

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZGÜN (AUTHENTIC) LİDERLİĞİN DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİNDEKİ ESENLIK, KOLEKTİF YETERLİK VE  
KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞKENLERİNİN ROLÜ**

**SEMRA ÖZKAN  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2017**

**T.C.**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZGÜN (AUTHENTIC) LİDERLİĞİN DUYGUSAL  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
İŞYERİNDEKİ ESENLIK, KOLEKTİF YETERLİK VE  
KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞKENLERİNİN ROLÜ**

**SEMRA ÖZKAN**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**PROF.DR.OYA ERDİL**

**GEBZE**  
**2017**

## DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../02/2017 tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 22/02/2017 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Semra ÖZKAN'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE  
(TEZ DANIŞMANI) : Prof.Dr.Oya ERDİL

ÜYE : Prof.Dr.Münevver ÇETİN

ÜYE : Prof.Dr.Cemal ZEİR

ÜYE : Prof.Dr.Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.M.Şahin GÖK

### ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

### İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

Sürekli ve hızla gelişen teknoloji, artan küresel rekabet, ekonomik belirsizlikler, çalışanların beklentilerindeki değişiklikler her ölçekteki örgüt liderinin yüzleşmek zorunda kaldığı sorunlardır. Günümüzde internet sayesinde yalnızca liderler değil, her birey ihtiyacının ve kapasitesinin üzerinde bilgiye saniyeler içerisinde ulaşabilmektedir. Tüm bunlara bağlı olarak içinde bulunduğumuz yüksek teknoloji çağında ufku genişlemiş olan ve kuşak teorileri kapsamında yeni ve farklı özellikler taşıyan nesilleri yönetmek, motive etmek ve harekete geçirebilmek liderlerin yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Liderler, insan merkezli, tarafsız, adil, tutarlı ve güvenilir oldukları derecede çalışanlarının saygısını ve güvenini kazanabilecek; çalışanların olduğu gibi örgütlerin ve toplumun da esenliğine katkı sağlayarak mutlu bir toplum yaratabileceklerdir. Özgün liderlik işte bu noktada liderliğe pozitif bir yaklaşım geliştirme çabasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında özgün bir liderin takipçilerinin tutum ve davranışlarını birey, grup ve örgüt analiz seviyelerinde nasıl etkileyebileceği irdelenmekte, özellikle takipçilerin duygusal örgütsel bağlılıklarının artırılmasında özgün liderliğin işyerindeki esenlik, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar algıları aracılığıyla takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratıp yaratamayacağı deneysel olarak kanıtlanmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada son yıllarda gittikçe hız kazanan ve lokomotif sektör statüsünde olan inşaat sektörü hedef alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, 556 inşaat mühendisi oluşturmaktadır. Veri setinin hiyerarşik yapısı gereği hipotez testleri hiyerarşik lineer modelleme yöntemi ile yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, özgün liderliğin birey seviyesinde işyerindeki esenlik, grup seviyesinde kolektif yeterlik ve örgüt seviyesinde kurumsal itibar değişkenleri aracılığıyla çalışanların örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlılığı artırabileceği deneysel olarak kanıtlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Özgün Liderlik, Duygusal Örgütsel Bağlılık, İşyerindeki Esenlik, Kolektif Yeterlik, Kurumsal İtibar**

## SUMMARY

Constantly and rapidly developing technology, increasing global competition, economic uncertainty, the differences in employees' expectations are the challenges that the leaders' of organizations at every scale stand face to face. Today by means of internet not only leaders but also every individual may reach information within seconds, even the information that is more than adequate, needs or capacity. Accordingly, in our current world it is much more difficult to lead, motivate and set employees in motion. Under these circumstances leaders must develop new administration strategies.

The extent to which leaders are people oriented, objective, fair, consistent and trustworthy, they may gain the employees' respect and trust, also contribute the well-being of both employees', organizations' and public. For the very reason authentic leadership is emerging as a consequence of the efforts in developing a positive approach to management.

In that thesis study, how an authentic leader may effect the employees' work-related behaviours and attributes is explored in individual, group and organization level of analysis. Especially, the influence of authentic leadership in enhancing employees' affective organizational commitment through well-being at work, collective efficacy and organizational reputation is examined empirically

In the study, construction sector which is a leading and accelerating sector in Türkiye is focused. 556 construction engineer comprise the sample of the survey. Because of the hierarchical structure of the data, hierarchical linear modelling method is used in hypothesis tests.

The results of the analysis empirically proved that an authentic leader may enhance employees' affective organizational commitment through well-being at work in individual level of analysis, collective efficacy in group level of analysis and organizational reputation in organization level of analysis.

**Keywords: Authentic Leadership, Organizational Commitment, Well-Being at Work, Collective Efficacy, Organizational Reputation**

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince, özellikle tez yazımı aşamasında destek olan tüm üstlerime, aileme, arkadaşlarıma şükranlarımı; bu uzun soluklu doktora eğitimi sürecimi başarıyla tamamlamamda emeği geçen danışmanım Prof.Dr. Oya ERDİL ile tez izleme jürimde yer alan Prof.Dr.Cemal ZEHİR ve Prof.Dr.Münevver ÇETİN hocalarıma en içten sevgi ve saygılarımı sunarım.

Doktora eğitimimi tamamlamamı en az benim kadar canı gönülden isteyen, her daim yanımda olan canım anneme, ne zaman desteğine ihtiyaç duysam yanıma koşan sevgili abime, en stresli zamanlarımda bana katlanan ve motive eden sevgili eşime sonsuz teşekkürler. Onlarla geçireceğim keyifli zamanlardan kalacak anılardan çaldığım için biricik oğullarım Efe'm ve Yiğit'imden üzümlere özür diliyor, küçük yaşta gösterdikleri büyük hoşgörü için onlara minnet duyuyor ve sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

# İÇİNDEKİLER

|  | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| <b>ÖZET</b>  | <b>iv</b>    |
| <b>SUMMARY</b>   | <b>v</b>     |
| <b>TEŞEKKÜR</b>  | <b>vi</b>    |
| <b>İÇİNDEKİLER</b>   | <b>vii</b>   |
| <b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b>  | <b>ix</b>    |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>   | <b>x</b>     |
| <b>TABLolar DİZİNİ</b>   | <b>xi</b>    |
| <br>   |              |
| 1. GİRİŞ   | 1            |
| 2. ÖZGÜN LİDERLİK YAKLAŞIMI  | 6            |
| 2.1. Özgünlük Kavramı  | 6            |
| 2.2. Özgün Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı                                 | 8            |
| 2.2.1. Dönüşümcü Liderlik  | 13           |
| 2.2.2. Etik Liderlik   | 16           |
| 2.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış   | 18           |
| 2.3. Özgün Liderliğin Bileşenleri  | 22           |
| 2.4. Özgün Liderliğin Ahlaki Boyutu  | 27           |
| 2.5. Özgün Liderin Özellikleri   | 31           |
| 2.6. Özgün Liderlerin Takipçilerini Etkileme Süreci                          | 33           |
| 2.7. Özgün Liderliğin Takipçilerin Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri | 40           |
| 2.8. Liderin Özgünlüğüne İlişkin Algıları Etkileyen Unsurlar                 | 48           |
| 2.9. Özgün Lider Yetiştirme  | 56           |
| 2.10. Özgün Liderlik ve Çok Düzeyli Analiz                                   | 64           |
| 2.11. Türkiye’de Özgün Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar                   | 68           |
| 3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ                            | 77           |
| 3.1. Özgün Liderlik - Duygusal Örgütsel Bağlılık İlişkisi                    | 78           |
| 3.2. Özgün Liderlik - İşyerinde Esenlik İlişkisi                             | 84           |
| 3.3. Özgün Liderlik - Kolektif Yeterlik İlişkisi                             | 100          |
| 3.4. Özgün Liderlik - Kurumsal İtibar İlişkisi                               | 113          |

|  |     |
|--|-----|
| 4. ARAŞTIRMA   | 120 |
| 4.1. Araştırma Sorusu  | 120 |
| 4.2. Hipotezler  | 120 |
| 4.3. Araştırma Modeli  | 121 |
| 4.4. Araştırma Metodu  | 123 |
| 4.4.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi                              | 123 |
| 4.4.2. Analiz Yöntemi  | 124 |
| 4.4.3. Ölçekler  | 126 |
| 4.5. Bulgular  | 127 |
| 4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler                                     | 127 |
| 4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri                                  | 132 |
| 4.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri                                 | 140 |
| 4.5.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar                          | 146 |
| 4.5.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi                                   | 147 |
| 4.6. Hipotez Testleri ve Sonuçları                                   | 149 |
| 4.6.1. Toplulaştırma (Aggregation) İstatistikleri                    | 149 |
| 4.6.2. Özgün Liderliğin Doğrudan Etkilerine İlişkin Hipotez Testleri | 151 |
| 4.6.3. Ara Değişkenlerin Etkilerine İlişkin Hipotez Testleri         | 154 |
| 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME  | 158 |
| 5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi                        | 159 |
| 5.2. Liderlere Tavsiyeler  | 162 |
| 5.3. Sınırlamalar ve Gelecek Araştırmalara Tavsiyeler                | 164 |
| KAYNAKLAR  | 168 |
| ÖZGEÇMİŞ   | 187 |
| EKLER  | 188 |
| EK-1 TÜRK DİL KURUMU İLE YAPILAN YAZIŞMALAR                          | 188 |
| EK-2 ANKET FORMU   | 193 |



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

| <u>Simgeler ve Kısaltmalar</u> | <u>Açıklamalar</u>  |
|--------------------------------|---|
| N                              | : Evreni oluşturan birey sayısı,  |
| n                              | : Evreni temsil etme gücüne sahip örneklem sayısı,                                |
| p                              | : Araştırılan olayın gerçekleşme olasılığı,                                       |
| q                              | : Araştırılan olayın gerçekleşmeme olasılığı,                                     |
| t                              | : Anlamlılık düzeyi t tablosu değeri,   |
| d                              | : Kabul edilebilir hata payı,   |
| OZLID                          | : Özgün Liderlik,   |
| ESN                            | : İşyerindeki Esenlik,  |
| KYET                           | : Kolektif Yeterlik,  |
| KITB                           | : Kurumsal İtibar,  |
| DUYB                           | : Duygusal Bağlılık,  |
| CFI                            | : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index),                           |
| RMSEA                          | : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation). |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

| <b><u>Şekil Numarası</u></b> |  | <b><u>Sayfa</u></b> |
|------------------------------|--|---------------------|
| Şekil 1.                     | Psikolojik Sermayenin Unsurları  | 21                  |
| Şekil 2.                     | Özgün Liderin Takipçilerinin Esenliğini Etkileme Süreçleri   | 25                  |
| Şekil 3.                     | Özgün Karar Alma Süreci  | 29                  |
| Şekil 4.                     | Özgün Liderin Takipçilerini Etkileme Süreci ve Takipçilerin Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri    | 34                  |
| Şekil 5.                     | Özgün Lider ve Takipçi Yetiştirmenin Kavramsal Çerçevesi   | 43                  |
| Şekil 6.                     | Liderin Özgünlük ve Doğruluğuna İlişkin Diğer Takipçilerin Algılarına Uyum Sağlayan Bireysel Algı Modeli | 51                  |
| Şekil 7.                     | Özgün Lider Yetiştirme Modeli  | 58                  |
| Şekil 8.                     | Araştırma Modeli   | 122                 |
| Şekil 9.                     | Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli  | 145                 |
| Şekil 10.                    | Yapısal Eşitlik Modellemesi Ölçüm Modeli   | 148                 |

## TABLolar DİZİNİ

| <b><u>Tablo Numarası</u></b> |   | <b><u>Sayfa</u></b> |
|------------------------------|---|---------------------|
| Tablo 1.                     | Özgün, Dönüşümcü ve Etik Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması                  | 13                  |
| Tablo 2.                     | Etik Liderlik İle Özgün Liderlik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar          | 18                  |
| Tablo 3.                     | Özgün Liderliği Artırma Stratejileri  | 62                  |
| Tablo 4.                     | Türkiye'de Yapılan Özgün Liderlik Çalışmaları                                     | 71                  |
| Tablo 5.                     | Tanımlayıcı İstatistikler   | 129                 |
| Tablo 6.                     | Özgün Liderlik Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları                           | 133                 |
| Tablo 7.                     | Özgün Liderlik Anketi İfadelerinin Faktörlere Dağılımları                         | 134                 |
| Tablo 8.                     | Duygusal Örgütsel Bağlılık Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları               | 135                 |
| Tablo 9.                     | İşyerindeki Esenlik Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları                      | 136                 |
| Tablo 10.                    | Kolektif Yeterlik Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları                        | 137                 |
| Tablo 11.                    | Kurumsal İtibar Değişkenine Ait Analiz Sonuçları                                  | 138                 |
| Tablo 12.                    | Modele Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları                                    | 139                 |
| Tablo 13.                    | Uyum İyiliği İndeksleri   | 141                 |
| Tablo 14.                    | Değişkenlere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri                             | 142                 |
| Tablo 15.                    | Modele Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri                                   | 143                 |
| Tablo 16.                    | Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar  | 146                 |
| Tablo 17.                    | Grup ve Örgüt Seviyesinde İncelenen Değişkenlerin Grup İçi Korelasyon Katsayıları | 150                 |
| Tablo 18.                    | Regresyon Analizi Sonuçları   | 152                 |
| Tablo 19.                    | Hiyerarşik Lineer Modelleme Analizi Sonuçları                                     | 153                 |

# 1. GİRİŞ

Liderlik kavramı ilk ortaya çıktığı andan itibaren motive etme, ilham verme, harekete geçirme, empati kurma, iletişim gibi etkili liderliğin özü olan konular hemen hemen aynı kalmıştır. Ancak yaklaşık 3000 yılı kapsayan geçmişinde liderlik yine de tam olarak her yönü ve detayıyla ortaya konmamıştır ki halen üzerinde en çok çalışılan kavramlardan biri olmayı sürdürmektedir (Clemens ve Mayer, 2001, s.7).

Bu da göstermektedir ki liderlik, bir takım formül, hesaplama ya da kalıplara sokulamayacak kadar karmaşık bir olgu, herşeyden önce en önemli kaynak olarak nitelendirilebilecek insanı yönetme sanatıdır. Liderlik, teknik bilgi ve birikim ile iş tecrübesi gibi mesleki yeterliliğin yanı sıra sezgilerine güvenme, öngörülü olma, yaratıcılık ve yenilikçiliğe açık olma, risk alabilme, muhakeme becerisi gibi kişilik özelliklerini de gerektirmektedir.

Birey ile kurum arasındaki ilişkinin doğasını ilk kez sistematik olarak inceleyen, örgütsel davranış ile ilgili ilk soruları soran toplum Yunanlılar olmuştur. Yunanlılar, farklı bireylerin aynı örgüt içinde biraraya getirildiklerinde ortak yarar ve karşılıklı çıkar arasında nasıl bir ilişki kurduklarını, bireysel ve örgütsel gereksinimler arasında nasıl uyum sağlanabileceğini incelemişlerdir. Yunanlılar, bireyin hem kendi yaşamını kontrol ettiğine, hem de ona karşı sorumlu olduğuna inanmışlardır; bu da hem bireyin hem de örgütün etkinliği açısından dengenin sağlanmasına büyük önem vermelerine neden olmuştur.

Aristo'nun dengeyi esas alarak kurduğu, birey ile kurum arasındaki ilişkileri düzenleyen felsefe sistemine göre; örgüt bireyin haklarını çiğnemeyecek, birey de kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının üzerinde tutmayacaktı. Bunun sağlanabilmesi için Yunanlılar, bireyin onurunu örgüt için yaptığı görevler ile ilişkilendirdiler, bireyin örgüt işleyişine aktif katılımını sağlayarak bireysel ve örgütsel hedeflerin, her iki tarafın da yararına olacak biçimde ortak bir noktada birleştirilmesini esas aldılar (Clemens ve Mayer, 2001, s.22).

Liderin düşünceleri, aldığı kararlar, yaptığı düzenlemeler ne ölçüde değerli olursa olsun, yalnız kendi anlayışı doğrultusunda, tek başına hareket etmesi,

diğerlerine öneri ya da eleştiri yapma fırsatı tanımaması ya da fırsat tanısı da yapılan öneri ve eleştirilere değer vermemesi, diğerlerini karar alma süreçlerinin dışında tutması, bir konsensus oluşturmadığı gibi bunun yarar sağlayabileceğine inanmaması geçerliliğini halen sürdüren Aristo felsefe sistemindeki dengeyi bozacak ve başarısızlığı da beraberinde getirecektir.

Günümüzde çalışanların kişisel gelişim, bağlılık, umut, güven gibi manevi değerlere verdiği önem giderek artmaktadır. Günün en az üçte birini iş yerinde geçiren çalışanlar, yaptıkları işleri sorgulamakta, yaptıkları işin bireysel gelişimlerini desteklemesini, kendilerini gerçekleştirmeye fırsat tanımmasını, kendileri ve toplum için bir anlam taşımasını ve fayda sağlamasını istemektedirler. Bu nedenle yapmaktan zevk duydukları ve mutlu oldukları, anlamlı buldukları işleri yapmayı, kendilerini önemli hissettikleri, sorumlulukların kendileriyle paylaşıldığı, duygulara değer veren örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışanların değişen beklentileri liderlerin de tutum ve davranışlarını değiştirmelerini gerektirmektedir.

Böylece mevcut liderlik yaklaşımlarının eksikliklerini tamamlamak ve ortaya çıkan ihtiyacı karşılamak amacıyla, temeli pozitif psikolojiye dayanan pozitif liderlik yaklaşımları ortaya konmuştur.

Seligman (1998) tarafından ortaya atılan pozitif psikoloji, klasik psikoloji gibi insanların ruhsal bozukluklarına çare aramak yerine insanları mutlu eden şeylere, olumlu düşünme biçimlerine, hoşgörü ve neşeye yöneltmeyi amaçlar. Diğer bir ifade ile pozitif psikoloji, sağlıklı kişilerin daha mutlu olmasına ve sağlıklarını koruyabilecek bakış açıları geliştirmelerine odaklanır.

Pozitif liderlik yaklaşımları da benzer şekilde çalışanların güçlü yanlarına odaklanır ve zayıf yanlarını geliştirmelerini destekler. Sağlıklı ve mutlu çalışanlar uzun vadede daha üretken olacaklar, müşterileri ya da etkileşim içinde buldukları diğer kişiler için daha iyi ürünler ve daha tatmin edici hizmetler üreteceklerdir. Mutluluk, sağlık ve üretkenlik bir arada sinerji yaratarak hem birey, hem örgüt, hem de toplum için optimum fayda sağlayacaktır.

Bu tez çalışması, günümüzdeki gelişme ve beklentiler ışığında ortaya çıkan pozitif liderlik yaklaşımlarından biri olan özgün (authentic) liderliğin birey, grup ve örgüt analiz seviyelerindeki etkilerini ortaya koyan çok seviyeli bir model kurmayı ve

bu yeni liderlik tarzını ayrıntılarıyla açıklayarak literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Özgün liderliğin takipçilerini uzun vadede geliştiren, pozitif bir liderlik tarzı olduğu düşünülmeyle birlikte, liderin takipçilerini etkileme mekanizmasının nasıl işlediği, lider ile takipçi üzerinde oluşturduğu olumlu sonuçlar arasında hangi etkenlerin rol oynadığı yapılan araştırmalarla ortaya konmaya devam edilmektedir.

Özgün liderliği, lider odağının ilerisine taşımak; birey, grup ve örgüt analiz seviyelerinde ele alarak çok düzeyli bakış açısından etkilerini değerlendirmek, bu etkileri deneysel olarak test ederek kanıtlamak böylece kavramsal araştırmanın ötesine geçmek ise tez çalışmasının kapsamını oluşturmaktadır. Söz konusu tezin diğer çalışmalardan en önemli farkı, özgün liderliğin bireysel etkilerinin yanı sıra grup ve örgüt seviyelerindeki etkilerinin neler olabileceğinin ve bu etkileri ortaya çıkaran etkileme süreçlerinin araştırılmasıdır.

Tez çalışmasında pozitif liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü, hizmetkar ya da spiritüel liderlik yaklaşımlarının değil de özgün liderlik yaklaşımının tercih edilmesinin altında yatan neden, özgün liderliğin literatüründe bir "kök kavram" olarak tanımlanması; bir başka deyişle özgünlüğün bir liderin temel yapı taşı olduğu ve diğer pozitif liderlik yaklaşımlarının (dönüşümcü, karizmatik, hizmetkar ve spiritüel liderlik vb.) bunun üzerine inşa edilebileceği görüşüdür (Avolio ve Gardner, 2005).

Tez çalışmasında "özgün" olarak tercüme edilen "authentic" kavramı, liderlik alanında yapılan az sayıdaki Türkçe çalışmada, otantik olarak tercüme edilmiştir. Ancak bu karşılığın, kelimenin anlamını tam olarak yansıttığını söylemek zordur.

Otantik kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü'ne göre "authentique" kelimesinin karşılığı olmakla birlikte gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan, orijinal, eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan anlamlarına gelmekte, ancak halk arasında daha çok belli bir kültüre has, yöresel, mistik, yerel özellikler taşıyan anlamlarında kullanılmaktadır; otantik kıyafet, otantik yemek, otantik müzik, vb.

Öte yandan "authentic" kelimesi, kökeni çok eski çağlara ve eski Yunanca "authentikos" kelimesine dayanan bir sözcüktür. Türkçe karşılığı olarak, İngilizce-Türkçe sözlüklerde sahih, şayanı itibar, hakiki, özgün, inanılır, muteber, sahici,

gerçek, samimi, otantik, orijinal, esas, taklit olmayan kelimeleri karşımıza çıkarmaktadır.

“Authentic” kelimesinin etimolojik kökeni araştırıldığında da anlamının içi dışı bir olmak, özü sözü bir olmak deyişiyle örtüştüğü görülmektedir. Hatta Mevlana Celaleddin Rumi (1207-1273)’nin dünya çapında bilinen “Ya göründüğün gibi ol, ya olduğun gibi görün” dizeleri kelimenin anlamını karşılamaktadır.

Psikolojinin bir yaklaşımı olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji çerçevesinden bakıldığında, özgünlük; “bireyin kendinin farkında olma süreçlerini, kişisel deneyimlerini (düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri veya inançları olabilir) sahiplenmesi ve gerçek kişiliğiyle uyumlu davranması (gerçekten ne düşünüyorsa ya da neye inanıyorsa onu ifade etme ve ifade ettiği ile uyumlu davranma)” şeklinde tanımlanmaktadır.

Diğer bir deyişle bireyin kendine özgü olması, taklit etmemesi, gerçek benliğini olduğu gibi sergilemesi anlamları çıkmaktadır. Özgün kelimesinin anlamı da, Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde "yalnız kendine özgü bir nitelik taşıyan, orijinal" olarak yer almaktadır. Buna göre, özgün kelimesi kendine özgü anlamına gelmektedir ki, bu liderlik tarzına sahip liderin özelliği de kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olması ve sahip çıkmasıdır, bir nevi kendine özgü bir liderlik sergilemesidir.

Kelimelerin sözlük anlamları ve etimolojik anlamları incelendikten sonra, 123 üniversite 2. sınıf öğrencisine "özgün lider" ve "otantik lider" kavramlarının kendilerine ne çağrıştırdığı sorulmuştur.

Öğrencilere özgün lider kavramı özetle; "etki alanında kendi yöntem ve metodlarını uygulayabilen", "kendine has bir tarzı olan, taklit etmeyen, yapmacılıktan uzak, doğal olan", "başkalarını taklit etmeyen, kendi has kuralları, prensipleri, iletişimi olan, kendi doğru bildiği yolu seçen, kendi düşüncelerine göre hareket eden", "kendi sınırları ile hareket eden, kendi doğru ve yanlış normları olan", "etki altında kalmadan karar verebilen", "davranışlarını taklit ederek değil kendi duygu ve düşüncelerine göre sergileyen", "değerleri ile muhakeme yaparak karar veren" lideri çağrıştırmıştır.

Öğrencilere otantik lider kavramı özetle; "bulunduğu kültürün mayasından gelen ve o yörenin yaklaşımlarını bulunduğu ortama uygulayan", "belirli bir kültürün

özelliklerini taşıyan", "geleneklerine bağlı" lideri çağrıştırmıştır. Ayrıca öğrencilerin sadece 5'i özgün lideri tanımlayamazken, 36'sı otantik liderin nasıl olabileceğine dair herhangi bir fikir yürütememiş, 21'i de otantik lideri "geleneksel" olarak tanımlamıştır. Söz konusu sonuçlar, yeni neslin otantik kavramına yabancı olduğunu ve anlamını bilmediğini, oysa özgün kelimesine aşina olduğunu ve anlamını hiç olmazsa tahmin edebildiklerini göstermektedir.

Bu bilgiler ışığında, Türkiye'de henüz çok da fazla araştırılmamış, yeni yeni ilgi çeken bir liderlik tarzı olan "authentic leadership" kavramının anlamını "özgün liderlik" şeklinde yapılan bir çevirinin tam olarak karşıladığı değerlendirilmekte ve tez çalışmasının ileri bölümlerinde özgün ve özgün liderlik kavramları kullanılmaktadır.

Ayrıca Türk Dil Kurumu'na Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü'ne karşılığı "özgün liderlik" olacak şekilde "authentic leadership" kavramının dahil edilmesi için başvuruda bulunulmuştur. Yapılan başvuru ve Türk Dil Kurumu'nun onay yazısı EK-1'de yer almaktadır.



## 2. ÖZGÜN LİDERLİK YAKLAŞIMI

### 2.1. Özgünlük Kavramı

“Authentic” kelimesi, kökeni Yunancaya ve çok eski çağlara dayanan bir sözcüktür. Türkçe karşılığı olarak, sözlüklerde sahih, şayanı itibar, hakiki, inanılır, muteber, sahici, gerçek, samimi, otantik, orijinal, esas, özgün kelimeleri karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu karşılıkların kelimenin anlamını tam olarak yansıttığını söylemek zordur. Kelimenin etimolojik kökeni araştırıldığında anlamının içi dışı bir olmak, özü sözü bir olmak deyiimiyle örtüştüğü görülmektedir. Hatta Mevlana Celaleddin Rumi (1207-1273)’nin dünya çapında bilinen “Ya göründüğün gibi ol, ya olduğun gibi görün” dizeleri kelimenin anlamını karşılamaktadır.

Kavram, felsefe ve sosyal psikolojide yer almaktadır; varoluşçu felsefede “öznelliğe yönelmek gerek, hakikat tümüyle öznel, ahlaki ilkeler insanın kendi tarafından yaratılır” anlamına gelmektedir.

“Özgünlük”, insanın kendini bilmesi, kendini olduğu gibi kabul etmesi ve başkalarına olduğu gibi kendine karşı da daima dürüst olabilmesidir (Avolio ve ark., 2004a, s. 802). İnsanlar ne özgün, ne de özgün değil diye nitelendirilemezler çünkü bu kavram ya var ya yok olarak tanımlanabilecek bir kavram değildir. Buna karşın kavram derecelendirilebilmektedir. İnsanlar kendi öz değerlerine, kimliklerine, seçimlerine ve duygularına ne kadar sadık kalırlarsa, bağlı olurlarsa o kadar özgün olmaktadır (Erickson, 1995; Akt. Avolio ve ark., 2004a, s. 802; Erickson, 1994; akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.736).

Özgünlük, içtenlik, doğruluk, dürüstlük gibi birbiri ile benzeşen kavramlarla karıştırılmaktadır. Ancak diğer kavramlar, bireyin diğerlerine karşı doğru ve dürüst olabilme derecesi iken, özgünlük bireyin aynı zamanda kendisine karşı doğru ve dürüst olabilme derecesidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.736).

Psikolojinin bir yaklaşımı olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji çerçevesinden bakıldığında ise, özgünlük; “bireyin kendinin farkında olma süreçlerini, kişisel deneyimlerini (düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri veya inançları olabilir) sahiplenmesi ve gerçek kişiliğiyle uyumlu davranması (gerçekten ne düşünüyorsa ya

da neye inanıyorsa onu ifade etme ve ifade ettiği ile uyumlu davranma)” şeklinde tanımlanmaktadır (Harter, 2002, s.382). Harter (2002)’ın bu tanımına göre, özgünlük insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının uyumlu olması anlamını taşımaktadır. Aslında söz konusu kavram tarih boyunca hemen hemen tüm kültürlerde önem ve değer bulmuştur. Kabasakal ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları çalışmada yer verdikleri aşağıdaki örnekler bunu doğrulamaktadır;

1. Yunan Mitolojisi, “Kendin ol”,
2. Konfüçyüs (Çin, MÖ. 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”,
3. Sokrates (Eski Yunan, MÖ. 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol”,
4. Mevlana Celaleddin Rumi (Anadolu, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”,
5. William Shakespeare (İngiltere, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”,
6. Benjamin Franklin (Amerika, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”.

Kernis (2003, s.13) ile Goldman ve Kernis (2002), özgünlüğü “kişinin günlük yaşamında gerçek, öz benliğinin engellenmeden, tam ya da açık olarak ortaya konması” olarak tanımlamaktadır.

Endrissat ve ark. (2007, s.208)’nın bakış açısına göre, özgün liderliği ahlaki ya da etik liderlik gibi diğer pozitif liderlik tarzlarıyla karıştırmamak önemlidir. “Özgün” kelimesinin sözlük anlamı gerçek, orijinal, taklit olmayan olduğuna göre, özgün davranış imaj yönetimi, normlara boyun eğme, çoğunluğa uyma ya da öyleymiş gibi görünmenin tersi olarak yorumlanabilmektedir. Yazarlar, özgünlüğün bireyin davranışları ile öz değerleri, inançları, kanaatleri (ki bunlar iyi ya da kötü olabilirler) arasındaki uyum olmasından yola çıkarak özgünlüğün kendi başına pozitif, etik ya da ahlaki davranışla ilgili olduğu anlamına gelmeyeceğini önermektedirler.

Araştırmacılar, özgünlük kavramının bir kişilik özelliği mi, yoksa içinde bulunulan şartlara göre değişebilen durumsal bir kavram mı olduğu noktasında ikiye ayrılmaktadır (Van Den Bosch ve Taris, 2014; Wood ve ark., 2008). Özgünlüğü kişilik

özelliği olarak değerlendiren araştırmacılar, özgünlüğün yaradılıştan gelen, zamanla ya da duruma göre kolay kolay değişemez olan istikrarlı bir yapısı olduğunu savunurken, diğer görüşü benimseyen araştırmacılar bireyin özgün hissedip hissetmemesini içinde bulunulan ortam ve birey arasındaki uyumun bir sonucu olarak görmekte-dirler. Sheldon, Ryan, Rawsthorne ve Ilardi (1997), özgün olmanın yalnızca kişilik özelliğinin bir fonksiyonu olmadığını, bireyin özgünlüğünün toplum içindeki rollerine bağlı olarak ya da içinde bulunduğu ortam ve şartların gereklerine göre değişebileceğini, bireyin işyerinde farklı, arkadaş grubu içinde farklı düzeylerde özgün olabileceğini savunmaktadır. Buna göre de, ortamın karakteristikleri ve bireyin benimsediği rol değiştikçe bireyin özgün olup olmaması da ya da ne derece özgün davrandığı da değişebilecektir.

## 2.2. Özgün Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Sözleriyle eylemleri arasında tutarlılık sergilemeyi başaramayan liderler, takipçilerinin güvenini kaybetmektedirler. Gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde yaşanan skandallardaki artış, yöneticilere olan güven kaybını telafi edecek pozitif liderlik tarzlarına yönelişe neden olmuştur. Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004)'nın dile getirdiği gibi, “bugün toplum genelinde örgütlerin yüzleşmek zorunda kaldığı tek gerilim kaybedilen güven, umut, iyimserlik, esneklik ve anlamlılığı yeniden tesis edecek yeni bir liderlik yaklaşımına olan gereksinimdir” (Akt. Avolio ve ark., 2004a, s. 802).

McCain ve Salter (2004) özgün olmanın önemini řu sözlerle özetlemektedir; “Dürüst ve adil olmak ve diğerlerinin de dürüst ve adil davranmasını talep etmek yeterli değildir. Dürüstlük ve adaleti sevmeyi öğrenmeliyiz; yalnızca şahsi durumlardaki etkileri için değil, tüm dünya, tüm insan yaşantısı hatta insanlığın gelişmesi üzerindeki etkileri için dürüstlük ve adaleti sevmeyi öğrenmeliyiz” (Akt. Avolio ve ark., 2004a, s. 802).

Sözü edilen güven, umut, iyimserlik, esneklik ve anlamlılığı yeniden tesis edecek yeni bir liderlik yaklaşımı olarak özgün liderlik karşımıza çıkmaktadır.

Özgünlük kavramı liderliğe uygulandığında, liderin yalnızca kendisine atfedilen bir özellik olmaktan çıkmaktadır. Liderlik tanımı gereği bir lider ile takipçileri arasındaki kişiler arası etkileme süreçlerini kapsadığından özgün liderlik kavramı da lider ile takipçileri arasında güven ve doğruluk ile nitelenen özgün ilişkiler oluşturulmasına odaklanmaktadır (Gardner ve ark., 2005a, s. 389).

Kişisel farkındalık ve öz-denetim özgün liderlik ve özgün lider yetiştirmenin üzerinde uzlaşa sağlanan temel bileşenleridir. Kişinin ahlaki ve etik olarak yapılacak "doğru" şeyin ne olduğunun farkında olması yeterli değildir, liderin ve takipçilerinin seçimlerini, eylemlerini ve davranışlarını kendi kendini denetim yoluyla ahlaki ve etik olana yöneltmeleri gerekmektedir (Gardner ve ark., 2005a, s. 390).

Özgünlük kavramı, yeni ortaya atılan bir kavram değildir. Harter (2002, s.382), özgünlük kavramının kökenini eski Yunan'a dayandırmakta ve kavramı "kendi kendine dürüst olmak" deyimini ifade etmektedir ki, bir liderlik tarzı olarak düşünüldüğünde özgün liderlik bu kadar basit değildir, kendi kendine dürüst olmanın ötesinde kapsadığı birçok şey vardır. Bir liderin özgün olabilmesi için, kişisel farkındalık, kendi kendini kabul, özgün davranış ve ilişkiler yoluyla özgünlüğü başarması gerekmektedir.

Özgün liderlik, liderin bir birey olarak özgün olmasını, takipçiler ve paydaşlarla özgün ilişkiler kurmayı kapsayacak şekilde genişletmektedir. Bu ilişkiler şeffaf, açık ve dürüst olmalı, değerli amaçlara rehberlik etmeli ve takipçilerin geliştirilmesine odaklanmalıdır (Walumbwa ve ark., 2008, s. 90).

Özgün liderlik konusuna duyulan ilgi gittikçe artmaktadır. Bu artan ilginin nedeni özgün liderin etkisiyle neticede ulaşılan başarının artmasıdır. Ayrıca bu liderler kamu düzenine ilişkin konuları ele alarak, örgütsel ve toplumsal problemleri çözmeye çalışarak toplumsal birer rol oynamaktadırlar (George, 2003, s. 163), bu da ilgiyi artırmaktadır.

Artan ilgiyi de açıklayacak biçimde özgün liderlik akımının hedeflerinden biri, kendi örgütünde proaktif şekilde pozitif örgütsel çevre oluşturacak, işleri etik ve sosyal olarak sorumlu bir tavırla yürütecek liderler eğitmek ve geliştirmektir (Cooper ve ark., 2005, s. 477).

Luthans ve Avolio (2003, s. 243), pozitif örgütsel davranış, dönüşümcü ve etik liderlik teorilerini bütünleştirerek daha geniş bir yapı olan özgün liderlik teorisini

ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda yazarlar, özgün liderliği “bireyin pozitif psikolojik kapasitesinden ve gelişmiş bir örgütsel çevre ve şartlardan doğan, liderler ve takipçiler açısından daha fazla kişisel farkındalık ve öz-denetimli pozitif davranışla sonuçlanan, kişisel gelişimi olumlu yönde destekleyen bir süreç” olarak tanımlamaktadırlar.

Özgün lider, kendine güvenen, umut dolu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaklı, etik davranan, geleceğe yönelimli bir bireydir ve takipçilerini birer lider olmaları için geliştirmeye öncelik verir. Özgün lider kendisine karşı dürüştür ve sergilediği davranışlar, takipçilerini birer lider olmaları için pozitif yönde dönüştürür veya geliştirir. Özgün lider takipçilerini zorlamaz hatta ikna bile etmez, bunun yerine liderin özgün değerleri, inançları ve davranışları takipçilerin gelişimi için model olurlar (Luthans ve Avolio, 2003, s. 243).

Luthans ve Avolio (2003, s. 248), özgün liderlerin bir takım proaktif pozitif karakteristiğe sahip olduğunu önermektedirler. Bu karakteristikler aşağıda kısaca özetlenmektedir;

1. Takipçileri için doğru olan ne ise onu yapmaya yönelten bir takım değerler, özgün liderlere rehberlik etmektedir. Bu değerlerin merkezinde her bireyin gruba pozitif bir katkısı olacağı inancı yatmaktadır. Özgün lidere düşen zorlayıcı görev, takipçilerinin söz konusu pozitif katkıyı sağlayacak güçlü yanlarını tespit etmek ve onlara bu güçlü yanlarını geliştirmeleri ve yönetmeleri için yardım etmektir.

2. Özgün liderler, benimsedikleri değerler (gerçek benlikleri) ile davranışlarına yön veren değerler arasında tutarsızlık olmaması için gayret göstermektedirler. Bu da öz değerlerine yönelik derin bir kavrayış geliştirmelerini gerektirmektedir.

3. Özgün liderler, kendi zayıflıklarının farkındadırlar ve bunlar hakkında takipçileri ile açıkça tartışabilirler, böylece lider olarak yaptıkları yönlendirmenin gerçekten de doğru bir yönlendirme olup olmadığı sorgulanabilmektedir. Özgün liderler bu zayıflıklarını güce dönüştürmek için şeffaf olmayı tercih etmektedir, böylece takipçilerin her biri kendi güçlü yanları ile mensubu oldukları gruba pozitif katkı sağlayarak liderlerini tamamlamaktadırlar.

4. Özgün liderler, zor koşullarda özellikle tehlikeli ve riskli durumlarda en önde yer almakta, takipçilerinin önüne geçerek liderlik etmektedirler. Kendine güven, umut, iyimserlik ve esneklik konularında örnek olmakta ve bu sayede takipçilerini harekete geçirmektedirler.

5. Özgün liderler için görevlerin başarılı şekilde tamamlanması ile takipçilerin geliştirilmesi eşit öneme sahiptir. Takipçilerin hem psikolojik kapasitelerinin hem de güçlü yanlarının geliştirilmesine büyük önem vermektedirler.

6. Özgün liderler, ahlaki ikilemler hakkında hüküm vermek için ahlaki kapasitelerini geliştirmişlerdir. İkilemleri tüm açılardan inceleyip, çözüm bulmada alternatif yollar aramaktadırlar.

Luthans ve Avolio (2003, s. 252), özgün liderlik sürecinin dinamik ve gelişime açık, ömürboyu devam eden bir süreç olduğunu öne sürmektedirler. Temel inanç ve değerlerine bağlı kalarak ve özgün davranış sergileyerek, lider takipçilerinin gelişimini olumlu şekilde desteklemektedir. Özgün liderler optimal kendine güven ve psikolojik esenlik durumları (örneğin kendine güven, iyimserlik, umut ve esneklik) için rol model olmakta ve diğerlerinde de bu duyguların gelişimini desteklemektedirler. Dahası sözleri ve eylemleri aracılığıyla yüksek ahlaki standartları ve değerleri sürekli telaffuz ederek rol modelliklerinde pozitif bir ahlaki bakış açısı uygulamaktadırlar.

Özgün liderler, güvenilir olmak, takipçilerinin saygı ve güvenini kazanmak için kişisel değer ve inançlarıyla uyumlu hareket etmektedirler. Farklı bakış açılarını cesaretlendirerek ve takipçileriyle işbirliği içinde çalışarak, takipçilerinin özgün olarak nitelendirdikleri ve algıladıkları tarzda liderlik etmektedirler (Avolio ve ark., 2004a, s.806).

Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004) özgün liderleri "kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve bunların diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, esnek, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler olarak tanımlamaktadır (akt. Yammarino ve ark., 2008, s.693-694). Özgün liderler kim olduklarını, neye inandıklarını ve neye değer verdiklerini bilen, diğer insanlarla

etkileşimlerinde şeffaf davranan, temel değer ve inançlarına bağlı kalarak hareket eden özgün bireylerdir (Avolio ve ark., 2004a, s.802).

Özgün lideri özgün olmayandan ayırt etmek için davranış biçimi tek başına yeterli olmamakla birlikte, özgün liderler, güven tesis etmek ve takipçilerinin saygısı ile güvenini kazanmak için kişisel değerleri ve inançlarıyla uyumlu hareket etmekte, farklı bakış açılarını teşvik etmekte ve takipçileri ile işbirliği içinde çalışmaktadırlar. Böylece takipçilerinin özgün olarak kabul edeceği biçimde liderlik etmektedirler (Avolio ve ark., 2004a, s.806).

Özgün liderler, bireysel farklılıkları kabul etmekte ve bu farklılıklara değer vermektedirler. Ayrıca bireylerin yeteneklerini teşhis edecek ve bu yetenekleri güce dönüştürmeleri için onlara yardım edecek kabiliyet ve motivasyona sahiptirler (Avolio, 2004a, s.806).

George (2003, s.12)'a göre, özgün liderler, liderlikleri aracılığıyla diğerlerine hizmet etmeyi içtenlikle arzu etmektedirler. Bir fark yaratmak için takipçilerini güçlendirmeye, kendileri için güç, para ya da itibar edinmekten daha çok ilgi duymaktadırlar. Davranışlarına mantıkları kadar kalpleri de rehberlik etmektedir.

Özgün liderlerin öz-farkındalıkları yüksektir; önemli konular, değerler ve inançlar konusunda nerede durduklarını bilmekte, etkileşim kurdukları ve liderlik ettikleri kişilere karşı da şeffaf davranmaktadırlar. Özgün liderler kendilerini iyi tanıdıkları ve değerlerine bağlı kaldıkları için kendi görüşleri ve içsel amaçları ile tutarlı liderlik rolleri seçmekte, böylece zamanla kendi inançları, kimlikleri ile liderlik rolleri ve eylemleri arasında sıkı bir tutarlılık yaratmaktadırlar. Bu şekilde özgün liderler değerleri sayesinde hem kendilerine hem de takipçilerine hizmet etmektedirler (George, 2003, s.9). Özgün liderler, eğer kaderlerinde de varsa tarihin akışını değiştirebilecek olan liderlerdir (May ve ark., 2003, s. 248).

Etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve özgün liderlik teorilerinin kavramsal olarak örtüştüğü ve birbirinden ayrıldığı noktalar aşağıda yer alan Tablo 3.1'de gösterilmektedir (Walumbwa ve ark., 2008, s. 102). Tablo 3.1'de her teorinin ana bileşenleri özetlenmiştir. Tüm liderlik teorilerinin ortak noktası, yüksek etik ve ahlaki değerlere önem vermeleri olarak görülmektedir.

Tablo 1. Özgün, Dönüşümcü ve Etik Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması.

| Teorik Bileşenler   | Özgün Liderlik | Dönüşümcü Liderlik | Etik Liderlik |
|---|----------------|--------------------|---------------|
| <b>Özgün Liderlik</b>   |                |                    |               |
| Kişisel Farkındalık   | ✓              | ✓                  |               |
| İlişkilerde Şeffaflık   | ✓              | ★                  |               |
| İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı                                 | ✓              | ✓                  | ✓             |
| Bilginin Tarafsız İşlenmesi   | ✓              | ★                  |               |
| <b>Etik Liderlik</b>  |                |                    |               |
| Ahlaki İnsan  | ✓              | ✓                  | ✓             |
| Ahlaki Yönetici   | ★              | ★                  | ✓             |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b>   |                |                    |               |
| Karizma   | ★              | ✓                  | ✓             |
| İlham Verme   |                | ✓                  |               |
| Entelektüel Teşvik  |                | ✓                  |               |
| Bireysel Değerlendirme  |                | ✓                  | ★             |
| ✓ = odak bileşen; ★ = ikincil veya dolaylı olarak anlaşılan bileşen |                |                    |               |

Özgün liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından en fazla ayrılan tarafı özgün liderliğin bir “kök kavram” olarak tanımlanması; bir başka deyişle özgünlüğün bir liderin temel yapı taşı olduğu ve diğer pozitif liderlik yaklaşımlarının (dönüşümcü, karizmatik, hizmetkar ve spiritüel liderlik gibi) bunun üzerine inşa edilebileceği görüşüdür (Avolio ve Gardner, 2005, s.328).

### 2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, gelecek, vizyon, değişim ve yenilik demektir. Dönüşümcü lider, vizyonerdir, ulaşılmak istenen durumlara ilişkin takipçilerinin özdeşleşebileceği ve katılabileceği hedefler koyabilme kabiliyetine sahiptir. Dönüşümcü lider, hedefe ulaşma sürecinde takipçilerin beklentilerine, istek ve katılımlarına önem vermektedir. Dönüşümcü lider için takipçilerinin gelişimini sağlamak ve katkılarını maksimize etmek önceliklidir. Dönüşümcü lider, insanları ortak bir hedefe güdülemekte ve bundan kaynaklanan gücü kullanmaktadır (Davidhizer ve Shearer,



1997; akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.733). Lider, takipçilerine vizyon aşlar ve ödül bunun bir parçası olmaktır.

Literatürde dönüşümcü liderlik, karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel değerlendirme olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. Bunların kapsamı özetle aşağıdaki gibi açıklanabilir (Zineldin ve Hytter, 2012);

Karizma boyutu; liderin takipçilerini karizması sayesinde etkilemesi, daha fazla çaba sarfederek neler yapılabileceğine dair bir vizyon ortaya koyarak yapılan faaliyetlere anlam kazandırmasıdır.

İlham verme boyutu; liderin ortak amaçları ve neyin doğru ve önemli olduğuna dair müşterek anlayışı basitçe ve açık seçik olarak ifade etmesidir. Dönüşümcü liderler, geleceğin daha iyi olacağına dair iyimserdirler, takipçilerini misyon ve vizyonu anlamak ve bunlara bağlılıklarını sürdürmek konusunda cesaretlendirirler. Takipçilerine başarabileceklerini düşündüklerinden daha büyük amaçlar için telkinde bulunurlar (Liu, Siu ve Shi, 2010).

Entelektüel teşvik boyutu; liderin takipçilerini problemleri yeni ve farklı yollarla çözmeleri için desteklemesidir. Dönüşümcü liderler, farklı bakış açılarıyla düşünmeleri, yeni düşünce biçimleri geliştirmeleri ve yaratıcı olmaları için takipçilerini teşvik ederler.

Bireysel değerlendirme boyutu; liderin takipçilerin gelişmesi için gereken bireysel ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini etkin dinlerler, onlarla bilgi paylaşımında bulunurlar, takipçilerine güvendiklerini kendilerine ifade ederler, takipçilerinin düşüncelerine saygı duyar ve duygularına anlayış gösterirler.

Bass ve Steidlmeier (1999, s.181) gerçekten dönüşümcü lider olabilmek için liderliğin ahlaki temellere dayandırılması gerektiğini savunmakta ve dönüşümcü liderliği özgün ve sahte dönüşümcü liderlik olarak ikiye ayırmaktadırlar. Eğer dönüşümcü liderlik özgün dönüşümcü liderlik ise, lider kendisine ve diğerlerine karşı dürüst ise ancak o zaman bu liderlik anlayışının bileşenlerinin (karizma, entelektüel güç,..) yüksek ahlaki ve etik standartlarla karakterize olduğu söylenebilecektir. Aynı zamanda özgün dönüşümcü liderlik, lideri ahlaki bir insan olarak geliştirmeyi ve örgüt için ahlaki bir çevre yaratmayı amaçlamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.191).

Yazarlar, özgün dönüşümcü liderlerin ahlaki temsilciler olarak diğerlerinin özgürlük alanları ile vicdan ve ahlaki duygu ufuklarını genişlettiklerini, fedakarlık yapma niyetlerini artırdıklarını; bu tarz liderlerin eylemlerinin meşru araçlarla asil gayelere ulaşmaya ve adil sonuçlar elde etmeye yönelik olduğunu savunmaktadırlar. Takipçilerini ahlaki açıdan geliştirmeleri, kazanılan başarıyı paylaşmaları, vizyonları gerçeğe çevirmeleri için takipçilerini etkinleştirmeleri ve güçlendirmeleri göz önünde bulundurulduğunda bu liderlerin alkışlanması gerektiğini ifade etmektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.211).

Carey (1992), “karizma, ilham, entelektüel güç, birikim gibi yetenekler lider tarafından kişisel çıkarlarına ulaşmak amacı ile kötüye kullanıldığında, takipçiler üzerindeki etkisi ahlaki ve özgürleştirici olmaktan çıkıp ezici ve ideolojik hale gelir” şeklindeki ifadesiyle özgün ve dönüşümcü liderlik arasındaki ince çizgiyi vurgulamaktadır (Akt. Price, 2003, s.70). Dönüşümcü lider, elindeki gücü toplum ve örgüt menfaatleri yerine kişisel çıkarı için kullanırsa ahlak, doğruluk, dürüstlük boyutlarından ve özgünlük niteliğinden uzaklaşacaktır.

Özgün liderlik, dönüşümcü liderliğin dört davranışsal boyutuyla yakından ilgilidir (Walumbwa ve ark., 2008, s.104); karizma (takipçilerin liderlerini duygusal unsurları harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip bulmaları), ilham verme (takipçilerini ortak hedefe ulaşmak için harekete geçirebilmesi), entelektüel teşvik (liderin görevle ilgili problemlerin çözümünü takipçilerinden beklemesi), bireysel değerlendirme (liderin takipçileri ile birebir ilişkiler kurması, herbirini cesaretlendirmesi ve herbirinin gelişimini desteklemesi).

Diğer taraftan dönüşümcü liderlik ve özgün liderlik arasında farklılıklar da vardır. Bunlar kısaca özetlenirse;

Dönüşümcü lider, takipçisini lider olmak üzere geliştirmeye odaklansa da özgün lider takipçisini özgünlüğü başarmaya yönelik geliştirmeye odaklanmaktadır ki bu liderlik rolünü kapsayabilir de kapsamayabilir de (Walumbwa ve ark., 2008, s. 104). Takipçi kendisini lider olma yönünde geliştirebilir ama bu özgün lider istediği için değildir.

Ayrıca her dönüşümcü lider karizmaya sahip iken her özgün lider bu güce sahip olmayabilir (George, 2003; Luthans ve Avolio, 2003, s. 247). Özgün liderler karizmatik olmak zorunda değildir; sağlam ilişkiler kurarlar ve amaç, anlam ve

değerle liderlik ederler ama diğerleri tarafından karizmatik veya ilham verici olarak tanımlanamayabilirler (Avolio ve Gardner, 2005, s. 329). Çünkü özgün liderler, her zaman şeffaf davranırlar; sembolizm veya diğer etkileme yöntemlerine başvurmazlar (Walumbwa ve ark., 2008, s. 104). Özgün liderler güçlerini, kurdukları güvene dayalı, sağlam ikili ilişkilerden almaktadırlar.

Diğer bir farklılık olarak, Avolio ve Gardner (2005, s. 329), liderin özgün olmasının aynı zamanda dönüşümcü olması anlamına gelmediğini de öne sürmektedirler. Örneğin, her ne kadar rol model olarak takipçilerinin üzerinde pozitif etkileri olsa da özgün liderler takipçilerini lider olmaları için geliştirmeye aktif ya da proaktif olarak odaklanabilir de odaklanmayabilir de.

Özgün liderlerin dayanak noktası kendi benlikleridir. Önemli konularda, değerleri ve inançları konusunda nerede durduklarını bilirler. Temsil ettikleri prensip, değer ve etiği sözleri ve eylemleri ile diğerlerine aktarırlar. Özgün liderleri kendi temel değerleri yönlendirir, başkalarınınkini değil. Ancak dönüşümcü liderler, diğerlerini güçlü bir vizyon etrafında toplarken liderin davranışlarını takipçilerin ve örgütün ihtiyaçları şekillendirir, bu davranışlar her zaman kendi temel değerleriyle uyumlu olmayabilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 329).

### **2.2.2. Etik Liderlik**

Brown, Trevino ve Harrison (2005, s. 120), etik liderliği “davranışlar ve ilişkiler aracılığı ile kurallara uygun davranış sergilemek ve takipçilerini iletişim, ödül-ceza ve karar alma süreçleri aracılığıyla bu tarz davranışlara teşvik etmek” olarak tanımlamıştır. Tanımın “davranışlar ve ilişkiler aracılığı ile kurallara uygun davranış sergilemek” kısmı etik olarak algılanan liderlerin takipçilerin kurallara uygun olduğunu düşündüğü davranışlara (örneğin; dürüstlük, güvenilirlik, doğruluk, umursamak) model olmaları anlamını taşımaktadır.

Buna göre etik lider, meşru ve güvenilir bir rol modelidir. Tanımın diğer kısmı ise; etik liderlerin sadece etiğe dikkat çekip, takipçileri ile etik hakkında konuşarak etiği sosyal çevrenin göze çarpan bir özelliği haline getirmediğini aynı zamanda takipçilerine söz hakkı da vererek iki yönlü bir iletişim kurduğunu; etik liderlerin etik standartları belirlediğini, etik davranışı ödüllendirdiğini ve etik standartları yerine

getirmeyenleri cezalandırdığını; etik liderlerin verdikleri kararların etik sonuçlarını göz önünde bulundurduklarını, diğerleri tarafından gözlemlenebilen ve gıpta edilen prensipli ve adil kararlar aldıkları anlamına gelmektedir. Etik liderler, diğerleri için net ve yüksek etik standartlar ortaya koyarlar ve bu standartları kendileri de yerine getirirler (Brown ve Trevino, 2006, s. 598).

Etik liderliğin iki ana bileşeni vardır; ahlaki insan ve ahlaki yönetici. Ahlaki insan bileşeni; takipçilerin liderin kişisel özellikleri ve karakterine ilişkin algılarını temsil etmektedir. Etik liderler, kişisel ve profesyonel yaşamlarında etik davranan, birey ve toplumun yararını dikkate alan prensipli ve adil karar alıcılar olarak görülürler (Brown ve Trevino, 2006, s. 597).

Etik liderler, öz disipline sahiptirler, böylece baskı ve belirsizlikle yüzleştikleri durumlarda bile etik standartlarından ödün vermezler. Başka bir ifade ile liderin hareketlerinin, kişisel olarak ve profesyonel olarak doğru olanı yapmaya çalıştığına işaret etmesi, liderin dürüstlük, doğruluk, tutarlılık ve açıklık niteliklerine sahip olmasıdır (Walumbwa ve ark., 2008, s. 102).

Etik liderliğin ahlaki yönetici bileşeni, liderin takipçilerinin etik ve etik olmayan davranışlarını etkilemek için gösterdiği proaktif çabaları temsil etmektedir. Bu bileşen liderin, etik ve değerlerle ilgili mesajlar vererek, gözle görülür şekilde ve isteyerek etik davranış için rol modeli olarak, takipçileri etik davranıştan sorumlu tutabilmek için ödül-ceza sistemi kullanarak etiği liderlik gündeminin aşikar bir parçası yapmasını kapsamaktadır (Brown ve Trevino, 2006, s. 597).

Etik liderlik ile özgün liderlik arasında bazı benzerlikler olduğu gibi bazı farklılıklar da vardır (Brown ve Trevino, 2006, s. 598). Tablo ...'da bu benzerlik ve farklılıklar özetlenmektedir.

Tablo 2. Etik Liderlik İle Özgün Liderlik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar.

| <i><b>Benzerlikler</b></i>  | <i><b>Farklılıklar</b></i>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Başkalarını düşünme,</li><li>➤ Etik karar alma,</li><li>➤ Doğruluk,</li><li>➤ Rol model olma.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Etik liderler ahlaki yöneticilik boyutuna ve diğerlerinin farkında olmaya odaklanırken, özgün liderler özgünlüğe ve kişisel farkındalığa odaklanmaktadır.</li></ul> |

Hem etik hem de özgün liderlik teorileri, lideri dürüstlük, tutarlılık, açıklık sergileyen ve doğru olanı yapmayı arzulayan, ahlaki insan olarak tanımlamaktadır. Dahası özgün liderlik, etik liderliğin ahlaki yönetici bileşeninin merkezindeki etik rol modeli oluşturmayı da kapsamaktadır.

Ancak etik liderlikte takipçileri etik davranıştan sorumlu tutabilmek için ödül sistemi (ödül ve ceza) kullanılmaktadır, buna göre ahlaki yönetici bileşeni özgün liderlik teorisinde kısmen yer almakta ve bu yönüyle etik liderlikten ayrılmaktadır. Ayrıca özgün liderliğin kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık ve bilginin tarafsız işlenmesi bileşenleri, etik liderliğin tanımlamalarında hiç yer almamaktadır (Walumbwa ve ark., 2008, s. 103).

### **2.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif psikoloji; Seligman (1998) tarafından geleneksel psikoloji alanını tamamlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Geleneksel psikoloji tamamen insanlarla ilgili neyin yanlış ve eksik olduğuna, hastalıklara ve tedavilerine odaklanmışken, bu pozitif yaklaşım insanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak, insanlardaki potansiyeli açığa çıkarmak ile ilgilenmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s.151). Psikolojik rahatsızlıkları tedavi etmekten ziyade henüz ortaya çıkmadan önlemeyi esas almaktadır.

Pozitif psikoloji, insanların yaşamlarını yaşadıkları şekliyle kucaklamalarına ve yaşamlarının tadını çıkarmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Maksat, bireylerin gerçek mutluluğu günlük yaşamlarında bulmalarına, asla

geçekleştiremeyecekleri hayallerin peşinde yaşamlarını boşa harcamamalarına yardımcı olmaktadır. Bireyler sağlanan bir faydanın parçası olduklarını hissettiklerinde mutlu olmaktadır. Bu iş yaşamına uygulanırsa; örgütler de çalışanlarına günlük geçimlerini kazanmanın yanı sıra örgütün gerçekleştirdiği faydaya katkı sağladıklarını hissettirebilirlerse, çalışanlar mutlu olacaklardır (Gavin ve Mason, 2004).

Pozitif psikoloji, insanların zayıflıklarına odaklanmaktansa dikkati insanların güçlü yanlarına ve olumlu vasıflarına kaydırmaktadır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003, s.7). Örgütlerde “çalışanların yeteneklerini ve güçlü yanlarını teşhis ederek, onları bu özellikleriyle uyuşan doğru görevlere getirmek” şeklinde uygulanabilmektedir. Bu sayede çalışanların yaptıkları işe adanmaları sağlanarak, bunun sonucu olarak da arzulanan örgütsel çıktılar pozitif yönde etkilenebilecektir (Luthans ve Avolio, 2003, s. 245).

Pozitif psikoloji, işyerinde pozitif ve güçlü yanlara odaklanarak yönetimi esas alan iki birbiriyle ilişkili yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlar; pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranıştır (Luthans ve Youssef, 2004, s.151-152).

Pozitif örgütsel bilim, insanın örgüt içindeki durumunu en iyiye ulaştırmayı hedeflemektedir (Cameron ve ark., 2003, s. 4). Pozitif örgütsel bilim, örgütlerin kriz ve karmaşa durumlarını atlatabilmeleri için gereken pozitif örgütsel özelliklere odaklanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s.152).

Pozitif örgütsel bilim, tek bir teoriyi temsil etmez, bunun yerine mükemmellik, gelişim, zenginlik, esneklik veya erdemlilik gibi kelimelerle ifade edilen dinamiklere; genel olarak pozitif durum, dinamik ve çıktılara odaklanmaktadır. İyilik (goodness) ve pozitif insan potansiyelini özellikle vurgulamaktadır (Cameron ve ark., 2003, s. 4).

Pozitif psikolojiye olan ilginin artmasıyla, esenlik, işe adanma, iş tatmini veya işyerindeki olumlu duygusal deneyimler gibi örgütsel hayatın iyi tarafına olan ilgi de artmıştır. Bu bağlamda, ana temaları mutluluk ve esenlik olan pozitif psikoloji yaklaşımından pozitif örgütsel davranış çalışma alanı ortaya çıkmıştır.

Pozitif örgütsel davranış, Luthans ve ark.ları (Luthans, 2002; Luthans ve ark., 2001) tarafından pozitif psikoloji alanındaki çalışmaların üzerine inşa edilmiştir. Pozitif örgütsel davranış, insan kaynağında var olan olumlu gücü, psikolojik sermaye

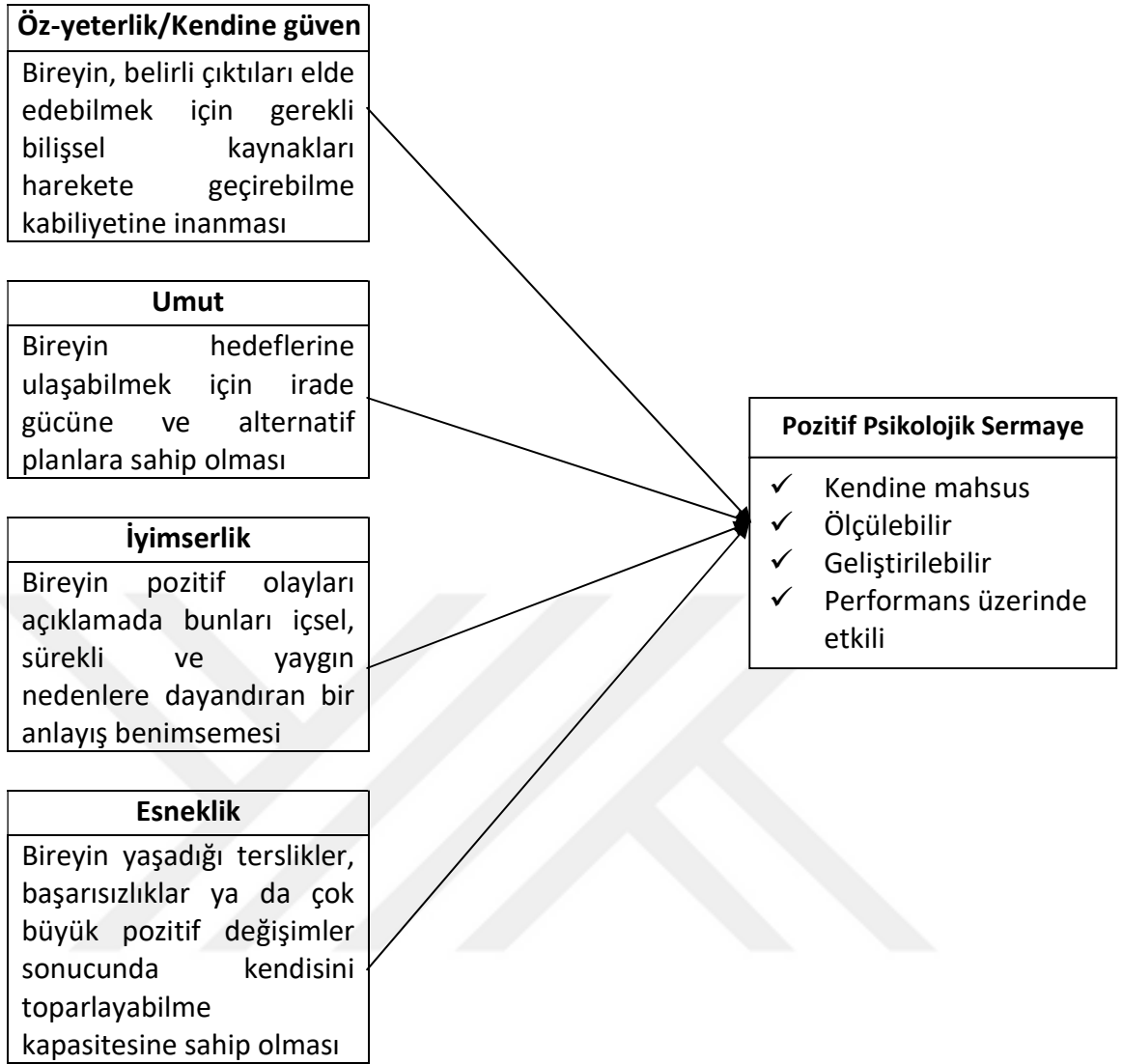
unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye odaklanarak performansı arttırmayı hedeflemektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s.152).

Pozitif örgütsel davranış, ölçülebilen, geliştirilebilen ve günümüzün işyerlerinde performans gelişimini sağlamak için etkinlikle yönetilebilen psikolojik kapasiteler ve insan kaynaklarının güçlü yanları üzerine yapılan tüm çalışma ve uygulamaları kapsamaktadır. Pozitif örgütsel davranış çalışmaları, çalışan esenliği ve performans gelişimi üzerine odaklanmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, öz-yeterlik, kendine güven, umut, iyimserlik ve esneklik kapasitelerini kapsamaktadır ki, tüm bu kapasiteler biraraya gelerek Şekil 1'de görüldüğü üzere psikolojik sermayeyi oluşturmaktadırlar.

Psikolojik sermaye, ölçülebilirdir, geliştirilebilirdir ve performans üzerinde etkilidir.

Pozitif örgütsel davranış, yaratılıştan gelen sabit, değiştirilemez değişkenlere değil, örgüt üyelerine işyerinde yapılacak müdahaleler ya da proaktif yönetim biçimleri ile geliştirilebilecek psikolojik durumlara odaklanmaktadır. Ayrıca bu durumlar geçerli şekilde ölçülebilecek ve performans gelişimine katkı sağlayacak durumlarla sınırlıdır (Luthans ve Youssef, 2004, s.152).



Şekil 1. Psikolojik Sermayenin Unsurları (Luthans ve Youssef, 2004, s.152)

Psikolojik sermaye; "ben kimim?" sorusuna yanıt aramakta ve kendi kendine yetebilme, zorlukları yenme gücü, kendine güvenme, sorunların çabuk üstesinden gelebilme, iyimserlik gibi nitelikleri içermektedir. Bireyin kendinin farkına varmasını sağlamakta ve kendi öz denetim mekanizmalarını nasıl kullanacağı konusunda yardımcı olmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.738-740). En önemlisi bu nitelikler, ölçülebilir, geliştirilebilir, yönetilebilir ve tedavi edilebilirdirler (Luthans ve Youssef, 2004, s.152).

Psikolojik sermaye unsuru olarak bu dört değişkenden başka olasılıklar da mevcuttur; mutluluk, merhamet, duygusal zeka gibi. Ancak halihazırda bu dördü pozitif örgütsel davranış kriterini en iyi şekilde sağlamakta ve birbirleri ile optimal seviyede ilişkili görünmektedirler. En önemli husus da, psikolojik sermaye bakış



açısından rekabet avantajı sağlamak amacıyla en iyi yönetilebilecek olan unsurlar bunlardır (Luthans ve Youssef, 2004, s.154).

Pozitif örgütsel davranış, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya yöneliktir. Luthans (2002, s.59), pozitif örgütsel davranışı pozitif duygulara- kendine güven, öz-yeterlik, umut, iyimserlik, esenlik (mutluluk), duygusal zeka- odaklanmak olarak ifade etmektedir. Pozitif örgütsel davranış, “performans gelişimini sağlamak için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin olarak yönetilebilen insan kaynağındaki olumlu güce ve pozitif psikolojik sermaye unsurlarına odaklanan çalışma ve uygulamalar” olarak tanımlanabilmektedir (Luthans, 2002, s.59).

Pozitif örgütsel davranışın pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel bilimden kavramsal farklılığı, pozitif örgütsel davranışın mikro seviyede olması ve gelişime açık psikolojik kapasitelere odaklanmasıdır (Luthans ve Avolio, 2003, s. 245).

### **2.3. Özgün Liderliğin Bileşenleri**

Özgün liderliğe ilişkin kurulan modeller, Kernis (2003)'in özgünlük anlayışından oldukça etkilenmiştir.

Kernis (2003, s.13) çalışmasında özgünlüğü “kişinin günlük yaşamında engellenmemiş gerçek, öz benlik” olarak tanımlamış ve dört bileşen belirlemiştir. Bunlar; farkındalık, objektif değerlendirme, davranış ve ilişkiselliktir.

Farkındalık, bireyin güdülerini, duygularını, arzularını, ihtiyaçlarını, değerlerini bilmesi ve bunlara güvenmesi, kendi kendini idrak etmesidir. Güçlü ve zayıf yanlarının, kişilik özelliklerinin farkında olmasıdır.

Objektif değerlendirme, bireyin kendisi ile ilgili bilgileri, içsel deneyimlerini ya da dış kaynaklı eleştirel bilgileri görmezden gelmemesi, çarpıtmaması, abartmaması ya da inkar etmemesini içermektedir. Bunun yerine, objektif davranmayı ve pozitif yanlarını, tutum ve özelliklerini olduğu gibi negatif yanlarını, tutum ve özelliklerini de kabul etmeyi kapsamaktadır.

Davranış bileşeni, bireyin gerçek kişiliği ile uyumlu davranıp davranmadığı ile ilgilidir. Özgün davranmak, yalnızca diğerlerini memnun etmek ya da ödül

kazanmak, cezadan kurtulmak için buna göre davranmanın tersine bireyin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu davranması anlamına gelmektedir.

İlişkisel, yakın ilişkilerde açıklık ve doğruluğa değer verilmesini ve bunların başarılmasını içermektedir. Birey, kendisine yakın olanların iyisi ve kötüsü ile gerçek kişiliğini görmelerine önem verir. Bu sayede karşılıklı güven ve samimiyet gelişir. Kısaca, ilişkisel özgünlük bireyin yakın oldukları ile ilişkilerinde sahte olmaması, gerçek olmasıdır (Kernis, 2003, s.15).

Bu bakış açısına göre; özgünlük kişinin nasıl yaşadığı ve kimlerle iletişim içinde olduğuna göre değişebilmektedir, özgünlük ile kendine fazla güven yerine optimal kendine güven sağlanabilmektedir. Optimal kendine güven; içten gelen, gerçek, doğru, dengeli, ahenkli iken; kendine fazla güven savunma amaçlı, şartlı ve tutarsız niteliklerinden dolayı kırılabilir içermektedir. Özgünlüğün, bireysel açıdan optimal seviyede öz-saygı, yüksek seviyelerde psikolojik esenlik, arkadaşlık duygularının artması ve performansta artış gibi faydaları olduğunu örgütsel alanda yapılan çalışmalar gibi sosyal, bilişsel ve pozitif psikoloji alanlarında yapılan çalışmalar da göstermiştir (Kernis, 2003, s.16).

Lies, Morgeson ve Nahrgang (2005, s. 376), Kernis (2003)'in özgünlük anlayışından yola çıkarak, özgün liderliğin dört bileşenli bir modelini önermişlerdir; kişisel farkındalık, bilgiyi tarafsız işleme, özgün davranış ve özgün ilişkisel yönelim. Bu bileşenler birbirinden farklı olmakla birlikte birbirinden bağımsız değildirler.

Kişisel farkındalık, kişinin yaratılışında var olan çelişkili yanlarını ve bu çelişkilerin düşüncelerini, duygularını, hareket ve davranışlarını etkilemedeki rollerini bilmesini kapsamaktadır. Yazarlar, kişinin kendini kavrayışı ile kişisel farkındalığı ilişkilendirmişlerdir. Buna göre, kişinin kendini kavrayışı olumlu yönde ise kişi kendini değerli görür (öz-saygısı yüksektir), birşeyleri genellikle başarabileceğine inanır (öz-yeterliği yüksektir), duygusal olarak istikrarlıdır, kendi hayatının kontrolünün kendinde olduğuna inanır.

Buna göre kişinin kendini kavrayışı olumlu ise özgün kişisel farkındalığı da yüksek olacaktır. Önerilen bu ilişkiyi destekleyecek şekilde kişisel farkındalık ile öz-saygı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Illies ve ark., 2005, s. 378). Kişinin kendini bilmesi ve kendisine karşı dürüst olması özgün liderliğin temel nitelikleridir (May ve ark., 2003, s. 248).

Kişisel farkındalık, kişinin duygularını ve kişiliğini anlamasının yanında kişinin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmasını da kapsamaktadır. Kişinin duygularını anlaması duygusal zekanın bir bileşenidir. Duygusal zeka, karar almada esneklik ve uyum yeteneği ile anlamlı bir örgütsel kimlik tesis etmeyi ve sürdürmeyi teşvik etmektedir. Buna göre liderin kişisel farkındalığı lidere duygusal zekanın sağlayacağı faydaların bir kısmını sağlayabilecek, liderin etkinliğini ve esenliğini olumlu yönde etkileyecektir (Illies ve ark., 2005).

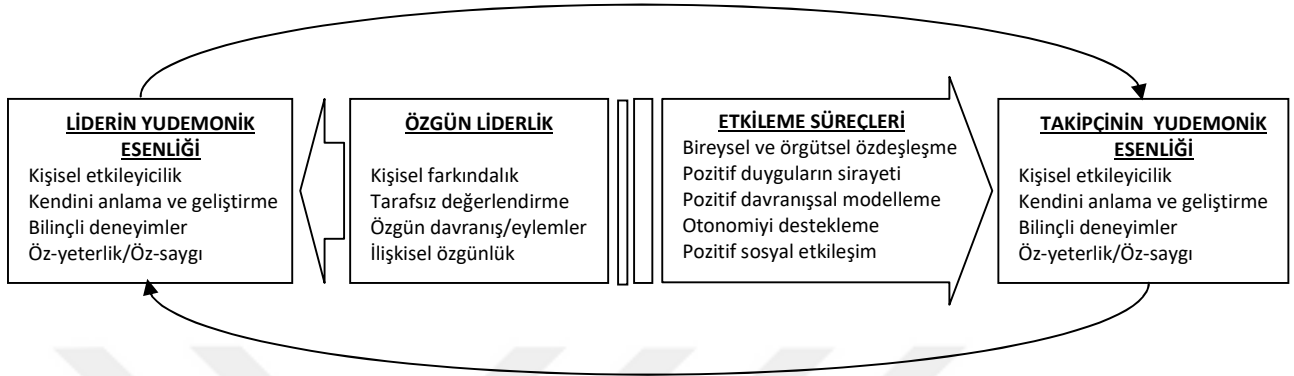
Kişisel farkındalık, kişinin kendini kabulünü (self-acceptance) (kendisi ve geçmişi ile ilgili olumlu değerlendirmeler yapmasını) ve otonomisini (hür iradesini kullanabildiği hissini) arttırırken, ayrıca diğerleri ile daha pozitif ilişkiler geliştirmesine ve çevresi üzerindeki hakimiyetinin artmasına olanak sağlar. Ayrıca kişinin kendini bilmesi, yetenekleriyle uyumlu mücadelelere girmesini sağlayacaktır (Illies ve ark., 2005).

Bilginin tarafsız işlenmesi bileşeni, kişinin kendisi ile ilgili bilgiyi işlemesi/ele alması ile ilişkilidir, bu kişinin mahrem/özel bilgilerini, iç dünyasına ait deneyimlerini ve dış dünyasına dayanan değerlendirmelerle edindiği bilgileri inkar etmemeyi, çarpıtmamayı, abartmamayı ya da görmezden gelmemeyi kapsamaktadır (Illies ve ark., 2005). Yazarlar, bilginin tarafsız işlenmesi sayesinde liderlerin görevle ilgili geri beslemeyi daha doğru yorumlayacağını, kendi yeteneklerini daha iyi kestireceklerini ve öğrenme fırsatı sunan zorlayıcı durumları arayıp bulacaklarını önermektedirler (Illies ve ark., 2005).

Özgün davranış bileşeni, kişinin gerçek kişiliği ile uyumlu hareket edip etmemesi ile ilişkilidir. Özgün davranmak, sadece diğerlerini memnun etmek, ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak için gerektiği gibi hareket etmek yerine kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hareket etmek anlamındadır (Illies ve ark., 2005). "Eudaemonia" bireyin gerçek kişiliği ile uyumlu yaşamasını ifade ettiğinden bireyin gerçek kişiliği ile uyumlu hareket etmesi anlamına gelen özgün davranış, liderin "eudaemonic" esenliğini arttıracaktır (Illies ve ark., 2005).

Özgün ilişkisel yönelim, liderin takipçileri ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğe değer vermesini ve bunları başarmak için gayret etmesini kapsamaktadır. Bu açıklık ve dürüstlüğün temel çıktısı yüksek düzeyde güvendir (Illies ve ark., 2005).

Illies ve arkadaşları (2005), çalışmalarında özgünlüğün ve özgün liderliğin lider ve takipçilerinin “eudaemonic” esenliği üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin hangi süreçler aracılığıyla anlaşıldığını araştırmışlardır. Çalışmada ortaya koydukları kavramsal model aşağıda, Şekil 4.1’de yer almaktadır.



Şekil 2. Özgün Liderin Takipçilerinin Esenliğini Etkileme Süreçleri (Illies ve ark., 2005)

Özgünlüğün, kişinin hayatını nasıl yaşadığı üzerinde önemli etkisi vardır; bunun ötesinde liderin özgünlüğü yalnızca kendi esenliğini değil takipçilerinin de esenliğini etkiler (Illies ve ark., 2005). “Eudaemonic” esenlik, kendini gerçekleştirme, kişisel gelişim ve daha genel olarak, kişinin gerçek doğasını gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır (Illies ve ark., 2005). Özgün liderlik süreci, hem lider hem de takipçiler açısından kişisel farkındalık ve pozitif davranışları olumlu yönde etkilemektedir, ayrıca kişisel gelişimi ve kendini geliştirmeyi teşvik etmektedir (Illies ve ark., 2005).

Modele göre, liderin takipçilerinin esenliğini etkilemesi kişisel ve örgütsel özdeşleşme, pozitif duyguların sirayeti/bulaşması (contagion), pozitif davranışsal modelleme, kişisel kararlılığı destekleme ve pozitif sosyal etkileşim süreçlerini kapsamaktadır.

Sonrasında ise Gardner ve ark. (2005b), özgün lider ve takipçi gelişimine yönelik bir model önermişlerdir. Bu model daha çok, özgün liderliğin kişisel farkındalık ve kişisel denetim bileşenlerine odaklanmıştır. Modele göre özgün liderlik, beş farklı fakat birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayıcı bileşenden oluşmaktadır; kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş denetim, tarafsız değerlendirme ve son olarak pozitif ahlaki bakış açısı.

Son olarak Walumbwa ve ark. (2008) yaptıkları çalışmada Luthans ve Avolio (2003)'nun özgün liderliğe dair ilk tanımlamalarını geliştirmiştir. Böylece özgün liderliği; liderin takipçileriyle etkileşiminde farkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını, tarafsız değerlendirmeyi ve ilişkilerde açıklığı geliştirmek için pozitif psikolojik kapasiteden ve pozitif etik iklimden yararlanan ve bunları teşvik eden, pozitif kişisel gelişimi destekleyen lider davranışı modeli olarak tanımlamışlardır.

Ayrıca Walumbwa ve ark. (2008), Gardner ve ark. (2005b)'nin özgün liderlik modelinde yer alan içselleştirilmiş denetim ve pozitif ahlaki bakış açısı bileşenlerini, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı olarak birleştirilmiştir. Çünkü her ikisi de kavramsal olarak aynıdır, bireyin içsel değerleri ve standartları ile uyumlu davranış sergilemesini içermektedir. Böylece özgün liderliğin dört farklı ancak birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bileşenden oluştuğu söylenebilir. Bu bileşenler kısaca açıklanacak olursa;

1. Kişisel farkındalık; kişinin dünya görüşünü nasıl oluşturduğunu ve bu sürecin kendisi ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini anlamasıdır. Aynı zamanda kişinin güçlü ve zayıf yanlarını, kendi karmaşık doğasını anlaması, diğerlerine karşı daha açık davranarak kendisine dair daha derin kavrayış elde etmesi ve diğer insanlar üzerindeki etkisine vakıf olmasıdır (Kernis, 2003). Kişinin kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması, kendisine karşı dürüst olmasına yardımcı olur ki bu özgün olmanın dönüm noktasıdır. İlave olarak kişisel farkındalığı geliştirmek, kişinin kim olduğunu keşfetmesini yani kişisel görüşlerini, geçmiş olayların mevcut algı ve davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ve kişisel deneyimlerini nasıl anlamlandırdığını kavramasını sağlar.

2. İlişkilerde şeffaflık, kişinin başkaları ile gerçek benliğini paylaşmasıdır, diğerlerine özgün yani gerçek yüzünü (sahte ya da yapmacık yüzünü değil) göstermesidir. Bu davranış, bilgi paylaşımını ve birinin gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmesini içeren görüşmelerde karşılıklı güveni artırır (Kernis, 2003). Kişinin gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmesi, bir yandan da uygun olmayan duygularını en az seviyede sergilemeye çalışmasını kapsamaktadır. Bu da demek oluyor ki ilişkisel şeffaflık, uygun, dikkatli/itinalı, kasıtlı ve tedbirli kendini ifşa etme/açma ve kendini yönetimdir, düşünmeden tepkisel olarak verilen cevaplar değildir. Lider kendi kendini ifşa ederek güven kazanır ancak bu süreç bilginin açıkça

paylaşılması ve çaresizlik gibi dengeyi bozan, uygun olmayan duyguları göstermeyi en aza indirmeye çalışarak gerçek düşünce ve duyguların ifade edilmesini kapsar. Burada kişisel farkındalık çok önemlidir. Bu sayede liderler güçlü ve zayıf yanlarını bilirler ve bunların diğerleri üzerindeki etkilerini de anlarlar.

3. Tarafsız değerlendirme, bir karara varmadan önce ilgili tüm verinin objektif olarak analiz edilmesidir. Lider kendisi ile ilgili bilgileri ve hayatındaki olumlu ve olumsuz tetikleyici olayları da tarafsız biçimde değerlendirip yorumlayabilir. Özgün liderler gerçeği abartmaz ya da görmezden gelmezler. Özgün liderlerin bu özelliği, olayları çok yönlü ve farklı perspektiflerden ele alabilmelerini sağlar (Avolio ve Gardner, 2005). Ayrıca bu tarz liderler, derinden bağlı oldukları görüşlerini eleştiren düşüncelere, bakış açılarına açıktırlar (Walumbwa ve ark., 2008).

4. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, bir çeşit kendi kendini denetim ve yönetimdir. Buna grup, örgüt ya da toplumsal baskılar değil kişinin kendi ahlaki standartları ve değerleri rehberlik eder. Kişinin özümsemiği ahlaki değerleri her koşulda davranışlarına yansıtmasıdır. Bu sayede alınan kararlar ve davranışlar, özümsemiş değerlerle uyumlu olur (Walumbwa ve ark., 2008).

## **2.4. Özgün Liderliğin Ahlaki Boyutu**

Liderler diğerlerinin yaşamlarını etkilerler, bu etkileme onların yararına olabileceği gibi zararına da olabilir, liderliğin esasında etik vardır (Ciulla, 2004). Bununla uyumlu olarak özgün liderlik, pozitif ahlaki bakış açısına sahiptir ki bu bakış açısı karar alma ve davranışlara rehberlik eden yüksek etik standartlarla tanımlanabilir. Özgün liderlik özünden, yapısından kaynaklanan ahlaki bir bileşene sahiptir (Luthans ve Avolio, 2003, s. 243; May ve ark., 2003).

Gardner ve ark. (2005a, s. 395) da liderin özgünlüğü başarabilmesi için ahlaki gelişiminin üst düzeyde olması gerektiğini savunmaktadırlar. Ancak Shamir ve Eilam (2005), farklı bir bakış açısı ile liderin yüksek düzeyde ahlaki gelişim göstermeden ve yüksek etik standartlara sadık kalmadan da özgün ve kendisine karşı dürüst olabileceğini ileri sürmektedirler. Gardner ve ark. (2005a, s. 395)'na göre, özgünlüğün temel boyutlarından biri olan kişisel farkındalık ile düşük seviyede ahlaki

gelişim uyumsuzdur. Ahlaki gelişimi düşük seviyede olan kişi de kendine karşı dürüst olabilir ancak kendisini tam olarak anlama, kavrama kapasitesine sahip olmayacaktır. Bu nedenle, özgün liderlik için yüksek ahlaki karakter bir ön koşuldur.

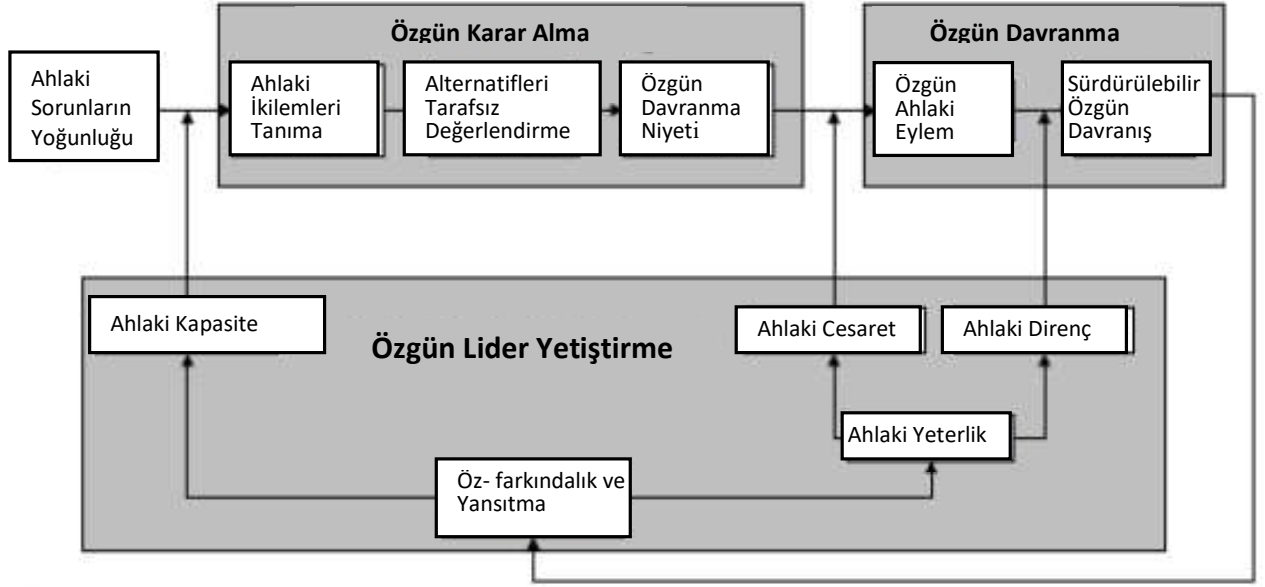
Özellikle özgün lider yetiştirmeye odaklanan bir teori, eğer liderlik rolünün yapısında var olan etik sorumluluklara yönelik dikkat ve farkındalığın artmasına katkı sağlamıyorsa, eksik ve zayıf olacaktır (Walumbwa ve ark., 2008, s. 94; Gardner ve ark., 2005a, s. 397).

Kernis (2003, s.16)'e göre özgünlük, bireyin optimal seviyede öz-saygı duymasını sağlar. Başka bir ifadeyle, bireyler kendilerini tanıyıp kabullendiklerinde (güçlü ve zayıf taraflarını da dahil) yüksek seviyede istikrarlı öz-saygı duyarlar. Bu bireyler, daha az olgun insanların gösterdiği kendini savunma eğilimlerinden uzaktırlar ve sonuç olarak diğerleriyle daha şeffaf, açık ve yakın ilişkileri rahatlıkla kurabilirler. Dahası, değerleri, inançları ve hareketleri arasındaki uyumu yansıtan özgün davranış sergilerler.

Ryan ve Deci (2003, s.268)'ye göre de birey, bilinçli ya da bilinç dışı özümseme ile kendi doğasının bir parçası haline getirdiği öz-denetim yöntemleriyle hareket ettiğinde özgünlüğü başarmış sayılır, yani bireyin davranışlarına dışsal tehditler, teşvikler, sosyal beklentiler ve ödüllerin aksine bireyin içsel değerleri rehberlik eder. Bu da özgün liderlik için ahlaki bakış açısının gerekliliğini ortaya koyar.

May ve ark. (2003), çalışmalarında özgün liderliği ele almış ve özgün karar alma sürecinin taslağını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yazarlar, kurdukları model ile liderlerin nasıl özgün kararlar aldıklarını, nasıl özgün ahlaki tavırlar sergilediklerini ve nasıl bu tavırlarını sürdürdüklerini açıklamaktadırlar. Yazarlara göre özgün karar alma süreci, ilgili tüm alternatiflerin objektif olarak değerlendirilmesini ve özgün davranmaya yönelik niyetin var olmasını gerektirmektedir.

Bir liderin davranışlarından ahlaki olarak sorumlu tutulabilmesi için, nasıl davranacağına karar vermeden önce davranışının diğerlerine olabilecek negatif ve pozitif sonuçlarının farkında olması ve bir seçme şansı olması gerekir. Özgün karar alma süreci liderlerin nasıl davranacaklarına ilişkin seçme özgürlüğüne sahip olduklarını farz eder ve liderin nasıl inançları ve değerleri ile uyumlu karar verdiğine odaklanır. Şekil 3. özgün karar alma sürecini, özgün davranışı ve bir liderde bu ikisinin nasıl geliştirilebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır (May ve ark., 2003).



Şekil 3. Özgün Karar Alma Süreci (May ve ark., 2003).

Eğer liderler yüksek ahlaki kapasiteye sahip iseler işyerindeki ahlaki ikilemlerin farkına varmaları daha olasıdır. Özgün liderler, ikilemleri farklı açılardan muhakeme etmek için daha yüksek ahlaki kapasiteye sahiptirler ve karara varırken farklı paydaşlarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur, kazan-kazan politikası sayesinde tüm tarafların çıkarlarına uygun çözümler üretirler.

Yazarların ahlaki kapasiteden kastettikleri, bu tarz liderlerin "paydaşlarına karşı etik sorumluluk duymayı, etik konuların farkına varma ve bunları değerlendirme için ahlaki bakış açısına sahip olmayı, geçmiş deneyimlerinden işyerindeki ahlaki ikilemlerle en iyi nasıl başa çıkılacağını öğrenmiş olmayı" liderlik rollerinin bir parçası olarak görmeleridir.

Yazarların asıl vurgulamak istedikleri ise tüm bunların öğrenme kabiliyeti ve kapasitesi ile ilgili olduğudur ki liderler bu yetenekleri kazanmaları için yetiştirilebilirler. Yazarlar, özgün lider yetiştirmek konusunda pozitif bir yaklaşım benimsemekte ve çoğu insanın tabiatında özgün lider olabilmek için gerekli potansiyele sahip olduğuna inanmaktadırlar (May ve ark., 2003, s.250).

Özgün liderliği geliştirmek için liderler aldıkları etik kararları sürekli pekiştirmelidir. Bu tarz liderlerin yarattığı etik iklimde takipçilerin ve diğer paydaşların kıymetleri bilinir ve takdir edilir, ayrıca etik muhakeme desteklenir. Özgün örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgüt içinde kendini ifade etmelerinin kabul



edildiği ve değerli bulunduğuna ilişkin ortak algıları şeklinde tanımlanabilir (Grandey ve ark., 2012).

Özgün liderler, örgüt iklimini takipçileri arasında etik davranışı destekleyecek şekilde şekillendirmektedirler. Bu tarz liderlerin yarattığı kültürde ise alınması zor kararlar için öz ve doğruluğundan şüphe edilemez kurallar dayanak oluşturur. Takipçiler, karar alma süreçlerinin adil, kurallara uygun ve tarafsız olduğu görüşündedirler. Aksi bir durumla karşılaştıklarında seslerini duyurabilir ve liderlerinin yapılan haksızlık ve adaletsizlikten haberdar olduğundan emin olabilirler. Düşündüklerini dile getirmekte özgürdürler (May ve ark., 2003, s.250).

Özgün liderler, liderlik rollerinin ahlaki kurallara uygun ve diğerlerinin menfaatlerini gözeterek davranma sorumluluğu taşıdığına farkındadırlar. Kendilerini örgütleri için ahlaki standartların koruyucusu olarak görürler ve sürekli etik davranış sergilerler (May ve ark., 2003, s.253). Özgün liderler, kendi etik davranışlarının takipçilerinin nasıl düşündüklerini, kendi rollerini nasıl yorumladıklarını ve sonuç olarak nasıl karar verdiklerini ve davrandıklarını etkilediğinin farkındadırlar (Avolio ve ark., 2004b, s. 807). Liderin özgünlüğü zamanla takipçilerine de bulaşır ve sonunda örgüt kültürünün bir unsuru, yapıtaş haline gelir (May ve ark., 2003, s.253).

Yazarlar kurdukları modelde liderlerin özgün karar alma ve davranma konularında nasıl geliştirilebileceğini de ortaya koymaya çalışmışlar, özgün liderlik gelişimine dair üç bileşen tanımlamışlardır; ahlaki kapasite, ahlaki cesaret ve ahlaki esneklik. Özgün liderler, ahlaki kapasite, cesaret, etkinlik ve esnekliklerini etik konulara yöneltmek için geliştiren ve kullanan, özgün ve sürdürülebilir ahlaki çözümler ortaya koyan şeffaf karar alıcılar olarak tanımlanmışlardır.

Önceki araştırmalara dayanarak bunların herbirinin geliştirilebilir olduğu ve liderlerin- nihai olarak da örgütteki diğer bireylerin- ahlaki eylemlerini etkileyebileceği söylenebilir. Bunların yanı sıra özgün liderlik gelişimini kolaylaştıracak bazı kilit örgütsel faktörler de vardır. Yazarlar bunları şöyle sıralamıştır (May ve ark., 2003, s.257);

1. Örgütler özgün davranmaya bireysel olarak motive olmuş liderler seçmelidir.

2. Üst yönetim özgün liderlik gelişimini desteklemeli ve rol model olarak gelişim çabalarına ön ayak olmalıdır. Ayrıca örgütteki diğer liderlerin gelişimine kaynak sunmalıdır.

3. Liderlere yönelik performans ölçüm sistemleri özgün liderliğin niteliklerini yansıtmalıdır. Örneğin, liderler uzun vadeli sonuçlar için ve aksini yapmalarına yönelik baskı altında kalmalarına rağmen aldıkları özgün ahlaki kararlar için ödüllendirilmelidir.

Özgün lider yetiştirmeye dair yazarların tanımladığı üç bileşenden kısaca bahsedilirse; ahlaki kapasite liderlerde başlıca üç yolla geliştirilebilmektedir.

İlki, liderler aldıkları kararların tüm paydaşlar üzerindeki sonuçlarına karşı duyarlılaştırılabilir.

İkincisi liderlerin ahlaki ikilemleri kendilerinin saygı duyduğu rol modellerle diğer liderler de olabilir- tartışmaları yoluyla görüş alma yetenekleri arttırılabilir. Bu şekilde ahlaki muhakemeye yönelik bir eğitim, bireylerin konular hakkında alternatif yollardan düşünme kapasitesini genişletecektir.

Üçüncüsü, liderlerin örgüt içindeki pozisyonlarına göre yüzleşmek zorunda kaldıkları tipik ahlaki ikilemleri öğrenmeleri kendileri için çevrelerindeki ahlaki konuların farkına varmalarını kolaylaştıracak bir düşünce sistemi kurmalarına yardımcı olur (May ve ark., 2003, s.257). Ahlaki cesaret, aksini yapması yönünde gerek örgüt içinden gerekse de örgüt dışından gelen baskılara rağmen liderin ahlaki niyetlerini davranışa çevirebilme metanetidir. Ahlaki cesaret, liderin güçlü baskılara karşı ayakta kalabilmesini ve doğru olanı yapma kararlılığını sürdürebilmesini sağlar (May ve ark., 2003, s.257).

Ahlaki esneklik ise, liderin özgün davranışını tehdit eden durumlara uyum sağlayabilmesi ve bunlarla başa çıkabilmesidir (May ve ark., 2003, s.258).

## **2.5. Özgün Liderin Özellikleri**

Özgün liderler, “olduğu gibi görünüp, görüldüğü gibi olan”, sadece başkalarına karşı değil “kendilerine karşı da dürüst” olan bireylerdir. Liderin özgün

olarak algılanabilmesi, yüksek etik değerlere sahip olmasına ve bu değerlere her hal ve şartta sahip çıkmasına bağlıdır.

Özgün liderler (a) değerler, inançlar, amaçlar ve duyguları da kapsayan kendileri ile ilgili bilgiyi işlemede yüksek bir kapasiteye sahiptirler; (b) davranışlarını denetim altında tutmaya yönelik kendilerine has bir yeteneğe sahiptirler; (c) kendileri ile ilgili çok net, berraktırlar ve (d) kendi talepleri ile sosyal talepler arasında denge sağlama yeteneğine sahiptirler (Chan, Hannah ve Gardner, 2005).

Özgün liderler, “kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve bunların diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireylerdir” (Avolio ve ark., 2004a; akt. Yammarino ve ark., 2008, s.693-694).

Özgün lider, örgütte olumlu bir iklim, atmosfer oluşturur. Çalışanlar, örgütteki karar alma süreçlerini adil, tarafsız olarak algılar ve bu kararların onların ve diğer paydaşların yararına olduğuna inanırlar. Aksine inanırlarsa kendi haklarını savunma ve haksızlıklara karşı liderlerini uyarma hakkını kendilerinde görür ve bu hakkı savunabilirler.

Özgün liderler, pozitif değerlere sahiptirler, davranışlarına akıllarının yanı sıra vicdanları da rehberlik eder, etik ve ahlak açısından üst seviyede standartlar koyarlar, takipçilerinin esenliğini kendi menfaatlerinden önemli görürler (Toor ve Ofori, 2008, s.620).

Özgün liderler ben merkezli değildirler; takipçilerinin, örgütün ve toplumun esenliği onları motive eder. Karşılıklı güvenin, iyimserliğin, merhametin, şeffaflığın ve açıklığın var olduğu bir ortam yaratırlar. Diğer yandan onlar da hata yapabilirler, ancak bunun sorumluluğunu tümüyle üstlenir, zayıflıklarını kabul ederler. Özgün liderler, güçlü ve zayıf yanlarına, tutum ve niteliklerine ilişkin bilgiyi tarafsız işleme/değerlendirme özellikleri sayesinde görevlere ilişkin geri beslemeleri doğru yorumlayabilir, kendi yeteneklerini daha doğru kestirebilir ve öğrenme fırsatı sunan zorlayıcı görevleri arayıp bulabilirler (Toor ve Ofori, 2008, s.624).

Özgün liderlerin pozitif tavır ve tutumlarının altında, örgütteki her çalışanın örgüte pozitif bir katkısı olacağı inancı yatmaktadır (Jensen ve Luthans, 2006).

Özgün liderler, takipçilerini ortak bir amaca ya da misyona yönlendirirken takipçilerinin güçlü yanlarını tespit eder, bu yanları yönetmeleri ve geliştirmeleri için takipçilerini desteklerler (Luthans ve Avolio, 2003, s. 248).

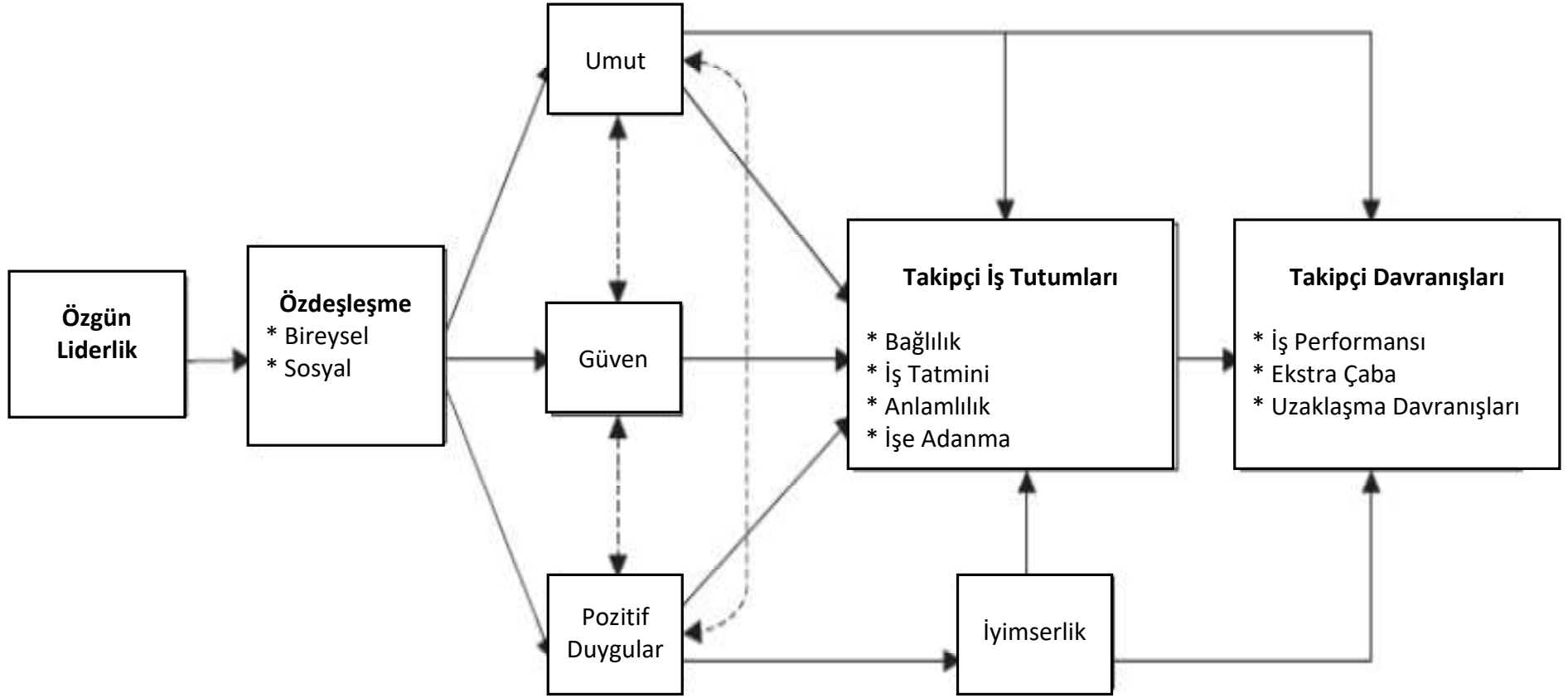
Özgün liderler, liderlik rollerinin ahlaki kurallara uygun ve diğerlerinin menfaatlerini gözeterek davranma sorumluluğu taşıdığına farkındadırlar (May ve ark., 2003, s.253).

Özgün liderler, yüksek ahlaki standartlar, dürüstlük ve bütünlük sergileyerek hem takipçilerinin kendileriyle bireysel olarak özdeşleşmelerini sağlarlar, hem de rol model olarak liderlik ederler (Avolio ve ark., 2004b, s. 807).

Özgün liderler, sosyal değiş-tokuş (social exchange) kurallarına dayalı kaliteli ilişkiler kurarak takipçilerinin esenliklerini güçlendirirler (Ilies ve ark., 2005, s. 387). Sosyal değiş-tokuş bakış açısıyla özgün liderlerin takipçileri, liderleri ile kurdukları yüksek değerdeki ilişkilerin karşılığında yaptıkları işte ekstra çaba göstermeye gönüllü olacaktırlar (Walumbwa ve ark., 2008, s. 112).

## **2.6. Özgün Liderlerin Takipçilerini Etkileme Süreci**

Avolio ve ark. (2004b, s. 803), özgün liderlerin takipçilerinin tutum, davranış ve performanslarını nasıl etkilediklerine odaklanmışlardır. Özgün liderlik her ne kadar önemli olsa da, arzulanan hedeflere ulaşmak için yeterli değildir. Özgün liderliği, takipçilerin tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirecek bir sürece ihtiyaç vardır. Avolio ve ark. (2004b), geliştirdikleri teorik modelde özgün liderlerin takipçilerinde kişisel ve sosyal özdeşleşme yoluyla umut, güven, iyimserlik ve pozitif duygular yaratarak olumlu iş çıktılarını ortaya koyacağını önermektedirler. Özdeşleşme süreci tamamlandığında, lider ile takipçi arasındaki bu ilişkiyi pozitif örgütsel çıktılar sağlamak için uzun süreli olarak hayatta tutacak olan şey umut, güven ve diğer pozitif duygular olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu model, Şekil 4.'de yer almaktadır.



Şekil 4. Özgün Liderin Takipçilerini Etkileme Süreci ve Takipçilerin Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri (Avolio ve ark., 2004b).

Avolio ve ark. (2004b, s. 808), lider ile takipçileri arasında uzun vadeli bir ilişki kurulabilmesi için umut, güven ve pozitif duyguların kritik öneme sahip kavramlar olduklarını önermektedirler.

Pozitif duygular ve güvenin özgün liderlik sürecinde rol alabileceği ilk defa bu model ile dile getirilmiş ve pozitif duygular özgün liderlik sürecinde kritik bir bileşen olarak modele dahil edilmiştir. Lord ve Brown (2004)'un da ifade ettiği gibi önceki liderlik araştırmalarında genel olarak tutumları etkileyen temel duygusal süreçlerden ziyade bilişsel faktörler üzerinde durulmuş, duygusal faktörler görmezden gelinmiştir ya da bilişsel çerçeveden yaklaşmış ve temel duygusal süreçlerden ziyade tutumlara odaklanılmıştır (Akt. Avolio ve ark., 2004b, s.804).

Ancak son zamanlarda araştırmacılar (Ashkanasy ve Tse, 2000; Dasborough ve Ashkanasy, 2005) liderlik sürecinde duyguların önemine işaret etmektedirler. Ashkanasy ve Tse (2000, s. 221), örgütsel hayatta duyguların rolüne duyulan ilginin artmasını duygusal zeka kavramının ortaya çıkışına bağlamaktadırlar. Yazarlar, çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada, dönüşümcü bir liderin duygusal zekasının yüksek olmasının (kendi duygularının farkında olmasının ve diğerlerinin duygularını anlayabiliyor ve etkileyebiliyor olmasının) liderlik ile performans arasındaki ilişkide etkili olduğu önerilmektedir.

Dasborough ve Ashkanasy (2005, s. 295), duyguların liderlik süreçlerinde, özellikle de takipçiler çerçevesinden, önemli bir rol oynadığını ifade etmektedirler. Özgün liderlik, çeşitli pozitif psikolojik durumlarla ilişkilendirilmektedir. Eğer özgün liderler pozitif duygular hissediyor ve bu duygularını gösteriyorlarsa, takipçilerini de pozitif duygular hissetmeleri ve negatif duygulardan kaçınmaları için teşvik edeceklerdir (Dasborough ve Ashkanasy, 2005, s. 285).

Yazarlar, Ashkanasy ve Tse (2000)'nin çalışmalarına benzer olarak özgün liderlerin diğerlerinin duygularını etkileyebilme yeteneklerini duygusal zeka kavramı ile ilişkilendirmekte; özgün liderin duygusal zekasının çalışanların pozitif duygusal tepkilerini arttırmaya ve negatif duygusal tepkilerini azaltmaya yardımcı olabileceğini önermektedirler (Dasborough ve Ashkanasy, 2005, s. 295).

Şekil 4.'e göre liderin özgünlüğü ile takipçilerin tutumları arasındaki ilişkide önemli rol oynayan diğer bir kavram da lidere duyulan güvendir. Lidere duyulan

güven, “bir takipçinin liderinin sözlerine, eylemlerine ve kararlarına inanması ve bunlara dayanarak hareket etmeye gönüllü olması” olarak tanımlanabilir (McAllister, 1995; akt. Bass, 2008, s. 258).

Takipçilerinin liderlerine ne kadar güvenebilecekleri liderin kişisel özellikleriyle ilişkilidir. Liderin güvenilir olmasını sağlayan kişilik özellikleri; doğruluk, yardımseverlik, sadakat, saygı, açıklık, önerilere açıklık, ketumluk, adil olmak, dürüstlük, sağduyulu olmak ve tutarlılıktır. Ayrıca diğerlerini umursama, yardım etme, ahlaki karakter ve diğerlerine hizmet etmeye isteklilik takipçilerinin gözünde liderin güvenilirliğini artıran davranış ve tutumlardır (Bass, 2008, s. 259). Güven olmadan lider başarılı olamaz, liderin özgün olarak algılanması ise lidere duyulan güveni artırabilecektir (Bass, 2008, s. 261).

Dirks ve Ferrin (2002), liderlik literatüründe son 40 yılda güven üzerine yapılan araştırmaları incelemişler, liderlik ile güven arasında nasıl bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin öncellerini ve sonuçlarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Yazarlar, yaptıkları bu çalışma ile liderlikte güvenin çeşitli tutumsal, davranışsal ve performans çıktıları ile önemli derecede ilişkili olduğunu; lidere duyulan güvenin bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli önemli örgütsel çıktılar ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatürde takipçilerde lidere karşı güvenin oluşması ve bu güvenin iş ile ilgili çıktıları etkileme süreci iki farklı bakış açısı ile açıklanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 612).

İlk bakış açısı lider-takipçi ilişkisinin doğasına, daha doğrusu takipçinin söz konusu ilişkinin doğasını nasıl anladığına odaklanmaktadır. Bu bakış açısında sosyal değiş-tokuş süreci geçerlidir, her iki taraf da davranışlarını güven, iyi niyet ve karşılıklı yükümlülükleri yerine getirme temeline dayandırmaktadırlar. Bu sayede kaliteli, karşısındakini umursayan ve dikkate alan bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre, lider takipçi ilişkisinde güven, takipçilerde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

İkinci bakış açısı ise, liderin karakteri hakkındaki algıya ve bu algının hiyerarşik bir ilişkide takipçinin zaaflarını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Bu bakış açısına göre, takipçiler liderin doğruluk, güvenilirlik, adalet ve kabiliyet gibi karakteristikleri hakkında sonuç çıkarma eğilimindedirler, çıkardıkları bu sonuçlar iş ile ilgili davranış ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 612).

Takipçiler liderlerinin güvenilir olduğuna inandıklarında liderlerinin kararlarını daha pozitif karşılar ve kendilerini daha güvende hissederler. Takipçinin lidere güven duyması yüksek seviyede iş tatmini, örgütsel bağlılık ve düşük seviyede işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Takipçinin lidere güven duymaması durumunda işi bırakmayı düşünmesi daha olasıdır çünkü lideri doğruluk, dürüstlük, adalet veya yetenek açısından yetersiz olarak algıladığından liderin alacağı kararlardan endişe duyacaktır ve kendini lider için riske atmak istemeyecektir (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 612).

Özgün liderler, takipçileri ile açık iletişim kurarak, takipçilerinin her biri ile bireysel olarak ilgilenerek, bilgiyi, çalıştıkları kişiler hakkındaki duygularını ve algılarını paylaşarak takipçilerinin gözünde yardımsever ve bütünlük sahibi olarak algılanmayı başarır, bunun sonucunda da takipçileri ile arasında takipçilerinin bireysel ve sosyal olarak özdeşleşmelerinden doğan gerçekçi sosyal bir ilişki ortaya çıkar. Sosyal değiş-tokuş teorisine dayanarak bu ilişki sayesinde her iki tarafın da kendilerinden beklenenden fazlasını yapmaya gönüllü olacakları söylenebilir.

Özgün liderlerin takipçilerine birey bazında gösterdiği ilgi ve saygı (farklı bakış açılarını cesaretlendirmesi gibi) takipçileri ile arasında güven inşa etmesini sağlamaktadır. Ayrıca özgün liderlerin yüksek ahlaki standartlar, bütünlük ve dürüstlük konularında örnek oluşları onlara olumlu itibar kazandırır ve bu olumlu itibar takipçiler arasında pozitif beklentiler oluştururken diğer yandan da lider ile örgüt yararına işbirliği yapma isteklerini ve lidere güven seviyelerini arttırır. Böylece takipçiler görevlerini başarı ile tamamlamaları için gerekli faaliyetleri yapmak konusunda kendilerini daha rahat ve güçlendirilmiş hissederler (Avolio ve ark., 2004b, s. 810).

Özgün liderlerin takipçileri ile nasıl güvene dayalı ilişkiler kurduğuna başka bir açıdan bakılırsa; özgün liderler niteliklerini, değerlerini, amaçlarını ve hatta zayıflıklarını takipçilerine şeffaf biçimde aktarırlar ve onları da aynı yapıları için cesaretlendirirler, böylece samimiyet ve güvenin temelleri atılır. Takipçiler liderlerinin, liderler de takipçilerinin nelere değer verdiğini ve hangi değerlerin savunucusu olduğunu bilirler. Bir de her iki tarafın nitelik, değer ve amaçları arasında uyum olursa karşılıklı duyulan güven derinleşir ve daha yakın bir ilişki kurulur (Avolio ve ark., 2004b, s. 811).



Özgün liderler, yüksek ahlaki standartlar, dürüstlük ve bütünlük sergileyerek hem takipçilerinin kendileriyle bireysel olarak özdeşleşmelerini sağlarlar, hem de rol model olarak liderlik ederler (Avolio ve ark., 2004b, s. 807). Böylece takipçiler özgün liderlerini kendilerine model aldıkça, kendilerini de yüksek ahlaki standartlara ve bütünlüğe sahip dürüst bireyler olarak görürler (Walumbwa ve ark., 2008, s. 106).

Bono ve Judge (2003) ile Kark, Shamir ve meslektaşları (Kark, Shamir ve Chen, 2003; Shamir, House ve Arthur, 1993; Shamir ve ark., 2000) tarafından daha önce yapılan çalışmalar da sosyal ve kişisel özdeşleşmenin liderlik sürecindeki önemini göstermiştir.

Bireysel özdeşleşme, bireyin bir başkası gibi olmaya ya da tam olarak bir başkası olmaya çalışmasıdır. Burada lider ile bireysel özdeşleşme söz konusu olduğundan, takipçinin liderin niteliklerini kazanmaya çalışmasıdır (Shamir ve ark., 1993, s. 586).

Sosyal özdeşleşme ise, bireylerin bir grup ile özdeşleşmeleri, bu grupta bulunmaktan gurur duymaları ve grup üyeliğini kimliklerinin önemli bir parçası olarak görmeleridir (Kark ve Shamir, 2002; akt. Walumbwa ve ark., 2008, s.106). Özgün liderler, takipçileri ile iletişimlerinde yüksek seviyede dürüstlük ve bütünlük sergileyerek takipçilerinde bireysel özdeşleşme sağlarlar (Avolio ve ark., 2004b, s. 807). Böylece, liderin değerleri ve ahlaki standartları takipçilerin özdeşleşmesi sayesinde ortak değer ve standartlar haline gelmektedir.

Modele göre özdeşleşme süreçleri takipçilerde güvenin, umudun, pozitif duyguların ve iyimserliğin artmasını sağlarken, bu duygular da bağlılık, tatmin ve diğer iş çıktılarının pozitif yönde artmasına katkı sağlayacaktır.

Takipçiler liderlerinin değerleriyle bireysel olarak özdeşleştikleri ölçüde liderlerine saygı gösterir ve liderlerinin etkisi altında kalırlar (Yukl, 2002; akt. Fields, 2007, s.198).

Eagly (2005), çalışmasında liderlerin değerlerini şeffaf biçimde aktarmaktan ve bu değerlere bağlı kalarak hareket etmekten fazlasını yapmaları gerektiğini önermekte ve liderin özgünlüğünü ilişkisel bir bakış açısı ile ele almaktadır. Bu bakış açısına göre, liderler ancak toplumun yararına olan değerleri destekledikleri takdirde takipçilerinin bireysel ve sosyal özdeşleşmelerini sağlayabilecek ve bu sayede grubun, örgütün ya da toplumun başarısını yükseltebileceklerdir.

Ayrıca Eagly (2005), çalışmasında özdeşleşme sürecinin kadın liderler için erkek olanlara göre, örgüt dışından gelen liderler için örgüt içinden gelenlere göre daha zorlayıcı olduğunu ileri sürmektedir.

Eagly (2005), özgün liderlik teorisinde özgün liderlerin kendilerine karşı dürüst olmalarına fazla önem verildiğini böylece kendi değer ve inançlarını sergileyerek diğerlerini etkileyebilecekleri görüşünün de tek taraflı olduğunu önermektedir.

Yazara göre, liderin davranışları kadar takipçilerin tepkileri de önemlidir, bu da liderliği iki taraflı bir yapı haline getirmektedir. Lider kendi değerlerine bağlı kalıp bunları her ne kadar iyi aktarsa da önemli olan liderin kişiliği ile ilgili bilgilerin, şeffaflığının ve değerleri ile ilgili anlatımlarının takipçiler tarafından nasıl anlaşıldığıdır. Liderin kendi değerlerine yapılan vurgunun aksine, özgün liderlerin destekledikleri değerler, yalnızca kendilerine yönelik ve kendi ahlak anlayışlarını yansıtan değerler olamazlar. Özgün liderler, ortak olan, takipçilerle paylaşılan değerlere dayanan amaçları savunurlar ve eylemlerinin niyeti daha geniş bir topluluğun yararına olan amaçları desteklemektir.

Eagly (2005), özgünlüğün pozitif çıktılar oluşturabilmesi için takipçiler tarafından kabul görmesi gerektiğine işaret etmekte ve bunu vurgulamak için özgünlüğün ilişkisel olduğunu ve iki bileşenden oluştuğunu önermektedir. Bu bileşenler; liderin değerlerini ifadesi ve takipçilerin özdeşleşmesidir.

Birinci bileşen, liderin toplumun yararına olan değerleri kabul etmesi ve bu değerleri şeffaf biçimde takipçilerine aktarmasını kapsamaktadır.

İkinci bileşen ise takipçilerin bu değerlerle özdeşleşmelerini ve bu değerlerin lider ile birlikte içinde buldukları topluluk (grup, örgüt ya da ülke olabilir) için uygun olduklarını kabul etmelerini kapsamaktadır.

Birinci bileşen olan liderin değerlerini ifadesi, ikinci bileşen olan takipçilerin özdeşleşmesi olmaksızın pozitif sonuçlar doğurmayacaktır, buna göre pozitif sonuçlara ulaşmak için her iki bileşene de ihtiyaç vardır. Eagly (2005), bu iki taraflı kavramı ilişkisel özgünlük olarak adlandırmaktadır ve özgünlüğün lider ile takipçiler arasındaki etkileşimi yansıttığını ileri sürmektedir. Böylece yalnızca lider davranışlarını dikkate alan özgünlük tanımlarından farklı bir tanım ortaya koymaktadır.

Model, özgün liderlerin takipçilerinin tutum ve davranışlarını özdeşleşme, umut, pozitif duygular, iyimserlik ve güven gibi psikolojik süreçler aracılığıyla etkilediğini göstermektedir. Ancak bu süreçlerden farklı olarak; örgütsel güç ve politika, örgütsel yapı, liderin cinsiyeti, örgüt kültürü ve iklimi gibi faktörler de özgün liderlerin takipçilerini etkileme sürecinde etkili olabilecektir (Avolio ve ark., 2004b, s.815).

Gardner (1993)'in da dile getirdiği gibi, liderler sistemin ayrılmaz bir parçasıdır, sistemi etkileyen güçlere onlar da maruz kalırlar. Bu süreçte de bir yandan şekillendirirken, diğer yandan şekillenirler (Akt. Avolio ve ark., 2004b, s.815).

Walumbwa ve ark. (2008, s.113) da, özgün liderin takipçilerini etkileme sürecini iki adımla tanımlamışlardır;

(1) Yüksek ahlaki değerler sergileyerek takipçileri ile arasında kişisel bağlılık yaratmak diğer bir deyişle rol model olarak takipçilerinin kendisiyle özdeşleşmesini sağlamak ve bu süreçte biraz daha çaba göstererek neler başarabilecekleri konusunda takipçilerinin kişisel farkındalık seviyelerini artırmaktır. Zamanla takipçiler liderlerinin bazı değer ve bakış açılarını içselleştirirler ve kendilerini keşfetmeye odaklanırlar ki bu da işleri hakkında etkin kararlar almalarını ve bireysel performanslarını geliştirmelerini kolaylaştırır.

Özgün liderler, takipçileri ile geçirdikleri zamanları yalnızca olumlu çıktıları teşvik edip olumsuz çıktıları azaltmaya çalışmakla harcamazlar, takipçilerinin bu çıktıları nelerin neden olduğunu anlamalarını sağlamaya çalışır, performanslarını etkileyen dışsal nedenlerden ziyade içsel nedenleri anlamalarına yardımcı olurlar.

(2) Şeffaf ilişkiler kurmaları ve bu ilişkileri desteklemeleri sayesinde, bilgi akışı daha hızlı ve doğru olmakta, bu da takipçi performansını daha etkili kılmaktadır.

## **2.7. Özgün Liderliğin Takipçilerin Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri**

Özgün liderlik ile takipçilerinin tutum, davranış ve performans çıktıları arasındaki teorik ve deneysel bağlantılar henüz tam olarak geliştirilememiştir (Avolio ve ark., 2004b, s.801; Walumbwa, Wang, P., Wang, H., ve Avolio, 2010). Avolio ve ark.

(2004a), özgün liderliğin, “liderin ve takipçilerinin kişisel farkındalıklarını, etkinliklerini, denetimlerini ve ortak etkinlik ile özdeşleşmelerini” de kapsayan bir takım aracı değişkenleri etkilemesi gerektiğine işaret etmektedirler.

Jensen ve Luthans (2006, s.265), yaptıkları çalışmada takipçilerin liderlerini özgün olarak algılamalarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş yerinde mutlu olmaları üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların liderlerini özgün olarak algılamaları en çok örgüte duydukları duygusal bağlılığı etkilemekte, bu sayede çalışanlar örgütte bir zorunluluk ya da ihtiyaçları olmaksızın kendileri istedikleri için kalmaktadırlar.

Gardner ve Schermerhorn (2004, s.272), özgün liderlerin takipçilerinin psikolojik sermayelerini arttıracaklarını önermektedirler. Özgün liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki daha önce deneysel olarak incelenmeyen bu ilişkiyi Caza ve ark. (2010) yaptıkları çalışmada deneysel olarak test etmiş ve çalışma sonuçları, özgün liderlik ile takipçilerinin psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Ancak çalışmada kullanılan veriler bu ilişkideki nedenler ya da ilişkinin işleyişi hakkında sonuç çıkarmaya yetersiz olduğundan, özgün liderlerin takipçilerinin psikolojik sermayelerini nasıl ve ne zaman artırabileceğini araştıran yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Caza ve ark., 2010, s. 65).

Avolio ve ark. (2004b, s. 803) kurdukları modelde özgün liderlerin takipçilerinin tutum ve davranışlarını özdeşleşme, umut, pozitif duygular, iyimserlik ve güven gibi psikolojik süreçler aracılığıyla etkilediğini göstermektedirler. Takipçilerin tutumları olarak; örgütsel bağlılık, iş tatmini, anlamlılık ve işe adanma; davranışları olarak ise performans, ekstra çaba gösterme ve kendini geri çekme davranışları (çalışan devri, devamsızlık, geç kalma ) ele alınmıştır.

Walumbwa ve ark. (2008, s. 96) özgün liderlerin kişisel değer ve inançlarıyla tutarlı hareket ettiklerini, bu sayede takipçilerinin güven ve saygısını kazandıklarını ifade etmektedirler.

Özgün liderliği takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığı ve amirinden memnuniyeti gibi iş çıktıları ile ilişkilendiren doğrudan deneysel kanıtlar olmamasına rağmen özgün liderlik teorisi, bu ilişkileri desteklemekte ve tahmin etmektedir (Walumbwa ve ark., 2008, s. 105). Walumbwa ve ark. (2008, s. 105) da

çalışmalarında özgün liderlerin verileri dengeli yani tarafsız işleyerek, ilişkilerinde şeffaf davranarak ve değerleri, sözleri, davranışları arasında tutarlılık sergileyerek yani içselleştirilmiş ahlaki bakış açıları ve kişisel denetimleri sayesinde takipçilerinin bağlılık ve amirlerinden memnuniyet seviyeleri ile ekstra çaba gösterme isteklerini (örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) artıracaklarını önermektedirler.

Her ne kadar özgün liderlik ile takipçilerin iş tatmini ve bireysel performansı arasındaki ilişki deneysel olarak kanıtlanmamış olsa da, teori özgün liderliğin takipçilerde yarattığı güven sayesinde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, amaçlara bağlılık ve iş performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu, tüm bunların da sürdürülebilir ve gerçek örgütsel performansa katkı sağlayacağını önermektedir (Gardner ve ark., 2005b, s.365; Ilies ve ark. ,2005, s.382).

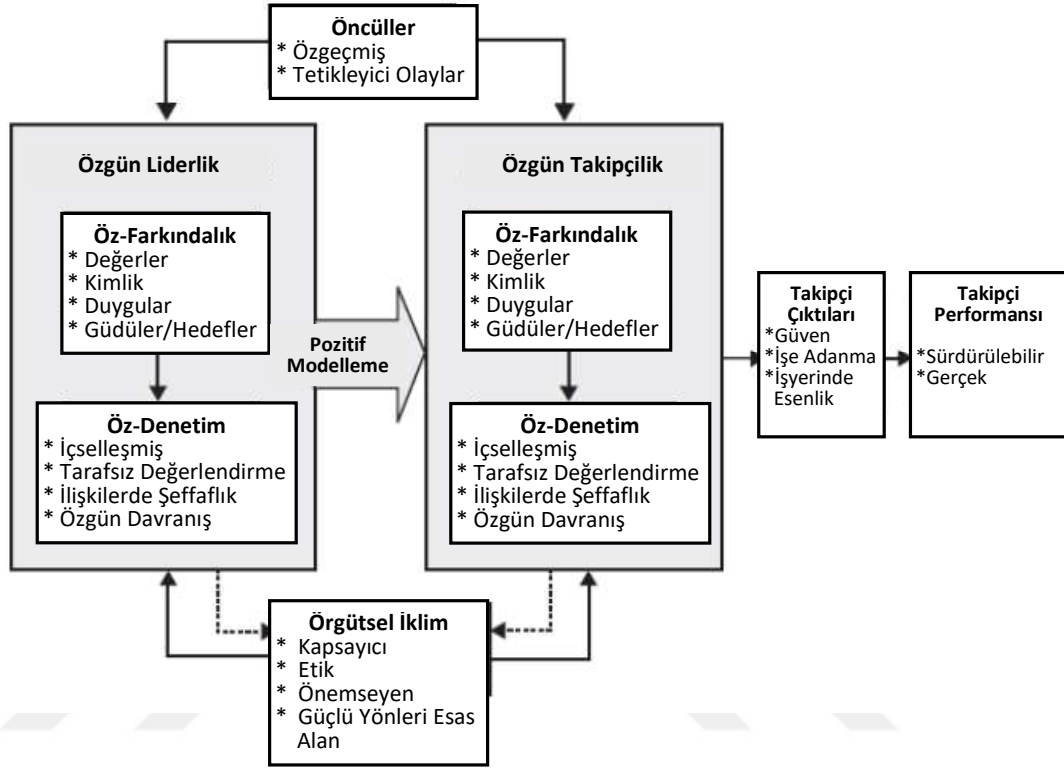
Gardner ve ark. (2005b, s.346) mevcut ve gelecekteki liderlik ihtiyaçlarını dikkate alarak, bir özgün lider ve takipçi gelişimi modeli önermiş ve modelin sürdürülebilir ve gerçek takipçi performansı ile ilişkisini incelemişlerdir. Gardner ve ark. (2005b), geliştirdikleri modelde özgün liderliğin nasıl meydana çıktığını, takipçilerin özgünlüğünü nasıl etkilediğini, takipçiler üzerindeki sonuçlarını ve takipçilerin performansına etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Modelde özellikle lider ve takipçilerinin kişisel farkındalık ve kendi kendini denetim süreçleri üzerinde durulmuştur. Özgün takipçilik, özgün liderliğin önemli bir parçası ve sonucu olarak ele alınmıştır.

Örgüt iklimi kadar lider ve takipçilerin kişisel geçmişleri (aile çocukluk, kültür, eğitim, iş deneyimleri, rol modelleri, ilk liderlik deneyimleri gibi) ve tetikleyici olaylar da özgün liderlik ve takipçiliğin öncelleri olarak kabul edilmiştir. Pozitif modelleme, liderlerin özgün takipçi geliştirmelerindeki ana araç olarak düşünülmüştür. Özgün lider-takipçi ilişkisinin çıktıları; takipçinin lidere güven seviyesinin artması, işe adanma, işyerinde esenlik, gerçek ve sürdürülebilir performans olarak belirlenmiştir.

Modele göre; özgün liderliğin sonucu olarak takipçilerin kişisel farkındalıkları ve kendi kendini denetimleri artmakta böylece takipçiler de özgünleşmektedir. Liderler, değerlerinin, kimliklerinin, duygularının, güdü ve amaçlarının farkına vararak kişisel farkındalık kazanmakta; takipçilerine iyimserlik ve umut aşılayarak, rol model olarak, şeffaf ilişkiler kurarak ve çalışanların kararlara katılımını sağlayarak

hem takipçilerin kişisel farkındalıklarını geliştirmekte hem de takipçilerde lidere güven, örgütsel bağlılık gibi duyguların gelişmesini sağlamaktadırlar (Gardner ve ark., 2005b).



Şekil 5. Özgün Lider ve Takipçi Yetiştirme Kavramsal Çerçevesi (Gardner ve ark., 2005b).

Öz denetim, diğer bir deyişle kendi kendini denetim, özgün liderin değerleriyle niyet ve davranışlarını uyumlu hale getirme sürecidir (Avolio ve Gardner, 2005, s.325). İçselleştirilmiş denetim, bilgiyi tarafsız değerlendirme, özgün davranış ve ilişkilerde şeffaflık modelde kendi kendini denetim sürecinin bazı ayırd edici özellikleri olarak tanımlanmıştır. Bu süreç, toplumsal baskılar ya da beklentilerden değil, liderin özünden kaynaklanır.

Bilgiyi tarafsız değerlendirme, bireyin kendisiyle ilgili bilgileri olumlu da olsa, olumsuz da olsa tarafsız olarak toplaması ve yorumlaması anlamına gelmektedir. Özgün davranış, liderin davranışlarının öz değerlerini, inançlarını, düşünce ve duygularını yansıtması, çevresel şartlardan ya da baskılardan etkilenmemesidir. İlişkilerde şeffaflık ise, liderin yakın ilişkilerinde yüksek seviyelerde açıklık ve güven

sergilemesidir. Özgün liderler, sürekli ve aktif şekilde sözleri ve eylemleri ile kişisel farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, özgün davranış ve ilişkilerde şeffaflık için takipçilerine rol model olmaktadır (Gardner ve ark., 2005b).

Model, özgün liderliğin takipçiler üzerindeki olumlu etkilerinin nihai olarak örgüt performansını da olumlu yönde etkilediğini önermektedir. Ayrıca modelde örgüt ikliminin, lider ve takipçilerinin kişisel geçmişlerinin ve tetikleyici olayların liderin ve takipçilerinin özgünlüğünü etkileyebileceği de belirtilmiştir. Yazarlar, özgün takipçiliği özgün liderlik gelişiminin ayrılmaz bir parçası ve önemli bir sonucu olarak değerlendirmiştir. Özgün liderlik ve takipçilik ilişkisinin arzulan çıktıları olarak lidere duyulan güven seviyesinin artması, işe adanma ve iş yerinde esenlik belirlenmiştir (Gardner ve ark., 2005b).

Luthans ve Avolio (2003, s. 243), özgün liderlik teorisini pozitif örgütsel davranış, dönüşümcü ve etik liderlik teorilerini bütünleştirerek daha geniş bir yapı olarak ortaya koymuşlardır. Luthans ve Avolio (2009, s.303), pozitif örgütsel davranışa ilişkin kavramların özgün liderlik gelişiminin hem girdileri, hem de çıktıları olduklarını öne sürmektedirler. Buna göre özgün liderliğin, pozitif örgütsel davranış teorisi gereği takipçilerin psikolojik sermayelerini geliştireceği, bu sermayenin unsurları olan öz-yeterlik, kendine güven, umut, iyimserlik ve esneklik kapasitelerini artıracığı söylenebilir.

Gardner ve Schermerhorn (2004, s.272)'a göre, özgün liderler sürekli kendilerini tam olarak anlamaya ve gelecekte yüzleşecekleri zorluklara karşı hazırlıklı olmaya çalışır; diğerlerinin de aynı şeyi yapmaları için onlara model olur, onların profesyonel ve ahlaki gelişimlerini desteklerler. Takipçilerin kendilerini ve şeffaf kararlar ve süreçler sayesinde de örgütlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak, özgün liderin pozitif ve üretken bir örgüt iklimi yaratmasını da beraberinde getirmektedir.

Lider desteğinin pozitif etkileri yapılan analizlerle de kanıtlanmıştır; çalışanlara adil davranılması, örgütsel ödüller, uygun çalışma koşulları çalışanların daha yüksek seviyelerde pozitif örgütsel destek algılamalarını sağlamakta bu da hem bireyler için (iş tatmini, işyerinde esen olma), hem de örgütler için (düşük işten ayrılma niyeti, düşük kendini geri çekme davranışları, yüksek duygusal bağlılık ve yüksek

performans) arzu edilen çıktılar ortaya koymaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.273).

Gardner ve Schermerhorn (2004, s.274), özgün liderlerin takipçilerinin öz yeterliklerini, Luthans'ın deyimiyle bir işi başarma konusunda kendilerine duydukları güveni artırdıklarını önermektedirler. Yazarlara göre bu, bir özgün liderin ilk görevidir. Kendinden emin çalışanlar, daha zorlayıcı hedeflerin peşinden koşar ve bu hedeflere varırlar, daha yüksek seviyede çaba gösterirler, görevle ilgili engellerle karşılaştıklarında daha sebatlı olur, pozitif düşüncelere odaklanır ve strese karşı daha dirençli olurlar. Kendine güven çalışanlarda daha çok çalışmaya yönelik motivasyon yaratır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.274).

Özgün liderlerin kendilerine duydukları güven, onların kendilerini doğru tanımalarına ve inançlarına bağlı kalmalarına yardımcı olur. Özgün liderler kendilerine ve takipçilerine güvenlerini ifade ederek, takipçilerinin kendi kapasitelerinin farkına varmalarını teşvik eder ve gelişimleri için bilişsel, duygusal ve ahlaki destek sağlarlar (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.274).

Öz-yeterlik, bireyin belirli bir görevi başarmak için gerekli aşamaları (motive olma, kaynakları planlama ve kullanma, hedefe ulaşma) tamamlayabileceğine dair inancı olarak tanımlanmaktadır. Öz-yeterliği yüksek bireyler, daha zorlayıcı görevler seçmekte, görevi başarmak için daha fazla motive olmakta ve çaba göstermekte, ayrıca engellerle karşılaştıklarında daha azimli davranmaktadırlar. Araştırmalar, öz-yeterlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işle ilgili arzulanan tutumsal çıktılar arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s.153).

Gardner ve Schermerhorn (2004, s.274), özgün liderlerin takipçilerinin öz yeterliklerini, kendilerine duydukları güveni artırdıktan sonraki ikinci görevlerinin de umut yaratmak olduğunu önermektedirler.

Umut, bireyin kendisine amaçlar belirleyebileceğine, bu amaçlara nasıl ulaşacağına karar verebileceğine ve kendisini bu amaçlara ulaşmak için motive edebileceğine dair inancıdır (Snyder, 2000). Jensen ve Luthans (2006, s.261) ise umudu, bireyin amacına ulaşma yolunda gösterdiği çaba ve kararlılık, bu amaca ulaşırken kullanabileceği alternatif yolları belirlemesi olarak tanımlamaktadırlar. Yüksek düzeyde umuda sahip olanlar, amaçlarına ulaşabilmek için mevcut yollar



tıkandığında alternatif yollar bulabileceklerine inanırlar (Luthans ve Youssef, 2004, s.153).

Umutun tedavi sürecinde, eğitim ve spor alanlarında olumlu etkisi olduğu birçok araştırma ile kanıtlanmıştır. Umut ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar ise yeni yeni ortaya çıkmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s.153). Umudu yüksek olan bireyler, amaçları hakkında daha karardır, amaçları elde etmeye daha fazla değer verir, değişime daha yatkındır, yeni ve işbirlikçi ilişkilere daha açıktır ve stresli durumlar karşısında duygusal olarak daha sağlam durabilirler (Peterson ve Luthans, 2003, s.27; Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.275).

Umut, somut faydalarla da ilişkilendirilebilir. Luthans ve Youssef (2004, s.153), çalışmalarında liderin umuda sahip olmasının işletmenin finansal performansı, çalışanların iş tatmini ve çalışanların elde tutulması üzerine olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Umudu yüksek yöneticilerin iş birimleri daha yüksek kâra, daha tatmin olmuş çalışanlara ve daha düşük çalışan devrine sahip olmaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.275; Peterson ve Luthans, 2003, s.29). Özgün liderler de, çalışma ortamına yetenek ve destek aşılıyorarak takipçilerde umudun artmasını ve sürmesini sağlarlar.

Gardner ve Schermerhorn (2004, s.275), özgün liderlerin üçüncü görevlerinin de iyimserliği artırmak olduğunu önermektedirler. İyimserlik, olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlarken; olumsuz olayları, dışsal, geçici ve belirli durumlara bağlamayı kapsamaktadır. İyimserlik, bireyin yaşamındaki olumlu olaylardan hareketle moralini ve kendine saygısını yüksek tutmasını sağlar. İyimser bireyler, yaşamlarındaki olumsuz olaylardan, depresyondan, suçluluk duygusu ve umutsuzluktan kendilerini uzak tutarlar (Luthans ve Youssef, 2004, s.153).

Liderin iyimser olmasının takipçilerin geleceğe odaklı olmalarını sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını artırmak açısından olumlu etkisi olduğu kanıtlanmıştır (Jensen ve Luthans, 2006, s.265).

Gardner ve Schermerhorn (2004, s.277), özgün liderlerin dördüncü görevlerinin de esnekliği artırmak olduğunu önermektedirler. Esneklik, güç durumlardan, belirsizlik, başarısızlık veya artan sorumluluk gibi pozitif görünen ama aslında yıpratıcı olan durumlardan çabuk kurtulup eski haline hatta daha olumlu, iyi bir duruma geri dönebilme kapasitesidir (Luthans ve Youssef, 2004, s.154). Bu

özellik, bireylerin sorunlarla başa çıkabilmelerini ve değişen koşullara kolay uyum göstermelerini sağlamaktadır.

Klinik psikoloji alanında yapılan çalışmalarda, esnek insanların belirsiz durumlarda ve geniş bir yaşam deneyimleri yelpazesinde daha etkili oldukları kanıtlanmıştır. Örgütlerde de yaşam karmaşıklıkça, esnek liderler ve takipçileri daha kolay uyum sağlayabilmekte ve bu şartlarda da başarılı olabilmektedirler. Esneklik, bir zorluklarla başa çıkma mekanizması olarak diğerlerinden yardım istemeyi ya da gelen yardımı kabul etmeyi de kapsamaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.277-278).

Özgün lider, diğerlerine zorlukların üstesinden gelebilmek ve büyük bir değişimle yüzleştiklerinde yalnızca hayatta kalmak için değil, aynı zamanda gelişmek için ihtiyaç duyacakları desteği vereceğini garanti eder. Bu tarz liderler zorlukları ve dar boğazları önceden tahmin eder, takipçilerine yardım edebilmek ve destek olabilmek için alternatif planlar yaparlar. Böylece takipçiler onlardan yardım istediğinde hazırlıklı olur ve takipçilerine gereken desteği verebilirler (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.278).

Avolio ve Gardner (2005, s. 331), özgün liderliğin, kişisel farkındalığı artırması sayesinde takipçilerin yaptıkları işte anlam bulmalarına yardım ederek; takipçilere iyimserlik, kendine güven ve umut aşılıyarak; ilişkilerde ve karar almada şeffaflığı destekleyerek ki bu takipçilerde lidere güven ve bağlılık duygularını da geliştirecektir; katılımcı ve pozitif etik iklim yaratarak örgütlerde köklü bir farklılık yaratabileceği sonucuna varmışlardır.

Yazarlara göre, özgün liderlerin, takipçileriyle şeffaf ilişkiler kurmaları, dürüst olmaları ve kendileriyle ilgili yanlış ya da abartılı bilgi vermemeleri, takipçilerde saygı uyandırır ve liderlerine güven duymalarını sağlar. Benzer şekilde Dirks ve Ferrin (2002) de liderin takipçilerince dürüst ve doğru sözlü olarak algılanmasının takipçilerin lidere güven duymasını sağlayacağını öne sürmektedirler.

## 2.8. Liderin Özgünlüğüne İlişkin Algıları Etkileyen Unsurlar

Conger ve Kanungo (1987, s.638), liderlik olgusunun büyük ölçüde insanlar arasındaki ilişkiye dayalı ve algısal olduğunu önermektedirler. Benzer şekilde Endrissat ve ark. (2007, s.208), özgün liderliğin de lidere özgü kalıtsal bir nitelik değil, diğerleri tarafından lidere atfedilen bir karakteristik olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre liderin özgün olup olmadığı değil, özgün olarak algılanıp algılanmadığı söz konusudur.

Fields (2007), çalışmasında takipçilerin liderin özgünlüğü ve doğruluğu hakkındaki ortak görüşünü liderin davranışlarının, niteliklerinin, takipçileriyle bulunduğu temasların nasıl etkileyebileceğini araştırmıştır. Yazara göre, liderin özgünlüğü ve doğruluğu takipçileri tarafından kabul edilmelidir ki, bu nitelikler liderin takipçileri üzerinde yarattığı etkinin derecesinde ya da doğasında bir fark yaratabilsin (Fields, 2007).

Özgün liderlik teorisine göre, özgün liderlerin davranışları, inançları ile tutarlı olduğundan takipçilerinin üzerinde daha etkili olmaları olasıdır, çünkü takipçileri özgünlüğü liderin güvenilirliğinin kanıtı olarak yorumlayacaktır. Diğer bir deyişle, takipçileri işler kötü gittiğinde özgün olarak algıladıkları liderlerinin vaziyeti kurtarma çabasıyla aleyhlerinde davranışlar sergilemeyeceklerine inanırlar (Fields, 2007).

Ancak Bass ve Steidlmeier (1999, s.191), özgün liderlerin yalnız diğerlerine karşı değil, kendilerine karşı da dürüst olarak tanımlandıklarını ve sözleriyle eylemleri arasında tutarlılık olduğunun öne sürüldüğünü ifade ederek, liderlerin yalnızca kendi bireysel değerleriyle tutarlı davranarak etkili olamayacaklarını, etkili olabilmeleri için bağlı kaldıkları kendi değerlerinin toplumun ahlaki değerleriyle uyumlu olması gerektiğini savunurlar.

Fields (2007), özgünlük kavramının özgün liderlik teorisinde kullanıldığı şekliyle, bir liderin kendisine karşı ne kadar dürüst olarak algılandığına odaklandığını öne sürmekte ve liderin özgün olmasının yanı sıra doğruluğa da sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Doğruluk, Becker (1998, s.157)'in tanımına göre kişinin eylemlerinde rasyonel prensiplere (genel hakikatlere) ve değerlere sadık kalması,

diğerlerine karşı dürüst olarak algılanmasıdır. Buna göre doğruluk, kişinin prensipli olması, sosyal ve duygusal baskılara rağmen söylediklerini uygulaması ve herhangi bir rasyonel olmayan düşüncenin rasyonel inançlarını yenmesine izin vermemesidir. Doğruluk herhangi bir değer sistemine göre davranmayı değil, ahlaken geçerli olan, ahlaki gerekçesi olan bir değer sistemine göre davranmayı kapsamaktadır.

Ahlaken geçerlilik kriteri ise, değerlerin birey, grup ya da toplum tarafından kabul görmesinin ötesinde hakikattir. Bu yüzden liderin özgünlüğü ile doğruluğu birleştiği takdirde, Bass ve Steidlmeier (1999)'in de savunduğu gibi liderin kişisel değerleri toplumun ahlak anlayışında temel bulur. Bu sayede de lider takipçileri tarafından saygı görür ve takipçilerinin davranışlarını etkileyebilir (Fields, 2007). Gardner ve ark. (2005b, s.344)'da özgün liderleri, şeffaf, bütünlük sahibi, yüksek etik standartlara sahip, güven yaratan, gerçek liderler olarak tanımlamaktadırlar.

Özgün liderlik teorisinde liderin özgünlüğünün ve ahlaki değerlerinin takipçileri tarafından nasıl anlaşılabilceğine değinilmemiştir (Chan ve ark., 2005). Liderin diğerlerine karşı dürüst olarak algılanıp algılanmaması, liderin diğerlerine karşı davranışlarının ahlaki karakterini ne kadar yansıttığına, liderin yönettiği süreçlerin ve yaptığı seçimlerin ne kadar etik olarak değerlendirildiğine bağlıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.182).

Liderin davranışlarının inançlarıyla ve toplum tarafından kabul gören ahlaki değerlerle tutarlı olması, lider için tatmin edici olabilir ancak önemli olan takipçilerin liderin davranışlarını nasıl algıladığı ve yorumladığıdır (Yukl, 2002; akt. Fields, 2007, s.196). Lider özgün olduğu konusunda takipçileri tarafından kabul görmelidir, diğer bir deyişle özgün olarak algılanmalıdır, ki liderin özgünlüğü takipçileri üzerindeki etkisinde bir fark yaratsın (Gardner ve ark., 2005b, s.348). Özgünlük ve bütünlük, takipçiler tarafından farkına varılıp üzerinde uzlaşmadığı sürece liderin etkinliğine ya da pozitif sonuçların oluşmasına katkı sağlamayacaktır (Eagly, 2005, s.461; Meindl, 1993).

Takipçilerin liderleri hakkındaki algıları iki şekilde oluşabilmektedir; birincisi, takipçinin liderini gerçekten gözlemlediği kadarıyla yargılaması, ikincisi ise takipçinin liderini dolaylı olarak anladığı kadarıyla yargılamasıdır. İkincisi, gözlemlenebilen gerçeklerden ziyade lideri karakterize eden özellikler, yetenekler ve davranışlar hakkındaki kişisel varsayımlara dayanır ve örgüt kültüründe yer alan normlardan

olduğu kadar takipçinin kendi değerlerinden, inançlarından, kişisel özelliklerinden etkilenebilir (Fields, 2007).

Kenny (1991), lider hakkındaki takipçi algılarını etkileyen değişkenler ele alınırken bu değişkenlerin liderin niteliklerinden kaynaklanabileceği gibi takipçinin niteliklerinden de kaynaklanabileceğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiş ve çalışmasında bir grup bireyin başka bir birey hakkındaki algısını etkileyen altı faktör belirlemiştir (Akt. Fields, 2007, s.197-198). Bu altı faktör aşağıda kısaca açıklanmıştır;

1. Tanışıklık; algılayıcının algılanan hakkında sahip olduğu bilgi miktarı (görünüşü, davranışları, vb.).

2. Örtüşme; iki veya daha fazla algılayıcının algılananda aynı davranışı ne derece gözlemlediği.

3. Ortak anlam çıkarma; iki algılayıcının da algılananın davranışından aynı anlamı ne derecede çıkardığı.

4. Tutarlılık; algılananın davranışlarının farklı durumlarda ne derecede tutarlı olduğu.

5. Konu dışı bilgi; algılayıcının algılananın davranışları ya da kişisel nitelikleri dışındaki bilgiye ne derecede bağlı kaldığı.

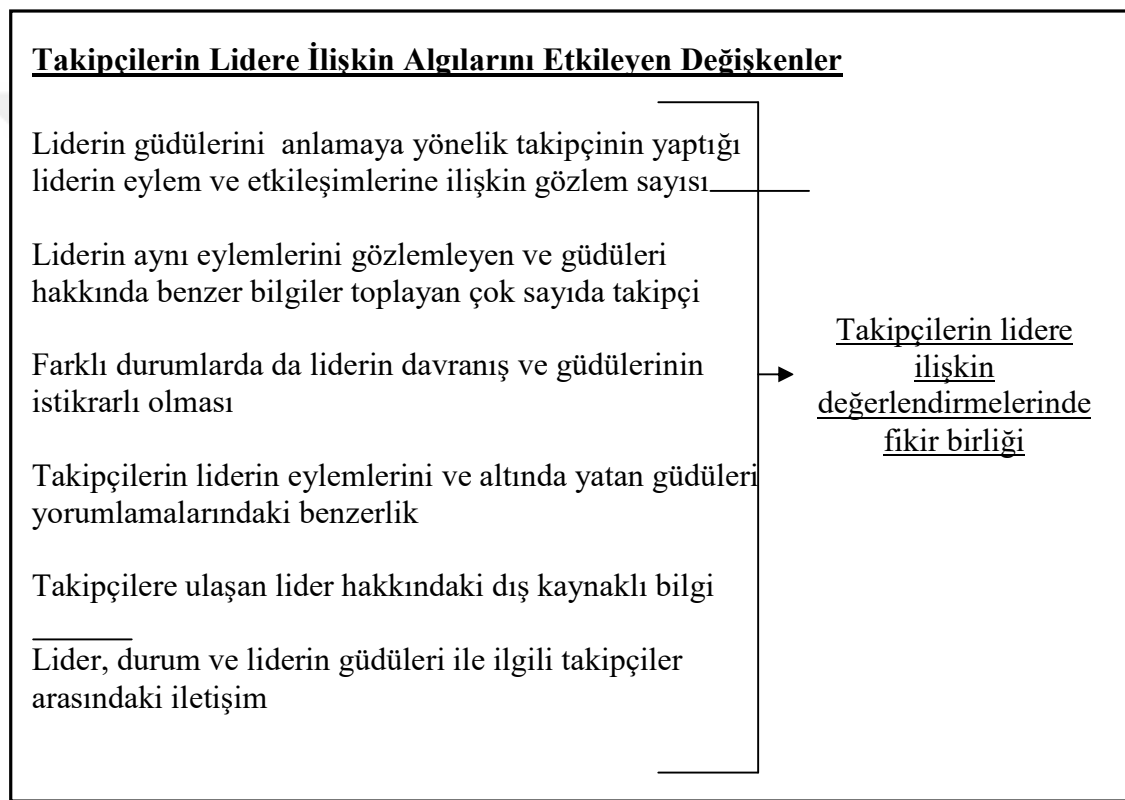
6. İletişim; algılayıcıların algılanan hakkındaki izlenimlerini birbirleri ile ne derecede paylaştıkları.

Bir grup takipçinin liderlerinin niteliklerini, örneğin özgünlüğünü, değerlendirdiği durumda, grup üyeleri arasında fikir birliği olması çok önemlidir çünkü, takipçilerin ortak algısı örgüt içinde sosyal bir gerçeklik oluşturur (Lamertz, 2002; Weick, 1993; akt. Fields, 2007, s.198). Bu görüş Meindl (1993)'in görüşüyle paraleldir.

Meindl (1993), eğer takipçilerin çoğunluğu lideri benzer şekilde algılamazsa, liderin özgünlüğünün ya da diğer vasıflarının takipçilerini etkilemesinde fazla yararı olmayacağını dile getirmektedir. Takipçilerin her birinin, örgütte yer alan diğer takipçilerden ne kadar büyük oranda etkilenebileceğini Kenny (1991)'nin yukarıda açıklanan altı faktörü ortaya koymaktadır. Özgün liderlik teorisine göre de eğer liderin özgün olduğu takipçiler tarafından kabul edilirse liderin etkisi daha büyük olacaktır (Avolio ve Gardner, 2005; Chan ve ark., 2005). Bu durumda takipçilerin

liderin özgünlüğü ve doğruluğu hakkındaki fikir birliği liderin takipçiler üzerindeki etkisinin de boyutunu belirleyecektir (Fields, 2007).

Fields (2007), Kenny (1991)'nin çalışmasından esinlenerek hangi değişkenlerin takipçilerin liderlerinin özgünlüğüne ilişkin algılamalarında fikir birliğini etkileyebileceğini gösteren bir model kurmuştur. Model, Şekil 6.'da yer almaktadır. Model, takipçilerin algılarının oluşma sürecinde yararlandıkları bilgi kaynaklarına odaklanmaktadır. Bu kaynakların başlıcaları; liderin kendisi, çevre ve şartlar ile diğer takipçilerdir.



Şekil 6. Liderin Özgünlük ve Doğruluğuna İlişkin Diğer Takipçilerin Algılarına Uyum Sağlayan Bireysel Algı Modeli (Fields (2007)).

Bu modelde de Kenny (1991)'nin çalışmasında olduğu gibi altı faktör yer almaktadır. Bunlar, liderin özgünlüğüne ilişkin takipçiler arasında varılacak fikir birliğini etkileyen değişkenlerdir. Bunlar kısaca açıklanırsa;

1. Takipçilerin liderlerinin özgünlüğüne ilişkin gerçekçi bir fikir birliğine varmaları, liderleriyle etkileşim sıklığına ve liderlerinin davranışlarını gözlemleyebilmelerine bağlıdır. Takipçilerin liderlerinin niteliklerine ilişkin

değerlendirmelerini başlıca liderle olan etkileşimlerine ya da yaptıkları gözlemlere dayandırdıkları farzedilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s.326; Gardner ve ark., 2005b, s.348; House ve Aditya, 1997; Dasborough ve Ashkanasy, 2005).

2. Aynı gruptaki takipçilerin liderde aynı davranışları gözlemlemeleri takipçiler arasındaki liderin özgünlüğüne ilişkin fikir birliğini destekleyecektir. Birçok takipçinin liderde aynı davranışı gözlemlemesi, liderin davranışlarının takipçileri arasında tutarlı olduğunu gösterecektir.

3. Liderin özgünlüğü hakkında fikir birliğinin sağlanması, takipçilerin liderlerini farklı durumlarda tutarlı davranırken gözlemlemelerine bağlıdır.

4. Takipçilerin lidere ait gözlemlerini ve liderle etkileşimlerini nasıl yorumladıkları liderin özgünlüğüne ilişkin takipçilerin fikir birliğini etkileyebilir. Takipçilerin liderin davranışlarına ve bunların altında yatan nedenlere ilişkin yorumlarındaki benzerlik, örgüt ortamına ve normlarına bağlı olabileceği gibi takipçilerin kişisel özelliklerine ve örgütteki deneyimlerine de bağlı olabilmektedir.

Takipçiler, en çok daha önceki deneyimlerine dayandırdıkları beklentileriyle ya da ideal lider davranışı olarak kabul ettikleri davranışlarla tutarsız lider davranışlarına dikkat etmekte ve tepki göstermektedir (Dasborough ve Ashkanasy, 2005, s.287). Bu da takipçinin daha önceki iş deneyimlerini önemli kılmaktadır. Takipçiler arasında kişilik, kültür ve iş deneyimi gibi konularda büyük farklılıklar olması takipçilerin lider hakkındaki yorumlarındaki benzerliği kısıtlayabilir. Liderin davranışları ve davranışların altında yatan nedenler ile bunlar arasındaki tutarlılığın takipçiler arasında farklı yorumlanması, liderin özgünlüğüne ilişkin fikir birliğini de etkileyebilecektir.

5. Takipçilerin konu ile ilgisi olmayan, alakasız bilgi edinmeleri, liderin özgünlüğüne ilişkin takipçilerin fikir birliğini etkileyebilir. Örneğin, bazı takipçilerin düşük örgütsel performanstan bir liderin davranışlarını sorumlu tutmaları, performans ve liderin davranışı gerçekten ilişkili olsa da olmasa da takipçilerin kendi aralarında kurdukları iletişim sayesinde, diğer takipçilerin de algısını etkileyebilir.

6. Takipçilerin kendi aralarında kurdukları iletişim, birbirlerini etkilemelerine, böylece liderin davranışları ve altında yatan nedenleri farklı yorumlarına neden olabilir. Özellikle davranışların altında yatan nedenlere ilişkin takipçilerin algıları, aralarında kurdukları iletişimden daha fazla etkilenir, çünkü

davranışların aksine nedenler gözlemlenemez, bu nedenle de yoruma ve farklı algılamalara daha açıktırlar.

Dasborough ve Ashkanasy (2005, s.281), takipçilerin atıflarına ve duygusal tepkilerine dayanan bir özgün liderlik modeli geliştirmişlerdir. Söz konusu modelin teorik dayanağını atıf teorisi ve duygusal olaylar teorisi oluşturmaktadır.

Yazarlar, modelin geliştirilmesinde liderliğin bir sosyal etkileşim süreci olduğuna ilişkin önermeden yola çıkmışlardır. Buna göre liderin takipçilerini etkileme başarısı takipçilerin söz konusu etkileme girişimine gösterdiği bilişsel ve duygusal tepkilere bağlıdır.

Dasborough ve Ashkanasy daha önceki çalışmalarında dönüşümcü liderliği, özgün dönüşümcü ve sahte dönüşümcü liderlik olarak ikiye ayırmakta ve takipçilerin liderin niyetine ilişkin atıflarının lidere karşı daha sonraki tutumlarının kritik bir belirleyicisi olduğunu savunmaktadırlar.

Buna göre liderin özgün dönüşümcü lider olabilmesi için önce özgün olarak algılanması gerekmektedir. Bunun için de lider davranışlarını takipçilerinin gözünde ahlaki bir dayanağa dayandırmalıdır ki, özgün olarak algılanabilsin (Dasborough ve Ashkanasy, 2005, s. 284).

Modelin diğer dayanağı olan duygusal olaylar teorisine göre, çalışanlar işyerinde hergün çeşitli duygusal iniş ve çıkışlar yaşarlar. Bu iniş ve çıkışların ana kaynağı da liderlerdir. Çalışanların bu iniş ve çıkışlar karşısında hissettiği duygusal tepkiler, davranış ve tutumlarını şekillendirir.

Örneğin, işyerinde amirinden kaynaklanan bir takım inişler (tartışma, zorluk) yaşayan çalışan, örgüt ve yönetim hakkında olumsuz fikirlere sahip olacakken; amirinden olumlu geri bildirim alan çalışan manevi yükseliş yaşayacak, bunun sonucu olarak diğer çalışanlara yardımcı olacak ve örgüte karşı pozitif tutumlarını muhafaza edecektir (Dasborough ve Ashkanasy, 2005, s.285).

Liderin etkileme girişimleri, takipçilerde duygusal tepkiler yaratır. Bu duygusal tepkiler takipçilerin liderin niyetine, davranışlarına ilişkin atıflarına bağlıdır ve takipçilerin tutum ve davranışlarını şekillendirir (Dasborough ve Ashkanasy, 2005, s.291).

Özgün liderlerin şeffaf davranmaları, çalışanlarına görevlerini başarı ile tamamlamaları için ihtiyaç duyacakları bilgileri tam olarak vermeleri, bilgiyi



çalışanlarından esirgememeleri, çalışanlarının kendilerine güvenlerini ve öz yeterlik inançlarını geliştirmeleri, umut ve iyimserlik aşlamaları, esnek olmaları için teşvik etmeleri çalışanlarda pozitif duygusal tepkiler yaratan özgün davranışlardır. Özgün liderlerin çalışanlarına güvenmeleri, çalışanların da lidere güven duymasını beraberinde getirir.

Yazarlar, çalışanlarda negatif duygusal tepkiler yaratan liderlerin bu özgün nitelikleri taşımadıklarını ifade etmektedirler. Çalışanlar, liderlerinin niyetlerini içten, davranışlarını da ahlaki ve etik olarak atfettikleri takdirde liderlerini özgün olarak algılar ve onları kendilerine rol model almaya değer bulurlar (Dasborough ve Ashkanasy, 2005, s. 288).

Dasborough ve Ashkanasy (2005, s. 296), özgün liderlik bir kök kavram olarak diğer tüm pozitif liderlik yaklaşımlarının temelini teşkil ettiğinden bu liderlik tarzının çalışanlarda her zaman güçlü pozitif duygusal tepkiler yaratacağını savunmaktadırlar.

Ladkin ve Taylor (2010, s.65), özgün liderlik alanında yaptıkları kapsamlı literatür araştırması sonucunda yazarların tümüyle üzerinde uzlaştıkları ortak bir özgün liderlik tanımı olmadığını ancak kavramın kullanımında ortak olan üç nokta olduğunu ifade etmektedirler.

Bunlardan birincisi, literatürde özgünlüğün “gerçek kişilik” tarafından şekillendiğinin kabul edilmesidir.

İkincisi, yazarların çoğunun kişisel farkındalığı özgünlüğün temel bileşeni olarak görmesidir.

Son olarak da üçüncüsü, literatürün özgün liderliği ahlaki liderlik ile güçlü şekilde ilişkilendirmesidir.

Buna göre yazarlar, özgün liderliğin gerçek kişiliğin ifadesi olduğunu, liderin kişiliğini özgün bir şekilde ifade edebilmesi için kişiliğinin doğasının farkında olması gerektiğini, kişiliğin ahlak erdemine yönelmesinin özgün liderlik teorisini şekillendiren düşüncelerin özünü oluşturduğunu belirtmektedirler.

Ladkin ve Taylor (2010), özgün liderliğin kökeninin gerçek kişilik düşüncesine dayandığını ancak liderin diğerleri tarafından özgün olarak algılanıp algılanmayacağına karar verecek faktörün liderin gerçek kişiliğini somut bir halde dışa vurabilmesi olduğunu önermektedirler. Buna göre, Ladkin ve Taylor (2010,

s.65), liderin vücudunun ve gerçek kişiliğini ifade etmek için vücudunu kullanma şeklinin diğer bir deyişle beden dilinin özgünlüğünü diğerlerine aktarmaya yarayacak bir mekanizma olabileceğini önermektedirler.

Ladkin ve Taylor (2010, s.72), çalışmalarında özgün liderliğin somut bir halde dışa vurulmasının, takipçiler tarafından görünür kılınması da denilebilir, hem lider açısından hem de takipçiler açısından ne kadar önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Yazarların kastettikleri basit bir süreç değildir. Aksine, çelişkilerin ve gerilimlerin çözümlenmesini ve dengelenmesini kapsayan, zorlayıcı bir süreçtir.

Örneğin, bir lider örgütsel bir felaket karşısında heyecan ve umut gibi korku ve tereddüt de yaşıyor olabilir. Böyle bir durumda gerçek kişiliğini sergileme, yol göstericiliğine ihtiyaç duyan takipçileri için liderin duygusal ve fiziksel tepkilerini sergilemede dengeli davranmasını (kendini, tepkilerini ve duygularını kontrol etmesini, bunlara hakim olmasını) gerektirmektedir.

Kendini sergilemeden kast edilen aslında liderin ne hissediyorsa tüm çıplaklığıyla bunu ifade etmesi anlamına gelmemektedir. Çünkü özgün liderlik yalnızca liderin iç dünyasına ya da duygularına bağlı değildir, aynı zamanda liderlik ettiği çevre ve şartların gereksinimlerine de bağlıdır, burada liderin seçim yapması gerekebilmektedir.

Örneğin, bir savaşta birliklere kumanda eden bir subay çok karmaşık duyguları bir arada hissedecektir. Bu duyguların arasında korku, kararlılık, göreve bağlılık, cesaret, askerlerine bağlılık gibi çeşitli duygular olacaktır. Ancak bir lider olarak kararlılık ve cesareti sergilemeyi seçecektir, öte yandan da hissettiği korku ve endişenin farkında olacaktır. Çünkü liderlik ettiği çevre ve şartların gereği budur, aksi halde savaşı kaybedeceği aşikardır. Bu yüzden liderler, değişik durumlarla yüzleştiklerinde beden diliyle verecekleri ipuçları konusunda dikkatli davranmalı ve sonra hangi duygularını nasıl ifade edeceklerini seçmelidirler.

Öte yandan son zamanlarda yapılan birçok çalışmada liderlerin zayıf yanlarını da sergilemelerinin takipçilerinin güvenlerini kazanmada ve takipçilerin liderleri ile özdeşleşmelerinde, bunun sonucunda da lider ile takipçiler arasında daha pozitif ve etkili ilişkiler kurulmasında önemli rolü olduğuna işaret edildiği belirtilmektedir (Ladkin ve Taylor, 2010, s.71).

## 2.9. Özgün Lider Yetiştirme

Liderler özgün olarak mı doğarlar yoksa özgün olmaları için yetiştirilebilirler mi sorusu karşısında Luthans ve Avolio (2003, s. 249), özgün lider yetiştirme ile ilgili olarak tetikleyici olayların liderlerin bakış açılarını, değerlerini ve davranışlarını şekillendirdiğini, herhangi bir gelişim sürecinin bireylerin doğuştan sahip oldukları kapasiteleri şekillendirebildiğini ve geliştirebildiğini, böylece liderlerin özgün olma yönünde de geliştirilebileceğini ifade etmektedirler.

Liderlik gelişimi için iki alternatiften söz edilebilmektedir.

Bunlardan birincisi, herhangi bir proaktif müdahale olmaksızın bireyin doğuştan sahip olduğu yetenekleri ve deneyimlerini şekillendiren olaylar kombinasyonuna bağlı olarak liderliğin gelişmesidir.

Buna göre liderlik gelişimi, bireylerin pozitif ya da negatif yaklaşımları benimsemelerine neden olacak rastgele yaşamsal olayların gerçekleşmesine bırakılabilir. Bu tarz yaşamsal olaylar, genellikle bireyin daha iyi bir insan olarak ortaya çıkmasına neden olan negatif bir olay ya da kriz olarak görülmektedir. Kişinin yaşamını tehdit eden bir olay, çok sevilen birinin kaybı, işini kaybetmek ya da yaşam boyunca yapılan önemli tercihler bu tarz olaylardır ve kişinin kim olduğuna dair kendisine olan bakış açısını değiştirirler (Luthans ve Avolio, 2003, s. 249).

Liderlik gelişimi için diğer alternatif ise, proaktif, müdahaleci stratejidir.

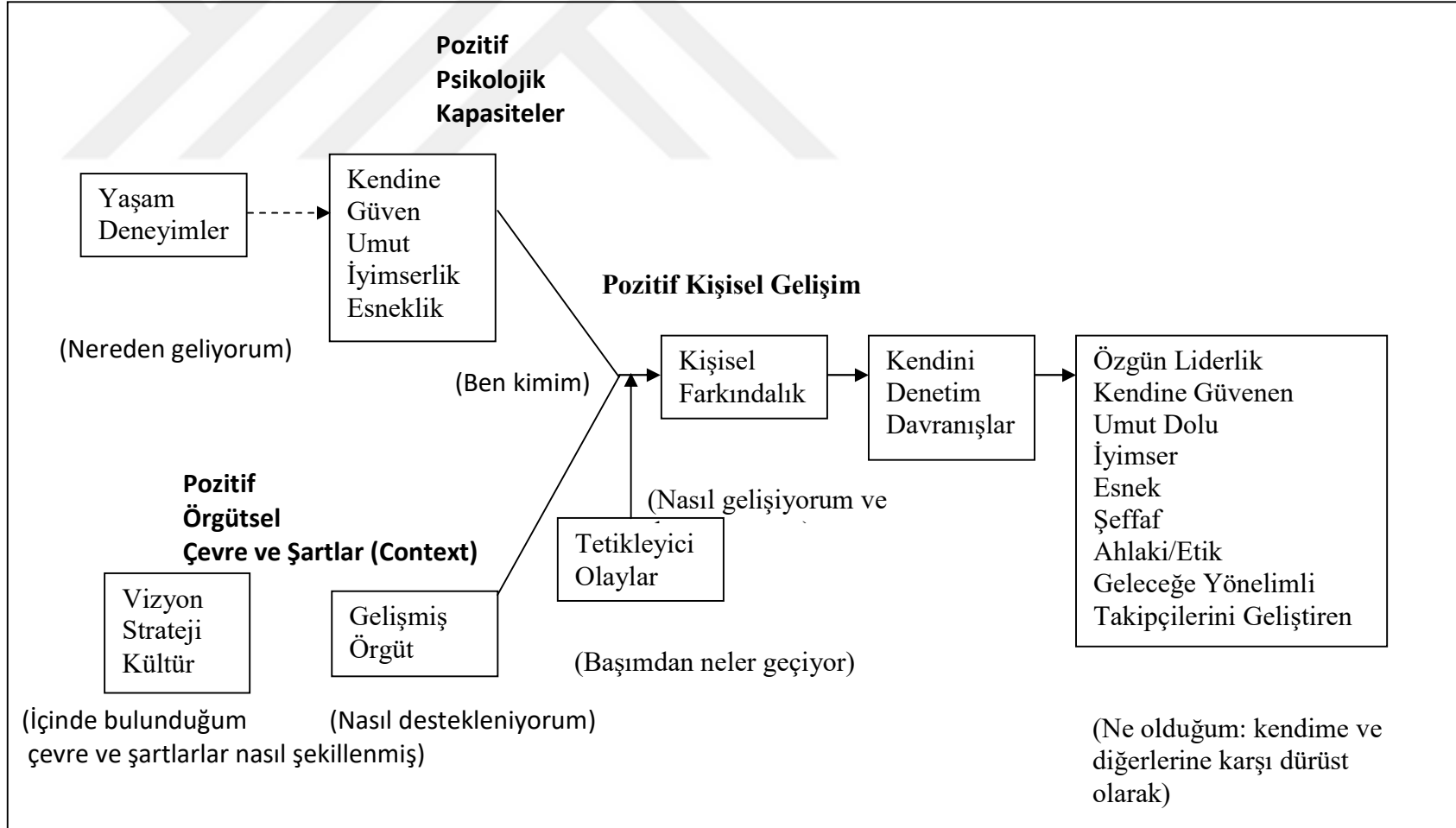
Bu stratejiye göre, bireyin özgün bir lider olmak üzere geliştirilmesi ya da eğitilmesi için planlı tetikleyici olaylar tasarlanmaktadır. Söz konusu proaktif strateji yaşam yapısının bireyin gelişimini şekillendirdiğini, böylece bireyin yaşam yapısının değiştirilmesi suretiyle gelişim seyrinin de değiştirilebileceğini varsaymaktadır. Bu stratejide pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kritik derecede önemlidir, çünkü bireyin planlı olmayan, önlenemeyen negatif olaylar ile yüzleşmesi durumunda kendine güven, umut, iyimserlik ve esneklik gibi öğrenilen kapasiteler sayesinde birey bu olayları özgünlüğünü güçlendirecek bir adım olarak değerlendirerek atlabilecektir (Luthans ve Avolio, 2003, s. 250).

Luthans ve Avolio (2003, s. 251) tarafından geliştirilen özgün lider yetiştirme modeli, Şekil 7.'de yer almaktadır.

Modelin ana unsurlarından biri, kişisel farkındalıktır. Modele göre kişisel farkındalık, yaşam deneyimleriyle başlamaktadır. Yazarlar, yaşam deneyimlerini sürece dahil ederek, özgün liderlik gelişiminin ömürboyu süren dinamik bir süreç olduğunu, yaşam boyunca çeşitli zamanlarda yaşanan tetikleyici olayların bu gelişimi şekillendirdiğini kabul etmektedirler.

Kişisel farkındalığın bireysel seviyedeki öncelleri olarak pozitif psikolojik kapasiteler (kendine güven, umut, iyimserlik ve esneklik) modelde yer almaktadır. Bunların yanı sıra örgüte ilişkin özellikler de kişisel farkındalığın öncelleri olarak belirlenmekte ve özgün liderlik gelişimi için bireysel gelişimin yanı sıra bu örgütsel özelliklerin de gelişiminin gerekli olduğu vurgulanmaktadır.

Gelişmiş örgüt ile kast edilen, liderlerin görevlerin başarı ile tamamlanmasına verdiği önemi takipçilerinin gelişimine de verdiği örgütlerdir (Luthans ve Avolio, 2003, s. 257).



Şekil 7. Özgün Lider Yetiştirme Modeli (Luthans ve Avolio, 2003, s.251).

Pozitif psikolojik kapasite, gelişmeye ve değişime açık olmayı desteklemektedir. Böylece bireylerin, örgütlerin ve hatta toplumların gelişmesinde ve başarılı olmasında önemli rol oynayabilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s.323). Modele göre pozitif psikolojik kapasite, pozitif örgütsel çevre ve şartlar ile bir takım tetikleyici olayın birleşmesi pozitif kişisel gelişim sürecini başlatmakta ve bu sürecin birer parçası olarak liderin kişisel farkındalık düzeyi ve kendi kendini denetim davranışları artmaktadır.

Özgünlük ve özgün liderlik yüksek düzeyde kişisel farkındalık gerektirmektedir. Kişisel farkındalık bir varış noktası değil, bunun yerine kişinin kendine özgü yeteneklerini, güçlü yanlarını, temel değerlerini, inanç ve arzularını sürekli idrak etmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Özgün liderlik gelişimi ile ilgili olduğu değerlendirilen üç kişisel farkındalık unsuru; değerler, kavrayışlar ve duygulardır (Avolio ve Gardner, 2005, s. 324).

Özgün liderler pozitif psikolojik kapasiteye (kendine güven, iyimserlik, umut ve esneklik gibi duyguları da kapsayan) sahiptirler ve bu kapasitelerini sergilerler. Bu durum özgün liderlerin ahlaki ikilemlerin farkına varmalarını, onlarla başa çıkmalarını ve böylece etik rol modeller haline gelmelerini kolaylaştırır. Özgün liderler gelişmeye ve geliştirmeye odaklıdır. Kendine güven, iyimserlik ve esneklik gibi duyguları hem kendilerinde, hem de diğerlerinde sürekli geliştirmeye çabalarlar. Özgün liderler sürekli kendilerini anlamaya ve gelecekte yüzleşecekleri zorluklara karşı hazırlıklı olmaya çalışır; diğerlerinin de aynı şeyi yapmaları için onlara model olur ve onların gelişimini desteklerler. Takipçilerin kendilerini ve şeffaf kararlar ve süreçler sayesinde de örgütlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak, özgün liderin pozitif ve üretken bir örgüt iklimi yaratmasını da beraberinde getirmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s.272).

Literatürde özgün liderlik ve gelişiminin ahlaki bir boyut ihtiva ettiği kabul edilmektedir. Ancak iki farklı bakış açısı mevcuttur. Bunlardan biri; pozitif psikolojik kapasite ve pozitif ahlaki bakış açısını özgün liderliğin özünde var olan bir nitelik olarak değerlendirirken diğeri, bunları özgün liderliğin olası öncelleri ya da sonuçları olarak görmektedir. Hangi bakış açısı ile yaklaşılsa yaklaşılsın, özgün liderlik gelişimi üzerine yapılan çalışmalarda pozitif ahlaki bakış açısının hesaba katılması çok önemli bir husustur (Avolio ve Gardner, 2005, s. 324).

Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005, s.477), özgün liderlik gelişimi ile ilgili stratejiler tasarlamaya başlamadan önce dört kritik konunun üzerinde durulması gerektiğine işaret etmektedirler. Bu konular; (1) özgün liderlik kavramının tanımlanması ve ölçülmesi, (2) özgün liderlik ölçeğinin ayırdedici geçerliliğinin (discriminant validity) belirlenmesi, (3) özgün liderliğin neden olacağı sonuçların tanımlanması ve (4) özgün liderliğin öğretilip öğretilmeyeceğinin araştırılarak tespit edilmesidir.

Özgün liderlik, diğer liderlik tarzları gibi değildir. Örneğin karizmatik liderlik teorisi, karizmanın öğrenilebileceğini ve takipçilerin bu tarz öğrenilmiş davranışlar sergileyen liderlerine pozitif tepki verebileceğini önermektedir. Özgün lider yetiştirmek söz konusu olduğunda ise geleneksel liderlik eğitiminin dışında bazı parametreleri düşünmek gerekmektedir. Özellikle, eğitim programı başlı başına gerçek, özgün olmalı; eğitim esnasında tetikleyici olayların nasıl tekrarlanabileceği düşünülmeli, etik karar almanın öğretilip öğretilmeyeceğine karar verilmeli, bunlar sağlandıktan sonra da özgün liderlik eğitimine kimin katılması gerektiğine karar verilmelidir (Cooper ve ark., 2005, s. 483).

Cooper ve ark. (2005, s. 484), çalışmalarında özgün lider yetiştirmek üzerinde durmuşlar, özgün liderlik gelişiminin örgütsel çevre ve şartlar ile bireysel farklılıklardan etkilenebileceğini önermişlerdir. Örgütsel çevre ve şartlar ile kast edilen örgüt büyüklüğü, örgütün içinde bulunduğu sektör, endüstri, örgüt kültürü, örgütsel geçmiş, bireyin daha önceki liderlik deneyimleri ve başarı/başarısızlık dereceleri gibi faktörler iken bireysel farklılıklar ise; demografik özellikler (yaş, cinsiyet), kişilik özellikleri (duygusal stabilite) olabilmektedir. Bunlardan farklı olarak ulusal kültürün de göz önünde bulundurulması gerekeceğini, bir ülkede özgün olarak algılananın başka bir ülkede farklı algılanabileceğini vurgulamaktadırlar.

Ayrıca kişisel gelişimi tetikleyen, dünya görüşünü ya da liderlik stilini büyük ölçüde etkileyen yaşama dair önemli olayların özgün liderlik gelişimi için kritik bir bileşen olabileceği özgün liderlik literatüründe yer almaktadır (Cooper ve ark., 2005, s. 484; Luthans ve Avolio, 2003, s. 247).

Tetikleyici olaylar genellikle ciddi bir hastalık, iş ya da özel yaşamında önemli bir kayıp gibi negatif olaylar ya da krizlerle ilişkilendirilmektedir. Bu tarz negatif olaylar gibi pozitif olaylar da liderin gelişimini tetikleyebilecektir. Örneğin, kişinin

kendi isteği ile kariyerini değiştirme kararı alması, daha önce hiç yapılmamış yeni bir projeyi denemek, tamamen farklı bir dünya görüşüne sahip biri ile tanışmak, farklı bir kültüre seyahat etmek, kişinin yaşamına ve kariyerine bakış açısının değişmesine neden olan önemli bir kitap okumak gibi (Luthans ve Avolio, 2003, s.247).

Bennis ve Thomas (2002, s.44) da tetikleyici olayların her zaman travmatik olması gerekmediğini, bazen olumlu olayların da tetikleyici olabileceğini ifade etmektedirler. Tabi her tetikleyici olayın da her zaman özgün lider yaratmayacağını gözden kaçırmamak gerekmektedir (Cooper ve ark., 2005, s. 486).

Diğer bir önemli konu da özgün liderlik eğitime kimin katılacağıdır (Cooper ve ark., 2005, s. 487). May ve ark. (2003, s. 250), çoğu yöneticinin özgün lider olmak üzere geliştirilebileceğini ve çoğu insanın özünde özgün lider olma potansiyeline sahip olduğunu ifade etse de, Cooper ve ark. (2005, s. 487) bu görüşe karşı çıkmaktadırlar.

Cooper ve ark. (2005, s. 487)'na göre; bazı bireyler de sırf kendi kişisel gücünü ve menfaatlerini artırmak için eğitime katılmak isteyebilecektir. Eğer bu tarz liderler, özgün liderliğin performans üzerindeki olumlu etkilerinin farkına varırsa, özgün olmayı değil ama özgün görünmeyi isteyebilecektir. Burada önemli olan; "Eğer özgün olan ve özgün görünen liderlerin elde ettikleri sonuçlar aynı ise, bu ikisi arasındaki ayırım sorun olur mu?" sorusudur.

Özgün olmayan ama özgün görünen liderler, diğer paydaşları karar alma süreçlerine dahil ediyor gibi ve diğerlerinin ihtiyaçlarına öncelik veriyor gibi görünerek takipçilerinin yüksek düzeyde güvenlerini ve bağlılıklarını kazanabileceklerdir ki her ne kadar bu güveni hak etmiyor olsalar da. Takipçiler ise bu kötü amaçlı lider ile özdeşleşmeleri sonucunda kolayca zarar görebileceklerdir.

Cooper ve ark. (2005, s. 488), bir liderin imaj yönetimini dikkatle uygulayarak özgün olarak algılanmayı başarabileceği, bu sayede de örgütte güç ve statü elde edebileceği tehlikesine işaret etmektedirler. Yazarlar, özgün lider yetiştirme amacıyla yapılan eğitimlerde özgün olarak algılanan liderlerin sergilediği davranışların vurgulanacağı ve ortaya çıkarılacağını, bu bilginin de kötü amaçlar için kullanılabilceğini belirtmektedirler.

Cooper ve ark. (2005), May ve ark. (2003)'nın görüşünden farklı olarak, yetişkinlerin etik ve ahlaki davranma yönünde değiştirilmelerinin zor olduğuna,



çünkü bu tür davranışların değere-dayalı ve bireyin kültürü ile aile yaşantısının şekillendirildiğine inanmaktadırlar. Bu yüzden eğitimlere katılacak adayların dikkatle seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Illies ve ark. (2005, s. 388), özgün liderlerin takipçiler ve çeşitli örgütsel çıktılar üzerinde pozitif etkileri olabileceğinden, örgütlerin çeşitli insan kaynakları yönetimi sistemleri aracılığıyla her kademedeki liderlerinin özgünlüğünü nasıl artırabileceğinin önemine değinmiş ve bunu başarmanın taslağını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Yazarlara göre, aşağıda Tablo 3.'de belirtildiği gibi örgütlerin özgün liderliği geliştirebilmesi için iki yol vardır. Birincisi, liderleri seçim ve terfi ettirme aşamalarında özgün liderliğin bileşenlerinin temelini teşkil eden bireysel farklılıkların dikkate alınmasıdır ki, bu karakteristiklere sahip bireylerin lider olarak seçilmesi ya da terfi ettirilmesi özgün liderlik düzeyini artırabilecektir. İkincisi, gelişimle ilgili çeşitli müdahalelerde bulunarak özgün liderlik bileşenlerinin her birini teşvik etmektir.

Tablo 3. Özgün Liderliği Artırma Stratejileri (Illies ve ark., 2005, s.388).

| <b>Özgün Liderlik Bileşeni</b> | <b>Seçim Kriteri</b>   | <b>Gelişime Yönelik Müdahaleler</b>                       |
|--------------------------------|--|---|
| Kişisel Farkındalık            | Olumlu benlik algısı<br>Duygusal zeka                                      | Çok kaynaklı geri besleme                                 |
| Tarafsız Değerlendirme         | Doğruluk<br>Hedef oryantasyonu   | Değerlendirme merkezleri                                  |
| Özgün Eylem                    | Öz-izleme (diğerleri tarafından yönlendirilmenin düşük olması)<br>Öz-saygı | Koçluk ve mentörlük<br>Davranışsal rol modellik           |
| İlişkisel Özgünlük             | Olumlu eski ilişkiler<br>Eski davranışlara ilişkin mülakat                 | Yukarı doğru geri besleme<br>Lider-üye etkileşimi eğitimi |

Kişisel farkındalık, kişinin kendi kişisel karakteristiklerinin, değerlerinin, güdülerinin, duygularının ve kavrayışlarının farkında olması ve bunlara güven duymasıdır. Liderin kendi güçlü ve zayıf yanlarından ne derece haberdar olduğunu yansıtır ki, herhangi bir uyum sağlama ve gelişme süreci için temel gerekliliktir.

Kendini kavrayışı olumlu olanların kişisel farkındalıklarının da yüksek olması olasıdır ayrıca duygusal zekası yüksek olan bireylerin kendilerini ve duygularını kavrayışları daha yüksektir. Buna göre, bir seçim kriteri olarak kişisel kavrayışı ve duygusal zekası yüksek bireylerin lider olarak seçilmesi ya da desteklenmesi örgütteki özgün liderlik seviyesini yükseltecektir.

Liderlerin kişisel farkındalıklarını geliştirmek için de farklı kaynaklardan geri besleme stratejisi kullanılabilir. Bu lidere diğerleri (takipçiler, meslektaşlar, amirler) tarafından nasıl görüldüğüne dair anlayış kazandırır ki bu sayede lider kendi algıları ile diğerlerinin algıları arasındaki tutarsızlıkların farkına varabilir. Bu şekilde farklı kaynaklardan gelen geri bildirim kişinin kendi değerlerini ve inançlarını daha doğru kavramasını ve kendi güçlü ve zayıf tarafları hakkında daha tam ve doğru bilgi sahibi olmasını sağlayabilir (Illies ve ark., 2005, s. 389).

Bilginin tarafsız değerlendirilmesi, kişinin kendisiyle ilgili bilgileri çarpıtmamasını kapsamaktadır. Bu da kişinin doğru, dürüst olması anlamına gelmektedir ki, doğruluk önemli bir seçim kriteri olarak kullanılabilir. Liderleri bilginin tarafsız değerlendirilmesi konusunda geliştirmek nispeten zor görünmekle beraber değerlendirme merkezleri bu amaçla kullanılabilir (Illies ve ark., 2005, s. 389).

Özgün davranış ve eylem için de yüksek öz-saygı ve kendi kendini izlemenin bir bileşeni olan düşük dış-güdümlülük (diğerleri tarafından yönlendirilme; başkası kaynaklı olma) seçim kriteri olarak kullanılabilir. Bu iki karakteristik kişinin kişisel değerleriyle uyumsuz davranmayacağını önermektedir. Özgün davranışı geliştirmek için ise, pozitif rol modellik ve geri bildirim potansiyeline sahip koçluk ve mentorluk programları en uygun araç olarak değerlendirilebilecektir (Illies ve ark., 2005, s. 389).

Özgün ilişkisel yönelim, diğerleri ile kurulan ilişkilerde açık ve dürüst olmayı kapsadığından bir liderin örgüt içinde diğerleri ile geçmişte kurduğu ilişkiler liderin bu özgün liderlik bileşenine ne kadar sahip olduğunu yansıtacaktır. Liderlerde bu

bileşeni geliştirmek de zor görünmektedir çünkü ilişki bir etkileşim ve karşılıklı değiş tokuş tarzıdır ve kontrol edilemeyecek çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Illies ve ark., 2005, s. 390). Liderlerin bu alanda geliştirilmesi için onlara etkili dinleme, güven tesis etme gibi eğitimleri de kapsayan lider-üye etkileşimi eğitimleri verilebilir.

Ayrıca takipçilerden lidere ve davranışlarına ilişkin algılarına dair alınan bilgi, eleştiri ve övgüler liderin kendini geliştirmesi için bir geri besleme kaynağı olarak kullanılabilir.

## 2.11. Özgün Liderlik ve Çok Düzeyli Analiz

Bugüne kadar ki süreçte özgün liderlik çalışmaları lider odaklı ve liderin bireysel farklılıklarına dayalı olarak yapılmıştır. Çalışmaların odağı, özgün liderliğin bileşenleri, bu liderlerin karar verme süreçleri, liderlerin nasıl özgün kararlar aldıkları, nasıl özgün tavırlar sergiledikleri ve bunları sürdürdükleri, özgün liderliğin nasıl geliştirilebileceği olmuştur. Ayrıca çalışmalar çoğunlukla kavramsal düzeyde kalmıştır; literatürde az sayıda deneysel çalışmaya rastlanmaktadır.

Birçok örgütsel araştırma alanında ve özellikle de liderlik literatüründe çok düzeyli yaklaşımlar ve analiz seviyelerine ilişkin konular günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır.

Liderliğin, çoklu analiz seviyesinde kavramlaştırılabileceğine yönelik güçlü teorik ve deneysel dayanaklar vardır (Yammarino ve ark., 2005, s.879). Çoğu örgütte çalışanlar liderlerin altında gruplanmıştır ve örgütler çeşitli seviyelerdeki liderlerden oluştuğundan liderliğin çok düzeyli yaklaşımla ele alınması kesinlikle akla yatkın bir stratejidir (Walumbwa ve ark., 2008, s. 119).

Chan (2005)'e göre özgün liderlik de farklı seviyelerde kavramlaştırılabilir ve farklı seviyelerdeki etkileri belirlenebilir ancak herhangi bir karmaşıklığın önüne geçmek için analiz seviyeleri iyi belirlenerek kavramın daha açık bir şekilde tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Cooper ve ark. (2005, s. 478) da yapılan araştırmaların bir adım daha ileriye götürülebilmesi için analiz seviyelerinin belirtilmesinin özel öneme sahip olduğunu, böylece tanımlamadan yola çıkan özgün liderlik araştırmacılarının yalnızca bir seviyede ölçüm yapmayacağını, diğer

seviyelerde de analizler yapacağını ifade etmektedir. Avolio ve Gardner (2005, s.333) da özgün liderliğin birey, ikili, grup ve örgüt seviyelerini kapsayan çoklu analiz seviyelerinde incelenebileceğine işaret etmektedirler.

Yammarino ve ark. (2008), özgün liderliği çoklu analiz seviyesinde ele alarak özgün liderliğin, farklı seviyelerdeki pozitif örgütsel davranış çıktılarını direkt olarak, farklı seviyelerdeki performans çıktılarını ise dolaylı olarak etkileyeceğini önermişlerdir.

Yazarlar, önermelerini desteklemek için ilk olarak özgün liderlik literatürünü analiz seviyesi değerlendirmesinden geçirmiş ve özgün liderlik üzerine yapılan çalışmaların, pozitif örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalarda da olduğu gibi, esas olarak bireysel analiz seviyesine ve özgün liderin bireysel farklılıklarına odaklandığını göstermişlerdir. Daha sonra çalışmalarını farklı seviyelerdeki liderlik yaklaşımlarına dayandırarak genişletmişlerdir.

Özgün liderlik ve pozitif örgütsel davranış için çok seviyeli yaklaşım geliştirmeye, çoklu analiz seviyesinde birbirleri ve performans ile ilişkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, tüm değişkenler çoklu analiz seviyesinde incelendiğinde; özgün liderliğin pozitif örgütsel davranış aracılığıyla performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu yargısına ulaşılmıştır. Ancak bu çalışma da teorik düzeyde kalmış, ulaşılan yargı deneysel olarak kanıtlanmamıştır.

Yammarino ve ark. (2008), daha önce yayınlanmış özgün liderlik makalelerini içeriklerine göre kodlayarak, çalışmaların genel olarak bireysel analiz seviyesinde yapıldığını göstermiştir. İnceleme sonucunda özgün liderlik alanında 27 adet yayın (kitap ve makale) analiz edilmiştir. Bunlardan 23 adedinin kavramsal ve 4 adedinin deneysel yayın olduğu görülmüştür.

Makalelerin yaklaşık %40'ında çok-düzeyle model geliştirmenin öneminden açıkça bahsedildiği, ancak bu önemin literatüre aksetmemiş olduğu belirtilmiştir. Deneysel makalelerden sadece birinde çok-düzeyle model kurulmuş, ancak kavramlar ve ölçekler farklı analiz seviyelerinde ele alınmış ve herhangi bir çok-düzeyle analiz tekniği kullanılmamıştır. Bu inceleme sonucunda yazarlar, çok- düzeyle veri analiz tekniklerinin özgün liderlik literatüründe genellikle kullanılmadığını ortaya koymuşlardır.

Yammarino ve ark. (2008), çalışmalarında özgün liderliğin çok seviyeli bir kavram olarak formüle edilebileceğini belirtmiştir. Buna göre;

a. Bireysel analiz seviyesinde, özgün liderliğin, Hunt ve Ropo (1998)'nin yaklaşımları ile pragmatik liderlikle uyumlu olacağı ileri sürülmektedir. Buna göre, özgün liderlerin yönetim tarzı birbirinden farklı olabilecek ancak genel olarak liderler tüm takipçilerine aynı ya da benzer davranacaklardır.

Pragmatik liderlik yaklaşımına göre, etkin liderliğin özü "liderin takım ve organizasyonlarda ortaya çıkan karmaşık sosyal problemleri çözme yeteneğine" dayanmaktadır.

Hunt ve Ropo (1998) çalışmalarında Roger Smith'in "General Motors"un CEO'su olduğu dönemi ele alan bir analiz yürütmüşler ve bu analizde Hunt tarafından 1991 yılında geliştirilen çok düzeyli-örgüt-seviyesi liderlik modelini kullanmışlardır.

Bu modele göre; yönetim farklı hiyerarşik örgütsel seviyelerden oluşur. Liderlik bu seviyelerin bir fonksiyonudur. Örgütün etkin performans göstermesi için bazı görevler kritiktir. Hiyerarşinin üst basamaklarına doğru çıkıldıkça bu görevler daha karmaşık ve niteliksel olarak farklı hal alırlar ve görevlerin tamamlanma süreleri uzar. Görevin karmaşıklığı arttıkça, liderin bilişsel yeteneği artmalıdır. Her örgüt seviyesinde liderin bilişsel yeteneği ile kritik görevin karmaşıklığı arasında tutarlılık olmalıdır. Diğer bir ifade ile, liderin davranışsal karmaşıklığı, örgütsel seviye ile birlikte artar (Hunt ve Ropo, 1998, s.383).

Buna göre, bireysel analiz seviyesinde, yönetim seviyesi yükseldikçe özgün liderlerin de bilişsel ve görev karmaşıklığının artacağı ve fonksiyonel problem çözme yeteneğinin önemli olacağı belirtilmektedir.

b. İkili (iki kişilik takım) analiz seviyesinde, özgün liderliğin bireyselleştirilmiş (individualized) liderlik yaklaşımıyla uyumlu olabileceği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, ast ve üst arasındaki birebir ilişkiye odaklanmaktadır. Üstün ilgi göstermesi, desteklemesi ve astına güvenmesi ile başarılıdır. Ast, kendi kıymetini hissederken, üst ise astın performansı ile memnun olur. Kilit unsur, bir bireyin diğerine kendi değerini hissettirmesidir. Odak, güçlendirme yoluyla ikili seviyede (birebir ilişkiyle) bireyin yeterliliklerini geliştirmektir.

Özgün liderlik yaklaşımıyla olan benzerlikleri; saygı göstermek, işbirliği yapmak, açıklık, görev odaklılık, değerleri onaylamak, yardımseverlik, cömertlik, kabul, zevk almak, öğrenme fırsatları sağlamak, iletişim, sorumluluk almaya ve hata yapmaya izin vermektir.

c. Grup analiz seviyesinde, özgün liderliğin paylaşılan (shared) liderlik yaklaşımıyla uyumlu olabileceği ileri sürülmektedir. Paylaşılan liderlik, bir takım üyesinin her zaman ve her yerde lider olmadığı, bunun yerine liderlik rollerinin ve sorumluluklarının, konu, çevre, gerekli uzmanlık, zaman kısıtları gibi faktörlere dayanarak takım içinde dağıtıldığı ve paylaşıldığı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, takım veya grubun tümüne ve kolektif olarak nasıl iş gördüklerine odaklanmaktadır. Özellikle yüksek performans takımlarında grup üyeleri arasındaki kolektif yeterlik algısı yüksektir. Özgün bir grup söz konusu olduğunda, özgün lider de dahil tüm grup üyeleri özgün liderliği aynı şekilde yorumlayacak ve tüm üyelerin ortak sorumluluğu olarak görecektir.

d. Örgüt analiz seviyesinde, özgün liderlerin örgütsel değerler ve yönetsel felsefeye odaklanarak örgütlerini, Hunt ve Ropo (1998)'nin yaklaşımları ile stratejik liderlik yaklaşımının bir kombinasyonu gibi yönettikleri takdirde özgün örgütler yaratabilecekleri ileri sürülmektedir. Böylece özgün liderlik felsefesi ve değerleri tüm örgüte aşılacaktır. Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurullarının karakterleri ve davranışları örgütsel çıktılar üzerinde ana öneme sahiptir. Stratejik liderlik, örgüt seviyesinde bir yaklaşımdır ve örgüt için tüm sorumluluğu üstlenen yöneticilere odaklanır.

Hunt ve Ropo (1998, s. 380), liderlik literatüründe yer alan örgüt liderliği ve örgüt içi liderlik olmak üzere iki kavramdan söz etmektedirler. Örgüt liderliğinin örgütün tümüne odaklandığını ve bu yüzden örgüt içi liderlik kavramından daha kapsamlı olduğunu, günümüzdeki stratejik liderlik kavramıyla benzeştiğini belirtmektedirler.

Örgüt içi liderlik ise daha düşük örgütsel seviyeleri kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan çok düzeyli-örgüt-seviyesi liderlik modeline göre örgüt için kritik olan görevler örgütsel seviyelere dağıtılabilmektedir.

Modelde üç farklı seviye belirlenmiştir, en alt seviye üretim seviyesidir ve görevin tamamlanma süresi en fazla üç aydır. Orta seviye örgüt seviyesidir. En üst

seviye de stratejik seviyedir, bu en karmaşık görevlerin yer aldığı ve görevin tamamlanma süresinin 20 yıl ya da daha fazla olduğu seviyedir (Hunt ve Ropo, 1998, s.383).

Stratejik liderlik, örgütün en üst seviyesinde ortaya çıkar, analiz seviyesi ve odağı ne olursa olsun; (a) örgüt kültürü ve etkililiği, (b) bilişsel ve davranışsal karmaşıklığın en üst dereceleri ve karar alma, (c) strateji/vizyon ve örgüt tasarımını içeren kritik görevler, (d) 20 yıl ve üstündeki zaman periyotları ile ilgilenmeyi kapsar (Yammarino ve ark., 2008, s.701). Yammarino ve ark. (2008), örgüt analiz seviyesinde özgün liderliğin stratejik liderlik yaklaşımı ile benzerlik gösterdiğini önermektedirler.

## **2.12. Türkiye’de Özgün Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Türkiye’ye ait literatür taramasının sonucunda, Luthans ve Avolio (2003)’nun, özgün liderliği, pozitif örgütsel davranış, dönüştürücü ve etik liderlik teorilerinden esinlenerek, ilk olarak ortaya koymalarının üzerinden yaklaşık onüç yıl geçmesine rağmen özgün liderliği ele alan yalnızca 6 makale, 13 yüksek lisans tezi ve 3 doktora tezine ulaşılabilmektedir. Bu sonuç da, Türkiye’de özgün liderlik konusuna henüz fazla ilgi gösterilmediğini ifade etmektedir.

Yapılan çalışmalarda özgün liderlik ile birlikte ele alınan değişkenler, örneklemin büyüklüğü, örneklemin seçildiği sektör, katılımcıların meslekleri ve ulaşılan sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 4.’de özetlenmiştir.

Özgün liderliği Türkiye’de ele alan ilk çalışma, ulaşabildiğimiz kadarıyla Kabasakal ve ark. (2009) tarafından yapılan nitel çalışmadır. Kabasakal ve ark. (2009), batı literatüründe tanımlanmış olan özgün liderliğin Türkiye’deki bileşenleri, öncelleri ve takipçiler üzerinde yarattığı etkileri incelemişlerdir. Araştırma yöntemi olarak, araştırmacılar tarafından bir dizi derinlemesine mülakat ve odak grup çalışması gerçekleştirilmiş, bant kayıtları üzerinden içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu farklı meslek gruplarından 39 kişi oluşturmaktadır.

Verilerin içerik analizine tabi tutulmasıyla, özgün liderliğin Türkiye’de de, literatürde yer aldığı şekliyle ve özgün liderliğin bileşenleri olarak tanımlanan kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi tarafsız değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı boyutları çerçevesinde incelenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, literatüre bir katkı olarak, Türkiye’de her bir özgün liderlik bileşeninin “kişi odaklı” ve “bütünleştirici” olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluştuğu ileri sürülmüştür. Örneğin, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı boyutunun kişi odaklı yaklaşımında liderin özelliği olarak; yüksek ahlaki değerlere sahip olma; öz değerlerinin arkasında sıkı bir şekilde durabilme; prensiplerini özümseme ve içselleştirme; düşünce, değer ve inanışları ile gösterdiği davranışlar arasında tutarlılık sergileme tanımlanmıştır. Bütünleştirici yaklaşımında ise liderin özelliği olarak; hayat tarzı ve değerleri ile astlarına örnek olma; mütevazı olma; sabır gösterme; bütünleştirici bir misyona sahip olma; başkalarına saygı ve hoşgörü gösterme tanımlanmıştır.

Özgün liderliğin takipçiler üzerinde en sık yarattığı etkilerin saygı ve güven olduğu; ayrıştırıcı hayat hikayesinin de özgün olmanın öncellerinden biri olduğu tespit edilmiştir.

Çeri-Booms (2009), tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışması da ulaşabildiğimiz kadarıyla Türkiye’de özgün liderliği deneysel olarak inceleyen ilk çalışmadır. Çeri-Booms (2009), tez çalışmasında transaksiyonel, dönüşümcü ve özgün liderlerin, lidere duyulan güven, liderin algılanan başarısı ve çalışanların örgütsel özdeşleşmesi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Söz konusu çalışmanın özgün liderliği diğer liderlik tarzları ile beraber deneysel olarak analiz eden ilk araştırma olduğu çalışmada da belirtilmiştir.

Çeri-Booms (2009), çalışmasında veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapmıştır. Çalışmanın örneklemini, 232 kurumsal şirket çalışanı oluşturmaktadır. Analiz sonuçları, özgün liderliğin Türkiye’deki çalışanlarca literatürde tanımlandığı şekliyle birebir aynı olmasa da uyumlu olarak algılandığını göstermiştir. Özgün liderlik ölçeği, orijinal ölçekte olduğu gibi dört faktörden oluşmakla birlikte ölçekte yer alan ifadelerin faktörlere dağılımında literatürdeki dağılımdan bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Çalışmada bunun nedeni, ölçeğin



geliştirildiği ülke ile uygulandığı ülke arasındaki kültür farkı olarak yorumlanmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri setine göre tespit edilen dört faktör özgün liderliğin %67,88'ini açıklamakta; kişisel farkındalık faktörü tek başına özgün liderliğin %19'unu açıklamaktadır. Böylece kişisel farkındak faktörünün özgün liderliğin en tipik karakteristiği olarak algılandığı söylenebilmektedir. Tarafsız değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık faktörleri de çalışmada yer alan özgün liderleri en iyi açıklayan ikinci tipik karakteristik olarak ortaya çıkmıştır.

Ahlak ise özgün liderlik üzerindeki açıklayıcı gücü en az olan faktör (%12,33) olarak görülmektedir ki, bu beklenmeyen bir sonuçtur. Çünkü özgün liderliğin ana karakteristiklerinden olan ahlak boyutu, dönüşümcü liderlik üzerinde tartışmaların başlamasına neden olmuş ve bu sayede özgün liderliğin tohumları atılmıştır. Ancak çalışmada kullanılan veri seti için ahlak, özgün liderliğin en az ayırdedilebilen karakteristiği olarak görülmektedir.

Çalışmada ayrıca özgün liderliğin, lidere duyulan güven ile pozitif ve güçlü bir ilişkisinin olduğu, bu ilişkinin de çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerine katkı sağladığı; öte yandan özgün liderliğin, liderin algılanan başarısı ile de pozitif ve güçlü bir ilişkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Türkiye'de yapılan ve Tablo 4.'de özetlenen çalışmalarda özgün liderlik ile birlikte en çok sırasıyla, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye ve lider/örgüte duyulan güven kavramları ele alınmış ve özgün liderlik ile söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bazı çalışmalarda bir sektör ya da meslek grubuna odaklanmak yerine, örnekleme çeşitli meslek gruplarında çalışan katılımcılara yer verilmiştir. Bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun dışında en çok eğitim sektöründe, daha sonra turizm sektöründe araştırma yapıldığı görülmektedir.

Bu tez çalışmasında Türkiye'de yapılan çalışmalardan farklı olarak özgün liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerinin hangi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıkabileceği irdelenmiştir. Çalışmada, özgün liderliğin birey, grup ve örgüt seviyelerinde farklı mekanizmalar aracılığıyla pozitif örgütsel çıktılara katkı sağladığı önerilmekte ve kavramlar arasındaki ilişkiler deneysel olarak test edilmektedir.

Tablo 4. Türkiye'de Yapılan Özgün Liderlik Çalışmaları

| Çalışmanın Başlığı ve Yazarı   | Yılı | İncelenen Diğer Değişkenler  | Örneklem (Büyüklik/Sektör)                    | Sonuçlar  |
|--|------|--|---|---|
| Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması<br>Ç.ASARKAYA MEMİŞ,<br>G.KARAÇAY AYDIN,<br>Prof.Dr.H.KABASAKAL,<br>Dr.B.ERTENÜ SARAÇER  | 2009 | -  | 39<br>Çeşitli Meslek<br>Grupundan<br>Çalışan  | Türkiye'de de özgün liderlik teorisinin, literatürde yer aldığı şekliyle incelenebileceği, literatürden farklı olarak, Türkiye'de her bir özgün liderlik bileşeninin "kişi odaklı" ve "bütünleştirici" olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluştuğu sonuçlarına ulaşılmıştır.   |
| Transaksiyonel, Dönüşümcü ve Otantik Liderler Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Lidere Duyulan Güvenin Örgütsel Kimlik Üzerindeki Aracı Rolü (Yüksek Lisans Tezi)<br>S.M.ÇERİ BOOMS                                     | 2009 | - Transaksiyonel Liderlik<br>- Dönüşümcü Liderlik<br>- Lidere Duyulan Güven<br>- Liderin Algılanan Başarısı<br>- Örgütsel Özdeşleşme | 232<br>Kurumsal Şirket<br>Çalışanı            | Özgün liderliğin, Türkiye'deki çalışanlarca literatürde tanımlandığı şekliyle birebir aynı olmasa da uyumlu olarak algılandığı, özgün liderlik ölçeğinin dört faktörden oluştuğu, ancak ifadelerin faktörlere dağılımının literatürdeki dağılımdan bazı farklılıklar gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Özgün liderliğin, lidere duyulan güven, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ve liderin algılanan başarısı ile pozitif ilişkisinin olduğu kanıtlanmıştır. |
| Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken (Moderating) Rolü (Yüksek Lisans Tezi)<br>Z.GÜNDOĞDU | 2010 | - İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı (Job Related Affective Well-Being)<br>- Yöneticiye Güven  | 190<br>Çeşitli Meslek<br>Grupundan<br>Çalışan | Otantik liderlik davranışı ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak yöneticiye güvenin bu ilişki üzerinde şartlı değişken (moderating) rolü oynamadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.   |

Tablo 4. Devam

| Çalışmanın Başlığı ve Yazarı   | Yılı | İncelenen Diğer Değişkenler                                  | Örneklem (Büyükölçüm/Sektör)                        | Sonuçlar  |
|--|------|--|---|---|
| Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi) S.COŞAR                                 | 2011 | - Örgütsel Güven<br>- Örgütsel Bağlılık<br>- Örgütsel Sinizm | 371<br>Tekstil Sektörü<br>Çalışanı                  | Otantik liderlik algısının örgütsel güveni olumlu, örgütsel bağlılığı olumlu ve örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.   |
| Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması M.ÇİÇEK | 2011 | - Dönüşümcü Liderlik   | -   | Otantik liderliğin, dönüşümcü liderlik tarzına takipçilerde güven yaratma, bağlılık duygusunu ve motivasyonu artırma gibi unsurlar açısından son derece benzer özellikler gösterdiği, bunun yanı sıra ahlaki değerlere bakış, pozitif duygular oluşturma, özdisiplin, kendi kendinin farkında olma, şeffaflık ve karar almada tarafsızlık gibi unsurlara, dönüşümcü liderlik tarzına göre daha büyük önem verdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.       |
| Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi) H.YAŞBAY   | 2011 | - Örgütsel Bağlılık  | 69<br>Akademisyen                                   | Çalışmada otantik liderlik bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Otantik liderliğin tüm bileşenleri ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, ayrıca öz-farkındalık ve önyargısız değerlendirme ile normatif örgütsel bağlılık bileşeni arasında, etik boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde ve değişen düzeylerde ilişki bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. |
| Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi (Doktora Tezi) Y.AKGÜNDÜZ        | 2012 | - Özyeterlilik<br>- Örgüt Kültürü                            | 211<br>Turizm<br>Sektöründe Orta<br>Düzyet Yönetici | Hem şehir otellerinde çalışan işgörenlerin, hem de resort otellerde çalışan işgörenlerin yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirirken yöneticilerinin öz-yeterliliklerinden etkilenmedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.   |

Tablo 4. Devam

| Çalışmanın Başlığı ve Yazarı  | Yılı | İncelenen Diğer Değişkenler              | Örneklem (Büyükölçüm/Sektör)                               | Sonuçlar  |
|---|------|--|--|---|
| Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması<br>Doç.Dr.A.TABAK<br>Dr.M.POLAT<br>S.COŞAR, T.TÜRKÖZ                                    | 2012 | -  | 68, 191<br>Öğrenci ve<br>371<br>Üretim Sektörü<br>Çalışanı | Çalışmada Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen "Otantik Liderlik Ölçeği" Türkçe'ye uyarlanmış, güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Doğrulamalı ve keşfedici faktör analizleri sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekle benzer biçimde "ilişkilerde şeffaflık", "içselleştirilmiş ahlak anlayışı", "bilgiyi dengeli değerlendirme" ve "öz farkındalık" boyutlarından oluşan dört boyuttan meydana geldiği, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik değerlerinin de kabul edilebilir seviyelerde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. |
| Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi (Doktora Tezi)<br>T.TOPALOĞLU | 2013 | - Psikolojik Sermaye<br>- İş Performansı | 338<br>Tekstil Sektörü<br>Çalışanı                         | Otantik liderliğin psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu, arzu edilen pozitif örgütsel çıktılara ulaşabilmek için psikolojik sermayesi yüksek çalışanları işe almanın yanı sıra, bu çalışanları pozitif şekilde destekleyecek otantik liderlerin de örgüt içinde yer almasının gerekli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.  |
| İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması (Yüksek Lisans Tezi)<br>S.KESER          | 2013 | - Psikolojik Sermaye                     | 279<br>Eğitim Sektörü<br>Yönetici                          | Psikolojik sermaye unsurları ile otantik liderlik unsurları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.   |

Tablo 4. Devam

| Çalışmanın Başlığı ve Yazarı  | Yılı | İncelenen Diğer Değişkenler           | Örneklem (Büyükölçüm/Sektör)                  | Sonuçlar  |
|---|------|---------------------------------------|---|---|
| Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: Çok Düzeyli Analiz (Yüksek Lisans Tezi)<br>H.DİNÇER                                    | 2013 | - Psikolojik Sermaye<br>- Yaratıcılık | 422<br>Eğitim Sektörü<br>Yönetici ve Öğretmen | Otantik liderliğin yaratıcılığı yordadığı, grup içindeki bireylerin psikolojik sermayelerini etkilediği; otantik liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. |
| Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)<br>N.SAVUR             | 2013 | - Psikolojik Sermaye                  | 321<br>Kamu Çalışanı                          | Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.  |
| Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma<br>H.GÜL, A.ALACAKLAR | 2014 | - Duygusal Bağlılık<br>- Performans   | 96<br>Öğretmen                                | Otantik liderliğin bileşenleri ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.   |
| Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları<br>S.DEMİRDAĞ                                 | 2015 | - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı      | 751<br>Öğrenci                                | Örgütsel vatandaşlık davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak örgütsel vatandaşlık davranışının otantik liderliğin yordayıcısı ya da açıklayıcısı olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.                      |

Tablo 4. Devam

| Çalışmanın Başlığı ve Yazarı  | Yılı | İncelenen Diğer Değişkenler                                      | Örneklem (Büyükölçüm/Sektör)       | Sonuçlar   |
|---|------|--|------------------------------------|--|
| Yükseköğretimde Otantik Liderlik ve Örgütsel İşe Gömülmüşlük<br>H.ERKUTLU, J.CHAFFRA  | 2014 | - Örgütsel İşe Gömülmüşlük<br>- Psikolojik Sahiplik<br>- Öz-uyum | 1193<br>Öğretim Üyesi              | Otantik liderlik ile örgütsel işe gömülmüşlük arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu ilişkide psikolojik sahiplik ve öz-uyum değişkenlerinin aracılık etkilerinin bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.  |
| Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tutumlarına Etkisi: Mersin İli Finans Sektöründe Bir Saha Araştırması (Yüksek Lisans Tezi)<br>A.GEZER | 2015 | - Yönetici Tatmini<br>- İş Tatmini<br>- Örgütsel Bağlılık        | 281<br>Finans Sektörü Çalışanı     | Otantik liderlik bileşenlerinin yönetici tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.  |
| Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven: Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)<br>E.KILIÇ  | 2015 | - Örgütsel Güven   | 260<br>Akademisyen                 | Otantik liderlik algılarının akademisyenlerin örgütsel güven algılarını olumlu yönde etkilediği, literatürde dört boyutlu olarak tanımlanan otantik liderlik kavramının Erzincan Üniversitesi örneğinde iki boyutlu olarak algılandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. |
| Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması (Yüksek Lisans Tezi)<br>H.E.KARATÜRK              | 2015 | - Psikolojik Sermaye   | 287<br>elektronik sektörü çalışanı | Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.  |

Tablo 4. Devam

| <b>Çalışmanın Başlığı ve Yazarı</b>  | <b>Yılı</b> | <b>İncelenen Diğer Değişkenler</b>                        | <b>Örneklem (Büyükölçüm/Sektör)</b>           | <b>Sonuçlar</b>  |
|--|-------------|---|---|--|
| Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi) Y.İŞKİN                                | 2015        | - Örgütsel Bağlılık<br>- Örgütsel Yabancılaşma            | 268<br>Mobilya Sektörü<br>Çalışanı            | Yazar tarafından 23.07.2018 tarihine kadar tezin kullanımı kısıtlandığından araştırma sonuçlarına ulaşamamıştır.                                 |
| İlköğretim Okulu Yönetici-lerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaşam Doymaları ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi) B.KIRHALLI GÖK | 2015        | - Yaşam Doymu<br>- Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı | 175<br>Eğitim Sektörü<br>Yönetici             | Otantik liderlik ile yaşam doymu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.     |
| Okul Yöneticilerinde Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi) H.ÖRS   | 2015        | - Çatışma Yönetim Stratejileri                            | 367<br>Eğitim Sektörü<br>Yönetici ve Öğretmen | Okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi ile çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.    |
| Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Doktora Tezi) B.AYÇA  | 2016        | - İş tatmini<br>- Örgütsel Bağlılık                       | 276<br>Turizm Sektörü<br>Otel Çalışanı        | Çalışanların yöneticilerini otantik olarak algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. |

### 3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Özgün liderlik ile takipçilerinin işe yönelik bazı tutum, davranış ve performans çıktıları arasında pozitif ilişki olduğu daha önce yapılan teorik ve deneysel çalışmalarla kanıtlanmıştır. Ancak özgün bir liderin takipçilerini hangi mekanizmalar aracılığıyla etkilediği henüz tam olarak açıklanamamıştır (Avolio ve ark., 2004b).

Avolio ve Gardner (2005), özgün liderliğin bir “kök kavram” olduğunu ve diğer pozitif liderlik yaklaşımlarının (dönüşümcü, karizmatik, hizmetkar ve spiritüel liderlik gibi) temel yapı taşı niteliği taşıdığını belirtmektedirler.

Bu açıklamalar ışığında, özgün liderliğin de diğer pozitif liderlik tarzlarının olumlu yönde etkiledikleri kavramlar üzerinde benzer sonuçlar vermesi beklenmektedir. Bu tez çalışmasında hiyerarşik lineer modelleme yöntemiyle özgün liderlik teorisi çok düzeyli bakış açısı ile ele alınmış ve her analiz düzeyi için özgün liderlik teorisi ve diğer pozitif liderlik tarzlarına ait teoriler ile uyumlu değişkenler seçilmiştir.

Pozitif iş tutumu olarak duygusal örgütsel bağlılık, özgün liderlik ile pozitif iş tutumunu ilişkilendiren mekanizma olarak; birey düzeyinde çalışanların işyerinde hissettikleri pozitif duyguların sıklığı diğer bir deyişle işyerindeki esenlikleri; grup düzeyinde aynı grubun üyesi olan çalışanların görevleri yerine getirmede başarılı olacaklarına dair inançları diğer bir deyişle kolektif yeterlik, örgüt düzeyinde ise çalışanların örgüte ilişkin itibar algıları ele alınmıştır.

Böylelikle çalışmada özgün bir liderin; (1) birey seviyesinde, takipçilerinin işyerindeki esenliklerini desteklemek yoluyla duygusal örgütsel bağlılıklarını artıracığı, (2) grup seviyesinde, aynı departmanın ya da grubun üyeleri arasındaki kolektif yeterlik algısını güçlendireceği ki bu sayede takipçilerin duygusal örgütsel bağlılıklarının da artacağı, (3) örgüt seviyesinde kurumsal itibarı yükselteceği ki bu sayede yine takipçilerin duygusal örgütsel bağlılıklarının da artacağı önerilmektedir.

Söz konusu önermeler aşağıda açıklandığı gibi ilgili literatür ile desteklenmiş ve yapılan araştırma ile deneysel olarak kanıtlanmaya çalışılmıştır.



### 3.1. Özgün Liderlik - Duygusal Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, örgütün kendisine karşı hissedilen duygusal bir durumdur, çalışılan örgüte karşı bir bağı ifade etmektedir. Bireylerin örgütün amaç ve değerlerine inanmaları, örgütte kalmak ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için emek harcamaya gönüllü olmaları anlamına gelmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1979). Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarlara ulaşmak için, bireyi belirli bir yönde davranmaya zorlayan normatif baskıların toplamı olarak da ifade edilebilir (Wiener, 1982).

Bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşme derecesidir (Mowday ve ark., 1979).

Bireyi çalıştığı örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990).

Mowday ve ark. (1979)'na göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesini, örgüt için emek harcamaya gönüllü olmasını, örgütte kalmaya yönelik niyetinin güçlü olmasını kapsamaktadır.

Meyer ve Allen (1987), örgütsel bağlılığı birbiriyle ilgili fakat ayırdedilebilir üç bileşenin birleşimi olarak kavramlaştırmışlar ve literatürde kabul gören "Üç Bileşen Modeli"ni geliştirmişlerdir. Bu bileşenler; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık bileşeni, çalışanların örgüte hissi duygularla bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüt içinde katılım göstermesidir. Çalışanın örgütün bir üyesi ya da bir parçası olmaktan gurur duyması şeklinde kendini göstermektedir.

Duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlara ve değerlere duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi, saygı, yakınlık, örgütün vizyon ve misyonunun içselleştirilmesi ile ortaya çıkan bağlılıktır (Tutar, 2007, s.106). Bireyin örgüte sadakat, sevgi ve aidiyet gibi duygularla psikolojik olarak bağlanmasıdır (Walumbwa, Wang ve Lawler, 2003). Bireyin örgütü bir aile gibi benimseyip, kendisini de ailenin bir ferdi gibi görmesinin altında duygusal bağlılık yatmaktadır.

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde yüzleşeceği kayıplara dayanan, sırf bu kayıplara maruz kalmamak için ya da yaptığı kişisel yatırımlardan vazgeçemediği için bir nevi şahsi menfaatleri gereği örgütte kalmasını sağlayan bağlılıktır. Duygudan ziyade mantığa, diğer bir deyişle kar ve zarar hesabına

dayanmaktadır (Hackett, Bycio ve Hausdorf, 1994). Bireyler kişisel yatırım olarak; örgüt sayesinde edindikleri arkadaşlık ilişkilerini, toplumsal statü ve itibarı, emekli olduklarında alacakları ikramiye ve maaşı değerlendirmektedirler (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Bir bireyin devam bağlılığı yüksek ise, bu birey yaptığı kar ve zarar hesabı sonucunda zarara girmemek için kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmektedir. Bu bireyin örgütüyle ve örgütün hedefleriyle özdeşleştiği söylenemez, daha iyi şartlara sahip olacağı bir örgütte çalışma imkanı bulunduğu örgütten ayrılmayı tercih edecektir. Buna göre, devam bağlılığında örgüte bağlılığın dış etkenlerce belirlendiği, içten gelen bir bağlılık olmadığı söylenebilmektedir (Tutar, 2007, s.106).

Normatif bağlılık bileşeni, çalışanın temel değerleri gereği zorunluluk duygusuyla örgütte kalmak yönünde manevi bir yükümlülük hissetmesi ile ilgilidir. Literatürde üzerinde en az çalışılan bağlılık bileşenidir. Bu bileşenin, bireyin örgüte girmeden önceki (aile ve içinde bulunduğu kültür) ve örgüte girdikten sonraki (örgüt kültürü) hayat tecrübelerinden etkileneceği önerilmektedir (Wiener, 1982).

Örneğin, bireylerin önem ve değer verdiği yakın çevredeki tanıdıklarının ya da aile fertlerinin aynı örgütte uzun yıllar çalışmış olmaları, içinde buldukları kültürel ortamda aynı örgütte uzun yıllar çalışmanın teşvik edilmesi ya da örgüt kültürü ve iklimi ile çalışanların kendilerinden sadakat ve bağlılık beklendiğine ikna edilmeleri, normatif bağlılığı artırabilmektedir.

Ülkemizde özellikle silahlı kuvvetlerde görev yapan bireylerde bu bağlılık bileşeninin yüksek olması beklenmektedir, çünkü örgüt kültürü öğrencilik yıllarından itibaren devletin sağladığı imkanlar ile okumanın ve devletin bireylere yaptığı yatırımın karşılığının ancak kuruma sadakat ile bağlılık duyulması ve uzun yıllar hizmet edilmesi şeklinde ödenebileceğini bireylere kabul ettirmektedir.

Örgütte sırf kendisi istediği için kalan bireylerin duygusal bağlılığının, menfaatleri gerektirdiği için kalan bireylerin devam bağlılığının ve temel değerleri nedeniyle mecbur hissettiği için kalan bireylerin normatif bağlılığının yüksek olduğu söylenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990).

Çalışanların, örgütsel bağlılığın bu üç bileşeninden yalnızca birini hissedeceğini söylemek doğru olmaz. Aslında bu üç bileşeni çalışanlar çoğunlukla aynı zamanda farklı şiddetlerde hissetmektedirler. Bu nedenle bazen bireyler; örgütte kalmak için

ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bunun için istek duymayabilmekte; bazen de ihtiyaç ve zorunluluk hissetmezken örgütte kalmak için istek duyabilmektedirler (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması hem çalışanlara hem de örgütlere fayda sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, iş tatmini, yüksek performans, çalışan devrinin düşmesi gibi örgüt tarafından arzulan bir çok değişkenle ilişkilidir (Hunt, Wood ve Chonko, 1989). Buna göre, örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırma yollarını aramalı, öncelikle çalışanlarının örgütsel bağlılık derecelerini etkileyen faktörlerin farkında olmalıdırlar.

Örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca faktörler bireysel özellikler, işle ilgili özellikler ve örgütsel özellikler olarak sıralanabilmektedir. Bireysel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, aynı görevde bulunma süresi gibi demografik bazı özellikleri, işle ilgili özellikler; görevin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği, otonomi, işin gerektirdiği sorumluluk, mesai arkadaşları ve amirlerle ilişkileri, örgütsel özellikler ise; örgüt büyüklüğü ve yapısı, çalışma koşulları ve çalışma saatleri, kariyer olanakları, maaş, yönetim tarzı ve yönetime katılma olanakları ile örgüt kültürü gibi örgütten kaynaklanan özellikleri içermektedir (Arı ve Ergeneli, 2003).

Meyer ve Allen (1987) da, duygusal bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler arasında kişisel özelliklerin, yapısal özelliklerin, işle alakalı özelliklerin ve iş deneyimlerinin bulunduğunu ancak duygusal bağlılık ile en güçlü ilişkinin iş deneyimleri arasında olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre çalışanların iş deneyimleri ile beklentileri uyumlu ise çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıkları artacaktır.

Çalışanların örgüte bağlılık duymaları, performanslarının artmasına, işe gelmeme ya da sıklıkla geç kalma, işten ayrılıp ayrılmama arasında bocalama gibi olumsuz durumların azalmasına katkı sağlayacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990, s.171-172).

Tez çalışmasında örgütsel bağlılığın duygusallık bileşenine odaklanılmıştır. Çünkü tez çalışmasının bireysel analiz seviyesindeki amaçlarından biri çalışanların liderlerinin özgünlüğü hakkındaki algılarının örgüt ile özdeşleşmelerini ve başka bir nedene bağlı kalmaksızın sırf kendileri istedikleri için, kendi tercihleri ile örgütte kalma isteklerini ne derece etkilediğini araştırmaktır.

Liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha önce yapılan pek çok araştırmayla (Yousef, 2000; Walumbwa ve Lawler, 2003; Walumbwa, Wang, Lawler ve Shi, 2004; Avolio, Zhu, Koh, ve Bhatia, 2004b; Nguni, Slegers, ve Denessen, 2006; Mahmoud, 2008; Dou, Devos, ve Valcke, 2016) kanıtlanmıştır.

Meyer ve arkadaşları (2002), duygusal örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında çok güçlü bir bağ bulunduğunu dile getirmektedirler. Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Blau (1985) da incelemiş, çalışmasının sonucunda çalışan odaklı liderlik tarzının, görev odaklı liderlik tarzına göre örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özgün liderliğin bir kök kavram olarak diğer pozitif liderlik tarzları gibi dönüşümcü liderliğin de yapıtaşı olduğu ve özgün liderliğin de çalışan odaklı bir liderlik tarzı olduğu göz önünde bulundurulursa özgün liderliğin de örgütsel bağlılığı artıracığı söylenebilecektir.

Walumbwa, Wang ve Lawler (2003), dönüşümcü liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi deneysel olarak kanıtlamıştır. Yazarlara göre, dönüşümcü liderler takipçilerini grubun menfaatleri uğruna kendi çıkarlarından vazgeçme yönünde motive edebilmektedirler. Sonuç olarak, bu tarz liderler her bir grup üyesinin kattığı değere ilişkin daha derin bir kavrayış ve takdir sağlarlar. Bu tarz liderler, takipçilerini eleştirel düşünmeye ve işlerini yapmak için yeni alternatifler keşfetmeye cesaretlendirirler. Bu yeni alternatifler keşfetme teşviği, takipçilerin işlerine daha çok katılmalarını motive ederken, bu da iş tatminini ve örgüte bağlılığı artırmaktadır.

Özgün liderliğin örgütsel bağlılık ve diğer çalışan tutum ve davranışları ile ilişkisi yeni yeni araştırılmaktadır. Özgün liderlik teorisi, liderin çalışanlar tarafından özgün olarak algılanmasının çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği görüşünü desteklemektedir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) yaptıkları çalışma ile ilk kez, özgün liderliğin örgütsel bağlılıkla pozitif şekilde ilişkili olduğunu Çin'den elde ettikleri örneklem ile deneysel olarak kanıtlamışlardır.

Avolio ve ark. (2004b), özgün liderliğin takipçilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe adanma gibi iş tutumları üzerinde hem doğrudan etkisi olacağını hem de kişisel ve sosyal özdeşleşme süreçleri aracılığıyla dolaylı etkisi olacağını savunmaktadırlar.

Doğrudan etki açısından özgün liderlerin karar vermeden önce ilgili bilgileri tarafsız olarak değerlendirmeleri, kurdukları ilişkilerde şeffaf ve açık olmaları,

değerleri, söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarlılık olması takipçilerinin bağlılıklarını artırmakta ve ekstra çaba göstermeye gönüllü olmalarını teşvik etmektedir.

Dolaylı etkileri açısından özgün liderler yüksek ahlaki standartlar, dürüstlük ve doğruluk sergileyerek örnek olma yoluyla liderlik etmektedirler, diğer bir deyişle rol model olmaktadır, bu da takipçilerinin kendileriyle kişisel olarak özdeşleşmelerine sebep olmaktadır. Böylece liderlerini model alan takipçiler kendilerini de yüksek ahlaki standartlarda ve doğrulukta, dürüst insanlar olarak görmeye başlamaktadırlar.

Sosyal özdeşleşme ise kişilerin ait olmaktan gurur duydukları bir grup ile özdeşleşmesi ve bu grup üyeliğini kimliklerinin önemli bir parçası olarak görmeleridir (Kark ve Shamir, 2002). Özgün liderler, yüksek ahlaki değerlere duyarlılığı yükselterek ve takipçileri ile temaslarında üst düzeyde dürüstlük ve doğruluk sergileyerek takipçilerinin sosyal özdeşleşmelerini artırmaktadırlar. Liderin değerleri ve ahlaki standartları böylece müşterek hale gelmektedir. Takipçiler arasında güven, umut, pozitif duygular ve iyimserlik hakim olmaktadır ki, bu da bağlılığı, tatmini ve diğer iş çıktılarını (işe adanma, yaptığı görevi anlamlı bulma, iş yerinde esen olma, vb.) artırmaktadır (Walumbwa ve ark., 2008).

Allen ve Meyer (1990)'in de çalışmalarında deneysel olarak kanıtladıkları gibi, örgüt içindeki rollerini benimseyen ve yaptıkları işte kendilerini yetkili hisseden çalışanlar örgüte daha yüksek duygusal bağlılık göstermektedirler. Özgün liderlerin de takipçilerini güçlendirme yoluyla onların işlerinde kendilerini daha yetkili hissetmelerini; takipçileri ile şeffaf ve açık ilişkiler kurma, onlara etik rol model olma ve temel değer/inançlarıyla tutarlı davranma konusunda onları güçlendirme yoluyla örgüt içindeki rollerini benimsemelerini sağlayarak örgüte duydukları duygusal bağlılığı artırabilecekleri söylenebilir.

Benzer şekilde Eisenberger ve arkadaşları (1986) çalışmalarında çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde örgütlerin çalışanlarına sağlamış oldukları desteğin önemli derecede etkisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Yazarlara göre, çalışanların düşüncelerine değer verilmesi, eleştiri ve şikayetlerinin dikkate alınması çalışanlarda örgüt tarafından kendilerine değer verildiği, işyerindeki esenliklerinin önemsendiği ve kendilerinin kabul gördüğü algısını yaratacaktır. Böylece çalışanlar da örgüte karşı

duygusal bağıllık gelişecektir. Söz konusu sonuçlara ulaşmada çalışanlara mümkün olduğunca güvenmek ve güçlü bir liderlik sergilemek oldukça önemlidir.

Yönetimin katılımcı ve adil tavrının, yetkilendirme ve otonomi sistemlerinin, çalışanlara öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları verilmesinin de örgütsel bağıllığı etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Bartlett, 2001; Whitener, 2001; Cullen, Parboteeah, ve Victor, 2003; Sani, 2013; Kim, Eisenberger ve Baik, 2016).

Özgün liderlik teorisi de özgün liderlerin önemli kararlar almadan önce farklı görüş ve bakış açılarını tarafsız olarak değerlendirdiğini, çalışanlarını farklı fikir ve görüşleri ile itirazlarını dile getirmeleri konusunda cesaretlendirdiğini; çalışanlarını güçlendirme yoluyla onların işlerinde kendilerini daha yetkili hissetmelerini sağladığını; çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik ettiğini önermektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, özgün liderliğin çalışanların örgütsel bağıllığı ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Öte yandan takipçilerin liderlerine güven duyması, liderin etkinliğinde çok önemli bir unsurdur (Bass, 1990). Dirks ve Ferrin (2002), yaptıkları çalışma sonucunda lidere güven duyulmasının örgütsel bağıllık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte kalma niyeti gibi çeşitli ve önemli örgütsel çıktılar ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Özgün liderler takipçileri ile güvene dayalı şeffaf ilişkiler kurarlar, takipçilerinin zayıf yanlarına odaklanmak yerine onların güçlü yanlarına odaklanırken zayıf yanlarını geliştirmelerini desteklerler. Walumbwa ve ark. (2008), özgün liderliği pozitif kişisel gelişmeyi destekleyen lider davranışı modeli olarak tanımlamaktadırlar.

Avolio ve Gardner (2005) da, özgün liderliğin örgütlerde köklü değişimler gerçekleştirebileceğine işaret etmektedirler. Yazarlara göre, özgün liderler bu söz konusu köklü değişimleri kişisel farkındalığın artırılması aracılığıyla çalışanların yaptıkları işte anlam bulmasına ve yaptıkları işle bağ kurmalarına yardım ederek; iyimserlik, güven ve umut aşılıyarak; güven ve bağıllığı inşa edecek şeffaf ilişkiler ve karar alma süreçlerini destekleyerek; pozitif etik iklimi ve çalışanları süreçlere dahil eden bir örgüt yapısını teşvik ederek başarabileceklerdir.

Özgün liderler bu sayede çalışanların duygusal bağıllıklarını artıracak destekleyici iş ortamını da sağlamış olacaklardır. Buna göre özgün liderler çalışanları

destekleyici bir iş ortamı ve güvene dayalı şeffaf bir ilişki kurarak takipçilerinin duygusal örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde geliştirebilirler.

Çalışanlar tarafından örgüt ikliminin katılımcı olarak algılanması da çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Welsch ve Lavan, 1981). Örgütsel iklim değişkenleri (iletişim, karar verme, liderlik, motivasyon, amaç belirleme) ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuş, örgütsel bağlılık ile en güçlü ilişki iletişim değişkeni arasında ortaya çıkmıştır. Etik veya etikle yakından alakalı, iş yerinde adalet, çalışanları dikkate alma, çalışanlara karşı dürüst olma gibi bir takım değişkenler çalışanların örgütlerine bağlılıklarında güçlü etkiye sahiptirler (Vitell ve Singhapakdi, 2008).

Şeffaf ilişkileri ve karar alma süreçlerini desteklemeleri, pozitif etik iklimi ve çalışanları süreçlere dahil eden bir örgüt yapısını teşvik etmeleri, çalışanlara karşı dürüst olmaları sayesinde özgün liderlerin çalışanlarının duygusal örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkilerinin olacağı söylenebilir.

Sonuç olarak, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik hipotez aşağıda sunulmuştur;

H<sub>1</sub> : Özgün liderlik, duygusal örgütsel bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

### **3.2. Özgün Liderlik - İşyerindeki Esenlik İlişkisi**

Esenlik, literatürde iki ana yaklaşım ile açıklanmaktadır; hedonizm (hedonism)/öznel ve yudemonizm (eudaimonism)/psikolojik (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002, s.1007; Ryan ve Deci, 2001, s.143).

Hedonik bakış açısına göre esenlik, haz ya da mutluluktan oluşur. Hayatın amacı mümkün olduğunca fazla haz yaşamaktır ve mutluluk da bu hazların toplamıdır.

Yudemonizm'e göre esenlik, sadece mutluluk değil, daha fazlasıdır. Hayatın amacı ve gerçek mutluluğun kaynağı hazın peşinde koşmak değil, erdemli davranmak ve yapılmaya değer şeylerin yapılmasıdır. Aristo, insanın en büyük çıkarının iyi bir yaşam sürmek olduğunu ifade etmektedir. Eski Yunanca'da "eudaimonia" kelimesi günümüzde mutluluk olarak tercüme edilmekte ve

Aristo'nun sözünü ettiği "iyi bir yaşam"ı betimlemek için kullanılmaktadır (Gavin ve Mason, 2004).

Aslında esenlik, bireyin potansiyelini gerçekleştirmesi ile oluşur. Buna göre; öznel esenlik "mutluluk" ile, psikolojik esenlik "anlam" ile ilişkilidir. Bu iki yaklaşım da insan doğası ve toplumun nasıl daha iyi bir hale gelebileceğine ilişkin farklı görüşler üzerine kurulmuştur (Ryan ve Deci, 2001).

Yukarıda da açıklandığı gibi esenlik, çok geniş bir kavram olmakla beraber; öznel esenlik, bireyin kendi hayatını nasıl değerlendirdiği ile ilişkilidir (Diener, Sandvik ve Pavot, 1991), bireyin duyguları ile yaşam tatmini ve kalitesine ilişkin değerlendirmeleridir (Diener, 1984). Psikolojik esenlik ise bireyin ömrü boyunca gerçek potansiyelini kavraması (Ryan ve Deci, 2001) ve anlamlı hedefler belirleme gibi yaşamın varoluşla ilgili zorluklarıyla ilişkili algılarıdır (Keyes ve ark., 2002).

Buna göre öznel esenlik, bireyin kendi hayatının niteliğine ilişkin bilişsel değerlendirmesinin toplamı iken, mutluluk da bu değerlendirmeye eşlik eden duygu olarak tanımlanabilmektedir. Araştırmacılar, öznel esenlik (iyilik hali) kavramı ile mutluluğun ölçülebileceğini varsaymakta, esenliği bireyin yaşamından duyduğu memnuniyet ve memnuniyetsizlik dengesi olarak kabul etmektedirler (Bradburn, 1969; Sumner, 1996).

Öznel esenlik, duygusal ve bilişsel adı altında iki boyuttan oluşmaktadır. Duygusal boyut, kişinin yaşadığı pozitif ve negatif duyguların sıklığı olarak açıklanabilirken, bilişsel boyut da yaşam doyumu yani kişinin kendi belirlediği ölçütlere göre yaşamını nasıl değerlendirdiği olarak açıklanabilir (Diener, 1984). Duygusal boyut, olumlu ve olumsuz duyguları kapsamaktadır. Olumlu duygular, neşe, coşku, ilgi, heyecan, güven, isteklilik gibi duygular iken; olumsuz duygular da korku, öfke, üzüntü, suçluluk, nefret gibi duyguları içeren hoşnutsuzluğu ve stresi yansıtmaktadır (Ben-Zur, 2003).

Eski Yunan öğretilerine göre bireyin iyi bir yaşam sürebilmesi için, bireyi yetiştiren, destekleyen ve gelişimine yardımcı olan iyi bir toplumda yaşamaya ihtiyacı vardır. Günümüzde bireylerin yaşamlarının ne kadar büyük bir bölümünü işyerinde geçirdikleri göz önüne alındığında, bireyler için örgütler kişilerarası, sosyal ve politik ilişkilerin büyük kısmının kaynağı durumuna gelmektedir. Bu durumda söz



konusu öğretti; "Bireyin iyi bir yaşam sürebilmesi için, bireyin iyi bir örgütte çalışması gerekir" şeklinde uyarlanabilmektedir (Gavin ve Mason, 2004).

Bireyin mutlu olmasında duygusal hazların, onurun ya da paranın payı olsa da mutluluğun kaynağı yalnızca bunlar değildir. Yunan filozoflar, mutluluğun kaynağı olarak "özgürlük", "ilim" ve "erdem" karakteristiklerini görmektedirler.

Özgürlük, bireyin bağımsız olarak düşünüp istediği seçimi yapmasında hür olması anlamına gelmektedir. Bireyin kendi kaderini tayin etmesi, otonomi ve takdir yetkisine sahip olması bireyi mutlu edecektir.

İlim, bireyin bilgi birikimi, ilim ve muhakeme becerisine sahip olması anlamındadır. Çalışanların önemli kararlar vermesine izin veriliyorsa, onların karar verecekleri alanda bilgi sahibi olmaya, muhakeme etme yöntemlerini bilmeye ihtiyaçları olacaktır. İyi örgüt, çalışanları ile bilgiyi paylaşan, çalışanlar ve örgüt içindeki hiyerarşik basamaklar arası iletişimi güçlendiren, çalışanlarını eğiten örgütlerdir.

Erdem olarak da ahlaki karaktere atıf yapılmaktadır. Aristo'ya göre erdemli olmak, bireyi gerçek mutluluğa ulaştıracaktır. İyi örgütler resmi olarak etik ya da karakter geliştirme eğitimleri vermek yerine etikle ilişkili prestijli ödüller vermeyi tercih etmektedirler. İyi örgütlerde, etik ve karakter geliştirme, örgütün yaptığı herşeyin içine işlemiş durumdadır. Ahlaki eğitim, çalışanların örgüte dahil olmasıyla öğrendikleri, özümstedikleri ve uygulamaya devam ettikleri müşterek vizyon ve örgütün kuruluş prensipleriyle yürütülmektedir. Bu ahlaki rehberliğe, karar verme sorumluluğunun da eklenmesiyle çalışanların hem ahlaki karakterleri, hem de entelektüel yetenek ve deneyimleri gelişmektedir.

Çalışanların doğru kararlar vermesi, kendileri ile gurur duymalarını, öz-saygılarının yükselmesini, kendilerini onaylamalarını ve beğenmelerini, kendilerini gerçekleştirmelerini sağlarken aynı zamanda stresin olumsuz etkilerini azaltacak, zorluklarla başa çıkma kapasitelerini artıracak ve öz-yeterlik inançlarını destekleyecektir (Gavin ve Mason, 2004).

Ortalama bir birey yaşamının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiğinden bireylerin esenliğinde işyerinin önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Bu noktada, iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki karşılıklı ve sıkı ilişki dikkat çekmektedir.

İşyeri insan yaşamının önemli bir parçası olduğundan çalışanların işyerindeki esenliği bireyin olduğu kadar örgütün ve toplumun da yararına. İşyeri bireylerin yaşam kalitesi ve ruh sağlığını doğrudan etkileyebildiğinden, hem toplum hem de çalışanlarına kaynak ayıran örgüt açısından, bireylerin esenliğinin desteklenmesi, hastalıklarının tedavi edilmesinden ve neden olacakları maddi kayıpların telafi edilmesinden hem çok daha az maliyetli olacaktır, hem de çok daha fazla fayda sağlayacaktır (Harter, Schmidt ve Keyes, 2002, s.207; Cox ve Ferguson, 1994).

Gavin ve Mason (2004), işin çalışanın günlük ekmeğini çıkarma arayışı olduğu kadar aynı zamanda yaşamlarındaki gurur ve anlam kaynağı arayışı da olduğunu; günümüzde insanların yaşamlarında genel olarak mutluluğu yakalaması için tek umudun, işyerlerinde mutlu olmaları olduğunu, işin tek başına bir bireyi mutlu edemeyeceğini, ancak bireyin de işyerinde mutsuz iken gerçekten mutlu olamayacağını ifade etmektedirler. Buna göre, liderler takipçilerinin işyerinde mutlu olmalarını sağlayabilirlerse, takipçilerinin performansını artıracak ve onları örgütsel amaçlar için kolayca motive edebileceklerdir.

Bu tez çalışmasında bireylerin iş yaşam alanlarındaki öznel iyi oluşları ele alınmakta ve "işyerindeki esenlik" kavramı ile tanımlanmaktadır. Çalışanların işyerindeki esenliklerinin; liderleri ile ilgili algılarından ne derece etkilendiği ve liderin özgün olarak algılanması ile duygusal örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki etkili olup olmadığı araştırılmaktadır.

Bakker ve Oerlemans (2011), Diener ve arkadaşlarının tanımına dayanarak işle ilgili esenliği; çalışanın işinden tatmin olduğu, keyif ve mutluluk gibi pozitif duyguları sıklıkla, keder ve öfke gibi negatif duyguları ise nadiren hissettiği durum olarak kavramlaştırmıştır.

Geçmişte çalışanların esenliği sözkonusu olduğunda iş tatmini, iş kaynaklı gerginlik, iş kaynaklı depresyon, iş kaynaklı tükenmişlik, moral gibi kavramlar aklı gelirken, günümüzde psikolojik, fiziksel ve sosyal esenlik kavramlarından söz edilmekte ve her biri ayrı bir araştırma odağı olmaktadır. Ancak literatürde esenlik öncelikle duygusal bir durum olarak yorumlanmakta ve bireylerin duygularına işaret eden, psikolojik esenlik kapsamında kalan duygusal esenlik, esenlik kavramının öz unsuru olarak kabul edilmektedir (Liu, Siu ve Shi, 2010).

İşyerindeki esenlik, çalışanların işyerinde hissettikleri pozitif duyguların sıklığı ve negatif duyguların azlığı ile ilişkilidir.

İş yerindeki zihinsel ve duygusal faktörlerin kombinasyonu olarak ortaya çıkan işe adanma derecesi çalışanların işyerinde hissettikleri pozitif duyguların (iş tatmini, bağlılık, keyif alma, kendini gerçekleştirme, ilgi duyma ve umursama gibi) sıklığını artırmaktadır. Söz konusu pozitif duygulanım sayesinde de görevlerin etkinlikle icrası, çalışanların kurumda tutulması, yaratıcılık ve benzer işle ilgili olumlu sonuçlar sağlanabilmektedir (Harter, Schmidt ve Keyes, 2002, s.206).

Çalışanların hissettikleri pozitif duyguların sıklığının artması, yaptıkları işten memnuniyet duymalarını, lidere ve örgüte olan bağlarının güçlenmesini sağlar. Uzun vadede tüm bunlar, hem çalışanların, hem de örgütün yararınadır. Yaptığı işten tatmin olan çalışanlar işbirliğine daha açık, iş arkadaşlarına yardımcı olmaya daha yatkın, daha dakik, zamanı verimli kullanmaya daha özen gösteren ve örgütte daha uzun süre kalan bireylerdir (Spector, 1997).

Harter, Schmidt ve Keyes (2002), Gallup araştırmaları kapsamında çalışanların yönetim uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmeye yönelik 12 ifadeden oluşan bir ölçek oluşturmuşlardır. Bunu yaparken yöneticilerin etkileyebileceği önemli insan kaynakları uygulamalarına odaklanmışlar ve neticede işyerindeki esenliğin yöneticiler ve çalışanlar tarafından etkilenebilen elemanlarını ortaya koymuşlardır.

Yazarlar, bu ifadelerin çalışanların işyerinde pozitif duygular hissetmeleri için gerekli öncülleri ölçtüğünü ifade etmekte ve bu 12 ifadeyi işe adanmanın ölçeği olarak adlandırmaktadırlar. Bu kapsamda, yazarlar işe adanmayı işyerindeki esenliğin öncülü olarak kabul etmektedirler.

Harter, Schmidt ve Keyes (2002, s.208) işyerindeki esenliği, kişisel gelişim olanaklarına sahip olma, yaşamın bir amacı olması, diğerleriyle pozitif ilişkiler kurabilme, içinde bulunduğu çevrede söz sahibi olma, sosyal bütünleşme ve sosyal katkı sağlama kavramlarıyla açıklamaktadırlar.

Özgün liderlik teorisi, hem özgün liderlerin örgüt içinde pozitif duyguların oluşumuna katkı sağlayacağını önermekte, hem de bu ifadeleri desteklemektedir. Harter, Schmidt ve Keyes (2002)'in oluşturdukları ölçekte yer alan ifadeler şunlardır;

1. İşte benden ne beklendiğini biliyorum.
2. İşimi doğru yapmam için ihtiyacım olan materyal ve ekipmana sahibim.

3. İşyerinde hergün en iyi yaptığım şeyi yapmaya fırsatım var.
4. Son bir haftada işimi iyi yaptığım için takdir gördüm.
5. İşyerinde amirim ya da başka biri beni birey olarak önemsiyor.
6. İşyerinde benim gelişimimi teşvik eden biri var.
7. İşyerinde benim görüşlerime itibar edilir.
8. Örgütümün misyonu, amaçları işimin önemli olduğunu hissettirir.
9. Çalışma arkadaşlarım kaliteli iş yapmaya çalışırlar.
10. İşyerinde bir "en iyi arkadaşım" var.
11. Son altı ayda benimle kariyerim hakkında görüşüldü.
12. İşyerinde son bir yılda öğrenme ve gelişme için fırsatlara sahip oldum.

Lider herbir takipçisiyle özel olarak ilgilenir ve ihtiyaçlarına cevap verirse, bu durum takipçi-lider-örgüt arasındaki bağları sağlamlaştırırken takipçinin işyerindeki günlük yaşantısından daha fazla keyif almasına, işini önemsemesine ve işine ilgi duymasına katkı sağlayacaktır.

Takipçinin temel ihtiyaçlarının karşılanması onun hem zihinsel, hem de duygusal olarak adanmasını, pozitif duygulanım sıklığının artmasını, örgütün yararına olan konularda ilgi, idrak ve eyleme geçme potansiyelinin gelişmesini sağlayacaktır.

Çalışanın temel ihtiyaçları; çalışana kendisinden beklenenin net olarak ifade edilmesi, görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu materyal ve ekipmanın sağlanmasından başlamaktadır. İnsanların golf oynamaktan neden büyük keyif aldıkları ve bu oyunu oynamaya neden gayet hevesli oldukları incelendiğinde bunun nedeninin hedeflerin çok açık ve net olarak belirlenmiş olmasından kaynaklandığı keşfedilmiştir. Birey, yapması gerekeni ve durumunu açıkça görür, hedef ne çok kolay ne de başarılması imkansızdır. Birey kendi kabiliyetini bilir, hedefi bilir ve ulaşabilmek için hem kendi, hem de diğerleri ile rekabet eder. Açıkça belirlenmiş hedefler oyunun mükemmel ve başarılı olmasını güdüler (Clemens ve Mayer, 2001, s.35). Benzer şekilde örgütlerde de açıkça belirlenmiş hedefler, çalışanları rekabet etmek ve başarmak için motive etmektedir.

Çalışana kendisinden beklenenin net olarak ifade edilmemesi, görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu materyal ve ekipmanın sağlanmaması, çalışanın örgütün başarısına katkı sağlamaya çaba göstermesi yerine, örgütte hayatta

kalmaya odaklanmasına neden olacak, aynı zamanda negatif duygular (değersizlik hissi, bıkkınlık ve kırgınlık gibi) hissettirecek, bu ihtiyaçların karşılanması ise pozitif duygular (mutluluk, merak gibi) hissettirecektir.

Çalışanın diğer temel ihtiyaçları olarak; örgüte katkı sağladığını hissetmesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, çalışanların kariyer ve kişisel gelişimlerini tartışmaya, sürekli gelişme ve öğrenmeye fırsat sağlayan bir ortam yaratılması olarak sayılabilir. Örgütlerin bu temel ihtiyaçları sağlaması hem çalışanların işyerindeki esenliğini, hem de örgütün başarılı olma fırsatlarını artıracaktır (Harter, Schmidt ve Keyes, 2002).

İnsanları mutlu eden mekanizma ve süreçler üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen deneysel bilgilerin en çok kabul görenlerinden biri, işin esenlik ve mutluluğa önemli ölçüde katkı sağladığıdır (Rodriguez-Munoz ve Sanz-Vergel, 2013).

Garrosa, Carmona, Ladstätter, Blanco ve Cooper-Thomas (2013), çalışanların işyerindeki günlük duygusal esenliklerini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, bir iş gününün sonunda esenliği etkileyen faktörlerin aile-iş çatışması, işle ilgili tükenmişlik ve yaşamdaki anlam arayışı olduğunu ortaya koymuştur.

Rodriguez-Munoz ve Sanz-Vergel (2013), yaptıkları araştırma sonucunda gün boyunca işini yapmaktan aldığı hazzın çalışanın günlük esenliğine katkı sağladığını ve aynı zamanda bunun, birlikte çalıştığı diğer çalışanlara da sirayet ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, bireysel esenliğin diğer çalışanların esenliği üzerinde de dolaylı etkisi olabildiğini göstermesi açısından önemlidir.

Warr (2013), kurduğu teorik modelde mutluluk ve mutsuzluğun kaynağı olarak işin karakteristiklerini ve bireyin mental süreçlerini göstermektedir. Çalışanların mutluluk ve esenliğini artırmak için, bu iki kaynak ile pozitif bir duygu durumu olarak tanımlanabilecek mutluluk arasındaki ilişkileri incelemek gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışanların esenliği, fiziksel iş ortamından olduğu kadar psiko-sosyal iş ortamından da etkilenmektedir. Yönetim stili de bu psiko-sosyal iş ortamının temel etkenlerinden biridir. Lider, söylem ve eylemleriyle, liderlik tarzıyla, yönetim becerileri ile örgüt içinde uygulamaya soktuğu süreç ve prosedürleriyle, beklenti, kontrol ve sağladığı ya da sağlamadığı destek ile çalışanların işyerindeki esenliklerini

en çok etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilebilir (Densten, 2005; Liu, Siu ve Shi, 2010; Van Den Bosch ve Taris, 2014).

Yapılan araştırmalara göre, öz-yeterlik inancı, yönetim kademesine duyulan güven, işin anlamlı bulunup bulunmaması, örgütsel ve mesleki kimlikler, liderlik ile çalışanların esenliği arasında bağ kuran psikolojik mekanizmalardır (Sivanathan, Arnold ve Barling, 2004; Arnold, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007).

Özgün liderlik, pozitif duygulara ve kendine güven, umut, iyimserlik, esenlik, mutluluk gibi kavramlara odaklanan pozitif örgütsel davranış ile yakından ilişkilidir (Yammarino, Dionne, Schriesheim ve Dansereau, 2008). Buna göre özgün liderlik, takipçilerinin mutluluğu ile de yakından ilgilidir.

Liderin güvenilir olması ve lider ile açık iletişim kurulabilmesi, takipçilerin duygusal olarak desteklendikleri algısını güçlendirir ve esenliklerini artırır (Aycan ve Eskin, 2005; Kramer ve Tyler, 1996). Güvenilirlik ve açık iletişim kurulabilmesi özgün liderlerin özellikleridir. Buna göre özgün liderler, şeffaf ilişkiler kurarak, davranışsal bütünlük sergileyerek ve yüksek ahlaki standartları ile dürüstlükleri sayesinde takipçilerinin işyerindeki esenliklerini olumlu yönde geliştireceklerdir.

Özgün liderler, güvenilir olmak, takipçilerinin saygı ve güvenini kazanmak için kişisel değer ve inançlarıyla uyumlu hareket ederler. Farklı bakış açılarını cesaretlendirerek ve takipçileriyle işbirliği içinde çalışarak, takipçilerinin özgün olarak nitelendirdikleri ve algıladıkları bir tarzda liderlik ederler (Avolio ve ark., 2004b).

Gardner, Avolio, Luthans ve ark. (2005b), özgün liderlerin özgünlük için model olarak, özgün olmaya teşvik ederek takipçilerinin işyerindeki esenliklerine olumlu katkı sağlayacağına işaret etmektedirler. Takipçiler de liderlerini rol model olarak gördükleri için zaman içinde kişisel ve sosyal olarak özdeşleşmeleri sonucu takipçiler de özgün olmayı başaracak, özgünlük örgüt kültürünün dayanağı haline gelecektir. Özdeşleşme süreçleri takipçilerde güvenin, umudun, pozitif duyguların ve iyimserliğin artmasını sağlarken, bu duygular da takipçilerin işyerindeki esenliklerinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Ayrıca Luthans ve Avolio (2003), özgün bir liderin karakteristiklerini kendine güvenen, umut dolu, iyimser, esnek, şeffaf, etik, geleceğe odaklı olarak tanımlamış, bu tarz liderlerin takipçilerinin gelişimine de odaklandıklarını belirtmişlerdir. Buna

göre, takipçilerin de özgün olmayı başarması sonucu onlar da liderleri gibi kendine daha çok güvenen, daha umut dolu, iyimser, esnek, şeffaf, etik ve geleceğe odaklı olacaklardır. Bu durum da işyerindeki esenliklerini arttıracaktır.

Avolio ve Gardner (2005) da özgün liderlerin rol model olarak, takipçilerinin kişisel farkındalıklarını ve kişisel denetimlerini geliştirdiklerini, böylece onların da özgün olmasını desteklediklerini, takipçilerin özgünlüğünün ise esenliklerine ve performanslarına olumlu katkı sağladığını önermektedirler.

Ilies ve ark. (2005), liderlerin kendileri ile ilgili bilgileri saptırmadan paylaşımları, kişisel bütünlük sergilemeleri halinde lider-takipçi ilişkilerinin üst düzeyde saygı, güven ve pozitif duygular içereceğini savunmaktadırlar. Bu tarz kaliteli ve yakın ilişkiler, takipçilerin kendi değerleri ile liderin değerleri arasındaki uyumu arttıracak, karşılıklılık ilkesi kapsamında takipçinin liderin değerleriyle uyumlu davranış sergilemesi sonucunu doğuracaktır. Nihayetinde de takipçilerin özgünlük ve esenlik düzeyleri gelişecektir. Ayrıca çalışanların, işyerinde kendi değer ve inançlarıyla uyumlu davranabildikleri sürece, pozitif örgütsel tutumlara sahip olmaları, işe daha çok adanmaları, başarılı olacaklarına inanmaları daha olasıdır (Van Den Bosch ve Taris, 2014).

Kavramsal olarak, bireyin yaşamında kendi benliğiyle uyumu ile öznel esenliği arasındaki ilişki açıktır ve bu özgünlük ile esenlik arasındaki önemli bir bağlantıdır (Waterman, 1993; Sheldon ve ark., 1997; Ryan ve Deci, 2001; Goldman ve Kernis, 2002; Luthans, Norman ve Hughes, 2006).

Ancak bu ilişki deneysel bağlantıların ortaya konması açısından, özellikle de iş ortamında yapılan araştırma miktarı açısından eksiktir (Pavot ve ark., 1997, s.184). Bu eksikliği kapatmak için özgünlüğün özellikle işyeri gibi özel yaşam alanlarındaki rolünün incelenmesine ve değerlendirilmesine ihtiyaç olduğunu belirten Ilies ve ark. (2005), esenliğe etki eden bireysel faktörler hakkında fazla bilgi mevcut olmamasına rağmen esenliği açıklayan bireysel faktörler arasında özgünlüğün de yer aldığını ifade etmektedirler.

Benzer şekilde Menard ve Brunet (2011), özgünlük ile esenlik arasında ilişki kuran çok sayıda araştırma olmamasına rağmen, özgünlükle ilgili kavramların aynı zamanda hem öznel, hem de psikolojik esenlik ile ilişkili olduğunu bu durumunda iki kavram arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyduğunu ileri sürmektedir. Luthans ve

ark. (2006), özgün liderliğin meydana getirdiği pozitif sonuçlardan birinin de işyerindeki esenliğin artması olduğunu savunmaktadırlar.

Menard ve Brunet (2011), işyerindeki özgünlük ve yöneticilerin işyerindeki esenliği arasındaki ilişkiyi ve işe verilen anlamın bu ilişkideki aracı rolünü kamuda çalışan 360 yöneticiye anket uygulayarak araştırmışlardır.

Araştırma sonuçları, işyerindeki özgünlüğün esenlik ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve işe verilen anlamın bu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Yöneticilerin kendi benliklerine ilişkin farkındalıklarının ve işyerindeki özgün davranışlarının, hissettikleri duyguları etkilediği, daha özgün davrandıklarında pozitif duyguları daha sıklıkla, negatif duyguları da nadiren hissettikleri anlaşılmıştır. Yazarlara göre bu bulgu, özgünlüğün mutluluğa erişmenin bir yolu olduğuna işaret etmektedir.

Bireylere özgün olarak yaşamak denildiğinde bunun kendileri için ne anlama geldiği sorulduğunda, yaşamlarında anlamı bulmaları, tutku ve mutluluk ile anlamlı eylemlere odaklanma cevapları alınmıştır (Reece, 2003). Bunu işyerine uygularsak çalışanların özgün olmalarının, yaptıkları işi ve yerine getirdikleri görevleri anlamlı bulmalarını, işyerinde sıklıkla tutku ve mutlulukla ilişkili duygular deneyimlemelerini beraberinde getirecektir.

McKee, Driscoll, Kelloway ve Kelley (2011), dönüşümcü liderlik, iş yerindeki maneviyat ve esenlik arasındaki ilişkileri sağlık sektöründe çalışan 178 işçi üzerinde yaptıkları araştırma ile incelemişlerdir.

Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin çalışanların zihinsel ve manevi esenlikleri üzerindeki etkisinde işyerindeki maneviyatın, özellikle de çalışanların toplumsallık bilincinin tam aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Yazarlar, işyeri maneviyatını; çalışan açısından işin anlamlılığı, toplumsallık bilinci ve birey-örgüt değerlerinin uyuşması olmak üzere üç faktörün bileşimi olarak kavramlaştırmışlardır. Toplumsallık bilincini ise, çalışanların işyerinde bir çeşit toplum oluşturduklarını ve bu çalışanların birbirleriyle bağlantılı olduklarını hissetmek istemeleri olarak açıklamaktadırlar.

Bu bulgulara dayanarak yazarlar, liderlerin çalışanların esenliğini, onların işyerindeki toplumsallık bilincini geliştirme yetenekleri aracılığıyla etkileyebileceklerini önermektedirler. Buna göre, lider çalışanlar arasındaki



birlikteliği, bir bütün olma ruhunu, kişiler arasındaki bağlantıları ya da kişisel ilişkileri ne kadar güçlendirebilirse esenliklerini artırmada o derece başarılı olacaktır.

Örgüt içindeki tüm yönetim uygulamaları işbirliği ve işbirliği içinde rekabeti hedefleyen, kişilerarası karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri tesis etmeyi hedeflemelidir (Zineldin, 2004). Bu sayede çalışanlar arasındaki bağlantılı olma hissi, paylaşım ve güven artırılabilir, nihai olarak da çalışanların hem iş arkadaşlarına, hem de örgüte bağlılığı artabilecektir, çalışanın işyerinde hissettiği pozitif duygular ağırlık kazanabilecektir.

Bireylerin örgüt içindeki yani işyerindeki esenliği bir yandan kendi iç dünyaları ile ilişkili, diğer yandan da diğer çalışanlar, amir ya da lider ile olan ikili ilişkileri ile ilişkilidir. Özellikle dış dünya ile ilişkili olan kısım yani bireyin diğerleri ile olan ilişkileri dinamik bir süreçtir ve bu süreç bireylerin birbirleriyle ne kadar etkileşim içerisinde olduklarına, ne kadar uyumlu ve esnek davranabildiklerine, birbirlerine ne kadar güvendiklerine bağlı olarak bireyin pozitif ya da negatif duygulanımını belirler.

Esenliğin bireyin iç dünyasına ilişkin kısmının ise bireyin hayata bakış açısına bağlı olduğu, iyimser ya da kötümser bakış açısına sahip olmasıyla alakalı olduğu söylenebilir. Birey ne kadar iyimser ise pozitif duyguları o kadar sıklıkla yaşayacaktır. İyimser bir dünya görüşüne sahip çalışanlar, aksiliklerden daha kolay sıyrılacak, zorluklarla baş etmede daha az zorlanacakken, kötümser olanlar daha çok eleştirecek, değişikliklere daha çok direnecek, fırsatlardan çok engellere odaklanacaklardır.

Liderin iyimser ya da kötümser olması, kendisi dışında örgütün tümünü etkileyecek, çalışanların olaylara bakışını yönlendirecektir. Çalışanların kötümser bakış açısını benimsemeleri onları öğrenilmiş çaresizliğe itecektir ki, bu durum da işyerinde negatif duyguları sıklıkla, pozitif duyguları ise nadiren hissetmeleri sonucunu doğuracaktır.

Özgün liderlik teorisinde özgün liderler karakterleri gereği, iyimser bakış açısına sahip, umut dolu ve geleceğe odaklı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca özgün liderliğin bileşenlerinden biri de ahlaki bakış açısına sahip olmalarıdır ki, bu sayede özgün lider her koşulda herhangi bir zorlama olmaksızın tutarlı bir şekilde temel değerleriyle yani özüyle uyumlu, aynı zamanda etik kararlar alabilmektedir. Özgün liderliğin ahlaki bakış açısına sahip olmaya, değerlere, bireyin hem kendine

hem de diğerlerine karşı dürüst davranmaya dayanması, onun manevi yönünü ortaya koymaktadır. McKee ve ark. (2011), maneviyatın esenlik üzerindeki etkisini yaptıkları çalışma ile ortaya koymuşlardır. Bu noktadan hareketle, özgün liderin takipçileriyle etkileşiminde özgünlüğün takipçilerine sirayet etmesi sayesinde de özgün bir lider çalışanlarının esenliklerine olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.

Çalışan esenliği üzerine çalışan araştırmacılar, esenliği etkilemesi olası işle ilişkili birçok faktör tanımlamışlardır. Bunlardan bazıları, iş tasarımı, çalışma biçimleri, takım ve iş gruplarının rolleri, iş güvenliği, çalışma saatlerinin uzunluğu, amir ya da liderin davranışlarıdır (Turner, Barling ve Zacharatos, 2002, s.715; Sparks, Faragher ve Cooper, 2001). Ayrıca çalışanların işleri ve iş prosedürleri üzerindeki yetkilerinin artması, destekleyici bir liderin olması ve denetimin azalması çalışanların esenliğini olumlu etkileyen faktörlerdendir (Holman, 2002).

Kelloway ve ark. (2005), dönüşümcü liderlik ve zihinsel sağlık literatüründe yapılan çalışmaları kapsamlı şekilde yeniden incelediklerinde, liderlik becerileri zayıf olan, pasif olan ya da kötü davranan liderlerin çalışanlar üzerinde negatif sonuçlara neden olduklarını, çalışanların stres, kaygı ve depresyon seviyelerini artırdıklarını, çalışanların kendilerini bastırılmış, çaresiz ve yabancılaşmış hissettiklerini, iş ve yaşam tatminlerinin düştüğünü, tüm bunların yanı sıra örgütsel açıdan örgütsel bağlılığın azaldığını ve iş- aile çatışmalarının arttığını ortaya koymuşlardır.

İş kaynaklı stresin etkileri mesai sonrasında çalışanların özel yaşamlarında da devam etmektedir. İş stresinden yakınan çalışanlar, işgünü boyunca yaşadıkları stres nedeniyle mesai sonrasında da baş ağrıları çektiklerini ve evlerinde daha huysuz ve asabi davrandıklarını ifade etmektedirler. Çalışanlar, baş edebileceklerine inandıklarının üstünde taleplerle karşılaştıklarında, iş ortamında herhangi bir şekilde kişisel amaçlarına ulaşmaları engellendiğinde, diğer bir deyişle çalışma koşulları mutluluklarına katkı sağlamadığı, aksine yeterlik ve öz-saygılarını tehdit ettiğinde iş stresi yaşamaktadırlar.

Çalışanlarda stres yaratan kaynaklar; işe özel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki gruba ayrılabilir. İşe özel stres kaynakları uzun çalışma saatlerini, ağır iş yükünü, işle ilgili yerine getirilmesi istenen karmaşık ya da muğlak talepleri, iş- aile çatışmalarını kapsarken, örgütsel stres kaynakları zarara uğrama riskini,

güvensizliği, kişiler arası çatışmaları, çalışma koşullarında köklü değişiklikleri ve adaletsizlik algılarını kapsamaktadır (Gavin ve Mason, 2004).

Liderin örgüt ortamını ve yapısını şekillendirmedeki rolünden hareketle, liderin çalışanların hem iş, hem de özel yaşamında ne kadar etkili olduğu görülebilmektedir. Bu durumda, tersi düşünülürse destek verici bir lider, özgün bir lider mesela, çalışanların stres, kaygı, depresyon düzeyini düşürecek, iş ve aile yaşamları arasında denge sağlamalarını destekleyecek, çalışanlara kendi hayatlarına dair kararları kendilerinin verdiği hissettirerek öz-yeterlik ve öz-saygılarını geliştirebilecek, onların geleceğe umutla ve iyimser bir şekilde bakmalarını sağlayarak hem bireysel hem de örgütsel açıdan pek çok pozitif sonuca neden olacaktır. Çalışanların işiyle ilgili beceri sahibi olmaları ve bu becerilerini geliştirme fırsatı sağlanması, işine ilgi duyması, çaba göstermesi ve işinden tatmin olması ruh halinin pozitif olmasına katkı sağlamaktadır (Ashkanasy, 2004).

Zineldin ve Hytter (2012), liderin işyerinde hissettiği negatif duygular, liderlik tipi ve çalışanların esenliği arasındaki ilişkileri incelemiş ve liderlik tipinin çalışan esenliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların esenliğinin liderlik tarzı ile ilişkili olduğunu, ancak bu üç değişkenin birbirleriyle arasındaki ilişkiye aracılık etmesi olası çevresel faktörlerin daha iyi anlaşılmasına ihtiyaç olduğu sonucuna varmışlardır.

Liderlerin çalışanlarının esenliğine katkı sağlamalarının bir yolu da onları takdir etmeleridir. Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister ve Semmer (2014), günlük iş yaşamında liderin takdir etme davranışlarının çalışan esenliği üzerindeki etkilerini inceledikleri deneysel çalışmanın sonucunda övgüyle söz etmek ya da teşekkür etmek gibi en basit takdir etme davranışlarının bile, liderlerin takipçilerinin sağlık ve esenliğini artırmak için kullanabilecekleri basit ama önemli bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır.

Stocker ve ark. (2014)'na göre, diğerleri tarafından takdir edilme bireylerin ait olma ve ilintili olma ihtiyaçları ile ilişkilidir. Takdir, bireyin pozitif karakter özelliklerinin ya da performansı gibi özel davranış ve başarılarının farkedildiğinin ve tasdiklendiğinin bildirilmesidir ki, bu da bireyin kabul edildiğini ve toplum tarafından kendisine saygı duyulduğunu hissetmesini sağlamaktadır.

Sosyal saygı, öz-saygı ile sıkı bir ilişki içerisindedir. Diğerleri tarafından olumlu değerlendirildiğinin göstergesi olan sosyal saygı, bireyin de kendisini olumlu değerlendirmesini sağlar. Böylece takdir edilmenin bireylerin öz-saygılarını sürdürmeleri, yükseltmeleri ya da korumaları için oldukça önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Öz-saygının da bireyin esenlik ve sağlığı ile ilişkili olması (Pierce ve Gardner, 2004) bakımından örgütsel yaşam açısından değerlendirildiğinde, liderlerin çalışanlarını takdir etmeleri, bireylerin öz-saygılarının yüksek olmasını destekleyecek, böylece de özellikle işyerindeki esenlik ve sağlıklarının iyi düzeyde olmasına katkı sağlayacaktır.

Dönüşümcü liderliğin "bireysel değerlendirme" bileşeni liderin takdirkarlığı ile ilişkilidir. İkisinde de lider ile takipçi arasında pozitif ilişkiye dayalı, sosyo-duygusal, takipçinin şahsına yönelik bilgileri bilmeyi içeren, bireyselleştirilmiş etkileşim sözkonusudur.

Stocker ve ark. (2014), etkin liderliğin önemli bir ögesi olarak tanımladıkları takdirkar liderliğin özelliklerini, çalışanlarından övgüyle söz etmek, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak, çalışanların fikirlerine ilgi göstermek, çalışanlarına meraklarını uyandıracak yeni görevler vermek ve başarılarını ödüllendirmek olarak ifade etmektedirler.

Bu davranış kalıpları takdirkar liderliği olduğu gibi özgün liderliği de işaret etmektedir. Pozitif psikolojinin ortaya atılmasıyla birlikte liderlik çalışmaları çalışanların iş tatmini, esenliği ve mutluluğu gibi kavramlar üzerinde liderliğin etkisini araştırmaya yönelmiştir. Özgün liderlik de pozitif psikoloji, dönüşümcü ve etik liderlik tarzlarının bir entegrasyonu ve bu arayışa bir cevap olarak ortaya çıkmıştır.

Takdirkar liderlik davranışlarını da kapsayan pozitif tutum ve davranışlarıyla özgün liderlik çalışanların ihtiyaç duydukları pozitif örgüt iklimini inşa etmeyi ve sürdürmeyi hedeflemektedir. Hem takdirkar liderlik davranışlarını kapsamaması açısından hem de teorisinde var olan dönüşümcü liderlikle ilişkisi gözönüne alındığında dönüşümcü liderlik ile esenlik arasındaki pozitif ilişkinin (Skakon, Nielsen, Borg ve Guzman, 2010; Kelloway ve Barling, 2010) benzer şekilde özgün liderlik ile esenlik arasında da olması beklenmektedir.

Yukl (2013, s.83), takdir etmenin yalnız büyük başarılar ya da en iyi performanslar için saklanmaması gerektiğini, performanstaki ufak da olsa gelişmelerin hatta başarısız bile olsa gösterilen çabaların da takdir edilmesi gerektiğini önermektedir.

Özgün bir lider bunu çok iyi başarmaktadır. Takipçisini zayıf yanlarını geliştirme konusunda teşvik eder ve ona fırsatlar sunarken, güçlü taraflarını takdir eder ve takipçisinin bunlar hakkındaki farkındalığını artırır. Takipçilerinin yeteneklerine güvenmelerini ve elde ettikleri başarılarından tatmin olmalarını sağlarken daha sakin, kendinden emin, rahatlamış ve huzurlu hissetmelerini de sağlar. Özgün liderin özelliklerinden olan, takipçisine güvenmesi ve sorumluluk vermesi, fikirlerini sorması, takipçilerinin arkasında durması, onlara saygı duyması da takdir davranışlarıdır.

Stocker ve ark. (2014)'na göre çalışanlar için, liderlerinin yanı sıra iş arkadaşları ve müşteriler gibi diğer paydaşlar da takdir kaynağı olabilmektedir. Yazarlar, çalışmalarının sonucunda çalışanlar için iş arkadaşları ve müşteri gibi diğer paydaşların takdir davranışlarının da liderinki kadar önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların birbirleriyle mesai saatleri içerisinde doğrudan temas halinde olması hatta liderlerinden daha uzun sürelerle iş arkadaşlarıyla etkileşim halinde olmaları, onlardan gelen takdir davranışlarının sıklığını artırarak, çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini artırmakta ve değerli hale getirmektedir.

Ayrıca çalışanlar tarafından liderin takdir davranışları, rollerinin bir gereği olarak algılanabilirken, iş arkadaşlarından rollerinin gereği olarak böyle bir beklentileri yoktur. Bu da iş arkadaşlarından gelen takdirlerin çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini artıran ve değerli hale getiren diğer etkidir. Bu noktada liderin oluşturduğu örgüt ikliminin önemi ortaya çıkmaktadır. Eğer lider çalışanlar arasında rekabet kadar birbirinin başarısını takdir eden bir örgüt iklimi yaratabilirse bu da başlı başına çalışanların esenliğine hatta duygusal örgütsel bağlılıklarına katkı sağlayabilecektir.

Özgün liderlik ile işyerindeki esenlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotez aşağıda sunulmuştur;

H<sub>2</sub> : Özgün liderlik takipçilerin işyerindeki esenlikleri ile pozitif biçimde ilişkilidir.

Van Den Bosch ve Taris (2014), özgünlüğü, içinde bulunulan şartlara göre değişebilen durumsal bir kavram olarak ele aldıkları deneysel çalışmalarında işyerindeki özgünlüğün esenlik ve diğer iş çıktıları (performans, işgücü devir oranı) ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda işyerindeki özgünlüğün diğer değişkenlerden ziyade esenlik ile daha güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuş, işyerindeki özgünlük ile iş çıktıları arasındaki ilişkilerde esenliğin aracı rol oynayabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Çalışanların işyerindeki esenlikleri, işyerinde hissettikleri olumlu ve olumsuz duyguların sıklığı ile ilişkili olduğuna göre, bir çalışan işyerinde olumlu duyguları ne kadar sık hissediyorsa esenliği o kadar yüksek olacaktır. Bu durum çalışanın kendini işyerinde daha mutlu, neşeli, coşkulu, heyecanlı, güvenli hissetmesi anlamına gelecektir. İşyerinde pozitif duyguları negatif olanlara göre daha yoğun hisseden bir çalışanın örgütüne psikolojik olarak bağlanması, örgütün amaç ve değerlerini özümsemesi, örgütte kalmaya karar vermesi ve örgütü kendisinin de bir üyesi olduğu büyük bir aile gibi algılaması daha olasıdır. Buna göre bir çalışanın işyerindeki esenliğinin örgüte duyduğu duygusal örgütsel bağlılık ile sıkı bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

Aşırı iş yükü ve rol belirsizliği gibi iş ile ilgili stres kaynaklarının ve amir ya da çalışma arkadaşları ile çatışma yaşanması gibi sosyal stres kaynaklarının çalışanların esenliği ile olumsuz yönde ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Grebner ve ark., 2003). Bu negatif etkilerin devam etmesi çalışanların örgütsel bağlılığını azaltacak ve hatta örgütten ayrılmalarına neden olabilecektir (Sonnentag ve Frese, 2003).

Öte yandan çalışanların işyerinde hissettikleri pozitif duygular arttıkça çalışanlar ekstra çaba göstermeye gönüllü olacak, örgütü ve amaçlarını daha fazla benimseyecek böylece duygusal örgütsel bağlılıkları artacaktır.

Avolio ve ark. (2004b) lider ile takipçileri arasında uzun vadeli bir ilişki kurulabilmesi için umut, güven ve pozitif duyguların kritik öneme sahip kavramlar olduklarını önermektedirler. Pozitif duygular ve güvenin özgün liderlik sürecinde rol alabileceği ilk defa bu model ile dile getirilmiş ve pozitif duygular, özgün liderliği takipçilerin işe yönelik tutum ve davranışlarına bağlayan kritik bir bileşen olarak modele dahil edilmiştir.

Lord ve Brown (2004)'un da ifade ettiği gibi önceki liderlik araştırmalarında genel olarak tutumları etkileyen temel duygusal süreçlerden ziyade bilişsel faktörler üzerinde durulmuş, duygusal faktörler görmezden gelinmiştir ya da bilişsel çerçeveden yaklaşılmış ve temel duygusal süreçlerden ziyade tutumlara odaklanılmıştır. Bu çalışmada özgün liderliği, iş çıktılarına bağlayan bileşen olarak işyerindeki esenlik önerilmekte, özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyerindeki esenliğin aracı rolü olduğu öne sürülmektedir.

Böylece, işyerindeki esenliğin liderin özgün olarak algılanması ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etkisi olup olmadığının araştırılmasına yönelik aşağıdaki hipotez test edilecektir;

H<sub>3</sub> : İşyerindeki esenlik, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder.

### **3.3. Özgün Liderlik - Kolektif Yeterlik İlişkisi**

Öz-yeterlik kavramı, Bandura (1986) tarafından ortaya konan “Sosyal Bilişsel Kuram”ın temel kavramlarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Temel ilkeleri; karşılıklı nedensellik (bireyin davranışları çevreden etkilenirken, çevre de bireyin davranışlarından etkilenir; örgütsel davranış anlamında bu etkileşimin daha iyi anlaşılması hem çalışanın işyerinde mutlu olmasını sağlar, hem de görevini tamamlamak için gönüllü çaba sarfetmesine katkı sağlar), sembolleştirme kapasitesi, öngörü kapasitesi, dolaylı öğrenme kapasitesi (gözlem yaparak öğrenme; liderin rol model olması) olan Sosyal Bilişsel Kuram'ın ortaya attığı iki temel kavram vardır ki, bunlar; "özyeterlik" ve "özdüzenleme"dir.

Özyeterlik, bireyin herhangi bir konuda başarılı olup olamayacağına dair kendi kapasitesine yönelik değerlendirmesi iken; özdüzenleme, bireyin kendi davranışlarını inceleyip, kendi temel değerleriyle karşılaştırarak bir yargıya varması ve gerekiyorsa davranışlarını temel değerlerine uygun hale getirmesidir.

Diğer bir deyişle, özdüzenleme kapasitesi bireyin davranışlarını kendi içsel standartlarına göre düzenlemesidir.

Sosyal Bilişsel Kuram, bireylerin yaşamlarını etkileyen olayları şekillendirebildiğini kabul eden bir bakış açısı benimser ve bireylerin olayları yönetmelerine ilişkin üç farklı etkinlik şekli ortaya koyar. Bunlar; kişisel, vekil ve kolektif etkinliktir.

Bireylerin seçim yapma ve bu seçimleri yaşamlarında uygulayabilme kapasitesi içinde en çok odaklanılan kavram ise, kişisel yeterlik inancıdır. Bu öz inanç, insan etkinliğinin dayanağıdır (Bandura, 2000). Öz-yeterlik, bireyin herhangi bir görevi başarıp başaramayacağına dair sahip olduğu kabiliyet ve becerilere olan güveni, kabiliyet ve becerilerine ilişkin değerlendirmeleridir.

Bireyler çevrelerinden etkilenirken, aynı zamanda yaptıkları seçimlerle de çevrelerini etkilemektedirler. Bireylerin seçim yapma ve bu seçimleri yaşamları içerisinde uygulama kapasiteleri, onlara olayların gidişatını etkileme, olaylara yön verme ve kendi hayatlarını şekillendirme imkanı sağlamaktadır. Bireylerin davranışlarını güdüleyen ve onlara rehberlik eden öz-yeterlik inançlarıdır (Bandura, 1997). Eğer bireyler kendi davranışlarıyla arzu ettikleri sonuçlara ulaşabileceklerine ve arzu etmedikleri sonuçların önüne geçebileceklerine inanmazlarsa, çok az dürtü onları harekete geçirebilecektir (Bandura, 2000).

Algılanan yeterlik bireyin işlevlerinde kilit rol oynamaktadır, çünkü davranışları doğrudan etkilemekle kalmamakta, ayrıca diğer belirleyici faktörler üzerindeki etkileriyle dolaylı olarak da etkilemektedir. Örneğin, bireyin kendine seçeceği hedef ve arzular, bireyin hayattan beklentileri, duygusal eğilimleri, bireyin çevresindeki gelişmeleri fırsat ya da engel olarak algılaması, öz-yeterlik inancının davranışları üzerindeki dolaylı etkilerindedir.

Kısacası, öz-yeterlik inançları bireylerin nasıl davranacaklarını, kararsızca mı yoksa stratejik mi düşüneceklerini, iyimser bakış açısı mı yoksa kötümser bakış açısı mı benimseyeceklerini, kendilerine koyacakları hedefleri ve bunlara ne kadar bağlı olacaklarını, darboğazlarla karşılaştıklarında ne kadar çaba ortaya koyacaklarını, çabalarının karşılığında elde edeceklerine dair beklentilerini, engeller karşısında ne kadar direnebileceklerini, zorlukları yenme gücünü, çevreden gelecek baskı ve zorlayıcı taleplerle başa çıkmada ne kadar stres ve depresyon yaşayacağını, beceri ve başarılarının ne kadarının farkına varacaklarını belirlemektedir (Bandura, 2000).



Bireyin öz-yeterlik algısı, kendi kabiliyet ve becerilerine ilişkin öznel değerlendirmeleri olduğundan, her zaman gerçek durumu ortaya koymayabilir. Ancak öz-yeterlik algısının, bireyin davranışları ve yaşamı üzerindeki etkileri bu algının mümkün olduğunca gerçeği yansıtmasının önemini de göstermektedir.

Bireyler, sosyal varlıklar olarak birarada yaşarlar ki ulaşmak istedikleri çoğu sonuç da ancak birbirine bağımlı çabalarla elde edilebilir niteliktedir. Böylece, tek başlarına yapamayacakları işleri başarmak için birlikte çalışmak zorundadırlar. Sosyal Bilişsel Kuram, insan etkinliği kavramını kolektif etkinlik kavramına genişletmekte ve kolektif etkinliği, bireylerin arzulanan sonuçlara ulaşmak için kolektif güçlerine olan ortak inançları olarak tanımlamaktadır.

Bireylerin yerine getirmesi gereken işlevlerde karşılıklı bağımlılığın artması, kolektif etkinliğin önemini ortaya koymaktadır. Bireysel düzeyde olan öz-yeterlik kavramının grup düzeyine genişletilmiş şekli olarak tanımlanabilecek kolektif yeterlik, bireylerin kolektif hareket sayesinde istenilen sonuçları üretmeye güçlerinin yeteyeğine dair inançlarıdır (Bandura, 2000).

Çalışanların örgütlerde gruplar içerisinde yer almaları, kolektif yeterlik kavramını örgütsel açıdan daha da önemli hale getirmektedir. Kolektif yeterlik algısı, grup üyelerinin görevlerine olan motivasyonel bağlılığını güçlendirmekte, güçlükler karşısında dirençli olmalarını sağlamakta, zorlukları yenme gücünü artırmakta, performanslarını desteklemektedir (Bandura, 2000).

Bir grubun kazanımları yalnızca her bir grup üyesinin ayrı ayrı becerilerinin ve ortak bilgi birikiminin ürünü değil, aynı zamanda grup üyelerinin birbirleriyle etkileşimlerinden doğan interaktif, eşgüdümlü ve sinerjik dinamiklerinin ürünüdür. Örneğin, bir grubun üyeleri takım olarak birlikte iyi çalışmıyorsa, her biri bireysel olarak ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, kolektif performansları düşük olacaktır. Bu yüzden algılanan kolektif yeterlik basit olarak, grup üyelerinin bireysel öz-yeterlik inançlarının kümülatif toplamı değil, aksine, grup düzeyinde ortaya çıkan yeni bir özelliktir (Bandura, 2000).

Liderlik, sinerjik dinamiklerin oluşmasında rol oynamakta ve kolektif yeterliğin en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmektedir (Sosik, Avolio, ve Kahai, 1997; Chen ve Bliese, 2002; Walumbwa ve ark., 2004). Sosik, Avolio ve Kahai (1997), liderliğin kolektif yeterliğin belirleyicisi olduğunu deneysel olarak da

kanıtlamışlardır. Liderler, grup süreçlerini iyileştirmek ve kolektif yeterlik gelişimini kolaylaştırmak için çaba harcamaktadırlar. Liderliğin fonksiyonlarından biri de her biri bağımsız birer birey olan çalışanları kaynaştırarak onları yetenekli takımlar haline dönüştürmek ve bu takım üyelerinin müşterek ve kolektif yeteneklerine ilişkin algılarını inşa etmektir (Zaccaro ve ark., 1995, s.317).

Zaccaro ve ark. (1995), aynı grupta yer alan çalışanların benzer liderlik davranışlarından etkileneceği ve sinerji içinde çalışan grupların kolektif yeterlik algılarının yüksek olacağından yola çıkarak liderlik tarzının kolektif yeterliğin belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedirler. Liderin, liderlik becerileri, ikna kabiliyeti, çalışanlarla arasında güvene dayalı bir ilişki kurup kuramaması, görevi ve başarı kriterlerini net olarak ortaya koyabilmesi, açık iletişim kurabilmesi, çalışanların kaynaklara ve bilgiye erişimi için inisiyatif verip vermemesi, çalışanları güçlendirme derecesi, çalışanlara eğitim ve kendini geliştirme fırsatı verip vermemesi, çalışanların kolektif yeterlik algılarını etkilemektedir.

Chen ve Bliese (2002), öz ve kolektif yeterliğin örgütsel belirleyicilerinin benzer mi, yoksa farklı mı olduğunu araştırmışlar, yeterlik inançlarının belirleyicisi olarak özellikle liderliğin- çalışan ve grup motivasyonunda önemli bir belirleyici olduğundan, rolü üzerinde durmuşlardır. Ayrıca, farklı örgüt düzeylerindeki liderliğin kolektif yeterliği belirlemede farklılık gösterip göstermediğini de incelemişlerdir.

Farklı örgütsel düzeylerde liderliğin grup süreçleriyle ilişkisinin benzer olduğunu ortaya koyan Griffin ve Mathieu (1997)'nin aksine yazarlar, araştırma sonucunda örgütün üst seviyelerindeki liderliğin alt seviyelerine göre daha fazla kolektif yeterlikle ilişkili olduğunu bulmuş, bunun nedenini de üst düzey liderlerin takım üyelerinin bireysel performanslarından ziyade grubun bir bütün olarak performansını artırmaya odaklanmalarına bağlamışlardır.

Çalışmada liderlik, liderin işle ilgili tutumundan, sağladığı sosyo-duygusal desteğe kadar grup üyelerinin ortak algılarını yansıtan grup seviyesinde bir değişken olarak ele alınmıştır. Burada önemli olan husus, aynı gruba dahil olan çalışanların liderin tutum ve davranışlarından benzer şekilde etkileneceklerinin kabul edilmesidir. Diğer bir ifadeyle, liderin tutum ve davranışları grup üyelerinin tümünü, bir bütün olarak etkilemektedir.

Chen ve Bliese (2002), 2.585 asker üzerinde yaptıkları çalışmada farklı örgüt seviyelerindeki liderlik ikliminin rolüne odaklanarak öz ve kolektif yeterlik inançlarını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, askerlerin mesleki deneyimlerinin, görevlerinin net olarak belirlenmesinin ve stresin öz-yeterliği, liderlik iklimine göre daha fazla etkilediğini ortaya koymuştur. Grup seviyesinde yapılan analizler, örgütün üst düzeylerindeki liderlik ikliminin kolektif yeterliğin en güçlü belirleyicisi olduğunu göstermiştir.

Bandura (2000), kolektif yeterliği, grubu bir bütün olarak yansıtan grup seviyesinde bir özellik olarak tanımlamaktadır. Öz-yeterlik ve kolektif yeterliğin kaynakları ve süreçleri kısmen örtüşmektedir. Bir grubun yeterliğine ilişkin yargısı, üyelerinin bireysel yargılarını yansıtmaktadır. Buna göre, grup içindeki her üyenin öz-yeterliği, büyüklüğü fark etmeksizin grubun kolektif yeterliğininin başlıca belirleyicisi olmaktadır (Bandura, 1997).

Kolektif yeterliği değerlendirirken, grup üyeleri yalnız kendi öz-yeterliklerini değil, bunun yanı sıra diğer üyelerin yeteneklerini, takım süreçlerini (takım dayanışması, işbirliği yapmaya gönüllülük gibi), liderin işleri organize etme becerisini, çalışanlarla iletişimini, onları destekleyip desteklemediğini, liderlik tarzını, çalışanlarla arasındaki güveni, grubun ayırd edici niteliklerini ve bağlamı da gözönünde bulundurmaktadırlar (Sargent ve Sue-Chan, 2001; Taggar ve Seijts, 2003; Gibson, 2003).

Kolektif yeterlik inancı, öz-yeterlik inancı ile benzer işlevleri yerine getirmekte ve benzer süreçler aracılığıyla iş görmektedir (Bandura, 1977). Roos, Potgieter ve Temane (2013), Güney Afrika'da yaşayan 1.050 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada öz-yeterlik ve kolektif yeterlik arasında, ayrıca yeterlik inançlarıyla psikolojik esenlik arasında güçlü ve anlamlı birer ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Grup üyelerinin kolektif yeterlik inançları, grup olarak nasıl bir gelecek tasarlayacaklarını, kaynaklarını nasıl kullanacaklarını, grup girişimleri için ne kadar çaba harcayacaklarını, kolektif çabalar çabuk sonuç vermediğinde ya da zorlayıcı bir karşı koymayla karşılaşıldığında grupta kalıp kalmama kararını ve grup üyelerinin cesaretlerinin kırılma hasasiyetini belirlemektedir. Gerek eğitim alanında, gerek işletmelerde, gerekse de spor takımlarında yapılan araştırmalar, yüksek kolektif

yeterlik algısının, grup motivasyonunu yükselttiğini, aksiliklerle karşılaşılması durumunda grupta kalma iradesini desteklediğini ve daha yüksek performans sağladığını ortaya koymuştur (Bandura, 2000).

Bandura (1997), yeterlik algısını şekillendiren bilgi kaynaklarını Sosyal Bilişsel Kuram'da uzmanlık, dolaylı deneyimleme, sözlü ikna ve fizyolojik uyarım olarak tanımlamakta, bu bilgi kaynaklarından gelen bilgilerin bireyler tarafından bilişsel olarak yorumlanmasının yeterlik algılarına etki edeceğini vurgulamaktadır. Buna göre liderler, bu yeterlik bilgisi kaynakları aracılığıyla takipçilerinin kolektif yeterlik algılarına katkıda bulunabilirler.

Sosik, Avolio ve Kahai (1997) de liderlik davranışlarının kolektif yeterliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu deneysel olarak kanıtlamışlardır.

Kahai, Sosik ve Avolio (2003) dönüşümcü bir liderin grubun yeterlik algısını entelektüel teşvik, bireysel değerlendirme ve ilham verme davranışları aracılığıyla etkilediğini savunmaktadırlar. Liderin entelektüel teşvik davranışı, grup üyelerini herhangi bir konuya belirli bir çerçevenin dışından bakmak, birbirlerinin düşüncelerini eleştirmek ve sorgulamak hakkında cesaretlendirmektedir. Bu tip davranışlar, grup üyelerinden ne beklendiğine açıklık getirmekte ve grubun liderin beklentilerini nasıl karşılayabilecekleri ve görevlerini biraz daha çaba göstererek nasıl başarı ile tamamlayabilecekleri hakkında emin olmalarını sağlamaktadır. Liderin bireysel değerlendirme davranışı, grup içindeki farklı düşüncelerin daha iyi anlaşılmasını ve takdir edilmesini teşvik etmektedir. Liderin ilham verme davranışları, ortak bir amaca ulaşma yolunda “birbirinden öğrenme” ve “birlikte çalışma”yı teşvik etmektedir.

Özgün liderlik dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutlarıyla yakından ilişkili olduğundan, özgün liderlik de kolektif yeterliğin yükseltilebilmesi için ve bunun bir sonucu olarak da takipçilerin bağlılık ve tatminlerinin geliştirilmesi için olası bir mekanizma olarak düşünülebilir.

Avolio ve ark. (2004), özgün liderlerin güven tesis etmek ve takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanmak için kişisel değerleri ve inançları ile uyumlu hareket ettiğini, farklı bakış açılarını cesaretlendirdiğini ve takipçileri ile işbirliği içinde bulunduğu ilişkiler kurduğunu ileri sürmektedirler. Özgün liderler, takipçileri ile şeffaf ilişkiler kurarlar, bu ilişkiler karşılıklı güveni destekler, ayrıca bilgilerin, gerçek

duygu ve düşüncelerin açıkça paylaşımını ve duruma uygun olmayan duyguların teşhir edilmesini en aza indirmeye çalışmayı kapsamaktadır (Kernis, 2003). Böylece takipçiler liderlerinin beklentilerini nasıl karşılayacaklarından ve görevlerini nasıl başarı ile tamamlayacaklarından emin olabilirler.

Özgün lider, takipçilerinin zayıf yanlarını geliştirmelerine fırsat verirken güçlü yanlarını vurgulamaktadırlar, böylece örgütteki her çalışan birbirinden yeni şeyler öğrenirken aynı zamanda bir değer kattığını, değerli olduğunu hissetmektedir. Örgütün sürdürülebilirliği için, ortak bir örgütsel amaç uğruna hep birlikte çalışılması çok önemlidir, bunu başarabilmek için tüm çalışanlar güçlü yanlarını bir araya getirerek birbirlerinin eksikliklerini kapatıp verilen görevleri başarabileceklerdir.

Özgün lider, örgüt içindeki grupların kolektif yeterliklerini hem grubun bir üyesi, hem lideri, hem de görevlerin önemini dile getiren bir sözcü olarak etkileyebilmektedir (Gibson ve Early, 2007). Gibson ve Early (2007)'nin teorik modeline göre, kolektif yeterliği geliştirme süreci, bilginin toplanması, etkileşim ve sorgulama, son olarak da bilginin tatbik edilmesi sürecidir. Modele göre, grup üyelerinin özelliklerini bilmek, mesela yeteneklerini, kolektif yeterliği geliştirmek için önemlidir.

Grup üyeleri birbirlerinin beceri ve yeteneklerini bilirse daha yüksek kolektif yeterlik algısı geliştirebilirler. Özgün lider, takipçilerini hem kendilerinin hem diğerlerinin güçlü yanlarının farkında olmaları için teşvik ettiğinden, grubun bir üyesi olarak kolektif yeterliğin gelişmesine katkı sağlayabilir.

Özgün lider, takipçileriyle açık, güvene dayalı ilişkiler kurarak ve işbirliği içinde çalışarak karar almada gerekli bilgilerin açıkça ve sürekli paylaşımını sağlar. Takipçilerin beklentileri nasıl karşılayabilecekleri ve verilen görevleri nasıl başarabileceklerine ilişkin onlarla konuşur. Ayrıca özgün liderin grup içinde yarattığı işbirliği ortamı, grup etkileşimini, bilgi ve yeteneklerin paylaşımını, diğer grup üyelerinin kabiliyetlerine olan güveni artırır. Böylece özgün lider, görevlerin önemini dile getiren bir sözcü olarak kolektif yeterliğin gelişmesine katkı sağlayabilir.

Son olarak özgün lider, takipçilerini kendilerini geliştirme yolunda teşvik ederken güçlü yanlarının farkına varmalarını sağlayarak, güçlü yanlarıyla uyumlu hedefler belirleyerek, güçlendirerek, destekleyerek ve cesaretlendirerek,

takipçilerinin hedef belirleme ve başarmada kabiliyetlerine güvenmelerini sağlayarak, bir lider olarak kolektif yeterliğin gelişmesine katkı sağlayabilir.

Özgün liderin tüm bu uygulamaları bir bütün olarak, takipçilerinin verilen görevlere ilişkin standartları açıkça anlamalarına ve bütünlük sağlamak adına kabiliyetlerini birleştirmelerine yardımcı olabilir. Böylece, takipçilerin kolektif yeterlik algıları yükselebilecektir.

Diğer taraftan Avolio ve ark. (2004a) özgün liderliğin lider ile özdeşleşme sayesinde takipçilerin pozitif duygularını olumlu şekilde etkileyeceğini, bunun da olumlu takipçi tutum ve davranışlarını destekleyeceğini önermektedirler.

Öte yandan özgün bir lider takipçileri ile olan temaslarında yüksek seviyede dürüstlük ile bütünlük sergileyerek ve yüksek ahlaki değerlere önem vererek takipçilerinin sosyal özdeşleşmelerini artırmaktadır (Avolio ve ark., 2004). Sosyal özdeşleşme bireylerin bir grup ile özdeşleşme, bu gruba ait olmaktan gurur duyma ve grup üyeliğini kimliklerinin önemli bir parçası olarak görme sürecidir (Kark ve Shamir, 2002). Bu durumun da takipçilerin üyesi olduğu gruba ilişkin kolektif yeterlik algılarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Sosyal Bilişsel Kuram'ın dolaylı öğrenme kapasitesi ve karşılıklı nedensellik ilkeleri özgün liderlik teorisi ile uyum göstermektedir. Dolaylı öğrenme kapasitesi ilkesi, bireylerin çevrelerindeki bireyleri ve deneyimlerini gözlemleyerek öğrenebileceklerini önermektedir.

Örgütsel açıdan düşünüldüğünde özgün bir lider de davranışları ve söylemleriyle takipçilerine rol model olmaktadır. Takipçileri, liderin davranışlarını, tepkilerini ve olayları ele alış biçimlerini gözlemleyerek özgün davranmayı öğrenmektedirler.

Yine benzer şekilde karşılıklı nedensellik ilkesi gereği bireyler çevrelerinden etkilenirken, aynı zamanda çevrelerini de etkilemektedirler. Örgüt ortamında özgün bir liderin takipçilerine umut, iyimserlik ve pozitif duygular aşılması, onların güçlü yanlarına odaklanması ve kendilerini geliştirmelerine fırsat vermesi takipçilerin işyerinde kendilerini mutlu hissetmelerine ve görevlerini başarıyla yerine getirmelerine katkı sağlayacaktır.

Bireyler için özel hayatlarında yaşamlarına etki eden olaylara yön verebilmenin önemi ne ise, örgüt içinde çalışanlar için de örgüt kararlarına katılma, düşüncelerini

söyleyebilme ve özellikle kendilerini ilgilendiren konularda fikir beyan edebilmenin önemi odur.

Birey, iş yaşamında da davranışlarıyla sonuçları etkileyemediğine inanırsa, onu harekete geçirecek pek az dürtü olacaktır. Tam tersi olduğu takdirde ki, özgün bir lider katılımcı örgüt ortamını sağlamaktadır, örgütlerde gruplar halinde çalışan takipçilerin yeterlik algıları yükselecektir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında özgün liderlik ile kolektif yeterlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotez aşağıda sunulmuştur;

H<sub>4</sub> : Özgün liderlik kolektif yeterlik ile pozitif biçimde ilişkilidir.

Kolektif yeterlik, işle ilgili tutumları çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Bandura (2000), kolektif yeterlik düzeyi yüksek grupların engellerle karşılaştıklarında, bu engelleri aşmak için daha çok üstelediklerini, çabuk vazgeçmediklerini iddia etmektedir.

Mulvey ve Klein (1998) da grubun amaca ulaşma süreci ve performansı üzerinde algılanan kaytarma ve kolektif yeterliğin etkisini incelediklerinde yeterlik düzeyi yüksek grupların olumsuz geri besleme karşısında yeterlik düzeyleri düşük gruplara göre daha çok gayret sarf ettiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca kolektif yeterliğin grubun amaca bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Zellar, Hochwarter, Perrew, Miles ve Kiewitz (2001), 188 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada kolektif yeterliğin daha düşük işten ayrılma niyeti ve daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan çeşitli araştırmalar gerek öz-yeterlik, gerekse de kolektif yeterlik inancının, önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu; kolektif yeterlik ile motivasyon, performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir (Chen ve Bliese, 2002; Borgogni, Russo ve Falcone, 2007; Mastrorilli, Borgogni ve Petitta, 2010; Petitta ve Falcone, 2007; Russo; Dammacco ve Borgogni, 2007, Borgogni, Petitta ve Mastrorilli, 2010).

Borgogni, Petitta ve Mastrorilli (2010), örgütünün yeteneklerine güvenen çalışanların, örgüte olan üyeliklerine daha çok değer verdiğini, kendilerini örgüte bağlı hissettiklerini ve işlerinden daha çok tatmin olduklarını ifade etmektedirler. Yazarlara göre, bireyler örgütsel başarıya katkı sağladıklarına inandıklarında (öz-

yeterliklerine), örgütün hiyerarşik kademelerine ilişkin algıları olumlu olduğunda bireyler olumlu iş tutumları geliştirmektedirler.

Yazarlar, İtalyan hava kuvvetlerinde görevli askeri personel üzerinde yaptıkları çalışmada özyeterlik, kolektif yeterlik, ortam ve şartlara ilişkin algılar (meslektaş, amir ve üst yönetim olmak üzere), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir.

Çalışmanın sonucunda, öz-yeterlik ve bağlama ilişkin algıların kolektif yeterlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu, kolektif yeterliğin öz-yeterlik ve bağlama ilişkin algılarla açıklanabildiğini, örgütsel bağlılığın iş tatmininden ziyade kolektif yeterlikle açıklanabildiğini, bunun yanı sıra meslektaş, amir ve üst yönetime ilişkin algıların en çok iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yazarlar, daha önceki araştırmalarda grup, departman ya da takım seviyesinde ele alınan kolektif yeterliği, örgüt düzeyinde ele almışlardır. Ayrıca bireysel ve bağlamsal değişkenlerin bütünsel bir yaklaşımla nasıl birlikte kolektif inançları şekillendirdiğini açıklamaya çalışmışlardır.

Yazarlar, örgütsel davranışı anlayabilmek için her zaman dikkate alınan bireysel değişkenlerin yanı sıra durumsal faktörlerin de hesaba katılması gerektiğini önermektedirler. Bu kapsamda yazarlar, çalışanların örgütün farklı basamaklarına ilişkin algılarının kendi öz-yeterlikleri ile birlikte, örgütün tamamı için olan yeterlik inançlarını şekillendirip şekillendirmediğini incelemişlerdir.

Çalışmanın sonuçları, kolektif yeterliğin öz-yeterlikle pozitif biçimde ilişkili olduğunu, bağlama ilişkin algıların bu ilişkide aracılık rolü yaptığını, grup üyelerinin meslektaşlarına ilişkin algılamalarının grubun başarılı olacağına dair duyulan güvende başlıca rol oynadığını, kolektif yeterliğin örgütsel bağlılıkla son derece ilişkili olduğunu, ayrıca, kolektif yeterliğin meslektaşlara ilişkin algılardan ziyade liderliğe ilişkin algılarla da sağlam bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Yazarlara göre, bağlama ilişkin algılar, üyelerin kolektif başarıya olan güvenlerini, diğer bir deyişle kolektif yeterliklerini belirlemektedir. Bu da liderin kolektif yeterliği yükseltebilmek için; örgütsel amaçları, değerleri, etik kuralları net bir şekilde ifade etmeye, iletişim ve koordinasyon becerilerini geliştirmeye, imaj yönetimine, örgüt iklimine uyum sağlamaları için çalışanların kültürel farklılıklarını gözetenek çözüm yolları bulmaya yönelmesini gerektirmektedir.



Çalışanlar, grubun amaç ve misyonuna seyirci kalmak yerine, bunların belirlenme sürecine dahil olursa grubun bir bütün olarak bu amaç ve misyonu başarabileceğine olan güveni aynı zamanda çalışanın gruba, örgüt seviyesinde ele alınırsa örgüte duygusal olarak bağlanmasını da sağlayacaktır. Burada sergileyeceği liderlik tarzı ve örgüt ikliminin hazırlanması açısından liderin rolü büyüktür.

Yazarlar bağlamın önemini vurgulayarak, kolektif yeterlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında üst yönetimin çalışanlara karşı tavrı ve çalışanların örgüte ve örgütün değerlerine olan güveninin; kolektif yeterlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin açıklanmasında çalışanların amirleri ya da meslektaşlarına ilişkin algılarının büyük rol oynadığını önermektedirler.

Walumbwa, Wang ve Lawler (2003), Çin ve Hindistan'da bankacılık ve finans sektöründe çalışan 402 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık gibi işe ilişkin tutumlar üzerinde hem doğrudan, hem de kolektif yeterlik aracılığıyla dolaylı etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çalışma, kolektivist kültürde dönüşümcü liderlik, kolektif yeterlik ve işle ilişkili tutumlar arasındaki bağlantıları deneysel olarak ve büyük bir örneklem üzerinden araştırması açısından önemlidir.

Araştırma sonucunda, kolektif yeterliğin dönüşümcü liderlik ile işle ilişkili tutumlar arasında aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşılması, dönüşümcü liderliğin kolektif yeterliği artıracak, bu sayede de grup çıktılarına etkileyebilecek olası bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü liderliğin takipçiler ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğunu kanıtlayan çok sayıda deneysel çalışma olmasına rağmen dönüşümcü liderliğin nasıl işlediğini, yani lider davranışları ile takipçiler üzerindeki etkileri birbirine bağlayan aracı etkenlerin neler olabileceğine dair deneysel araştırma sayısı azdır.

Walumbwa, Wang ve Lawler (2003) çalışmalarında, dönüşümcü liderliği işe ilişkin tutumlara (örgütsel bağlılık, iş tatmini) bağlayan aracı etken olarak kolektif yeterliği ele almış ve değişkenler arasındaki bağlantıları deneysel olarak incelemiştir.

Bandura (1997, s.477), kolektif yeterliği "grup üyelerinin kendilerine verilen bir görevi başarmaya ilişkin grubun tüm üyelerinin yeteneklerinin toplamına olan ortak

inançları” olarak tanımlamaktadır. Bandura'nın yıllarca yaptığı çalışmalar, yeterlik algısının hem bireysel hem de grup motivasyonunda önemli rol oynadığını ortaya koymuştur, çünkü insanlar görevlerini başarabilmek için diğerlerine de hiç olmazsa bir miktar güvenmek zorundadırlar (Walumbwa, Wang ve Lawler, 2003).

Bass (1999), dönüşümcü liderliğin boyutları olarak karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel değerlendirme kavramlarını ortaya koymuştur. Bu boyutlar dönüşümcü liderliğin kolektif yeterliği nasıl etkileyebileceğine dair bir takım yollar göstermektedir.

İlk olarak, vizyon aşılıyor, ilham verici mesajlar vererek, kendine ve takipçilerine güvenerek dönüşümcü bir lider takipçilerinin yeterlik algılarını hem bireysel, hem de grup seviyesinde artırabilmektedir. Bu tarz liderler, etkileyici bir ses tonuyla konuşur, göz teması kurar, mimiklerini kullanır, kendine güvenen ve dinamik etkileşim stilleri vardır (Gardner ve Avolio, 1998).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin bireysel kimliğini, örgütün kolektif kimliği ile ilişkilendiren duygusal ve ideolojik söylemleri sayesinde de yeterlik inançlarını artırabilmektedirler. Örneğin, bireysel değerlendirme yoluyla dönüşümcü liderler takipçilerinin kendi yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olabilirler ki, bu aynı zamanda lidere her bir takipçinin performansını beklenenin üzerine çıkarabilmesi için neye ihtiyacı olduğunu değerlendirebilmesi için bir dayanak sağlamaktadır (Walumbwa, Wang ve Lawler, 2003).

Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutuyla lider, takipçisinin başarısının önündeki engeller hakkında daha derin düşünmesine ve başarılı olabilmek için neye ihtiyacı olduğuna dair daha iyi bir kavrayış geliştirmesi için yol gösterebilir.

Problem ve güçlüklerle baş edebilmek için en iyi yöntemlerin neler olabileceğine dair düşünme ve kafa yorma süreci, inisiyatif kullanmak ya da işleri alışılmadık dışında yapabilmek için bireysel ve kolektif güveni artıracaktır, bu da iş tatminini ve örgüte bağlılığı beraberinde getirecektir. Ayrıca, dönüşümcü lider, takipçilerin diğer grup üyelerinin geruba kattıkları değer ve özverinin farkına varmalarını sağlayarak kolektif yeterliği etkileyebilmektedir (Walumbwa, Wang ve Lawler, 2003).

Walumbwa, Wang ve Lawler (2003), dönüşümcü liderlik ile örgütsel çıktılar arasında kolektif yeterliğin nasıl aracılık edeceğine ilişkin var olan teorilerden yola çıkarak önerilerini geliştirmeye çalışmışlardır.

Bu teoriler, sosyal özdeşleşme teorisi, benlik algılaması teorisi ve karizmatik liderlik teorisidir.

Benlik algılaması teorisi, iki sosyal kişilik seviyesi tanımlamaktadır; ilişkisel ve kolektif kimlik (bir grup üyesi olarak).

Karizmatik liderlik teorisine göre de, liderler takipçilerini grupla sosyal özdeşleşme aracılığıyla etkileyebilirler. Sosyal özdeşleşme, bireyin bir grup ya da örgüte ilişkin inancının kendisini tanımlama, kendisini refere etme sürecidir. Dönüşümcü liderlik teorisine göre dönüşümcü liderlerin, sosyal özdeşleşme üzerindeki etkisi önemli ölçüdedir (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994).

Dönüşümcü lider, takipçilerini grup ya da örgütün çıkarlarını kendi menfaatlerinin önünde tutmaları yönünde etkiler, bu etkiyi de grup çıktılarının önemi ve değeri hakkındaki farkındalıklarını artırarak sağlar. Grup misyonunun öneminin üzerinde durarak, ortak değer ve ideolojiyi vurgulayarak takipçilerin bireysel çıkarları ile grup çıkarlarını bağdaştırarak dönüşümcü liderler, takipçilerine grup başarılarını ve diğer grup üyelerinin katkılarını takdir etmek için daha çok fırsat sağlarlar. Böylece grup seviyesindeki kimlikleri oluşur (Kark ve Shamir, 2002).

Ayrıca, dönüşümcü lider karizması aracılığıyla örneğin, grup yararına fedakarlık etmeyi vurgulaması, yüksek etik standartlar sergilemesi sayesinde takipçilerin öz-yeterliklerini kolektif yeterlik seviyesine yükseltebilir.

Kark ve Shamir (2002, s.7), dönüşümcü liderlerin takipçilerinin benlik algılaması ile grup misyonu arasında bağ kurarak onları etkileyebileceklerini iddia etmektedir, böylece takipçilerin grup yararına yaptıkları davranışları aslında kendilerini ifade eder hale gelmektedir.

Walumbwa, Wang ve Lawler (2003)'e göre, dönüşümcü liderler takipçilerini grubun menfaatleri için kendi menfaatlerinden vazgeçmeye teşvik edebildiği ölçüde, kendi gelişimleri için olduğu kadar diğer grup üyelerinin gelişimi için de daha büyük sorumluluk almaya yöreklendirebildiği ölçüde grup üyelerinin grupla özdeşleşip, gizli yeteneklerini grubun yararı ve iyiliği için kullanmalarında büyük rol oynarlar. Söz konusu çalışma, dönüşümcü liderlerin takipçilerini yeterlik inançları aracılığıyla

motive edebileceğini göstermiştir. Yazarlarca, dönüşümcü liderlik aracılığıyla kolektif yeterliği geliştirmenin takipçilerin bağlılık ve tatminini artırabileceği, ancak bu bulguların genellenebilmesi için daha fazla deneysel araştırmayla doğrulanmasına ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır.

Jex ve ark. (Jex ve Bliese, 1999; Jex ve Thomas, 2003) askeri çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda kolektif yeterliğin özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kolektif yeterlik algısı düşük olan grup üyeleri, gösterecekleri çaba karşılığında bir sonuç elde edemeyeceklerine inandıklarından, olumsuz durumlar karşısında ellerinden bir şey gelmeyeceğini, durumu değiştirmeye güçlerinin yetmeyeceğini düşünmekte ve böylece eylemsizliği seçmektedirler. Sonuç olarak, çözümün bir parçası değil, sorunun bir parçası haline gelmektedirler. Liderlik tarzı, yetkilendirme ve kararlara katılım fırsatı verilmesi önemlidir, bunlar grup üyelerinin ortak çabalarının gücüne inanmalarını ve kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanmalarını sağlayacaktır. Böylece örgütsel hedeflere ulaşabileceklerine inanacaklardır.

Kolektif yeterliğin liderin özgün olarak algılanması ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etkisi olup olmadığının araştırılmasına yönelik olarak ise aşağıdaki hipotez test edilecektir;

H<sub>3</sub>: Kolektif yeterlik, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

### **3.4. Özgün Liderlik - Kurumsal İtibar İlişkisi**

Fombrun ve Shanley (1990; s.235)'e göre kurumsal itibar, toplumun herhangi bir örgüt hakkında, örgütün beklentileri yerine getirme başarısına bağlı olarak ve zamanla oluşan yargılarının kümülatif toplamını yansıtmaktadır. Buna göre, itibar örgütün geçmişinin doğurduğu bir sonuçtur (Alnıaçık, Ciğerim, Akçın, Bayram, 2011).

Kurumsal itibar, örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, maddi olmayan, emsalsiz, taklit edilemez ve stratejik bir kaynak olarak nitelenebilir.

Kurumsal itibar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, medya ve hissedarlar gibi paydaşlarının, örgüte ilişkin algısal değerlendirmeleri olarak da tanımlanabilmektedir (Fombrun, 1996).

Kurumsal itibar, bireylere bir örgütün ürünlerinin, yaptığı işlerin, strateji ve müşteri potansiyelinin rakip firmalara kıyasla ne durumda olduğuna ilişkin bilgi sağlarken, örgütler için bir değer-yaratma ve rekabet avantajı sağlama kaynağı olarak işlev görmektedir. Olumlu kurumsal itibar, tüketiciler açısından ürün kalitesi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlarken, örgütler açısından daha yüksek fiyatlandırmayı mümkün kılma, daha kalifiye çalışanları örgüte çekme ve örgütte tutma, sermaye piyasalarına erişimi kolaylaştırma ve yatırımcıları çekme gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990).

Kısaca, kurumsal itibar kurumun iç ve dış paydaşları üzerinde yarattığı algıdır. Diğer bir deyişle, örgütün toplum nezdindeki manevi değeri olarak adlandırılabilir.

Literatürde yer alan önceki çalışmalarda kurumsal itibarın ölçülmesinde yönetim kademesi ve niteliği, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, yenilikçilik düzeyi, kurumun finansal göstergeleri, çalışanların kalitesi, sosyal sorumluluk düzeyi, kurum içi ve kurum dışı iletişim becerisi ve kurumsal değerler kurumsal itibarın belirleyicileri olarak ele alınmıştır (Şatır ve Sümer, 2008).

Lewis (2003), kurumsal itibarı oluşturan altı faktör tanımlamıştır. Bu faktörler; liderlik, sosyal sorumluluk, çevresel sorumluluk, ürün ve servis kalitesi, finansal performans ve çalışanların eğitimidir. Alsop (2004) da benzer olarak, kurumsal itibarı şekillendiren faktörler olarak, örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımı, finansal performansı, çalışanlarına sağladığı çalışma koşulları, ürün ve hizmet kalitesi, örgütün yönetim biçimi, etik değerlere bağlılığı ve yönetim kademesinin itibarını esas almaktadır.

Önceki çalışmalara dayanarak liderlik ve sosyal sorumluluğun kurumsal itibarı etkileyen iki önemli faktör olduğu söylenebilir. Kurumsal itibarın şekillenmesinde yönetim kademesinin yani liderin rolü açık olarak ifade edilmektedir.

Liderlik, örgütsel teşkilatın, işleyişin, süreçlerin, iletişim kanal ve düzeylerinin belirlenmesi, örgütün etik değerlere bağlı olarak faaliyet göstermesi, örgüt kültür ve

ikliminin şekillenmesi ile kurumsal itibarın oluşturulması, sürdürülmesi ve yönetilmesi sürecinde en önemli unsurlardan biridir.

Liderin tutum ve davranışları ile bu tutum ve davranışları çalışanların nasıl algıladığı, örgüt üyelerinin kurumlarını itibarlı olarak algılama ya da algılamama noktasında önemli bir etkidir (Riordan, Gatewood ve Bill, 1997).

Dowling (2001), değerlerin ve etiğin önemini vurgulayarak kurumsal itibarı, güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi değerlerin örgüte atfedilip atfedilmemesi ile açıklamaktadır. Dowling (2001)'e göre, örgütün itibarının olumlu ya da yüksek olduğundan bahsedebilmek için bireylerin örgütü dürüst, sorumluluk sahibi ve güvenilir olarak algılamaları gerekmektedir. Webley (2003) de benzer şekilde, örgütün faaliyetlerinde etik değerlere sadık kalmasının paydaşların örgütü itibarlı olarak algılamasını sağlayacağını ifade etmektedir.

Günümüzde etiğe ve etik davranmaya duyulan ihtiyaç ve verilen önemin artması neticesinde modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak ortaya çıkan etik liderlik teorisine göre; etik liderler, kişisel ve profesyonel yaşamlarında etik davranan, prensipli ve adil bireylerdir, verdikleri kararlarda birey ve toplumun yararını dikkate alırlar (Brown ve Trevino, 2006, s. 597). Etik liderler, öz disipline sahiptirler, böylece baskı ve belirsizlikle yüzleştikleri durumlarda bile etik standartlarından ödün vermezler. Bu durumda, etik bir liderin liderlik ettiği örgütün faaliyetlerinde etik ilkelere bağlı kalması, toplum tarafından dürüst, sorumluluk sahibi ve güvenilir olarak algılanması ve nihayetinde toplum nezdinde itibarının yüksek olması beklenecektir.

Özgün liderlik teorisinin etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve pozitif örgütsel davranışın entegrasyonu ya da diğer bir deyişle sinerjik bileşiminin sonucu olduğundan hareketle, özgün liderlerin de etik liderler ile etik ilke ve değerlere bağlılık açısından benzer karakteristikler sergilemeleri beklenmektedir.

Luthans ve Avolio (2003), özgün liderlerin sahip oldukları temel değerlerin onları, hem kendileri hem de takipçileri için doğru ve adil olan ne ise onu yapmaya yönelik motive ettiğini ifade etmektedirler. Özgün liderler, lider rollerinin diğerlerinin yararını gözetecek şekilde ahlaki davranma sorumluluğu taşıdığına bilincinde ve gerekirse bu uğurda diğerleri için tarihin akışını değiştirecek kadar iradelidirler (May ve ark., 2003).

George (2003), özgün liderliğin akademisyenlerde ve iş dünyasında büyük ilgi ve merak uyandırdığını ifade etmekte ve bunun nedenini, özgün liderlerin etkisinin örgütün başarılı olmasını sağlamanın hayli ötesine uzanmasına yani bu liderlerin örgütsel ve toplumsal sorunlarla mücadelede rol almalarına bağlamaktadır.

Yazara göre, liderler kendilerini hizmet etmeye adanarak ve özgün biçimde liderlik yaparak, toplumun yararına çalışan ve dünyayı değiştiren, kalıcı örgütler kurabilirler. Özgün liderlerin yarattığı sosyal sorumluluk sahibi örgütler, toplum tarafından da itibarlı olarak algılanacaklardır.

Fombrun ve Shanley (1990), kurumların itibarlarının değerlendirilmesinde kurumun görünürlüğünün, çekiciliğinin ve sosyal olarak sorumlu olup olmamasının etkili olduğunu önermektedirler. Özellikle sosyal sorumluluğun itibar üzerinde oldukça etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Bu kapsamda, liderler, topluma örgütlerinin sosyal olarak sorumlu olduğuna dair mesajları; çeşitli yardım kampanyalarına katılarak, çevre ya da hava kirlenmesine neden olmayan ürünler geliştirerek, kadınlara ve azınlıklara istihdam sağlayarak, çalışanlarına eşit fırsatlar yaratarak, vb. şekillerde verebilmektedirler. Sosyal sorumluluk, çalışanlar, tüketiciler ve toplumun geri kalanı tarafından kuruma verilen manevi değeri artırmaktadır. Bu da örgüt için itibarının artmasının yanı sıra uzun vadede karlılık ve mevcut istihdamını koruma anlamına gelmektedir.

Özgün liderlik teorisinin temelinde, liderlerin proaktif biçimde pozitif ortamlar geliştirecek, işleri etik ve sosyal sorumluluk çerçevesinde yürütecek liderler olarak eğitilmesi ve yetiştirilmesi hedeflenmektedir (Cooper ve ark., 2005).

Özgün liderler, yalnızca örgütün değil, aynı zamanda toplumun da yararını gözeten hedefleri teşvik etmektedirler (Price, 2003). Çalışanların, örgütün ve toplumun esenliği, özgün liderleri motive etmektedir (Toor ve Ofori, 2008).

Örgüt içinde iletişim kanallarının açık olması, çalışanların bilgilere erişiminin sağlanması, çalışanlar arasında işbirliği olması, çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatlarının sağlanması algıladıkları itibarı etkilemektedir (Şatır ve Sümer, 2008).

Şatır ve Sümer (2008), kurumsal itibarın özellikle önem taşıdığı diğer bir sektör olan sağlık sektöründe yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütlerine ilişkin kurumsal itibar algılarını çalışanların niteliği, yönetimin niteliği ve örgütün etik

davranma kapasitesi hakkındaki değerlendirmelerinin biçimlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Özgün bir lider güvenilir ve itibarlıdır çünkü dürüştür, aldığı kararlarda diğer insanları ve toplumu önemsemekte, gerek şahsen gerekse de profesyonel olarak doğru olan neyse onu yapmaya çalıştığını gösteren davranışlar sergilemektedir. Adaletli olma, doğruluk ve açık sözlülük gibi özelliklere sahiptir. Belirsizlik ya da baskıyla yüzleştiğinde bile özgün davranabilmektedir. Rol model olarak tüm çalışanları ve tüm örgütü geliştirmeye çalışmaktadır. Sahip olduğu bu özellikler sayesinde başında olduğu örgütün itibarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal itibar olgusunun inşaat sektöründe ele alınması birkaç nedenden ötürü önem taşımaktadır.

İlk olarak, inşaat sektörünün ortaya koyduğu ürünlerin (konut, işyeri) bireylerin can güvenliğiyle doğrudan ilişkili olması kritik bir noktadır. Ülkemizde merkez üssü Marmara Bölgesi olan 1999 depremi sonrasında yaşanan büyük miktarda can kaybı, inşaat sektörünün etik değerler açısından sorgulanmasına ve inşaat sektörüne bir takım yaptırımlar uygulanmasına yol açmış, bu süreçte birçok şirket ve müteahhit firma meslek etiğine uymamaları nedeniyle birçok insanın hayatını kaybetmesine neden olmuşlardır. Bu nedenle günümüzde inşaat firmalarının itibarı, insanların kararlarını yönlendirmektedir.

İkinci olarak, inşaat sektörünün ortaya koyduğu ürünlerin maddi değerinin yüksek olması ve bireylerin sözkonusu ürünleri henüz inşası tamamlanmadan, hatta bazen inşasına başlanmadan projelerin maketlerinden seçerek ve örnek daireleri gezip beğenerek almaya karar vermesi, üstelik bu ürünlere sahip olmanın bireylerin 10-15 yıl gibi uzun vadelerle borçlanmasını gerektirmesi firmaların güvenilir olarak algılanmasını zaruri kılmakta, bireylerin ürünün firma tarafından taahhüt edilen tarihte ve taahhüt edildiği şekilde teslim edileceğine inancının tam olmasını gerektirmektedir.

Kurumsal itibarın inşaat sektöründe özellikle önemli olması için diğer bir neden de, çalışanlar açısından bakıldığında inşaat sektörünün gerek yapılan işler ve gerekse de çalışma ortamı bakımından çalışanların iş kazası yaşama olasılığının oldukça yüksek bir sektör olmasıdır. Örgütlerin emniyet ve kaza önleme tedbirlerini uygulamaları, iş güvenliği standartlarına uymaları, çalışanlarının güvenlikleri için



onlara gerekli ekipmanları (baret, can halatı, özel ayakkabı ve eldiven, vb.) tedarik edip etmemeleri, çalışanların örgütün kendilerine verdiği değer algısını, dolayısıyla da kurumsal itibar algısını etkileyecektir. Bunları sağlayan örgütlerde çalışan bireyler, kendilerine değer ve önem verildiğini hissedecek ve örgütünü daha itibarlı olarak algılayacaktır.

Örgütün süreçlerinden ve işleyişinden en çok etkilenen kesimin çalışanlar olduğu ortadadır. Öte yandan örgütün kurumsal itibarını da en çok etkileyen faktörlerden biri yine çalışanlardır. Çalışanların örgütlerine ilişkin itibar algıları, performansları, örgüte bağlılıkları ya da iş tatminleri gibi doğurduğu bireysel sonuçların yanı sıra örgütün ürün ve hizmet kalitesini de etkilemesi, müşterilerle etkileşimlerinde kendi itibar algılarını müşterilere aktarmalarıyla toplumun diğer kesimlerinin de itibar algılarını şekillendirmeleri bakımından çalışanların itibar algıları önem taşımaktadır.

Bu bulgular ışığında; bir örgütün itibarı, liderinin itibarıyla sıkı sıkıya ilişkili olduğundan, bu tez çalışmasında özgün liderliğin kurumsal itibar ile pozitif yönde ilişkili olduğu önerilmektedir.

Aşağıdaki hipotez test edilecektir;

$H_6$  : Özgün liderlik, kurumsal itibar ile pozitif biçimde ilişkilidir.

Kurumsal itibar, nitelikli çalışanların işe başvuru aşamasında örgütü tercih etmeleri ve işe başladıktan sonra örgütte kalmalarını sağlaması açısından örgüte rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte, ayrıca halihazırda örgütte çalışanların iş tatminlerinin ve örgüte duydukları duygusal bağlılığın artmasına da katkıda bulunmaktadır (Okur, 2006).

Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki, sosyal kimlik ve sinyal teorileri ile açıklanabilmektedir (Alnıaçık ve ark., 2011). Bu teoriler, niçin daha kalifiye çalışanların itibarı yüksek örgütleri tercih ettiğini açıklamaktadır.

Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler kendilerini grup üyeliklerine bağlı olarak, örneğin çalıştıkları kurumlar gibi sosyal kategorilere göre sınıflandırmaktadırlar ve bu sosyal kategoriler bireylerin kendilerini kavrayışlarını etkilemektedir. Bireyin çalıştığı örgütün bir üyesi olarak kendini nasıl algıladığı ve sınıflandırdığı aynı zamanda örgütsel bağlılıkla da sıkı sıkıya ilişkilidir.

Kurumsal itibar aynı zamanda çalışanlara, örgütün diğerleri tarafından nasıl algılandığına dair bilgi sağlamaktadır. Çalıştığı örgütün itibarının yüksek olması, çalışanların da öz saygılarının artmasını sağlamakta, böylece çalışanlar örgüte duygusal bir bağ ile bağlanmakta ve örgüte olan üyeliklerini sürdürme eğiliminde olmaktadır.

Sinyal teorisine göre ise, bireyler örgüt hakkında detaylı bilgi sahibi olmasalar da, kurumsal itibar bireylere örgüt ya da en azından örgütteki çalışma koşulları hakkında bazı ipuçları sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da bireyler itibarı yüksek örgütlerde çalışmayı tercih edeceklerdir. Diğer örgütleri de kendi örgütleriyle itibarlarını göz önünde bulundurarak kıyaslayabileceklerdir. Bu durumda sinyal teorisi, daha çok kurumsal itibar ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

Çalışanlar açısından kurumsal itibar, örgüt ile etkileşimleri sonucu elde ettikleri deneyimlerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların bu deneyimlerini olumlu olarak algılamaları, bir taraftan örgütlerine ilişkin kurumsal itibar algılarının yüksek olduğu anlamına gelirken, diğer taraftan da çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmaktadır (MacMillan, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005).

Literatürde kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çeşitli çalışmalar mevcuttur (Bergami ve Bagozzi, 2000; Fombrun ve Van Riel, 2003; Herrbach, Mignonnac ve Gatignon, 2004; Carmeli, 2005; Freund, 2006).

Yukarıdaki bilgiler ışığında kurumsal itibarın liderin özgün olarak algılanması ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etkisi olup olmadığının araştırılmasına yönelik aşağıdaki hipotez test edilecektir;

H<sub>7</sub> : Kurumsal itibar, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

## 4. ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasının amacı, özgün liderliğin birey, grup ve örgüt analiz seviyelerindeki etkilerinin neler olabileceğinin araştırılması, bu etkilerin deneysel olarak test edilmesi ile özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyerindeki esenlik, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar değişkenlerinin rollerinin ortaya konmasıdır.

### 4.1. Araştırma Sorusu

Tez çalışması kapsamında cevaplanması amaçlanan araştırma soruları aşağıda sunulmuştur;

- a. Takipçilerin işe yönelik tutum ve davranışları liderin algılanan özgünlük derecesine göre değişmekte midir?
- b. Grubun işe yönelik tutum ve davranışları liderin algılanan özgünlük derecesine göre değişmekte midir?
- c. Örgütün işe yönelik tutum ve davranışları liderin algılanan özgünlük derecesine göre değişmekte midir?
- ç. Özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyerindeki esenliğin rolü var mıdır?
- d. Özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kolektif yeterlik algısının rolü var mıdır?
- e. Özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kurumsal itibar algısının rolü var mıdır?

### 4.2. Hipotezler

Tez çalışmasında aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir;

H<sub>1</sub> : Özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

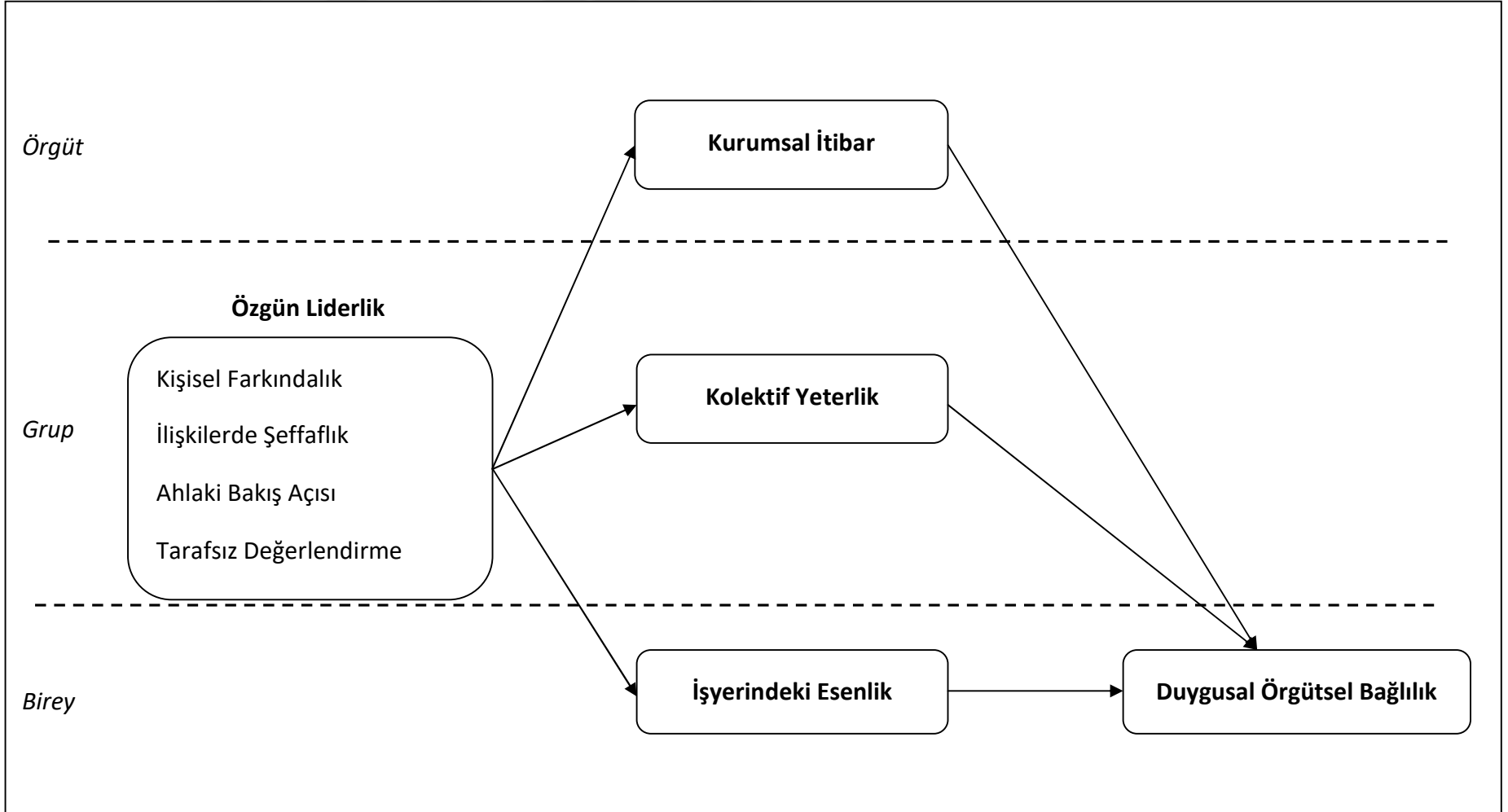
H<sub>2</sub> : Özgün liderlik ile işyerindeki esenlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H<sub>3</sub> : İşyerindeki esenlik, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H<sub>4</sub> : Özgün liderlik ile kolektif yeterlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>5</sub> : Kolektif yeterlik, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H<sub>6</sub> : Özgün liderlik ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>7</sub> : Kurumsal itibar, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

### **4.3. Araştırma Modeli**

Araştırma modeli Şekil 8.'de sunulmuştur.

Şekil 8. Araştırma Modeli



## 4.4. Araştırma Metodu

### 4.4.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Tez çalışmasının örneklemini, "İstanbul Mühendisler Odası"na kayıtlı olan inşaat mühendisleri oluşturmaktadır. Katılımcılar, basit tesadüfi örnekleme metoduyla seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. 569 anket uygulanmış, bunlardan 13 tanesi eksik ya da hatalı doldurulduğundan analiz dışı tutulmuş, geriye kalan 556 anketten elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Örneklem sayısının "İstanbul Mühendisler Odasına kayıtlı olan inşaat mühendisleri" evrenini temsil etme gücüne sahip olup olmadığını tespit etmek için örneklem yeterliliği aşağıda yer alan formülasyon ile incelenmiştir.

$$n = \frac{N t^2 p q}{(N-1) d^2 + t^2 p q}$$

- N: Evreni oluşturan birey sayısını,  
n: Evreni temsil etme gücüne sahip örneklem sayısını,  
p: Araştırılan olayın gerçekleşme olasılığını,  
q: Araştırılan olayın gerçekleşmeme olasılığını,  
t: Anlamlılık düzeyi t tablosu değerini,  
d: Kabul edilebilir hata payını temsil etmektedir.

Evreni oluşturan birey sayısı, İstanbul Mühendisler Odasına kayıtlı inşaat mühendisi sayısı olan 2.150'dir. p ve q değerleri 0.5, anlamlılık düzeyi %95 (t tablosu değeri 1.96), kabul edilebilir hata payı %5 olarak alınmıştır. Gerekli olan en az katılımcı sayısı;

$$n = \frac{2150 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(2150-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 371'dir.$$

Bu hesaplama göre, tez çalışması kapsamında 556 olan örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığında araştırma evrenini temsil etme gücüne sahiptir.

Anket formu, literatürden elde edilen ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu ilk olarak ön test amacı ile 42 kişilik bir gruba yine yüz yüze görüşme yoluyla doldurtulmuş, yanlış anlaşılan ya da anlaşılmayan bir ifade ile karşılaşılmadığından anket formunda herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek kalmamıştır.

Katılımcılar, anket formlarını yüz yüze görüşme yoluyla doldurduklarından eksik ya da yanlış doldurulan anket sayısı fazla olmamıştır. Tüm katılımcılar, erkek ve eğitim durumları itibarıyla en az üniversite mezunlardır. Yaş ortalaması 31.7, sektördeki ortalama çalışma süresi 2.2 yıldır. Örneklemi oluşturan 556 inşaat mühendisi 110 farklı inşaat firmasında ve 164 farklı amire bağlı olarak çalışmaktadırlar.

#### **4.4.2. Analiz Yöntemi**

Çoğu istatistiksel çıkarıma tek tipteki analiz birimlerinin tekrarlanan gözlemlerine dayanmaktadır. Örneğin, yalnız bireylerin ya da yalnız ülkelerin ya da yalnız okulların örneklem olarak ele alındığı çalışmalarda olduğu gibi. Ancak, sosyal yaşamın ve sosyal bilim teorilerinin karmaşıklığı birkaç tipteki analiz birimlerini kapsayan daha karmaşık veri setlerini gerektirmektedir. Çok düzeyli analiz, birkaç tipteki analiz birimlerini kapsayan veri setlerinin analizi için uygun olan istatistiksel metodları ifade eden genel bir terimdir (Snijders, 2011). Bu tez çalışmasında kullanılan veri seti de analiz birimleri olarak bireyleri, grupları ve örgütleri kapsamaktadır.

Öte yandan, sosyal bilimlerdeki araştırmalar sonucu elde edilen veri seti çoğunlukla hiyerarşik yapıdadır. Hiyerarşik veri yapısının anlamı, gözlemlenen birimlerin hiyerarşik bir yapıda birbirinin içine yerleştirilmiş olmalarıdır, örneğin; çalışanlar gruplarda, gruplar departmanlarda, departmanlar örgütlerin içinde yerleştirilmiştir.

Hiyerarşik veri seti ile ilgili problem, aynı hiyerarşik birimde yapılan gözlemlerin bağımsız olamayacağıdır, çünkü aynı hiyerarşik birimde yapılan

gözlemler benzer karakteristikler taşıyacaktır. Grupların içindeki birimler, ana kütlelerin tamamından basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilmiş birimlere göre daha fazla benzer olma eğilimindedirler (Hox, 1998).

Örneğin, amirden memnuniyeti ölçen bir çalışma yürütüldüğünü düşünürsek, aynı departmandaki, aynı amire bağlı çalışanlar sorulara benzer şekillerde cevap vereceklerdir; çünkü, aynı amiri değerlendirmektedirler, bu durumda yapılan ölçümlerin tamamen bağımsız olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu durumun tersine, istatistiksel analiz prosedürlerinin en önemli varsayımı gözlemlerin bağımsızlığıdır, bu yüzden hiyerarşik veri setleri ile hiyerarşik lineer modelleme prosedürü kullanılmalıdır.

Dansereau, Alutto ve Yammarino (1984); Klein, Dansereau ve Hall (1994); Dansereau ve Yammarino (2000); Dionne, Randel, Jaussi ve Chun (2004) çok düzeyli analizin teorik olarak formüle edilmesine ve deneysel olarak test edilmesine yönelik yol gösterici ilkeleri ortaya koymuşlardır. Çok düzeyli analizin en önemli metodları, hiyerarşik veri setleri için dizayn edilen regresyon analizi varyasyonlarıdır. Hiyerarşik lineer model (HLM) ise başlıca modeldir. Bu nedenle, çok düzeyli analiz genellikle hiyerarşik lineer modelleme olarak adlandırılmaktadır.

Hiyerarşik lineer modellemede bağımlı değişken daima hiyerarşinin en alt seviyesinde tanımlanan bir değişken olmalıdır. Bağımsız ya da açıklayıcı değişkenler ise herhangi bir analiz seviyesinde tanımlanabilmektedirler (Snijders, 2011).

Tez çalışmasında bireyler analizin 1. seviyesini, gruplar 2. seviyesini ve örgütler de 3. seviyesini oluşturmaktadır. Snijders (2011) tarafından ifade edilen yukarıdaki kural ile uyumlu olarak tez çalışmasındaki bağımlı değişken, bireysel seviyede tanımlanan duygusal örgütsel bağlılıktır. Bağımsız değişkenler ise; birey seviyesinde işyerindeki esenlik; grup seviyesinde özgün liderlik ve kolektif yeterlik; örgüt seviyesinde ise kurumsal itibardır.

Tez çalışmasında kullanılan veri seti birden fazla sayıda analiz birimini kapsadığından ve veri setinin hiyerarşik yapısından ötürü hipotezlerin test edilmesinde hiyerarşik lineer modelleme (HLM, Raudenbush ve Bryk, 2002) programı kullanılmıştır. HLM programına girdi dosyası oluşturmak, tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizleri, regresyon analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik



analizleri için SPSS, doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modellemeleri için ise LISREL paket programları kullanılmıştır.

#### 4.4.3. Ölçekler

**Özgün liderlik**, Walumbwa ve ark. (2008) tarafından geliştirilen, 16 ifadeden oluşan Özgün Liderlik Anketi kullanılarak ölçülmüştür. Anket 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir; 0 (Hiçbir Zaman), 4 (Her Zaman). Ölçek, 4 boyuttan oluşmaktadır; Tarafsız değerlendirme (3 ifade), içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı (4 ifade), ilişkilerde şeffaflık (5 ifade), kişisel farkındalık (4 ifade).

Örnek ifadeler; “Yöneticim söylemek istediklerini açıkça ifade eder”, “Yöneticim herkesi düşüncelerini dile getirmeleri için teşvik eder” (ilişkilerde şeffaflık), “Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır” (içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı), “Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler” (Tarafsız değerlendirme), “Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir” (kişisel farkındalık).

Avolio, Gardner ve Walumbwa, Özgün Liderlik Anketi yoluyla aşağıdaki sorulara cevap almayı hedeflemişlerdir;

Kişisel farkındalık: Lider kendi güçlü ve zayıf taraflarının ne derecede farkındadır, diğerleri lideri nasıl görür ve lider diğerlerini nasıl etkiler?

Şeffaflık: Lider diğerlerinin kendi fikirlerini, görüşlerini ve itirazlarını dile getirebilmeleri için ne derecede fırsat tanımaktadır?

Etik/ahlak: Liderin ahlaki ve etik davranışlarla ilgili koyduğu standart ne kadar yüksektir?

Tarafsız değerlendirme: Lider önemli kararlar almadan önce farklı görüş ve bakış açılarını ne derecede dikkate alır?

**İşyerindeki esenlik**, Warr (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin pozitif duyguları ölçen 6 ifadesi kullanılmıştır. Bu ifadeler, “memnun”, “sakin”, “rahatlamış”, “hevesli”, “iyimser” ve “neşeli”dir. Katılımcılara bu 6 duyguyu örgütlerinde hangi sıklıkla hissettikleri sorulmuş ve cevaplar 0 (Hiçbir zaman) ile 4 (Her zaman) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

**Duygusal örgütsel bağlılık**, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin duygusal örgütsel bağlılık bileşenini ölçen 7 ifadeden oluşan kısmı kullanılarak ölçülmüştür. Cevaplar 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

**Kolektif yeterlik**, İtalyan araştırmacılar tarafından geliştirilen ve Petitta ve Falcone (2007); Mastroilli, Borgogni ve Petitta (2007); Russo, Dammacco ve Borgogni (2007) tarafından yapılan çeşitli çalışmalarda kullanılan, 9 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek katılımcıların dahil oldukları grup ile ilgili düşüncelerini ölçmeyi hedeflemektedir. Cevaplar 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

**Kurumsal itibar**, çalışanların üyesi oldukları örgüte ilişkin itibar algılarını ölçmek için, Fortune dergisinde kurumların itibar değerlerini sıralamak amacıyla kullanılan yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, uzun vadeli yatırım değeri, yenilikçilik, finansal sağlamlık, nitelikli çalışanları örgüte çekme, geliştirme ve örgütte tutma yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı ile sosyal ve çevresel sorumluluk boyutlarının her birinin Fombrun ve Shanley (1990) tarafından soru ifadesi haline dönüştürülmesi yoluyla geliştirilen, 8 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

## 4.5. BULGULAR

### 4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Ankette yer alan tüm ifadelerin ortalama, standart sapma, Skewness, Kurtosis değerleri Tablo 5.'de sunulmaktadır.

Kline (2011)'a göre verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları, Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak anlaşılabilir. Buna göre, Skewness değerleri 3 (mutlak değer)'ün, Kurtosis değerleri ise 10 (mutlak değer)'ün üzerinde olmamalıdır.

Tablo 5'de görüldüğü gibi, tüm ifadelerle ait ortalama değerler 2.18 ile 3.92 arasında, standart sapmalar .864 ile 1.208 arasında, Skewness değerleri -.164 ile -1.042 arasında, Kurtosis değerleri ise -.17 ile -.928 arasında değişmektedir.

Söz konusu değerlerin kabul edilen aralıklarda yer alması, verilerde normal dağılıma ilişkin herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir.



Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler

| Değişken ve İfade     |  | Ortalama | Standart Sapma | Skewness | Kurtosis |
|-----------------------|--|----------|----------------|----------|----------|
| <b>ÖZGÜN LİDERLİK</b> |  |          |                |          |          |
| OZLID1                | Yöneticim söylemek istediklerini açıkça ifade eder.  | 2,97     | ,924           | -,542    | -,111    |
| OZLID2                | Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.   | 2,25     | 1,130          | -,266    | -,374    |
| OZLID3                | Yöneticim herkesi düşüncelerini dile getirmeleri için teşvik eder.                                       | 2,67     | 1,007          | -,224    | -,688    |
| OZLID4                | Yöneticim bana söylenmesi zor olan gerçekleri söyler.  | 2,85     | ,915           | -,539    | ,179     |
| OZLID5                | Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.   | 2,62     | 1,022          | -,354    | -,283    |
| OZLID6                | Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır.   | 2,78     | 1,037          | -,654    | ,034     |
| OZLID7                | Yöneticim kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır.  | 2,78     | ,941           | -,514    | ,106     |
| OZLID8                | Yöneticim kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.   | 2,72     | 1,087          | -,674    | -,024    |
| OZLID9                | Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır.                                     | 2,73     | 1,024          | -,432    | -,361    |
| OZLID10               | Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını talep eder.                        | 2,13     | 1,165          | -,164    | -,648    |
| OZLID11               | Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri araştırıyor.   | 2,85     | ,949           | -,534    | -,147    |
| OZLID12               | Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.                                    | 2,59     | 1,038          | -,542    | -,017    |
| OZLID13               | Yöneticim diğerleriyle etkileşimini daha iyi bir konuma taşıyabilmek için geribildirim almaya çalışır.   | 2,56     | 1,013          | -,262    | -,380    |
| OZLID14               | Yöneticim diğerlerinin kendi yeteneklerini nasıl gördüğünü açık bir şekilde ifade ediyor.                | 2,53     | 1,032          | -,245    | -,347    |
| OZLID15               | Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. | 2,75     | 1,030          | -,573    | -,179    |
| OZLID16               | Yöneticim belirli hareketlerin başkalarını nasıl etkileyeceğini anladığını belli eder.                   | 2,62     | ,960           | -,171    | -,293    |

| Değişken ve İfade          |   | Ortalama | Standart Sapma | Skewness | Kurtosis |
|----------------------------|---|----------|----------------|----------|----------|
| <b>İŞYERİNDEKİ ESENLİK</b> |   |          |                |          |          |
| ESN1                       | Memnun  | 2,77     | ,948           | -,699    | ,598     |
| ESN2                       | Sakin   | 2,54     | 1,013          | -,368    | -,459    |
| ESN3                       | Rahatlamış  | 2,18     | 1,011          | -,164    | -,318    |
| ESN4                       | Hevesli   | 2,82     | ,966           | -,572    | -,178    |
| ESN5                       | İyimser   | 3,05     | ,909           | -,793    | ,162     |
| ESN6                       | Neşeli  | 2,89     | ,894           | -,601    | ,273     |
| <b>KOLEKTİF YETERLİK</b>   |   |          |                |          |          |
| KYET1                      | Karşılaştığımız zorlukları aşmak için koordine olmayı daima becerebiliriz.              | 3,81     | 1,025          | -,853    | ,279     |
| KYET2                      | En zor anlarımızda bile uyumumuzu koruyabiliriz.  | 3,72     | ,991           | -,499    | -,492    |
| KYET3                      | Ortak hedeflerimize ulaşabilmek için daima bütünleşebiliriz.                            | 3,82     | 1,000          | -,775    | ,089     |
| KYET4                      | Ortak başarımız için farklı bilgi, beceri ve deneyimlerimizi paylaşabiliriz.            | 3,92     | ,998           | -1,042   | ,766     |
| KYET5                      | Çok iş yükümüz olduğu zamanlarda bile ortak hedeflerimize ulaşmayı başarabiliriz.       | 3,81     | ,988           | -,713    | ,074     |
| KYET6                      | Her zaman birbirimize destek olabiliriz.  | 3,86     | ,996           | -,747    | ,005     |
| KYET7                      | Farklı görüşlere sahip olsak bile alınan kararlarda herkesin katılımını sağlayabiliriz. | 3,78     | ,996           | -,832    | ,419     |
| KYET8                      | Bilgi, beceri ve deneyimlerimizi en iyi şekilde bütünleştirebiliriz.                    | 3,89     | ,947           | -,831    | ,440     |
| KYET9                      | En zor anlarda bile işbirliği halinde çalışabiliriz.                                    | 3,90     | ,979           | -,877    | ,412     |

|                                   | Değişken ve İfade   | Ortalama | Standart Sapma | Skewness | Kurtosis |
|-----------------------------------|---|----------|----------------|----------|----------|
| <b>KURUMSAL İTİBAR</b>            |   |          |                |          |          |
| KITB1                             | İşletmem, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir.             | 3,03     | 1,208          | -,258    | -,928    |
| KITB2                             | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha iyi ürün/hizmet kalitesine sahiptir.       | 3,55     | ,973           | -,706    | ,141     |
| KITB3                             | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha iyi çevresel sorumluluğa sahiptir.         | 3,54     | ,966           | -,472    | -,081    |
| KITB4                             | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.        | 3,55     | 1,031          | -,562    | -,188    |
| KITB5                             | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.           | 3,35     | 1,072          | -,466    | -,335    |
| KITB6                             | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.                              | 3,46     | 1,062          | -,286    | -,512    |
| KITB7                             | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha nitelikli iş gücüne sahiptir.              | 3,57     | ,987           | -,393    | -,370    |
| KITB8                             | İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir. | 3,35     | 1,137          | -,455    | -,422    |
| <b>DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> |   |          |                |          |          |
| DUYB1                             | Bu şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.                               | 3,68     | 1,159          | -,596    | -,548    |
| DUYB2                             | Bu şirket benim için çok büyük önem ve anlam taşıyor.                         | 3,69     | 1,125          | -,634    | -,298    |
| DUYB3                             | Çalıştığım şirketten dışarıda gururla bahsediyorum.                           | 3,96     | 1,021          | -,871    | ,326     |
| DUYB4                             | Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.                       | 3,65     | 1,138          | -,559    | -,453    |
| DUYB5                             | Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.                    | 3,67     | 1,175          | -,586    | -,542    |
| DUYB6                             | Şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.                  | 3,79     | 1,116          | -,626    | -,470    |
| DUYB7                             | Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.  | 3,68     | 1,101          | -,544    | -,296    |

OZLID: Özgün Liderlik, ESN: İşyerindeki Esenlik, KYET: Kolektif Yeterlik, KITB: Kurumsal İtibar, DUYB: Duygusal Bağlılık.

## 4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için öncelikle Cronbach's Alpha katsayıları incelenmiştir. Bu katsayının 0,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008).

Güvenilirlik derecesi, bir ölçme aracının tekrarlanan her ölçümde aynı sonucu verip vermemesidir. Bir ölçme aracı, her ölçümde farklı sonuçlar veriyor ise, bu araç geçersizdir. Bu analiz sonucunda, hangi soruların anlaşılmadığı, farklı yorumlandığı ortaya çıkmaktadır. Anketin güvenilirliğini yükseltmek için söz konusu anlaşılmayan ya da farklı yorumlanan sorular anketten, cevapları ise veri setinden çıkarılmaktadır.

Çalışmada yer alan tüm değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinin amacı, değişkenlerin kendi içinde ilişkili kaç faktörden oluştuğunu göstermektir. Bu aynı zamanda anketi cevaplayanların her değişken için kaç boyut algıladıklarını ve anket geliştirilirken algılanan boyutlara benzer olup olmadığını ortaya koymaktadır. Kısacası, faktör analizi anketin değişik bir veri setiyle (örneğin farklı bir kültürden) literatürde tanımlanan sonuçları ortaya çıkarıp çıkarmadığını göstermektedir.

Anket yoluyla toplanan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Sipahi ve ark. (2008)'na göre Barlett testinin p değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük olmalı ve KMO değeri ise 0 ile 1 arasında bir değer almalıdır.

KMO, analizde kullanılan verinin homojenliğini ve değişkenler arasındaki korelasyonu göstermektedir. Literatürde KMO'nun kabul edilebilir en alt sınırı 0,50 olarak tanımlanmaktadır (Hair ve ark., 2006, s.115). KMO'nun 1 değerini alması ölçekte kullanılan ifadelerin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için ise Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır.

**Özgün liderlik** değişkenine ait analiz sonuçları Tablo 6.'da gösterilmektedir. Barlett küresellik testi sonucuna göre ifadeler arasında yeterli oranda ilişki bulunmaktadır; anlam düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO değeri 0,921'dir ve kabul edilebilir sınırın (0,50) üzerindedir.

Tablo 6. Özgün Liderlik Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları

| İfadeler | Faktör Yükleri |      |      |   |   | Güvenilirlik Katsayısı (Croanbach $\alpha$ ) | KMO  | Açıklanan Toplam Varyans (%) |
|----------|----------------|------|------|---|---|--|------|------------------------------|
|          | 1              | 2    | 3    | 4 | 5 |  |      |                              |
| OZLID3   | .560           |      |      |   |   | .882   | .900 | 44.134                       |
| OZLID10  | .655           |      |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID11  | .560           |      |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID12  | .669           |      |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID13  | .675           |      |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID14  | .762           |      |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID15  | .764           |      |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID16  | .714           |      |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID1   |                | .749 |      |   |   | .824   | .843 | 8.714                        |
| OZLID2   |                | .471 |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID4   |                | .700 |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID5   |                | .772 |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID6   |                | .650 |      |   |   |  |      |                              |
| OZLID7   |                |      | .783 |   |   | .781   | .723 | 6.786                        |
| OZLID8   |                |      | .747 |   |   |  |      |                              |
| OZLID9   |                |      | .630 |   |   |  |      |                              |

OZLID: Özgün Liderlik.

Faktör Belirleme Methodu: Temel Bileşenler Analizi.

Döndürme Methodu: Kaiser Normalleştirmeyle Varimax Dik Döndürme Tekniği.

Özgün liderliğin boyutlarına ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda literatürden farklı olarak 3 faktörlü bir dağılım elde edilmiştir. Literatürde özgün liderlik; tarafsız değerlendirme (3 ifade), içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı (4 ifade), ilişkilerde şeffaflık (5 ifade) ve kişisel farkındalık (4 ifade) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Analiz sonucunda, tarafsız değerlendirme ile kişisel farkındalık boyutlarının örnekleme oluşturan inşaat mühendislerince aynı olarak algılandığı, 8



ifadeden oluştuğu ve toplam varyansın % 44.134'lük kısmını açıkladığı, ilişkilerde şeffaflık boyutunun 5 ifadeden oluştuğu ve toplam varyansın %8.714'lük kısmını açıkladığı, son olarak da içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve toplam varyansın % 6.786'lık kısmını açıkladığı görülmektedir. Açıklanan toplam varyans ise % 59.634'tür.

Faktörlerin açıkladığı varyans oranları göz önüne alındığında, çalışanların liderlerini özgün olarak algılamalarında liderin kişisel farkındalığının yüksek olmasının ve edindiği bilgileri tarafsız değerlendirebilmesinin en büyük rolü oynadığı ortaya çıkmaktadır.

Buna göre, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, bir karara varmadan önce ilgili tüm veriyi objektif olarak analiz edebilen, gerçeği abartmayan ya da görmezden gelmeyen, derinden bağlı olduğu görüşlerini ya da inançlarını eleştiren düşüncelere, bakış açılarına açık olan liderlerin çalışanlar tarafından özgün olarak algılanması daha olası olmaktadır.

Özgün liderlik anketi ifadelerinin faktörlere dağılımları Tablo 7.'de gösterilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla 0,882; 0,824 ve 0,781'dir ve hepsi kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 7. Özgün Liderlik Anketi İfadelerinin Faktörlere Dağılımları

| <b>1. Faktör</b>       | <b>2. Faktör</b>      | <b>3. Faktör</b>   |
|------------------------|-----------------------|--------------------|
| Kişisel farkındalık    | İlişkilerde Şeffaflık | Ahlaki Bakış Açısı |
| Kişisel farkındalık    | İlişkilerde Şeffaflık | Ahlaki Bakış Açısı |
| Kişisel farkındalık    | İlişkilerde Şeffaflık | Ahlaki Bakış Açısı |
| Kişisel farkındalık    | İlişkilerde Şeffaflık |                    |
| Tarafsız değerlendirme | Ahlaki Bakış Açısı    |                    |
| Tarafsız değerlendirme |                       |                    |
| Tarafsız değerlendirme |                       |                    |
| İlişkilerde Şeffaflık  |                       |                    |

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi özgün liderliğin "kişisel farkındalık" ve "tarafsız değerlendirme" boyutları, örnekleme oluşturan inşaat mühendislerince aynı olarak algılanmıştır.

“Kişisel farkındalık” ve “tarafsız değerlendirme” boyutları arasındaki ilişkiyi görmek için bu boyutlara ait ifadelerin bireysel ortalamaları arasındaki korelasyon incelenmiştir. SPSS programında yapılan korelasyon analizinin sonucu, bu iki boyut arasında yüksek korelasyon (0,773;  $p < 0,01$ ) olduğunu ortaya koymuştur.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ilginç bir bulgu da özgün liderliğin ana karakteristiği sayılabilecek ahlaki boyutun, ki bu boyut dönüşümcü liderlik çerçevesinde tartışmalara yol açmış ve özgün liderlik kavramının doğmasına neden olmuştur, kavram üzerinde en az açıklayıcı güce sahip olmasıdır. Bu sonuca göre, çalışma örneklemini oluşturan inşaat mühendislerine göre ahlaki boyut, özgün liderliğin en az ayırdedilebilir karakteristiğidir.

**Duygusal Örgütsel Bağlılık** değişkenine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, Tablo 8.'de görülmektedir. Barlett küresellik testi sonucuna göre ifadeler arasında yeterli oranda ilişki bulunmaktadır; anlam düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO değeri 0,907'dir ve kabul edilebilir sınırın (0,50) üzerindedir.

Tablo 8. Duygusal Örgütsel Bağlılık Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları

| İfadeler | Faktör Yükleri |   |   |   |   | Güvenilirlik Katsayısı (Croanbach $\alpha$ ) | KMO  | Açıklanan Toplam Varyans (%) |
|----------|----------------|---|---|---|---|--|------|------------------------------|
|          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |  |      |                              |
| DUYB1    | .837           |   |   |   |   | .936   | .907 | 72.474                       |
| DUYB2    | .888           |   |   |   |   |  |      |                              |
| DUYB3    | .841           |   |   |   |   |  |      |                              |
| DUYB4    | .900           |   |   |   |   |  |      |                              |
| DUYB5    | .863           |   |   |   |   |  |      |                              |
| DUYB6    | .828           |   |   |   |   |  |      |                              |
| DUYB7    | .797           |   |   |   |   |  |      |                              |

DUYB: Duygusal Bağlılık.

Faktör Belirleme Methodu: Temel Bileşenler Analizi.

Döndürme Methodu: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax Dik Döndürme Tekniği.

Duygusal örgütsel bağlılık değişkeni için yapılan faktör analizi sonucunda literatürde olduğu gibi ifadeler tek faktöre yüklenmiştir. Tek faktör ve 7 sorudan oluşan bu anket, duygusal örgütsel bağlılığı %72.474 oranında ölçmektedir.

Duygusal örgütsel bağlılık değişkeninin güvenilirlik katsayısı ise 0,936'dır ve kabul edilebilir sınırın üzerindedir.

**İşyerindeki esenlik** değişkenine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, Tablo 9.'da görülmektedir. Barlett küresellik testi sonucuna göre ifadeler arasında yeterli oranda ilişki bulunmaktadır; anlam düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO değeri 0,823'dür ve kabul edilebilir sınırın (0,50) üzerindedir.

Tablo 9. İşyerindeki Esenlik Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları

| İfadeler | Faktör Yükleri |   |   |   |   | Güvenilirlik Katsayısı (Croanbach $\alpha$ ) | KMO  | Açıklanan Toplam Varyans (%) |
|----------|----------------|---|---|---|---|--|------|------------------------------|
|          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |  |      |                              |
| ESN1     | .795           |   |   |   |   | .842   | .823 | 56.145                       |
| ESN2     | .701           |   |   |   |   |  |      |                              |
| ESN3     | .712           |   |   |   |   |  |      |                              |
| ESN4     | .749           |   |   |   |   |  |      |                              |
| ESN5     | .753           |   |   |   |   |  |      |                              |
| ESN6     | .781           |   |   |   |   |  |      |                              |

ESN: İşyerindeki Esenlik.

Faktör Belirleme Methodu: Temel Bileşenler Analizi.

Döndürme Methodu: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax Dik Döndürme Tekniği.

**Kolektif yeterlik** değişkenine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, Tablo 10.'da görülmektedir. Barlett küresellik testi sonucuna göre ifadeler arasında yeterli oranda ilişki bulunmaktadır; anlam düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO değeri 0,935'dir ve kabul edilebilir sınırın (0,50) üzerindedir.

Tablo 10. Kolektif Yeterlik Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları

| İfadeler | Faktör Yükleri |   |   |   |   | Güvenilirlik Katsayısı (Croanbach $\alpha$ ) | KMO  | Açıklanan Toplam Varyans (%) |
|----------|----------------|---|---|---|---|--|------|------------------------------|
|          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |  |      |                              |
| KYET1    | .902           |   |   |   |   | .968   | .935 | 79.675                       |
| KYET2    | .880           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KYET3    | .911           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KYET4    | .919           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KYET5    | .902           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KYET6    | .886           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KYET7    | .840           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KYET8    | .901           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KYET9    | .889           |   |   |   |   |  |      |                              |

KYET: Kolektif Yeterlik.

Faktör Belirleme Methodu: Temel Bileşenler Analizi.

Döndürme Methodu: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax Dik Döndürme Tekniği.

Kolektif yeterlik değişkeni için yapılan faktör analizi sonucunda literatürde olduğu gibi ifadeler tek faktöre yüklenmiştir. Tek faktör ve 9 ifadeden oluşan bu anket, kolektif yeterliği %79.675 oranında ölçmektedir. Kolektif yeterlik değişkeninin güvenilirlik katsayısı ise 0,968'dir ve kabul edilebilir sınırın üzerindedir.

**Kurumsal itibar** değişkenine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, Tablo 11.'de görülmektedir. Barlett küresellik testi sonucuna göre ifadeler arasında yeterli oranda ilişki bulunmaktadır; anlam düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO değeri 0,901'dir ve kabul edilebilir sınırın (0,50) üzerindedir.

Tablo 11. Kurumsal İtibar Değişkenine Ait Analiz Sonuçları

| İfadeler | Faktör Yükleri |   |   |   |   | Güvenilirlik Katsayısı (Croanbach $\alpha$ ) | KMO  | Açıklanan Toplam Varyans (%) |
|----------|----------------|---|---|---|---|--|------|------------------------------|
|          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |  |      |                              |
| KITB1    | .718           |   |   |   |   | .911   | .901 | 62.248                       |
| KITB2    | .791           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KITB3    | .809           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KITB4    | .731           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KITB5    | .844           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KITB6    | .825           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KITB7    | .821           |   |   |   |   |  |      |                              |
| KITB8    | .764           |   |   |   |   |  |      |                              |

KITB: Kurumsal İtibar.

Faktör Belirleme Methodu: Temel Bileşenler Analizi.

Döndürme Methodu: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax Dik Döndürme Tekniği.

Kurumsal itibar değişkeni için yapılan faktör analizi sonucunda literatürde olduğu gibi ifadeler tek faktöre yüklenmiştir. Tek faktör ve 8 ifadeden oluşan bu anket, kurumsal itibarı %62.248 oranında ölçmektedir. Kurumsal itibar değişkeninin güvenilirlik katsayısı ise 0,911'dir ve kabul edilebilir sınırın üzerindedir.

Önerilen araştırma modeline ilişkin tüm ifadeleri birlikte faktör analizine tabi tuttuğumuzda Tablo 12.'de sunulan sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12. Modele Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Değişken/İfade    | Faktör Yüğü | Reliability (Cronbach's Alpha) | Açıklanan Varyans |
|-------------------|-------------|--------------------------------|-------------------|
| Kolektif Yeterlik |             | .968                           | %33.163           |
| KYET1             | ,856        |                                |                   |
| KYET2             | ,845        |                                |                   |
| KYET3             | ,875        |                                |                   |
| KYET4             | ,876        |                                |                   |
| KYET5             | ,866        |                                |                   |
| KYET6             | ,848        |                                |                   |
| KYET7             | ,820        |                                |                   |
| KYET8             | ,877        |                                |                   |
| KYET9             | ,856        |                                |                   |

Tablo 12. Devam

| Değişken/İfade                     | Faktör Yüğü | Reliability<br>(Cronbach's Alpha) | Açıklanan Varyans |
|------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------------|
| Farkındalık-Tarafsız Değerlendirme |             | .882                              | %10,287           |
| OZLID3                             | ,569        |                                   |                   |
| OZLID10                            | ,690        |                                   |                   |
| OZLID11                            | ,588        |                                   |                   |
| OZLID12                            | ,645        |                                   |                   |
| OZLID13                            | ,652        |                                   |                   |
| OZLID14                            | ,751        |                                   |                   |
| OZLID15                            | ,756        |                                   |                   |
| OZLID16                            | ,696        |                                   |                   |
| Duygusal Bağlılık                  |             | .936                              | %8.797            |
| DUYB1                              | ,789        |                                   |                   |
| DUYB2                              | ,801        |                                   |                   |
| DUYB3                              | ,719        |                                   |                   |
| DUYB4                              | ,801        |                                   |                   |
| DUYB5                              | ,761        |                                   |                   |
| DUYB6                              | ,771        |                                   |                   |
| DUYB7                              | ,622        |                                   |                   |
| Kurumsal İtibar                    |             | .911                              | %5.230            |
| KITB1                              | ,671        |                                   |                   |
| KITB2                              | ,691        |                                   |                   |
| KITB3                              | ,683        |                                   |                   |
| KITB4                              | ,751        |                                   |                   |
| KITB5                              | ,759        |                                   |                   |
| KITB6                              | ,778        |                                   |                   |
| KITB7                              | ,762        |                                   |                   |
| KITB8                              | ,622        |                                   |                   |
| İşyerindeki Esenlik                |             | .842                              | %4.305            |
| ESN1                               | ,676        |                                   |                   |
| ESN2                               | ,771        |                                   |                   |
| ESN3                               | ,748        |                                   |                   |
| ESN4                               | ,540        |                                   |                   |
| ESN5                               | ,587        |                                   |                   |
| ESN6                               | ,700        |                                   |                   |

Tablo 12. Devam

| Değişken/İfade   | Faktör Yüğü | Reliability<br>(Cronbach's Alpha) | Açıklanan Varyans |
|--|-------------|-----------------------------------|-------------------|
| İlişkilerde Şeffaflık  |             | .824                              | %3.045            |
| OZLID1   | ,689        |                                   |                   |
| OZLID2   | ,549        |                                   |                   |
| OZLID4   | ,614        |                                   |                   |
| OZLID5   | ,706        |                                   |                   |
| OZLID6   | ,558        |                                   |                   |
| Ahlaki Bakış Açısı   |             | .681                              | %2.472            |
| OZLID7   | ,746        |                                   |                   |
| OZLID8   | ,690        |                                   |                   |
| OZLID9   | ,488        |                                   |                   |
| Açıklanan Toplam Varyans   |             |                                   | %67.298           |
| KMO =.919  |             |                                   |                   |
| Bartlett Küresellik Testi (anlamlılık düzeyi)=.000   |             |                                   |                   |
| Approx. $\chi^2$ (1035) = 20348.167  |             |                                   |                   |
| Faktör Belirleme Methodu: Temel Bileşenler Analizi.  |             |                                   |                   |
| Döndürme Methodu: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax Dik Döndürme Tekniğı.   |             |                                   |                   |
| OZLID: Özgün Liderlik, ESN: İşyerindeki Esenlik, KYET: Kolektif Yeterlik,<br>KITB: Kurumsal İtibar, DUYB: Duygusal Bağlılık. |             |                                   |                   |

### 4.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Özgün liderlik ölçeğı, 2008 yılında geliştirilen ve Türkiye'de henüz fazla uygulanmamış yeni bir ölçektir. Literatürde ölçeğın dört boyuttan oluştuğı ancak bu dört boyutun birbiriyle yakından ilişkili ve birbiriyle içiçe geçmiş olduğu önerilmektedir.

Ölçeğı geliştiren araştırmacılar da (Walumbwa ve ark., 2008), özgün liderlik değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak için yaptıkları analizlerde değişkenin dört boyutunu ayrı ayrı ele almak yerine, değişkeni ikinci dereceden örtülü değişken (second-order latent variable) olarak tanımlamış ve tek bir faktör olarak analizlere dahil etmişlerdir.

Bu tez çalışmasında, özgün liderlik değişkeninin en iyi hangi yapıda ele alınması gerektiğine karar vermek için üç ayrı şekilde doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır; (1) literatürde tanımlandığı şekliyle 4 boyutlu olarak, (2) açıklayıcı faktör

analizi sonuçlarına göre ayrıldığı şekliyle 3 boyutlu olarak ve (3) ikinci dereceden örtülü değişken (second-order latent variable) olarak.

Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemelerinde modelin uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan indeksler ile kabul edilebilir aralıkları Tablo 13.'de yer almaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009).

Tablo 13. Uyum İyiliği İndeksleri

| Uyum Ölçüsü | İyi Uyum                   | Kabul Edilebilir Uyum       |
|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| $\chi^2/df$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$  | $2 \leq \chi^2/df \leq 3$   |
| RMSEA       | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$   | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ |
| RMR         | $0 \leq RMR \leq 0.05$     | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$   |
| NFI         | $0.95 \leq NFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq NFI \leq 0.95$   |
| NNFI        | $0.97 \leq NNFI \leq 1.00$ | $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$  |
| CFI         | $0.97 \leq CFI \leq 1.00$  | $0.95 \leq CFI \leq 0.97$   |
| GFI         | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$   |

Özgün liderlik değişkeninin ikinci dereceden örtülü değişken olarak ele alındığı modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, en iyi değerleri ortaya koymuştur ( $\chi^2=220.71$ ;  $df =93$ ;  $\chi^2/df =2.37$ ;  $CFI=.98$ ,  $RMSEA=.07$ ). Bu bulgu, daha önceki çalışmalarla da uyumludur (Kernis, 2003; Kernis ve Goldman, 2005; Walumbwa ve ark., 2008; Walumbwa ve ark., 2010).

Esasen özgün liderliğin dört bileşeni, kavramın farklı yönlerini meydana getirmektedir. Her bir bileşen emsalsiz, kendine mahsus olmakla birlikte özgün bir liderin farklı karakteristiklerini aydınlatmaktadır. Diğer taraftan literatürde yer alan önceki çalışmalar bileşenler arasındaki benzerlik ve örtüşmeleri ortaya koymuştur. Bu tez çalışmasında kullanılan veri seti de kişisel farkındalık ve tarafsız değerlendirme bileşenleri arasında bir örtüşme olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, tez çalışmasında özgün liderlik kavramı dört bileşenin bir araya gelerek oluşturduğu daha üst düzey bir değişken, yani ikinci derece örtülü değişken olarak ele alınmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 14.'de yer almaktadır.



Tablo 14. Değişkenlere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

|                            | Yapı                         | $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | CFI  | RMSEA |
|----------------------------|------------------------------|----------|----|-------------|------|-------|
| Özgün Liderlik             | Üç-Faktör Modeli             | 270.33*  | 98 | 2.76        | .97  | .08   |
|                            | Birinci Derece Faktör Modeli | 262.65*  | 96 | 2.73        | .97  | .08   |
|                            | İkinci Derece Faktör Modeli  | 220.71*  | 93 | 2.37        | .98  | .07   |
| İşyerindeki Esenlik        | Tek-Faktör Modeli            | 21.26*   | 9  | 2.36        | .99  | .07   |
| Kolektif Yeterlik          | Tek-Faktör Modeli            | 35.07*   | 23 | 1.52        | .99  | .04   |
| Kurumsal İtibar            | Tek-Faktör Modeli            | 32.38*   | 17 | 1.90        | .99  | .04   |
| Duygusal Örgütsel Bağlılık | Tek-Faktör Modeli            | 14.22*   | 13 | 1.090       | 1.00 | .01   |

\* p < .05 (two-tailed)

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index); RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation).

Hipotez testlerine geçmeden önce, modelde yer alan tüm değişkenlere birlikte doğrulayıcı faktör analizi uygulandığında  $\chi^2=2992.46$ ,  $df= 939$ ,  $RMSEA=0.063$ ,  $\chi^2/df=3.186$  bulunmaktadır. Değerler, modelin uyumunun iyi seviyede olduğunu göstermektedir. Analize ait değerler, Tablo 15.'de, ölçüm modeli Şekil 9.'da görülmektedir.

Ayrıca, tez çalışmasında tüm değişkenler için tek kaynaktan veri toplanması, sonuçların ortak yöntem varyansı (common method variance)'ndan etkilenme olasılığını artırmaktadır. Bunu kontrol etmek maksadıyla tüm ifadeler tek bir değişkene yüklenerek, oluşan modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda;  $\chi^2=2724.93$  ,  $df=404$ ,  $RMSEA=0.102$ ,  $\chi^2/df=6.74$  olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değerler, bu yeni modelin uyum iyiliğinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığını, böylece bu modelin kabul edilemeyeceğini, diğer bir

deyişle bu veri seti için verilerin tek kaynaktan toplanmış olmasının, sonuçların ortak yöntem varyansından etkilenmesine neden olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 15. Modele Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi Değerleri

| Boyut/ıfade                | Standardize Edilmiş Faktör Yükları | Standart Hata | t-değerleri |
|----------------------------|------------------------------------|---------------|-------------|
| <b>Özgün Liderlik</b>      |                                    |               |             |
| OZLID1                     | .51                                | .74           | 12.27***    |
| OZLID2                     | .59                                | .65           | 14.76***    |
| OZLID3                     | .62                                | .62           | 15.44***    |
| OZLID4                     | .69                                | .53           | 17.67***    |
| OZLID5                     | .57                                | .68           | 13.89***    |
| OZLID6                     | .71                                | .49           | 18.58***    |
| OZLID7                     | .32                                | .90           | 7.44***     |
| OZLID8                     | .56                                | .68           | 13.80***    |
| OZLID9                     | .59                                | .65           | 14.65***    |
| OZLID10                    | .61                                | .63           | 15.21***    |
| OZLID11                    | .73                                | .47           | 19.21***    |
| OZLID12                    | .73                                | .47           | 19.37***    |
| OZLID13                    | .63                                | .60           | 15.87***    |
| OZLID14                    | .68                                | .53           | 17.60***    |
| OZLID15                    | .70                                | .51           | 18.05***    |
| OZLID16                    | .73                                | .46           | 19.35***    |
| <b>İşyerindeki Esenlik</b> |                                    |               |             |
| ESN1                       | .75                                | .44           | 18.92***    |
| ESN2                       | .50                                | .75           | 11.22***    |
| ESN3                       | .63                                | .60           | 14.58***    |
| ESN4                       | .73                                | .47           | 17.74***    |
| ESN5                       | .68                                | .54           | 14.35***    |
| ESN6                       | .66                                | .56           | 16.26***    |
| <b>Kolektif Yeterlik</b>   |                                    |               |             |
| KYET1                      | .88                                | .23           | 25.82***    |
| KYET2                      | .83                                | .31           | 23.87***    |
| KYET3                      | .88                                | .22           | 26.28***    |
| KYET4                      | .91                                | .18           | 27.56***    |
| KYET5                      | .90                                | .20           | 26.97***    |
| KYET6                      | .88                                | .23           | 26.08***    |
| KYET7                      | .78                                | .39           | 21.78***    |
| KYET8                      | .86                                | .25           | 25.33***    |
| KYET9                      | .86                                | .27           | 25.05***    |
| <b>Kurumsal İtibar</b>     |                                    |               |             |
| KITB1                      | .62                                | .62           | 15.45***    |
| KITB2                      | .72                                | .46           | 19.34***    |

Tablo 15. Devam

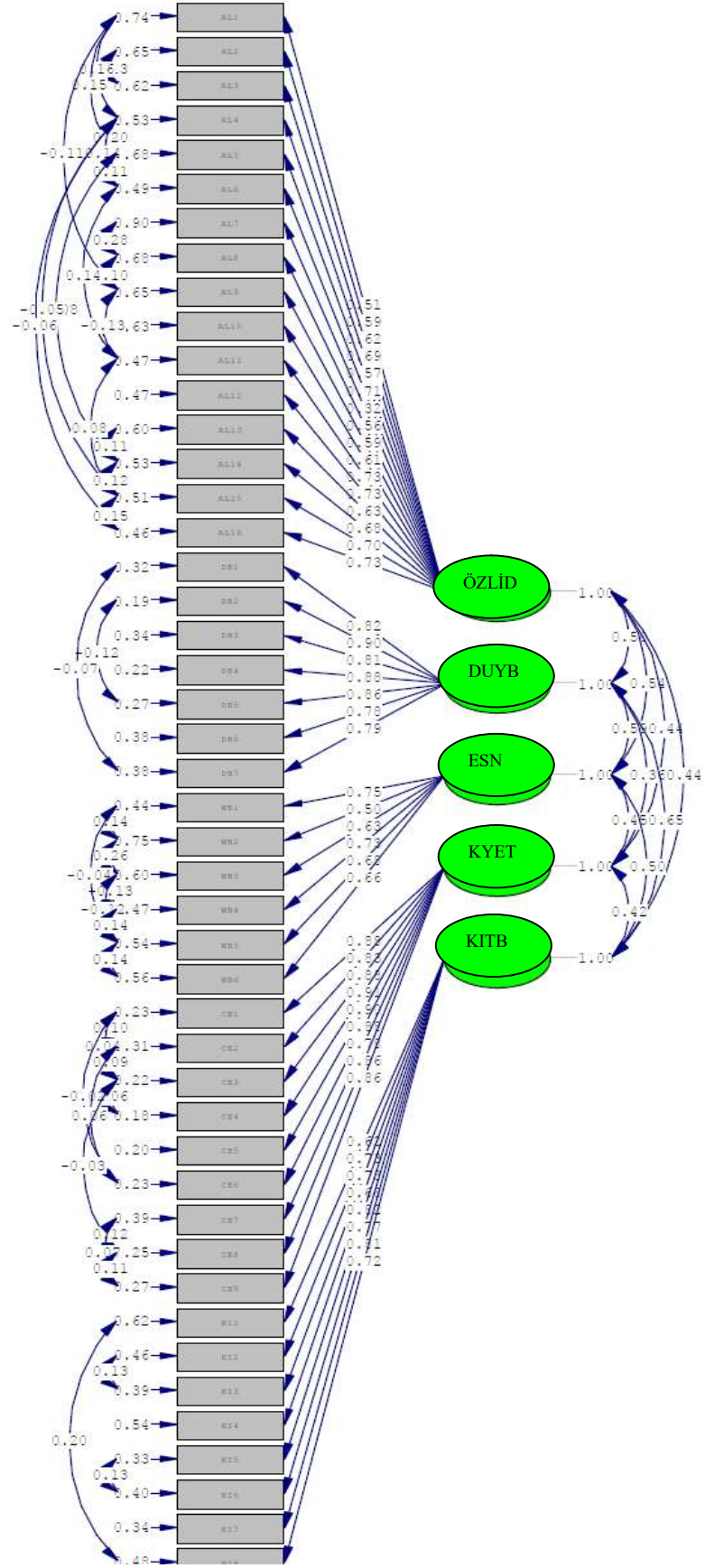
| Boyut/İfade                       | Standardize Edilmiş Faktör Yükleri | Standart Hata | t-değerleri |
|-----------------------------------|------------------------------------|---------------|-------------|
| <b>Kurumsal İtibar</b>            |                                    |               |             |
| KITB3                             | .78                                | .39           | 21.32***    |
| KITB4                             | .68                                | .54           | 17.35***    |
| KITB5                             | .82                                | .33           | 22.83***    |
| KITB6                             | .77                                | .40           | 20.83***    |
| KITB7                             | .81                                | .34           | 22.42***    |
| KITB8                             | .72                                | .48           | 18.90***    |
| <b>Duygusal Örgütsel Bağlılık</b> |                                    |               |             |
| DUYB1                             | .82                                | .32           | 23.60***    |
| DUYB2                             | .90                                | .19           | 27.17***    |
| DUYB3                             | .81                                | .34           | 23.13***    |
| DUYB4                             | .88                                | .22           | 26.47***    |
| DUYB5                             | .86                                | .27           | 24.90***    |
| DUYB6                             | .78                                | .38           | 21.96***    |
| DUYB7                             | .79                                | .38           | 21.99***    |

\*\*\*p<0.001

$\chi^2(939) = 2992.46$  p-değeri = 0.000  $\chi^2/df=3.186$

RMR=.057 RMSEA =.063 GFI =.81 CFI =.97 NFI =.95 NNFI =. 96

OZLID: Özgün Liderlik, ESN: İşyerindeki Esenlik, KYET: Kolektif Yeterlik, KITB: Kurumsal İtibar, DUYB: Duygusal Bağlılık, RMR: Artıkların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Residual), RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation), GFI: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index), CFI:Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index), NFI: Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index), NNFI: Normleştirilmemiş Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index).



Şekil 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

#### 4.5.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 16.'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

| Değişkenler | OZLID  | DUYB   | ESN    | KYET   | KITB   |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| OZLID       | (.912) |        |        |        |        |
| DUYB        | .466** | (.936) |        |        |        |
| ESN         | .435** | .501** | (.842) |        |        |
| KYET        | .385** | .351** | .370** | (.968) |        |
| KITB        | .406** | .626** | .401** | .384** | (.911) |

OZLID: Özgün Liderlik, ESN: İşyerindeki Esenlik, KYET: Kolektif Yeterlik, KITB: Kurumsal İtibar, DUYB: Duygusal Bağlılık.  
N=556, \*\* p< 0,01. Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür. Güvenilirlik katsayıları parantezler içinde verilmiştir.

Özgün liderlik ve işyerindeki esenlik ölçeklerine verilen cevaplar 0 (Hiçbir zaman), 4 (Her zaman) arasında değişen, duygusal örgütsel bağlılık, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar ölçeklerine verilen cevaplar ise 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Tablo 15.'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre tüm değişkenlerin birbiri ile pozitif olarak ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler incelendiğinde;

a. En güçlü ilişki ( $r=.603$ ,  $p<.001$ ) kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık arasında mevcuttur. Çalışanların örgütlerinin itibarına yönelik algılarının yüksek olması, çalışanların örgütte kalma isteğini artıracak, böylelikle duygusal örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir.

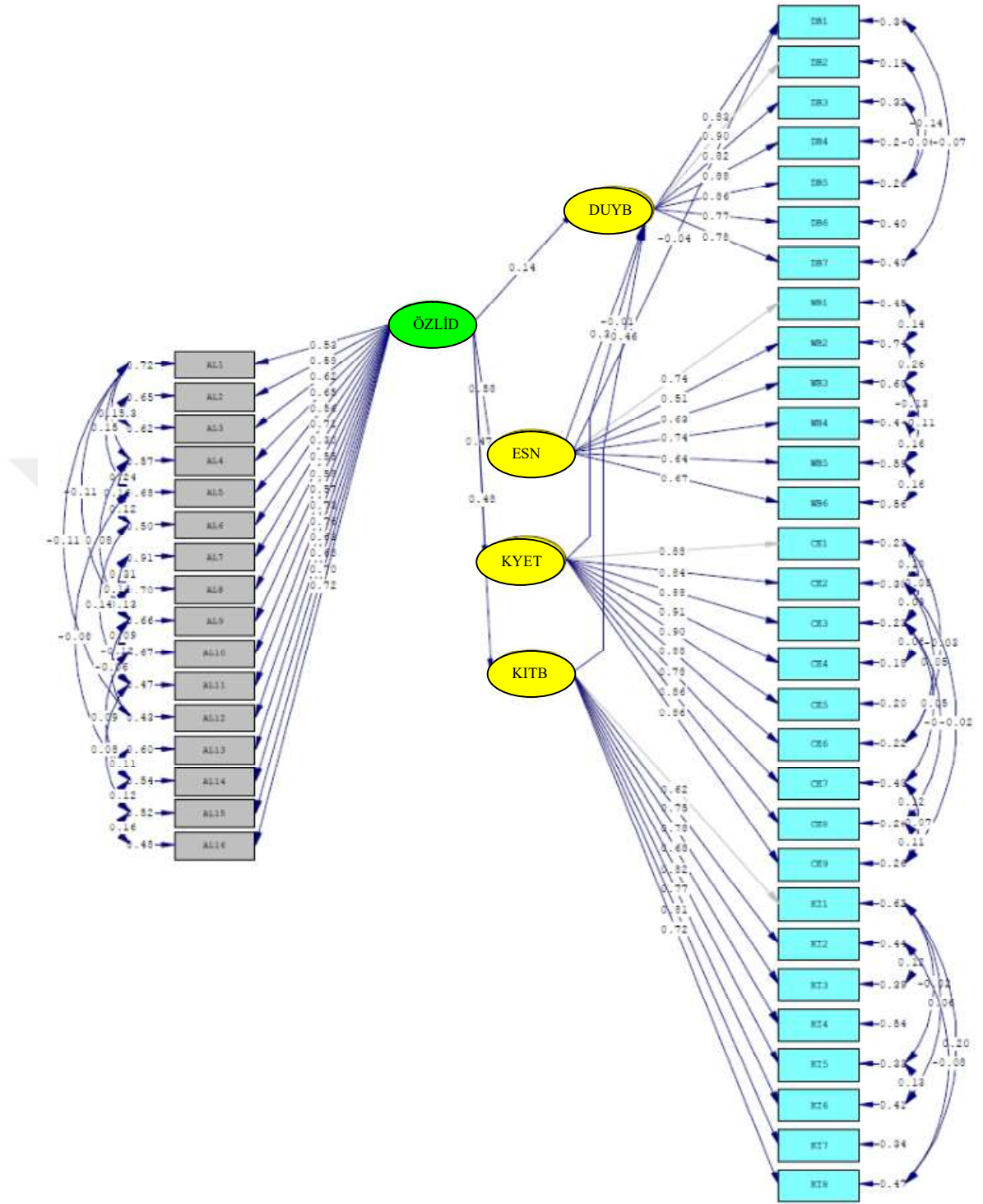
b. En zayıf ilişki ( $r=.365$ ,  $p<.001$ ) kolektif yeterlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasında mevcuttur. Kolektif yeterlik, bireyin üyesi olduğu gruba inancı şeklinde düşünülürse, bireyin kolektif yeterlik algısının yüksek olmasının en başta ve en güçlü şekilde grup seviyesindeki tutum ve davranışlarını etkileyeceği, daha sonra örgüte bağlılığına katkı sağlayacağı söylenebilecektir.

c. Özgün liderlik ile arasında en güçlü ilişki ( $r=.505$ ,  $p< .001$ ) olan değişken duygusal örgütsel bağlılık, en zayıf ilişki ( $r=.413$ ,  $p< .001$ ) olan değişken ise kolektif yeterlidir.

#### 4.5.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırma modeline ilişkin, yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre  $\chi^2=2944.92$ ,  $df= 932$ ,  $RMSEA=0.062$ ,  $CFI=0.97$ ,  $NFI= 0.95$ ,  $NNFI=0.96$  bulunmaktadır. Tüm değerler kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığından yapısal model ile veri seti arasında iyi bir uyum olduğu söylenebilmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi ölçüm modeli Şekil 10.'da görülmektedir.



Şekil 10. Yapısal Eşitlik Modellemesi Ölçüm Modeli

## 4.6. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Hipotezler, hiyerarşik lineer modelleme analizleri ile test edilmiştir.

Ara değişken etkisine yönelik hipotezlerin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan dört basamaklı yöntem uygulanmıştır. Bu yöntemde göre birinci adım, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmasını gerektirmekte, ikinci adım bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmasını gerektirmekte, üçüncü adım ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmasını gerektirmektedir. Son olarak, aracılık etkisini doğrulamak için dördüncü adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ya da artık anlamlı olmaması gerekmektedir.

Ayrıca ara değişken etkisinin anlamlı olup olmadığı Sobel Test yapılarak doğrulanmıştır.

### 4.6.1. Toplulaştırma (Aggregation) İstatistikleri

Tez çalışmasında duygusal örgütsel bağlılık ile işyerindeki esenlik kavramları birey seviyesinde değişkenler, kolektif yeterlik ile özgün liderlik kavramları grup düzeyinde değişkenler, kurumsal itibar kavramı ise örgüt düzeyinde bir değişken olarak ele alınmıştır.

Kolektif yeterlik kavramı, Bandura (1997) tarafından grup düzeyindeki bir kavram olarak tanımlanmış ve literatürde de yapılan farklı çalışmalarda (Chen ve Bliese, 2002; Jex ve Bliese, 1999) grup düzeyinde bir yapı olarak ele alınmıştır.

Diğer taraftan, liderlik üzerine yapılan çalışmalarda liderlik kavramı da grup düzeyindeki bir değişken olarak ele alınmaktadır (Griffin ve Mathieu, 1997; Chen ve Bliese, 2002; Walumbwa ve ark., 2008; Walumbwa ve ark., 2010). Yammarino, Dionne, Chun ve Dansereau (2005) da liderlik kavramının çoklu analiz düzeylerinde kavramlaştırılabileceğine dair güçlü teorik ve deneysel dayanaklar mevcut olduğunu önermektedirler.

Lider, takipçilerine eşit ve adil davrandıkça, takipçiler arasında liderin davranışlarına ilişkin tutarlı ve benzer değerlendirmeler ortaya çıkacaktır. Takipçiler



kendi aralarında birbirleriyle lider hakkındaki değerlendirmelerini paylaştıkça birbirlerinin lidere ilişkin algılarını etkileyeceklerdir. Bu devam edegelen sürecin bir sonucu olarak zaman içinde takipçiler lider hakkında ortak bir algıyı paylaşır hale geleceklerdir. Bu durum, liderlik kavramını grup düzeyinde bir değişken haline getirmektedir.

Kavramlar, teorik tanımlamalarına uygun analiz düzeylerinde ölçülmeli ya da en azından, eğer ölçüm teorik tanımlamalarından daha düşük bir düzeyde yapıldıysa verilerin daha üst analiz düzeylerine toplulaştırılması gerekmektedir. Ancak bunu yaparken haklılığını ispat etmek için bir takım testlere ve gerekçe göstermeye ihtiyaç duyulmaktadır (Yammarino ve ark., 2008). Bu nedenle ankete katılanların değerlendirmelerini birey analiz seviyesinden grup ya da örgüt analiz seviyesine toplulaştırmanın geçerliliğini kanıtlamak için grup içi korelasyon katsayıları (ICC) kullanılarak “gruplar arası farklılıklar” ve “grup içi uzlaşma” dereceleri incelenmiştir. Grup ve örgüt analiz seviyesinde incelenen değişkenlerin grup içi korelasyon katsayıları Tablo 17.’de gösterilmiştir.

Bliese (2000), ICC(1) değerinin 0.05'den büyük, ICC(2) değerinin ise 0.70'den büyük olmasının bir değişkenin grup düzeyinde bir değişken olduğunu teyit etmek için yeterli olduğunu önermektedir.

Özgün liderlik değişkeni için ICC(1) ve ICC(2) değerleri sırasıyla 0.67 ve 0.976; kolektif yeterlik değişkeni için 0.17 ve 0.903; kurumsal itibar değişkeni için 0.06 ve 0.974 olarak bulunmuştur.

Böylece özgün liderlik, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar değişkenlerini birey değil, grup ve örgüt düzeyinde analiz etmenin yerinde bir uygulama olduğu teyit edilmektedir.

Tablo 17. Grup ve Örgüt Seviyesinde İncelenen Değişkenlerin Grup İçi Korelasyon Katsayıları

| Değişken          | Analiz Düzeyi | ICC (1) | ICC (2) |
|-------------------|---------------|---------|---------|
| Özgün Liderlik    | Grup          | 0,66    | 0,955   |
| Kolektif Yeterlik | Grup          | 0,13    | 0,804   |
| Kurumsal İtibar   | Örgüt         | 0,86    | 0,966   |

Üç değişkenin de grup içi korelasyon katsayıları gruplama için yeterince destekleyici bulunmuştur. Bu bulgularla destekleyerek çalışanların özgün liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ile kolektif yeterliğe ilişkin değerlendirmeleri grup seviyesindeki bir değişken olmak üzere, kurumsal itibara ilişkin değerlendirmeleri de örgüt seviyesinde bir değişken olmak üzere toplulaştırılmıştır.

#### **4.6.2. Özgün Liderliğin Doğrudan Etkilerine İlişkin Hipotez Testleri**

Çalışmada, özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık, işyerindeki esenlik, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar ile doğrudan ve pozitif bir ilişkisi olduğu öne sürülmektedir.

Özgün liderliğin birey düzeyinde değişkenler olan duygusal örgütsel bağlılık ve işyerindeki esenlik değişkenleri üzerindeki doğrudan etkisine yönelik hipotezlerin testi HLM programında; grup düzeyinde olan kolektif yeterlik ve örgüt düzeyinde olan kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisine yönelik hipotezlerin testi ise SPSS programında regresyon analizi kullanılarak yapılmıştır. Bunun nedeni HLM programında bağımlı değişkenin birey seviyesinde bir değişken olması zorunluluğudur.

Her bir hipotezin testi için HLM programında yeni bir regresyon modeli kurulmaktadır.

Özgün liderliğin doğrudan etkilerine ilişkin hipotezler;

H<sub>1</sub> : Özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub> : Özgün liderlik ile işyerindeki esenlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub> : Özgün liderlik ile kolektif yeterlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub> : Özgün liderlik ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1 ve 2, özgün liderliğin sırasıyla duygusal örgütsel bağlılık ve işyerindeki esenlikle pozitif biçimde ilişkili olduğunu önermektedir. HLM analizi sonuçları, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık ( $\beta=0.537$ ,  $p<0.01$ ; Model 1) ve işyerindeki esenlik ( $\beta=0.429$ ,  $p<0.01$ ; Model 2) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri desteklenmektedir.

Hipotez 4 ve 6, özgün liderliğin sırasıyla kolektif yeterlik ve kurumsal itibarla pozitif biçimde ilişkili olduğunu önermektedir. SPSS analizi sonuçları, Tablo 18.'de gösterilmiştir.

Sonuçlar, özgün liderliğin kolektif yeterliği ( $\beta=0.508$ ,  $p<0.01$ ; Model 3) ve kurumsal itibarı ( $\beta=0.406$ ,  $p<0.01$ ; Model 4) anlamlı derecede ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Özgün liderlik, kolektif yeterlik inancındaki değişimlerin yaklaşık %15'lik kısmını, kurumsal itibar algısındaki değişimlerin yaklaşık %17'lik kısmını açıklamaktadır. Böylece  $H_4$  ve  $H_6$  hipotezleri desteklenmektedir.

Tablo 18. Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler                | Kolektif Yeterlik<br>(M3) | Kurumsal İtibar<br>(M4) |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Sabit (Constant)           | 2.487**                   | 2.092**                 |
| Özgün Liderlik             | 0.508**                   | 0.406**                 |
| R <sup>2</sup>             | 0,148                     | 0,165                   |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | 0,147                     | 0,164                   |
| F                          | 96.334**                  | 109.563**               |

\*\*p < 0.001 (çift yönlü); M: Model

Hiyerarşik lineer modelleme analizi sonuçları Tablo 19.'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Hiyerarşik Lineer Modelleme Analizi Sonuçları.

| Analiz Düzeyi ve Değişken     | <u>DUYB</u><br>(M1) | <u>ESN</u><br>(M2) | <u>KYET</u><br>(M3) <sup>1</sup> | <u>KITB</u><br>(M4) <sup>1</sup> | <u>DUYB</u><br>(M5) | <u>DUYB</u><br>(M6) | <u>DUYB</u><br>(M7) |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Kesişim Katsayısı (Intercept) | 3.701**             | 2.690**            | 2.487**                          | 2.092**                          |                     |                     |                     |
| Özgün Liderlik                | 0.537**             | 0.429**            | 0,508**                          | 0,406**                          |                     |                     |                     |
| Kesişim Katsayısı (Intercept) |                     |                    |                                  |                                  | 3.694**             |                     |                     |
| Özgün Liderlik                |                     |                    |                                  |                                  | 0.277**             |                     |                     |
| İşyerindeki Esenlik           |                     |                    |                                  |                                  | 0.557**             |                     |                     |
| Kesişim Katsayısı (Intercept) |                     |                    |                                  |                                  |                     | 3.702**             |                     |
| Özgün Liderlik                |                     |                    |                                  |                                  |                     | 0.442**             |                     |
| Kolektif Yeterlik             |                     |                    |                                  |                                  |                     | 0.192**             |                     |
| Kesişim Katsayısı (Intercept) |                     |                    |                                  |                                  |                     |                     | 3.709**             |
| Özgün Liderlik                |                     |                    |                                  |                                  |                     |                     | 0.334**             |
| Kurumsal İtibar               |                     |                    |                                  |                                  |                     |                     | 0.604**             |
| n (Level 1)                   | 556                 | 556                | 556                              | 556                              | 556                 | 556                 | 556                 |
| n (Level 2)                   | 164                 | 164                | 164                              | 164                              | 164                 | 164                 | 164                 |
| n (Level 3)                   | 110                 | 110                | 110                              | 110                              | 110                 | 110                 | 110                 |

OZLID: Özgün Liderlik, ESN: İşyerindeki Esenlik, KYET: Kolektif Yeterlik, KITB: Kurumsal İtibar, DUYB: Duygusal Bağlılık, Intercept: Kesişim Katsayısı, M: Model.  
\*\* p<0.01 (iki-yönlü); \* p<0.05 (iki-yönlü); 1 : SPSS regresyon analizi sonuçlarıdır.

### 4.6.3. Ara Değişkenlerin Etkilerine İlişkin Hipotez Testleri

Ara değişken etkisine yönelik hipotezlerin test edilmesinde literatürde en sık kullanılan yöntem olan, Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan dört basamaklı yöntem uygulanmıştır. Bu yöntemde göre birinci adım, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmasını gerektirmekte, ikinci adım bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmasını gerektirmekte, üçüncü adım ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmasını gerektirmektedir. Son olarak, aracılık etkisini doğrulamak için dördüncü adımda bağımsız değişken ile ara değişken birlikte modele dahil edilmekte ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ya da artık anlamlı olmaması gerekmektedir.

Ancak yapılan çalışmalar Baron ve Kenny (1986)'nin yöntemi her ne kadar ara değişken etkisini ölçmede en sık kullanılan yöntem olsa da, bu yöntemin ara değişken etkisinin anlamlı olup olmadığını ölçmede yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu problemin üstesinden gelmek için Sobel Testi (Sobel, 1982) kullanılmaktadır. Sobel testi ara değişken etkisini test etmede hem kullanışlı hem de güvenilirdir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında ara değişkenlerin etkilerine yönelik hipotezlerin test edilmesinde hem Baron ve Kenny yöntemi kullanılmış, hem de Sobel test yapılarak sonuçlar doğrulanmıştır.

Ara değişkenlerin etkilerine ilişkin hipotezler;

H<sub>3</sub> : İşyerindeki esenlik, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H<sub>5</sub> : Kolektif yeterlik, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H<sub>7</sub> : Kurumsal itibar, özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri aracılığıyla işyerindeki esenlik, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar değişkenlerinin özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etkilerinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Söz konusu hipotez testleri, HLM programında her bir hipotez için yeni bir regresyon modeli kurularak ve ilgili değişken özgün liderlik ile aynı regresyon modeline dahil edilerek yapılmaktadır. Tablo 17.'de aracı değişken etkilerine ilişkin hipotez testlerinin hiyerarşik lineer modelleme sonuçları gösterilmektedir.

H<sub>3</sub> hipotezinin test edilmesinde birinci adım olan özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişki H<sub>1</sub> hipotezi ile doğrulanmaktadır ( $\beta=0.537$ ,  $p<0.01$ ; Model 1). İkinci adım olan özgün liderlik ile işyerindeki esenlik arasındaki ilişki H<sub>2</sub> hipotezi ile doğrulanmaktadır ( $\beta=0.429$ ,  $p<0.01$ ; Model 2). Üçüncü ve dördüncü adımın testi için işyerindeki esenlik, özgün liderlik ve duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri birlikte, aynı regresyon modeline dahil edilmektedir (Model 5).

HLM analizi sonuçları, işyerindeki esenliğin de özgün liderlik gibi duygusal örgütsel bağlılığı anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.557$ ,  $p<0.01$ ; Model 5) etkilediğini ortaya koymaktadır. Böylece üçüncü adım da doğrulanmaktadır. Son adım olarak özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin durumuna bakıldığında, iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığını korumakla birlikte zayıfladığı ( $\beta=0.277$ ,  $p<0.01$ ; Model 5) görülmektedir.

Model 1 ile kıyaslandığında işyerindeki esenliğin aynı regresyon modeline dahil edilmesinin özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcı gücünü 0,537'den 0,277'ye düşürdüğü görülmektedir.

Bu durumda işyerindeki esenliğin özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye kısmi olarak aracılık ettiği söylenebilmektedir. Özgün liderliğin etkisi anlamlı düzeyde olduğundan işyerindeki esenliğin bu ilişkide tam aracı etkisi olduğu söylenememektedir.

Ara değişken etkisinin istatistiki olarak anlamlılığını test etmek için yapılan Sobel testi sonuçları (Sobel  $z=3.7487$ ,  $p<.000$ , çift yönlü) bu etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar ışığında H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmaktadır.

H<sub>5</sub> hipotezinin test edilmesinde birinci adım olan özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişki H<sub>1</sub> hipotezi ile doğrulanmaktadır ( $\beta=0.537$ ,  $p<0.01$ ;

Model 1). İkinci adım olan olan özgün liderlik ile kolektif yeterlik arasındaki ilişki  $H_4$  hipotezi ile doğrulanmaktadır ( $\beta=0.508$ ,  $p<0.01$ ; Model 3). Üçüncü ve dördüncü adımın testi için kolektif yeterlik, özgün liderlik ve duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri birlikte, aynı regresyon modeline dahil edilmektedir (Model 6).

HLM analizi sonuçları, kolektif yeterliğin de özgün liderlik gibi duygusal örgütsel bağlılığı anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.192$ ,  $p<0.01$ ; Model 6) etkilediğini ortaya koymaktadır. Böylece üçüncü adım da doğrulanmaktadır. Son adım olarak özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin durumuna bakıldığında, iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığını korumakla birlikte zayıfladığı ( $\beta=0.442$ ,  $p<0.01$ ; Model 6) görülmektedir.

Model 1 ile kıyaslandığında kolektif yeterliğin aynı regresyon modeline dahil edilmesinin özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcı gücünü 0,537'den 0,442'ye düşürdüğü görülmektedir.

Bu durumda kolektif yeterliğin özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye kısmi olarak aracılık ettiği söylenebilmektedir. Özgün liderliğin etkisi anlamlı düzeyde olduğundan kolektif yeterliğin bu ilişkide tam aracı etkisi olduğu söylenememektedir.

Ara değişken etkisinin istatistiki olarak anlamlılığını test etmek için yapılan Sobel testi sonuçları (Sobel  $z=2.3307$ ,  $p<0.05$ , çift yönlü) bu etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar ışığında  $H_5$  hipotezi doğrulanmaktadır.

$H_7$  hipotezinin test edilmesinde birinci adım olan özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişki  $H_1$  hipotezi ile doğrulanmaktadır ( $\beta=0.537$ ,  $p<0.01$ ; Model 1). İkinci adım olan özgün liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişki  $H_6$  hipotezi ile doğrulanmaktadır ( $\beta=0.406$ ,  $p<0.01$ ; Model 4). Üçüncü ve dördüncü adımın testi için kurumsal itibar, özgün liderlik ve duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri birlikte, aynı regresyon modeline dahil edilmektedir (Model 7).

HLM analizi sonuçları, kurumsal itibarın da özgün liderlik gibi duygusal örgütsel bağlılığı anlamlı derecede ve pozitif yönde ( $\beta=0.604$ ,  $p<0.01$ ; Model 7) etkilediğini ortaya koymaktadır. Böylece üçüncü adım da doğrulanmaktadır. Son adım olarak özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki

ilişkinin durumuna bakıldığında, iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığını korumakla birlikte zayıfladığı ( $\beta=0.334$ ,  $p<0.01$ ; Model 7) görülmektedir.

Model 1 ile kıyaslandığında kurumsal itibarın aynı regresyon modeline dahil edilmesinin özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcı gücünü 0,537'den 0,334'e düşürdüğü görülmektedir.

Bu durumda kurumsal itibarın özgün liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye kısmi olarak aracılık ettiği söylenebilmektedir. Özgün liderliğin etkisi anlamlı düzeyde olduğundan kurumsal itibarın bu ilişkide tam aracı etkisi olduğu söylenememektedir.

Ara değişken etkisinin istatistiki olarak anlamlılığını test etmek için yapılan Sobel testi sonuçları (Sobel  $z=5.7876$ ,  $p<.000$ , çift yönlü) bu etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar ışığında  $H_7$  hipotezi doğrulanmaktadır.

Hipotez testlerinin sonucunda; anket uygulamasıyla elde edilen veri setinin araştırma modelinde gösterilen tüm ilişkileri doğruladığı görülmüştür.

Bu durumda araştırma modelinde yer alan ilişkiler deneysel olarak kanıtlanmıştır ve araştırma modeli geçerlidir.



## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde olmak zorundadırlar. Bu dinamik süreç, örgütler için belirsizliği ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Rekabet baskısı karşısında örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla ilk etapta süreçlerini optimize etmek, maliyetlerini kısmak ve üretkenliklerini artırmak odak noktaları haline gelmektedir.

Yakın geçmişe kadar çalışanların işyerindeki yaşam deneyimleri diğer bir deyişle duyguları, neler hissettikleri ancak bu amaçlara ulaşmada fonksiyonel oldukları takdirde önem ve değer kazanmaktaydı.

Ancak günümüzde çalışanların yaptıkları iş ile kendileri arasında ne derece bağ kurabildiklerinin, yaptıkları işi ne derece anlamlı, önemli ve ilgi çekici bulduklarının, çalışanların örgütte kendilerini değerli hissedip hissetmemelerinin aslında örgütün hedeflerine ulaşmasında kilit role sahip olduğu anlaşılmaktadır.

İnsan unsuru olmadan yönetim ve liderlik kavramlarından söz edilemeyeceği gerçeğinden hareketle, iş gücünden elde edilen verimin optimizasyonu için insanı, davranışlarını ve nedenlerini anlamak gerekmektedir.

Bu noktada lider, takipçisinin duygusal bağlılık, esenlik, tatmin, işe adanma ya da performans gibi pozitif örgütsel davranış ve tutumlarını artırmak istiyorsa, takipçinin kendisini değerli hissetmesini sağlamalıdır.

Günümüzde liderlerden beklenen takipçilerini sadece ortak bir vizyon etrafında birleştirerek harekete geçirmesi değil, aynı zamanda takipçilerinin değerlerini, beklentilerini ve duygularını da dikkate alarak onları da örgütün karar alma süreçlerine dahil etmeleri, örgütte pozitif bir iklim yaratarak çalışanlara hem kendilerini geliştirme, hem de örgütü geliştirme fırsatı vermeleridir.

Bu bölümde araştırma bulgularının değerlendirilmesine, yöneticilere tavsiyelere, araştırmanın sınırlı kaldığı noktalara ve gelecek araştırmalara yapılabilecek tavsiyelere yer verilmektedir.

## 5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Sürekli ve hızla gelişen teknoloji, artan küresel rekabet, ekonomik belirsizlikler, çalışanların beklentilerindeki değişiklikler her ölçekteki örgüt liderinin yüzleşmek zorunda kaldığı sorunlardır. Günümüzde internet sayesinde yalnızca liderler değil, her birey ihtiyacının ve kapasitesinin üzerinde bilgiye saniyeler içerisinde ulaşabilmektedir. Tüm bunlara bağlı olarak içinde bulunduğumuz yüksek teknoloji çağında ufku genişlemiş olan ve kuşak teorileri kapsamında yeni ve farklı özellikler taşıyan nesilleri yönetmek, motive etmek ve harekete geçirebilmek liderlerin yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Liderler, insan merkezli, tarafsız, adil, tutarlı ve güvenilir oldukları derecede çalışanlarının saygısını ve güvenini kazanabilecek; çalışanların olduğu gibi örgütlerin ve toplumun da esenliğine katkı sağlayarak mutlu bir toplum yaratabileceklerdir. Özgün liderlik işte bu noktada liderliğe pozitif bir yaklaşım geliştirme çabasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Tez çalışmasında da özgün liderlik ele alınmış ve bu liderlik tarzının çeşitli düzeylerdeki olası etkileri deneysel olarak kanıtlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada son yıllarda gittikçe hız kazanan inşaat sektörü hedef alınmıştır.

Inşaat sektörü kullandığı girdiler ve yarattığı istihdam açısından değerlendirildiğinde hem ulusal gelire katkısı, hem yeni iş alanları ve olanakları yaratılmasındaki rolü, hem de diğer endüstrilerle olan sıkı ilişkileri nedeniyle lokomotif sektör özelliği taşımaktadır. Bir inşaatın yapımında binlerce girdi kalemi kullanılmaktadır, böylece inşaat sektörünün gelişmesi beraberinde birçok sektörün de gelişmesini sağlamaktadır.

Inşaat sektörü tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye’de de önemli bir ekonomik faaliyet dalıdır. İstihdam potansiyelinin büyüklüğü, sektörün temel özelliklerinden birinin emek-yoğun teknoloji ile çalışması, sektördeki örgütler için liderlik konusunu daha da önemli kılmaktadır. Bu nedenlerle pozitif bir liderlik yaklaşımı olan özgün liderliğin etkilerini araştırmak için inşaat sektörü uygun görülmüştür.

Özgün liderliğe olan ilgi ve merakın artmasıyla bu liderlik yaklaşımına ilişkin bazı sorular da gündeme gelmiştir. Özgün liderliği meydana getiren özellikler nelerdir, hangi davranışlar özgün liderliği temsil eder, özgün liderlik nasıl ölçülebilir, özgün liderin özellikleri kültürden kültüre değişebilir mi, özgün lider nasıl yetiştirilebilir, özgün bir lider takipçilerinin tutum, davranış ve performanslarını nasıl etkileyebilir, bu sorulardan bazılarıdır. Bu tez çalışmasında özgün bir liderin takipçilerinin tutum ve davranışlarını nasıl etkileyebileceği irdelenmekte, özellikle takipçilerin duygusal örgütsel bağlılıklarının artırılmasında özgün liderliğin hangi mekanizmalar aracılığıyla takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratabildiği ele alınmaktadır.

Bireysel seviyede, özgün liderliğin çalışanların işyerindeki esenliklerini artırmak aracılığıyla örgüte duydukları duygusal bağları geliştirebileceği önerilmiş ve yapılan analizler sonucu işyerindeki esenliğin özgün liderlik ile çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisi olduğu kanıtlanmıştır.

Daha üretken, daha sağlıklı ve daha mutlu iş ortamlarının yaratılması ve sürdürülebilmesi için örgütlerin pozitif psikolojiye önem ve değer vermeleri zorunludur. Bireyler yetenek, bilgi ve becerilerinin anlaşıldığı, kullanıldığı ve saygı duyulduğu örgütlerde çalışmak istemektedirler. Hem bireyin hem de örgütün optimum esenliği için, çalışana örgüt içindeki mevcut pozisyonunda hayatta en iyi yaptığı şeyi yapmasına fırsat verilip verilmemesi, çalışandan yapması istenen ile çalışanın yapmak istediği, yapmaktan keyif aldığı şeyin uyumlu olup olmaması kritik öneme sahip olmaktadır.

Örgütsel yaşamda duygular ve duygularla ilgili meseleler geçmişte hep gözardı edilmiş, araştırma konusu olarak ele alınmaları düşünülmemiştir. Bu yüzden günümüzde örgüt yaşamında duyguların rolünün araştırılmasına, çalışanların esenliğinin nasıl artırılacağına, hangi etkenlerin esenliği etkilediğine dair anlayışın geliştirilmesine ve bu alandaki eksikliğin doldurulmasına büyük ihtiyaç vardır (Flam, 1993; Menard ve Brunet, 2011; Zineldin ve Hytter, 2012). Bu tez çalışması, işyerinde hissedilen duyguların sıklığını inceleme konusu yapmakla literatüre de katkı sağlamaktadır.

İş, bireylerin yaşamının önemli bir parçası olduğundan, örgütsel başarıyı sağlamada çalışanların esenliği kritik öneme sahip olduğundan (Page ve Vella-Brodrick, 2009), çalışanların işyerindeki esenliklerinin nasıl artırılabilirliğini ve sürdürülebilirliğini anlamak örgütler ve liderler için elzemdir. Araştırma bulgularına göre, özellikle liderler çalışanların esenliği üzerinde kendi rollerinin önemini farkında olmalıdırlar.

Grup seviyesinde, özgün liderliğin çalışanların kolektif yeterlik algılarını artırmak aracılığıyla örgüte duydukları duygusal bağları geliştirebileceği önerilmiş ve yapılan analizler sonucu kolektif yeterlik algısının özgün liderlik ile çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisi olduğu kanıtlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, özgün bir lider örgütün başarısı için grup içindeki arkadaşlık ilişkilerine ve bu ilişkilerin karşılıklı güvene dayalı olarak geliştirilmesine önem ve değer vermektedir. Arkadaşlık ilişkilerinin iyi seviyede olması, çalışanlar için işi eğlenceye dönüştürerek örgütte pozitif bir iklim yaratmakta, bireyler arası iletişimi ve yaratıcılığı desteklemektedir. Bu sayede, lider çalışanların birbirlerini yakından tanımaları için fırsatlar yaratabilmektedir. Bu aynı zamanda çalışanların birbirlerinin güçlü yanlarını keşfetmelerine ve kendi kabiliyetlerinin yanı sıra dahil oldukları grubun diğer üyelerinin kabiliyetlerine de inanmalarına, verilen görevleri başarabileceklerine olan inançlarının diğer bir deyişle kolektif yeterlik algılarının yükselmesine yol açmaktadır.

Gerek birey, gerekse de grup düzeyindeki yeterlik inançları, önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olmalarının yanı sıra stresin yıkıcı etkilerine karşı tampon görevi yapan bireysel savunma mekanizmaları arasındadırlar (Bandura, 1997; Karademas, 2006).

Öz ve kolektif yeterlik, Roos, Potgieter ve Temane (2013)'in de araştırmalarıyla ortaya koydukları şekilde kırsaldan kente göç eden bireylerin yaşadığı gibi köklü değişimler yaşayan bireylerin bu süreçte stres kaynaklı psikolojik gerginlikler yaşayacağı, hatta fiziksel sağlıklarının yanı sıra inanç sistemlerinin, değer yargılarının ve davranışlarının da bu gerginlikten etkileneceği söylenebilmektedir.

Tez çalışmasında ele alınan inşaat sektöründe de söz konusu kırsaldan kente göçler yoğun olarak yaşanmaktadır ki, bu da liderleri çalışanların hem yeni

çevrelerine, hem de işlerine uyumlarını sağlayacak tedbirler almaya zorlamaktadır. Bu kapsamda, liderlerin çalışanlarının öz yeterliğini ya da kolektif yeterliğini artırmak üzere alacağı tedbirler ya da yapacağı uygulamalar, çalışanlarının psikolojik esenliğinin de artmasını sağlayacaktır. Sektörde iş kazalarının olasılığının yüksek olduğu, stresten kaynaklı dikkat eksikliğinin önemli kazalara neden olabileceği gözönünde bulundurulduğunda liderin çalışanların esenliğine vermesi gereken önem ortaya çıkmaktadır. Böylece karşılıklı nedensellik ilkesi kapsamında liderin- özellikle inşaat sektöründe yer alanların, çalışanlarının esenlik ve yeterlik inançlarını artırmasının, çalışanların uyumunu kolaylaştıracağı, yüzleşecekleri stres kaynaklarıyla daha kolay başa çıkmalarını, görevlerini başarmak konusunda daha azimli olmalarını ve örgüte duygusal bağlarla bağlanmalarını sağlayacağı konusundaki farkındalığının artması önemlidir.

Son olarak örgüt seviyesinde, özgün liderliğin çalışanların kurumsal itibar algılarını artırmak aracılığıyla örgüte duydukları duygusal bağları geliştirebileceği önerilmiş ve yapılan analizler sonucu kurumsal itibar algısının özgün liderlik ile çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisi olduğu kanıtlanmıştır.

İnşaat sektöründe yer alan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri hem toplum nezdindeki hem de özellikle çalışanları nezdindeki kurumsal itibarlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu yüzden örgüt liderleri, örgütün ürün kalitesine, güvenilirliğini korumaya ve yükseltmeye, reklam ve tanıtım gibi iletişim faaliyetlerini mümkün olduğunca geniş çapta yerine getirmeye, sosyal sorumluluk projelerine katılım sağlamaya özellikle özen göstermelidir.

## **5.2. Liderlere Tavsiyeler**

Çalışanların sağlığını etkileyen tüm faktörler, aslında örgütleri de ilgilendirmektedir, çünkü çalışanların sağlığı aynı zamanda işe devamsızlık ve geç kalma sıklığı ile iş performanslarını da etkilemektedir. Bu nedenle, yönetici ve örgütlerin çalışanların hem fiziksel sağlıklarını hem de esenliklerini sağlamak adına iş ve görev dizaynına, yönetim tarzına, iletişime, ödül sistemlerine, çalışan ile görev

arasındaki uyuma, iş yükü ve performans yönetimine özen göstermeleri tavsiye edilebilir.

Pozitif psikolojinin ve yanı sıra pozitif örgütsel davranışın ortaya atılmasıyla birlikte iş yaşamında çalışanların fiziksel sağlığı ile beraber psikolojik esenlikleri de önem kazanmıştır. Liderin hem kendinin, hem de diğerlerinin iç dünyasını, ruh halini ve duygularını anlayabilme ve bunları yönetebilme becerisi, örgüt çapında etkin bir liderlik sergileyebilmesi için gerekli hale gelmiştir (George, 2000).

Aslında duygusal farkındalık, kendi duygularını yönetebilme, öz motivasyon, empati kurabilme ve diğerlerinin duygularını fark edebilme ve yönetebilme duygusal zekanın boyutlarını oluşturmaktadır. George (2000)'un belirttiği gibi bireyin duygusal zekasının yüksek olması özel yaşamında mutlu olmasını sağlamasının yanında başında bulunduğu örgütte etkin bir liderlik sergilemesini de sağlayacaktır. Bu yüzden hangi yönetim kademesinde olursa olsun, tüm yöneticilerin geliştirilebilir olan duygusal zeka seviyelerini geliştirmeleri hem iş hem de aile yaşamlarında mutlu ve başarılı olmaları için önemlidir.

Liderler tarafından farkına varılması gereken önemli diğer bir konu, çalışanlar için hem liderlerinden hem de iş arkadaşları ve müşteriler gibi diğer paydaşlardan gelecek takdirlerin (güçlü yanlarının ifade edilmesinin) ne kadar kıymetli olduğudur. Bu farkındalıktan sonra yapılması gereken, takdir davranışlarının stres ya da gerginlik durumlarında bile günlük iş yaşamında uygulamaya konulabilmesidir.

Liderlerin, çalışanların gerek performansa olan katkılarını ya da çabalarını gerekse de örgüt içindeki rolleri dışında kalan davranışlarını ayırt edip, bunların önem ve değerini dile getirmeleri, bunların farkında olduğunu ve tasdik ettiğini ifade etmeleri, hem iyi hem de sağlıklı bir örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlayacaktır. Liderin, takdir eden bir lider olarak rol model olması, birbiriyle rekabet ederken aynı zamanda birbirinin başarısını takdir eden bir örgüt kültürünün yerleşmesini desteleyecektir. Böylece öz-saygısı ve öz-yeterlik algısı yüksek, daha esen ve sağlıklı çalışanlarla, hedeflerine ulaşmada daha başarılı bir örgüt ortaya çıkacaktır.

### 5.3. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Tavsiyeler

Tüm çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmanın da hem güçlü, hem de zayıf noktaları mevcuttur. Güçlü yanlarından biri, verilerin hiyerarşik yapısına uygun olarak çok düzeyli analiz ya da diğer adıyla hiyerarşik lineer modelleme yoluyla analiz edilmesidir.

İkincisi, çalışmada özgün liderlik literatürü ile beraber daha önce ele alınmayan değişkenler incelenerek ve özgün liderlik ile ilişkileri ortaya konarak, özgün liderlik literatürüne katkı sağlanmaktadır. Ayrıca örgüt yaşamında duyguların rolünün ve etkilerinin ele alınması literatürde geçmişten gelen eksikliğin doldurması kapsamında da literatüre katkı sağlamaktadır.

Üçüncüsü, özgün liderliğin Batı kültüründeki olumlu etkilerinin ülkemizde de aynı şekilde, literatürden beklendiği gibi geçerli olduğu deneysel olarak ortaya konmuştur.

Son olarak, Yukl (1999)'un ifade ettiği gibi liderin takipçilerini etkileme süreçlerinin açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlanması, teoriyi daha güçlü hale getirecektir. Bu kapsamda mevcut çalışmanın diğer güçlü yanı, özgün lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreçlerinin farklı örgüt düzeylerinde nasıl olabileceğine dair ışık tutmasıdır.

Sınırlılıklar açısından bakıldığında, çalışmada kesitsel veri kullanıldığından, nedensellik hakkında çıkarımlarda bulunulamamaktadır. Etkilerin zamanla ortadan kalkıp kalkmayacağını ya da hangi yönde gelişeceğini görmek için uzun vadeli araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Ancak yine de tez çalışmasının ana amacı olan özgün liderlik ile ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere ışık tutma gerçekleştirilmiş ve söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin teorik olarak yorumlanabilmesi için yeterli derecede kanıt sağlanmıştır.

Diğer bir sınırlılık ise, her ne kadar liderlik araştırmalarında en sık kullanılan yöntemlerden biri olsa da araştırmancının kendi kendini değerlendirme yoluyla tek kaynaktan veri toplanması yöntemine dayanmasıdır.

Özgün liderliğin değerlendirilmesinde liderin davranışlarını en iyi değerlendirebilecek konumda olan çalışanlar olduğundan özgün liderliğin

ölçülmesinde çalışanların liderlerini değerlendirmelerinde bir mahzur olmasa da, esenlik, bağlılık, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar da çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmekte, böylece çalışmada hem bağımsız, hem de bağımlı değişkenler aynı kişi tarafından değerlendirilmekte, veriler tek kaynaktan toplanmış bulunmaktadır ki, bu durum sonuçların ortak metod varyansından etkilenme olasılığını artırmaktadır.

Öte yandan, anket formunda yer alan özgün liderlik ölçeği dışında sözü edilen ölçekler, çalışanın öznel değerlendirmelerini, algılarını ölçmeye yöneliktir. Bu ölçeklerin çalışanların iç dünyasına ilişkin değerlendirmeleri gerekli kılması, en doğru değerlendirme için yine çalışanları işaret etmektedir.

Caprara ve Cervone (2000)'in da öne sürdüğü gibi bu kavramlar tanımları itibariyle bireyin öz-sistemi ile ilişkili tutum, algı ve değerleri işaret ettiğinden yalnızca bireyin kendisi tarafından değerlendirilebilecektir.

Spector (2001, s.16), aynı anket içinde ölçülen değişkenlerin, katılımcının önyargılarının etkilemesi sonucu yüksek korelasyona sahip olacağını varsayıldığını, ancak ortak metod varyansının korelasyonları genel olarak yükselttiğine dair bir kanıtın henüz bulunmadığını, aksine önyargıların korelasyonu yükseltmektense düşürmesinin daha olası olduğunu önermektedir.

Ayrıca değişkenlerin ölçümünde çok kaynaklı veri toplama tasarımı her ne kadar daha objektif sonuçlar verecekse de, sosyal olarak hassas soruların- kişilik özelliklerine ilişkin sorular gibi, katılımcıların sosyal istenirlik eğilimlerinden etkilenebileceğini ancak katılımcıların egolarını tehdit etmeyen iş tatmini ya da bir iş için gerekli becerilere ilişkin soruların katılımcının önyargılarından etkilenmeyeceğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, ortak metod varyansının uygun aralıklarda çıkması söz konusu sınırlılığın bu tez çalışmasında gözardı edilebileceğini göstermektedir.

Gelecek çalışmalara tavsiyeler kapsamında; öz-yeterlik ve kolektif yeterlik üzerine yapılan örgütsel araştırmaların büyük çoğunluğu yeterlik inanışlarının sonuçları üzerine odaklanmıştır, ancak yeterlik inanışlarını etkileyen faktörlere ilişkin oldukça az şey bilinmektedir (Chen ve Bliese, 2002). Önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan bu kavramları etkileyen faktörlerin neler olabileceğinin farklı iş sektörlerinde çalışanlar üzerinde deneysel olarak incelenmesinde fayda olabilir.



Sosyal bilimlerdeki birçok alanda olduğu gibi özgün liderlik literatüründe de fikirler öne süren teorik makaleler, bu fikirleri deneysel olarak test eden deneysel makalelerden çok daha fazladır. Özgün liderlik, Türkiye'de henüz fazla araştırılmamış, yeni bir kavram olduğundan, diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan noktalarının neler olduğunu, özgün liderler arasındaki bireysel farklılıkların neler olabileceğini, özgün liderlerin nasıl yetiştirilebileceğini, özgün liderliğin ölçülmesine yönelik kültürümüze daha uygun bir ölçeğin geliştirilip geliştirilemeyeceğini, özgün lider takipçi ilişkilerini incelemekte fayda olabilir.

Hannah ve ark. (2011), özgün liderliği grup seviyesinde bir kavram olarak ele alarak askeri personel üzerinde yaptıkları çalışmada takım liderinin özgünlüğünün, takımın tüm üyelerinin özgünlüğü, iş davranışları ve üretkenliği ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Gelecek araştırmalarda emir komuta yapısı içerisinde çalışan ve ast-üst ilişkisinin en yüksek düzeyde hissedildiği askeri kurumlarda ya da etik ilkelerin ve ahlak kavramının mesleki açıdan özellikle önem taşıdığı sağlık sektöründe liderin özgünlüğünün hem çalışan, hem örgüt açısından faydalarının neler olabileceğinin incelenmesinde fayda olabilir.

İşe yönelik tutum ve davranışların öncülü olarak özgün liderliğin örgütün değişik kademelerindeki etkilerinin ele alındığı deneysel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özgün liderliğin performans üzerindeki direkt etkilerinin çoklu analiz seviyesinde ve uzun vadede toplanan verilerle incelenmesi faydalı olabilir.

Yapılan çalışmalar temel duyguların öğrenme sonucu ortaya çıkmadığını ve mutluluk, öfke, korku, üzüntü, şaşkınlık ve iğrenme gibi duygular için kullanılan yüz ifadelerinin tüm kültürlerde aynı, yani evrensel olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre öznel esenliğe eşlik eden mutluluk evrensel bir duygudur, ancak kültürden kültüre değişen bir değere sahip olacaktır.

İyi ve değerli olanın ne olduğuna dair kültürler arasında önemli farklar olduğuna göre, mutluluğun anlamı, mutluluğa neden olan etmenler kültürden kültüre değişecektir.

Batı kültüründe yetişen bireyleri, kişisel başarı ve kendini gerçekleştirme mutlu ederken, doğu kültüründe yetişen bireyler için mutluluk, pozitif toplumsal ilişkilerin gerçekleşmesine bağlıdır ve karşılıklı sempati, merhamet ve desteğe dayanan kişilerarası bir durum olarak görülür (Uchida ve ark., 2004).

Buradan yola çıkarak gelecek araştırmalarda, farklı kùltùrlerden òrneklemeler üzerinde mutluluğun anlamı, çalışanları örgùt ortamında mutlu eden faktörlerin neler olduğu ve bunların örgùtsel bağlılık gibi pozitif örgùtsel çıktılarla ilişkisi araştırılabilir.

Chen ve Bliese (2002), üst kademe ve alt kademe liderliğin farklı mekanizmalar aracılığıyla öz-yeterlikle ilişkili olduğunu, üst kademe liderlerin rolleri iyi tanımlamasıyla, alt kademe liderlerin ise sosyo-duygusal destek sağlama aracılığıyla çalışanların öz-yeterliklerini en iyi şekilde yükseltebileceğini önermektedirler. Bu sonuçlar, aynı zamanda örgùtsel düzeyler bakımından liderlik uygulamalarının farklılaştığını ve farklı etkiler yarattığını göstermesi açasından önemlidir.

Günümüzde özellikle ilgi çeken ve pozitif psikolojinin alanına giren kavramların (işe adanma, güçlendirme, vb.) farklı örgùtsel kademelerde hangi mekanizmalar aracılığıyla geliştirilebileceği gelecek araştırmalarda ele alınabilir.

Esenliğe ilişkin yapılan çalışmalarda daha çok öznel esenlik üzerinde durulmakta ve psikolojik esenlik ihmal edilmektedir (Lent, 2004; Keyes ve ark., 2002; Ryan ve Deci, 2001). Ancak öznel ve psikolojik esenlik birlikte esenliğe ilişkin daha kapsamlı bir görüş alanı sağlayacaktır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda diğer değişkenlerle ilişkilerin saptanmasında öznel ve psikolojik esenliğin birlikte analizlere dahil edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

Akgündüz Y., (2012), "Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Allen N. J., Meyer J. P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Alsop R. J., (2004), "The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation", *Wall Street Journal Book*, Free Press.

Alniaçık Ü., Çiğirim E., Akçın K., Bayram O., (2011), "Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177-1189.

Arı G. S., Ergeneli A., (2003), "Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 129-149.

Arnold K. A., Turner N., Barling J., Kelloway E. K., McKee M.C., (2007), "Transformational leadership and psychological well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203.

Ashkanasy N. M., Tse B., (2000), "Transformational leadership as management of emotions. A conceptual review". In: N. Ashkanasy, C. Hartel, W. Zerbe (Editors), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, Westport, CT: Quorum Books.

Ashkanasy N. M., (2004), "Emotion and Performance", *Human Performance*, 7 (2), 137-144.

Avolio B. J., Luthans F., Walumbwa F. O., (2004), "Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance". Working Paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

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, 801-823.

Avolio B. J., Zhu W., Koh W., Bhatia P., (2004b), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-968.

Avolio B. J., Gardner W. L., (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Aycan Z., Eskin M., (2005), "Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work–family conflict for men and women: The case of Turkey", *Sex Roles*, 53 (7/8), 453-471.

Ayça B., (2016), "Ötantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi.

Bagozzi R. P., Yi Y., (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of Academy of Marketing Science*, 16, 74-79.

Bakker A. B., Oerlemans W., (2011), "Subjective well-being in organizations". In: K. Cameron, G. Spreitzer (Editors), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press.

Bandura A., (1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura A., (1986), "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura A., (1997), "Self-efficacy: The Exercise of Control". New York: W. H. Freeman and Company.

Bandura A., (2000), "Exercise of human agency through collective efficacy", *Current Directions in Psychological Science*, 9 (3), 75-78.

Baron R. M., Kenny D. A., (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.

Bartlett K. R., (2001), "The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field". *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.

Bass B. M., (1985), "Leadership and Performance and Beyond Expectations". New York: Free Press.

Bass B. M., (1990), "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications", New York: Free Press.

Bass B. M., Avolio B. J., (1994), "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership". California: Sage.

Bass B. M., (1999), "Two decades of research in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 9-32.

Bass B. M., Steidlmeier P., (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Bass B. M., (2008), "The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Management Applications", London: Free Press.

Becker T. E., (1998), "Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness", *Academy of Management Review*, 23, 154-161.

Bennis W. G., Thomas R. J., (2002), "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review*.

Ben-Zur H., (2003), "Happy adolescents: The link between subjective well-being, internal resources and parental factors", *Journal of Youth and Adolescence*, 32 (2), 67-79.

Bergami M., Bagozzi R. P., (2000), "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in organization", *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.

Blau G. J., (1985), "A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement", *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.

Bliese P. D., (2000), "Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis". In: K. K. Klein, S. J. Kozlowski (Editors), *Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Bono J. E., Judge T. A., (2003), "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders". *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.

Borgogni L., Russo S. D., Falcone S., (2007), "Collective Efficacy and Organizational Commitment in an Italian City Hall", *13th European Congress of Work and Organizational Psychology*.

Borgogni L., Petitta L., Mastroianni A., (2010), "Correlates of collective efficacy in the Italian Air Force", *Applied Psychology*, 59(3), 515-537.

Bradburn N., (1969), "The Structure of Psychological Well-Being", Chicago: Aldine.

Brown M. E., Trevino L. K., Harrison D. A., (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Brown M. E., Trevino L. K., (2006), "Ethical leadership: A review and future directions". *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E., (2003), "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline", San Francisco, Berrett-Koehler.

Caprara G. V., Cervone D., (2000), "Personality: Determinants, dynamics, and potential", Cambridge: Cambridge University Press.

Carey M. R., (1992), "Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence", *Leadership Quarterly*, 3, 217-236.

Carmeli A., (2005), "Perceived external prestige, affective commitment and citizenship behavior", *Organizational Studies*, 26 (3), 443-464.

Caza A., Bagozzi R. P., Woolley L., Levy L., Caza B. B., (2010), "Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), 53-70.

Chan A., (2005), "Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions". In: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa (Editors), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*, Oxford, UK: Elsevier.

Chan A., Hannah S., Gardner W., (2005), "Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts". In: W. Gardner, B. Avolio, F. Walumba (Editors), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*, Elsevier Ltd., Oxford.

Chen G., Bliese P. D., (2002), "The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 549-556.

Ciulla J., (2004), "Ethics, The Heart of Leadership", Westport, CT: Praeger.

Clemens, K. J., Mayer D. F., (2001), "Klasiklerden Liderlik Dersleri", Mediacat.

Conger J. A., Kanungo R. N., (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647.

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, 475-493.

Coşar S., (2011), "Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı.

Cox T., Ferguson E., (1994), "Measurement of the subjective work environment", *Work and Stress*, 8, 98-109.

Cullen J. B., Parboteeah K. P., Victor B., (2003), "The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis", *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.

Çeri Booms S.M., (2009), "Transaksiyonel, Dönüşümcü ve Otantik Liderler Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Lidere Duyulan Güvenin Örgütsel Kimlik Üzerindeki Aracı Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.

Çiçek M., (2011), "Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 2 (3), 59-71.

Dansereau F., Yammarino F. J., (2000), "Within and between analysis". In: K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski (Editors), *Multilevel Theory, Research and Methods*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Dansereau F., Alutto J. A., Yammarino F. J., (1984), "Theory Testing in Organizational Behavior: The "Varient" Approach, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Dasborough M., Ashkansy N., (2005), "Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence". In: W. Gardner, B. Avolio, F. Walumba (Editors), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*, Elsevier Ltd., Oxford.

Davidhizer R., Shearer R., (1997), "Giving encouragement as a transformational leadership technique", *Health Care Supervisor*, 15, 16-21.

Demirdağ S., (2015), "Otantik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları", *Electronic Turkish Studies*, 10(15), 273-288.

Densten I. L., (2005), "The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout", *British Journal of Management*, 16(2), 105-118.

Diener, E. (1984), Subjective Well-Being, *Psychological Bulletin*, 95, 3, p. 542-575.

Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. Subjective well-being: An interdisciplinary perspective, 21, 119-139.

Dinçer H., (2013), "Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: Çok Düzeyli Analiz, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı.

Dionne S. D., Randel A. E., Jaussi K. J., Chun J. U., (2004), "Diversity and demography in organizations: A levels of analysis review of the literature". In: F. J. Yammarino,

F. Dansereau (Editors), *Research in Multi-Level Issues, Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Processes*, Oxford, UK, Elsevier Science.

Dirks K. T., Ferrin D. L., (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.

Dowling G., (2001), "Creating corporate reputation: Image and promise", Oxford University Press.

Dou D., Devos G., Valcke M., (2016), "The effects of autonomy gap in personnel policy, principal leadership and teachers' self-efficacy on their organizational commitment". *Asia Pacific Education Review*, 17(2), 339-353.

Durna U., Veysel E., (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Eagly A. H., (2005), "Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?", *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Endrissat N., Müller W. R., Kaudela-Baum S., (2007), "En route to an empirically-based understanding of authentic leadership", *European Management Journal*, 25 (3), 207-220.

Erickson R. J., (1994), "Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world", *Advanced Development*, 6, 27-39.

Erickson R. J., (1995), "The importance of authenticity for self and society", *Symbolic Interaction*, 18, 121-144.

Erkutlu H., Chafra J., "Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, DOI: 10.16986/HUJE.2016018528

Fields D. L., (2007), "Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity", *European Management Journal*, 25 (3), 195-206.

Fisher C. D., (2010), "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Flam H., (1993), "Fear, loyalty and greedy organizations". In: S. Fineman (Editor), *Emotion in Organizations*, London: Sage.

Fombrun C., Shanley M., (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.



Fombrun C., Charles J., (1996), "Reputation: Realizing Value From The Corporate Image", Harvard Business School Pres, Boston.

Fombrun C., Van Riel C., (2003), "The Reputational Landscape". In: J. Balmer, S. Greyser (Editors), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London.

Freund A., (2006), "Work and workplace attitudes on social workers: Do they predict organizational reputation?", *Business and Society Review*, 111 (1), 67-87.

Gardner J. W., (1993), "On Leadership", New York: The Free Press.

Gardner W. L., Avolio B. J., Walumbwa F. O., (2005a), "Authentic leadership development: Emergent trends and future directions". In W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa (Editors), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*", Elsevier Science, Oxford, UK.

Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., Walumbwa F. O., (2005b), "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

Gardner W. L., Schermerhorn J. R. Jr., (2004), "Unleashing individual potential: Through positive organizational behavior and authentic leadership", *Organizational Dynamics*, 33 (3), 270-281.

Gardner W. L., Avolio B. J., (1998), "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective", *Academy of Management Review*, 23, 32-58.

Garrosa-Hernández E., Carmona-Cobo I., Ladstätter F., Blanco L. M., Cooper-Thomas H. D. (2013), "The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 169.

Gavin J. H., Mason R. O., (2004), "The virtuous organization: The value of happiness in the workplace". *Organization Dynamics*, 33 (4), 379-92.

George, J.M. (2000), "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, 53, 8, 1027–1055.

George W., (2003), "Authentic Leadership, Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value", Jossey-Bass.

Gezer A., (2015), "Otantik Liderlik Davranış-larının İş Tutumlarına Etkisi: Mersin İli Finans Sektörün-de Bir Saha Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi.

Gibson C. B., (2003), "The efficacy advantage: Factors related to the formation of group efficacy", *Journal of Applied Social Psychology*, 33(10), 2153-2186.

Gibson C. B., Earley P. C., (2007), "Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the work place", *Academy of Management Review*, 32, 438-458.

Goldman B. M., Kernis M. H., (2002), "The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being", *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5 (6), 18-20.

Grandey A., Foo S. C., Groth M., Goodwin R. E., (2012), "Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor". *Journal of Occupational Health*, 17, 1-14.

Grebner S., Semmer N. K., Faso L. L., Gut S., Kälin W., Elfering A., (2003), "Working conditions, well-being and job-related attitudes among call centre agents", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365.

Griffin M. A., Mathieu J. E., (1997), "Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership and group processes in work groups", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731-744.

Gül H., Alacaklar A., (2014), "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), 540-550.

Gündoğdu Z., (2010), "Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken (Moderating) Rolü", *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi*.

Hackett R. D., Bycio P., Hausdorf P., (1994), "Further assessment of Meyer Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-24.

Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R. L., Black W. C., (2006), "Multivariate Data Analysis", NJ: Prentice-Hall, Inc.

Hannah S. T., Walumbwa F. O., Fry L. W., (2011), "Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes", *Personnel Psychology*, 64, 771-802.

Harter J. K., Schmidt F. L., Keyes C. L. M., (2002), "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies". In: C. L. M. Keyes, J. Haidt (Editor), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, Washington, DC: American Psychological Association.

Harter S., (2002), "Authenticity". In: C. R. Snyder, S. Lopez, Editors, "Handbook of Positive Psychology", Oxford University Press.

Herrbach O., Mignonac K., Gatignon A., (2004), "Exploring the role of perceived external prestige in managers turnover intentions", *International Journal of Human Resources Management*, 15(8), 1390-1407.

Holman D., (2002), "Employee wellbeing in call centres", *Human Resource Management Journal*, 12 (4), 35-50.

House R., Aditya R., (1997), "The scientific study of leadership: Quo vadis?", *Journal of Management*, 27(3), 409-474.

Hox J., (1998), "Multilevel modeling: When and why?". In: I. Balderjahn, R. Mathar, M. Schader (Editors), *Classification, Data Analysis, and Data Highways*, Springer, New York, 147-154.

Hunt J. G., Ropo A., (1998), "Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of General Motors". In: F. Dansereau, F. J. Yammarino (Editors), *Leadership: The Multiple-Level Approaches*, Stamford, CT: JAI Press.

Hunt S. D., Wood V. R., Chonko L. B., (1989), "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing", *Journal of Marketing*, 53, 79-90.

Illies R., Morgeson F. P., Nahrgang J. D., (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes". *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Işkın Y., (2015), "Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi*.

Jensen S. M., Luthans F., (2006), "The relationship between entrepreneurs' psychological capital and authentic leadership dimensions", *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 254-273.

Jex S. M., Bliese P. D., (1999), "Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study", *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.

Jex S. M., Thomas J. L., (2003), "Relations between stressors and group perceptions: Main and mediating effects", *Work and Stress*, 17, 158-170.

Kabasakal H., Ertenü Saraçer B., Asarkaya Memiş Ç., Karaçay Aydın G., (2009), "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması".

Kahai S. S., Sosik J. J., Avolio B. J., (2003), "Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context", *The Leadership Quarterly*, 14, (4-5), 499-524.

Karademas E. C., (2006), "Self-efficacy, social support and well-being: The mediating role of optimism". *Personality and Individual Differences*, 40, 1281-1290.

Karatürk H.E., (2015), "Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.

Kark R., Shamir B., (2002), "The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers". In: B. J. Avolio, F. J. Yammarino (Editors), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Oxford, UK: Elsevier.

Kark R., Shamir B., Chen G., (2003), "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency", *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.

Kelloway E. K., Sivanathan N., Francis L., Barling J., (2005), "Poor leadership". In: M. F. J. Barling, E. K. Kelloway (Editors), *Handbook of Workplace Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kelloway K., Barling J., (2010), "Leadership development as an intervention in occupational health psychology", *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24, 260-279.

Kenny D., (1991), "A general model of consensus and accuracy in interpersonal perception", *Psychological Review*, 98 (2), 155-163.

Kernis M. H., (2003), "Toward a conceptualization of optimal self-esteem", *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.

Keser S., (2013), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.

Kesken J., Ayyıldız N. A., (2008), "Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik", *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 729-754.

Keyes C. L. M., Shmotkin D., Ryff C. D., (2002), "Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions", *Journal of Personality & Social Psychology*, 82 (6), 1007-1023.

Kılıç E., (2015), "Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi.

Kırhallı Gök B., (2015), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaşam Doyumları ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Kim K. Y., Eisenberger R., Baik K., (2016), "Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence", *Journal of Organizational Behavior*, 37 (4), 558-583.

Klein K. J., Dansereau F., Hall R. J., (1994), "Levels issues in theory development, data collection, and analysis", *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.

Kline R.B., (2011), "Principles and Practice of Structural Equation Modelling", NY: Guilford Press.

Kramer R. M., Tyler T. R., (1996), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research", Thousand Oaks, SAGE.

Ladkin D., Taylor S. S., (2010), "Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership", *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.

Lamertz K., (2002), "The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 19-37.

Lent R., (2004), "Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment", *Journal of Counseling Psychology*, 51 (4), 482-509.

Lewis S., (2003), "Reputation and corporate responsibility", *Journal of Communication Management*, 7 (4), 362.

Liu J., Siu O., Shi K., (2010), "Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy", *Applied Psychology: An International Review*, 59 (3), 454-479.

Lord R. G., Brown D. J., (2004), "Leadership Processes and Follower Self-Identity", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Luthans F., Luthans K. W., Hodgetts R. M., Luthans B. C., (2001), "Positive approach to leadership (PAL): Implications for today's organizations". *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 3-20.

Luthans F., (2002), "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths". *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.

Luthans F., Avolio B. J., (2003), "Authentic leadership: A positive developmental approach". In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Editors), "Positive Organizational Scholarship", San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

Luthans F., Youssef C. M., (2004), "Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage", *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

Luthans F., Norman S., Hughes L., (2006), "Authentic leadership: A new approach for a new time". In: R. J. Burke, C. L. Cooper (Editors), *Inspiring Leaders*, New York, Routledge.

MacMillan K., Money K., Downing S., Hillenbrand C., (2005), "Reputation in relationship: Measuring experiences, emotions and behavior", *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 214-232.

Mahmoud A. H., (2008), "A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education", *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.

Mastrorilli A., Borgogni L., Petitta L., (2010), "Correlates of collective efficacy in the Italian Air Force", *Applied Psychology: An International Review*, 59 (3), 515-537.

Mathieu J. E., Zajac D.M., (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

May D. R., Chan A., Hodges T., Avolio B. J., (2003), "Developing the moral component of authentic leadership", *Organizational Dynamics*, 32 (3), 247-260.

McAllister D. J., (1995), "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

McCain J., Salter M., (2004), "Why courage matters: The way to a braver life", New York: Random House.

McKee M. C., Driscoll C., Kelloway E. K., Kelley E., (2011), "Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and wellbeing in health care workers", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 233-255.

Meindl J. R., (1993), "Reinventing leadership: A radical, social psychological approach", *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, 12, 159-203.

Ménard J., Brunet L., (2011), "Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model", *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331-346.

Meyer J. P., Allen N. J., (1987), "Organizational commitment: Toward a three-component model", Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

Meyer J. P., Allen N. J., (1997), "Commitment in the workplace: Theory, research and application", Thousand Oaks, Sage Publications.

Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovith L., Topolnytsky L., (2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organisation: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.

Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M., (1979), "The measure of organizational commitment". Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

Mulvey P. W., Klein H. J., (1998), "The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal process and group performance", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74, 62-87.

Nguni S., Slegers P., Denessen E., (2006), "Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case", School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 145-177.

Okur M. E., (2006), "Kurumsal saygınlık ve yönetimi", Öneri, 26, 143-146.

Örs H., (2015), "Okul Yöneticilerinde Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Page K. M., Vella-Brodrick D. A., (2009), "The "what", "why", and "how" of employee well-being: A new model", Social Indicators Research, 90, 441-458.

Pavot W., Fujita F., Diener E., (1997), "The relation between self-aspect congruence personality and subjective well-being", Personal and Individual Differences, 22 (2), 183-91.

Peterson S. J., Luthans F., (2003), "The positive impact and development of hopeful leaders", Leadership & Organization Development Journal, 24(1), 26-31.

Petitta L., Falcone S., (2007), "Correlates of perceived group and collective efficacy in an Italian financial company", 13th European Congress of Work and Organizational Psychology.

Pierce J. L., Gardner D. G., (2004), "Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature", Journal of Management, 30, 591-622.

Price T. L., (2003) "The ethics of authentic transformational leadership". *The Leadership Quarterly*, 14, 67-81.

Raudenbush S. W., Bryk A. S., (2002), "Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods", Thousand Oaks, CA, Sage.

Reece H., (2003), "Divorcing responsibly", Hart Publishing.

Riordan C. M., Gatewood R. D., Bill J. B., (1997), "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 16, 401-411.

Rodriguez-Munoz A., Sanz-Vergel A. I., (2013), "Happiness and well-being at work: A special issue introduction", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 95-97.

Roos S. M., Potgieter J. C., Temane M. Q., (2013), "Self-efficacy, collective efficacy and the psychological well-being of groups in transition", *Journal of Psychology in Africa*, 23(4), 561-567.

Russo S. D., Dammacco S., Borgogni L., (2007), "Collective efficacy and PoC: A case study in an Italian telecommunication firm", 13th European Congress of Work and Organizational Psychology.

Ryan R. M., Deci E. L., (2001), "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being", *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

Ryan R. M., Deci, E. L., (2003), "On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures". In: M. R. Leary & J. P. Tangney (Editors), *Handbook of Self and Identity*, New York: Guilford.

Sani A., (2013), "Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior". *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57.

Sargent L. D., Sue-Chan C., (2001), "Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence", *Small Group Research*, 32(4), 426-450.

Savur N., (2013), "Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Seligman M. E., (1998), "Positive Psychology Network Concept Paper", Retrieved on November, 5, 2003.



Shamir B., House R. J., Arthur M. B., (1993), "The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*, 4, 577–594.

Shamir B., Zakay E., Brainin E., Popper M., (2000), "Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships". *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 612-640.

Shamir B., Eilam G., (2005), "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Sheldon K. M., Ryan R. M., Rawsthorne L. J., Ilardi B., (1997), "Trait self and true self: cross-role variation in the big five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), 1380-1393.

Sipahi B., Yurtkoru E. S., Çinko M., (2008), "Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sivanathan N., Arnold K. A., Turner N., Barling J., (2004), "Leading well: Transformational leadership and well-being. In: International Positive Psychology Summit, 2nd, Washington, DC, US.

Skakon J., Nielsen K., Borg V., Guzman J., (2010), "Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research", *Work & Stress*, 24, 107-139.

Snijders T. A., (2011), "Multilevel Analysis", Springer Berlin Heidelberg.

Snyder C. R., (2000), "The Handbook of Hope", San Diego: Academic Press.

Sobel M. E., (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

Sonnentag S., Frese M., (2003), "Stress in Organizations", John Wiley & Sons, Inc.

Sosik J. J., Avolio B. J., Kahai S. S., (1997), "Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment", *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.

Sparks K., Faragher B., Cooper C. L., (2001), "Well-being and occupational health in the 21st century workplace", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 489-509.

Spector P. E., (1997), "Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences", Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector P. E., (2001), "Research methods in industrial and organizational psychology: Data collection and data analysis with special consideration to international issues". In: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Editor), Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology, London: Sage.

Stocker D., Jacobshagen N., Krings R., Pfister I. B., Semmer N. K., (2014), "Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life", Zeitschrift für Personalforschung, 28(1-2), 73-95.

Su L., Swanson S.R., Chinchanchokchai S., Hsu M.K., Chen X., 2016, Reputation and Intentions: The Role of Satisfaction, Identification, and Commitment, Journal of Business Research, 69, s.3261–3269.

Sui, O., Lu, C., & Spector, P. E. (2007). Employees' well-being in greater China: The direct and moderating effects of general self-efficacy. Applied Psychology: An international review, 56 (2), 288–301.

Sumner W., (1996), "Welfare, Happiness, and Ethics", Oxford, Clarendon Press.

Şatır Ç., Sümer F. E., (2008), "Kurum itibarının bileşenleri üzerine bir araştırma: Sağlık hizmeti üreten bir kamu kurumunda iç paydaşlar itibarı nasıl algılıyor?", Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(2), 15-25.

Tabak A., Polat M., Coşar S., Türköz T., (2012), "Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 14 (4).

Taggar S., Seijts G. H., (2003), "Leader and staff role-efficacy as antecedents of collective-efficacy and team performance", Human Performance, 16(2), 131-156.

Toor S., Ofori G., (2008), "Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership". International Journal of Project Management, 26, 620-630.

Topaloğlu T., (2013), "Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Turner N., Barling J., Zacharatos A., (2002), "Positive psychology at work". In: C. R. Snyder, S. J. Lopez (Editors), The Handbook of Positive Psychology, New York, NY: Oxford University Press.

Tutar H., (2007), "Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.

Uchida, Y., Norasakkunkit, V., & Kitayama, S. (2004). Cultural constructions of happiness: Theory and empirical evidence. *Journal of happiness studies*, 5(3), 223-239.

Van Den Bosch R., Taris T. W., (2014), "The authentic worker's well-being and performance: The relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 148 (6), 659-681.

Vitell S. J., Singhapakdi A., (2008), "The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction and esprit de corps", *Journal of Business Ethics*, 81, 343-353.

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", *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Walumbwa F. O., Lawler J. J., (2003), "Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies", *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.

Walumbwa F. O., Wang P., Lawler J. J., (2003), "Exploring new frontiers: The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes", *Organizational Behavior and Organizational Theory*, 77 (4), 515-530.

Walumbwa F. O., Wang P., Lawler J. J., Shi K., (2004), "The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.

Walumbwa F. O., Wang P., Wang H., Schaubroeck J., Avolio B. J., (2010), "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours". *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.

Warr P., (1990), "Decision latitude, job demands, and employee well-being", *Work and Stress*, 4, 285-294.

Warr P. B., (2013), "Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness", *The Oxford Handbook of Happiness*, 733-750.

Waterman A. S., (1993), "Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.

Webley S., (2003), "Opinion price, risk, reputation and trust", *Journal of Communication Management*, 8, 9-12.

Weick K. E., (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 628-652.

Welsch H. P., Lavan H., (1981), "Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate", *Human Relations*, 34, 1079-1089.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.

Wiener Y., (1982), "Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

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*, 55, 385-399.

Yammarino F. J., Dionne S. D., Chun J. A., Dansereau F., (2005), "Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review", *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.

Yammarino F. J., Dionne S. D., Schriesheim C. A., Dansereau, F., (2008), "Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective", *Leadership Quarterly*, 19, 693-707.

Yaşbay H., (2011), "Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Yılmaz V., Çelik H. E., (2009), "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama", Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Yukl G., (2002), "Leadership in Organizations", Prentice Hall, New York.

Yukl G., (2013), "Leadership in Organizations", Boston: Pearson.

Zaccaro S. J., Blair V., Peterson C., Zazanis M., (1995), "Collective efficacy". In: J. E. Maddux (Editor), *Self-efficacy, Adaptation and Adjustment: Theory, Research and Application*, New York, Plenum.

Zellar K. L., Hochwarter W. A., Perrew P. L., Miles A. K., Kiewitz C., (2001), "Beyond self-efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy", *Journal of Managerial Issues*, 13, 483-499.

Zineldin, M. (2004), 'Co-opetition: The Organization of the Future,' *Marketing Intelligence & Planning*, 22, 7, 780–790.

Zineldin M., Hytter A., (2012), "Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being", *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 748-758.



## ÖZGEÇMİŞ

Semra ÖZKAN, 1980 yılında Bursa'da doğmuştur. 2002 yılında Deniz Harp Okulu Komutanlığı'ndan mezun olarak Teğmen nasbedilmiştir. 2006 yılında Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü'nde İşletme Yüksek Lisans Programını, 2016 yılında Gebze Teknik Üniversitesi'nde Doktora Programını tamamlamıştır. Halen Deniz Kuvvetleri Komutanlığında Binbaşı rütbesiyle görevine devam etmekte, "örgütsel davranış", "yönetim ve organizasyon" alanlarında akademik çalışmalar yapmaktadır.



## EKLER

### EK-1 TÜRK DİL KURUMU İLE YAPILAN YAZIŞMALAR

#### TÜRK DİL KURUMU BİLGİ İŞLEM MERKEZİ BİRİMİNE

Sayın yetkili,

"Authentic Leadership" kavramına Türkçe karşılık olarak "Özgün Liderlik" teklifimi aşağıda sunuyorum.

Uygun görülmesi halinde "Türkçe'de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü"ne dahil edilmesini arz ederim.

Saygılar.

#### AUTHENTIC LEADERSHIP (ÖZGÜN LİDERLİK)

"Authentic" kelimesi, kökeni çok eski çağlara ve eski Yunanca "authentikos" kelimesine dayanan bir sözcüktür. Türkçe karşılığı olarak, İngilizce-Türkçe sözlüklerde sahih, şayanı itibar, hakiki, özgün, inanılır, muteber, sahici, gerçek, samimi, otantik, orijinal, esas, taklit olmayan kelimeleri karşımıza çıkmaktadır. Liderlik alanında yapılan az sayıdaki Türkçe çalışmada kavram, otantik olarak tercüme edilmiştir. Ancak bu karşılığın, kelimenin anlamını tam olarak yansıttığını söylemek zordur. Otantik kelimesi, aslına uygun anlamına gelmekle birlikte daha çok belli bir kültüre has yöresel, mistik, yerel özellikler taşıyan anlamlarında kullanılmaktadır; otantik kıyafet, otantik yemek, otantik müzik, vb.

Kelimenin etimolojik kökeni araştırıldığında anlamının içi dışı bir olmak, özü sözü bir olmak deyiimiyle örtüştüğü görülmektedir. Hatta Mevlana Celaleddin Rumi (1207-1273)'nin dünya çapında bilinen "Ya görüdüğün gibi ol, ya olduğun gibi görün" dizeleri kelimenin anlamını karşılamaktadır.

Özgünlük (authenticity) kavramı felsefe ve sosyal psikolojide de yer almaktadır. Psikolojinin bir yaklaşımı olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji çerçevesinden bakıldığında, özgünlük; "bireyin kendinin farkında olma süreçlerini, kişisel deneyimlerini (düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri veya inançları olabilir) sahiplenmesi ve gerçek kişiliğiyle uyumlu davranması (gerçekten ne düşünüyorsa ya da neye inanıyorsa onu ifade etme ve ifade ettiği ile uyumlu

davranma)” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>1</sup>. Harter (2002)’in bu tanımına göre, özgünlük insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır. Aslında bu kavram tarih boyunca birçok kültürde dile getirilmiştir. Kabasakal ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları çalışmada yer verdikleri aşağıdaki örnekler bunu doğrulamaktadır<sup>2</sup>;

1. Yunan Mitolojisi, “Kendin ol”,
2. Konfiçyüs (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, MÖ. 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”
3. Sokrates (Eski Yunan filozofu, MÖ 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol”,
4. Mevlana Celaleddin Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”,
5. William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”,
6. Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”.

Kernis<sup>3</sup>, özgünlüğü “kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik” olarak, Endrissat ve ark.<sup>4</sup> (2007) da bireyin davranışları ile öz değerleri, inançları, kanaatleri arasındaki uyum olarak tanımlamaktadırlar.

Özgünlük, içtenlik, doğruluk, dürüstlük gibi birbiri ile benzeşen kavramlarla karıştırılmaktadır. Ancak diğer kavramlar ağırlıkla, bireyin diğerlerine karşı doğru ve

---

<sup>1</sup> Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. London, Oxford University Press. s. 382.

<sup>2</sup> Kabasakal, H., Ertenü B., Asarkaya Ç., Karaçay G., 2009, Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

<sup>3</sup> Kernis, M.H., (2003), Toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, Vol. 14, s.13.

<sup>4</sup> Endrissat, N., Müller, W.R., Kaudela-Baum, S., 2007, En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership, *European Management Journal* Vol. 25, No. 3, s.208.



dürüst olabilme derecesi iken, özgünlük bireyin kendisine karşı doğru ve dürüst olabilme derecesidir<sup>5</sup>.

Özgünlük (authenticity), insanın kendini bilmesi, kendini olduğu gibi kabul etmesi ve başkalarına olduğu gibi kendine karşı da daima dürüst olabilmesini de kapsamaktadır. Ancak özgün liderlik (authentic leadership), yeni bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıktığında işin içine başka bir takım nitelikler de girmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda fikir birliğine varılan liderin sahip olması gereken özellikler; kendi kendinin farkında olmak, bilgileri tarafsız değerlendirmek, ikili ilişkilerde açıklık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısına sahip olmaktır. Sırasıyla birinci ve ikinci özellikler liderin kendine karşı dürüst olması, üçüncü ve dördüncü özellikler ise başkalarına karşı dürüst olması anlamına gelmektedir. Öyle ise "authentic leadership" teriminin Türkçe karşılığı olarak "dürüst liderlik" de akla gelebilirdi fakat hem dürüst kelimesi "authentic" kelimesinin karşılığını vermemekte hem de bu terim etik liderlik terimiyle karıştırılabilirdi ki bu yeni liderlik tarzı bahse konu liderlik tarzından farklıdır. İki liderlik tarzında da ahlaki insan (doğru, dürüst, açık ve doğru olan şeyi yapma isteği olan kişi) boyutu ortaktır ancak etik liderlikte yönetici, takipçilerinin de etik davranması için yaptırım (ödül ya da ceza) uygular, oysa diğerinde böyle bir yaptırım yoktur. Sonuç olarak, bu ilave özellikler de düşünüldüğünde "authentic leadership" teriminin Türkçe karşılığı olarak "özgün liderlik" teriminin kullanılmasının en doğrusu olacağını değerlendirmekteyim. Çünkü, özgün kelimesi kendine özgü, orijinal anlamına gelmektedir ki, bu liderlik tarzındaki liderin özelliği de kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olması ve sahip çıkmasıdır, bir nevi kendine özgü bir liderlik sergilemesidir.

Özgün liderlik gibi liderlik alanında yeni ortaya atılan liderlik tarzlarının Türkçe karşılıklarının bulunmasında da benzer sıkıntılar yaşanmaktadır. Örneğin, "Spiritual Leadership" kavramının bazı çalışmalarda ruhsal liderlik, bazılarında ise spiritüel liderlik olarak kullanıldığı görülmektedir. Dilimizde eskiden daha çok teknik alanlarda İngilizce kelimenin okunuşunun Türkçe karşılık olarak kullanılması yaygın olarak görülmekteydi. Örneğin, "foundation" kelimesinin "fayndeysin", "boiler"

---

<sup>5</sup> Kesken, J. ve Ayyıldız N. A., 2008, Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, Ege Akademik Bakış, 8 (2), s.756.

kelimesinin "boyler", "regulation" kelimesinin "regülasyon" olarak Türkçeleştirilmeleri gibi. "Authentic" kelimesinin karşılığının bulunmasında da benzer bir hataya düşüldüğünü değerlendiriyorum. Türkçe'nin bir bilim dili olabilmesi için yapılması gereken işlerin başında kavram birliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu da ancak yabancı dillerden dilimize girme eğilimi gösteren sözcüklere, sözcüğün anlamını tam olarak veren bir Türkçe karşılığın ortak akıl ve fikir birliğiyle verilmesi, bulunan karşılığın Türk Dil Kurumu'nca onaylanması/yayımlanması ve özellikle bilimsel çalışmalarda bu onaylanan karşılığın kullanılmasıyla sağlanabilecektir.

Sonuç olarak, uygun görülmesi halinde "Türkçe'de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü"ne "Authentic Leadership" kavramının Türkçe karşılığı olarak "Özgün Liderlik" kavramının dahil edilmesini arz ederim.

#### ***Edebi Eserlerden Alınan Örnek Cümleler;***

1. "Felsefe düşündürür. ... Kendi ayrıcalıklarını kendin yaratman gerektiğini söyler. Özgün ol! Sen SEN ol der." - Aysel KARAKAYA, Kendi İçinde Keşfe Çık, 3.
2. "Otantik, özgün'den daha mı özgün? "Öz" kökünden gelen 'özgün' ne zamandan beri anlaşılır ya da kendini anlatabilir olmaktan çıktı da, otantik'liğin ya da otantisite saçmalığının peşine bu kadar düştük?" - Ahmet Cemal, Önce Şairleri Yaktılar.
3. "Bir yazar adayının sadece kitaplar okuyarak özgün fikirler üretmesi kolay değildir." - Ali Kemal SENAN, Hayal Yazmak, s.43.
4. Kendi hayatını yaşayabilmek önemlidir. İnsanın içinde olduğu tüm yaşam çabasına, kendi hayatını yaşayabilme çabası adı verilebilir. Biri için, "Özgün bir yaşamı var," dediğimizde, anlatmak istediğimiz budur: Bu kişi, iç dünyasında düşündüklerini ve hissettiklerini sözlerinde ve davranışlarında yaşayabilmektedir. Bu düşünce ve davranışlara sahip kişiye, özgün insan deriz. - Doğan Cüceloğlu, 'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim, s.79.

Aynı kökten türeyen diğer kelime : authenticity

Teklif edilen Türkçe kelime : özgünlük

T.C.  
ATATÜRK KÜLTÜR, DİL VE TARİH YÜKSEK KURUMU  
Türk Dil Kurumu Başkanlığı

Sayı : 63434571622.03E.851  
Konu : "Authentic leadership" sözü.

11.03.2016

Sayın Semra ÖZKAN  
semrasozkan@gmail.com

İlgi : 03.03.2016 tarihli ve 20161024 sayılı yazınız.

Yazınızda geçen "authentic leadership" sözü için farklı kişi ve kurumlar tarafından da "özgün liderlik" karşılığının kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla eserlerimizde "özgün" ve "liderlik" biçimlerinde ayrı ayrı yer alan iki sözle kurulan "özgün liderlik" birleşik yapısı, "authentic leadership" ifadesine karşılık olarak uygun görülmektedir. Bu karşılığın *Yabancı Sözlere Karşılıklar Kılavuzu*'na eklenmesi konusu ise ilgili kurullarımız tarafından değerlendirilecektir.

Dilimize gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Mustafa S. KAÇALIN  
Başkan

Atatürk Bulvarı, 217 06680 Ankara  
Telefon : +90 (312) 457 52 00 Belgegeçer : +90 (312) 468 07 83  
Genel Ağ : <http://tdk.org.tr>  
5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.  
Evrak teyidi <https://tdkebys.ayk.gov.tr/Sorgu> adresinden **F9BL6V9EDD2V** kodu ile yapılabilir.

Bilgi için: Âdem TERZİ  
Uzman  
eposta: [a.terzi@tdk.org.tr](mailto:a.terzi@tdk.org.tr)

## EK-2 ANKET FORMU

### Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, yöneticinin özgünlük derecesinin birey, grup ve organizasyon çapındaki etkilerini konu alan bir çalışmadır. Sizden talebimiz, araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından, soruların **tümüne** samimi olarak cevap vermenizdir. Ad soyad bilgileriniz talep edilmemektedir.

|   |  |
|---|--|
| Çalıştığınız şirketin adı:<br>.....                 | Şirkette çalıştığınız süre:<br>( ) 0 - 1 yıl ( ) 2 - 3 yıl ( ) 4 - 7 yıl ( )<br>8 yıl ve üzeri |
| Çalıştığınız bölümün adı:.....                      |  |
| Göreviniz:.....                                     | Eğitim durumunuz:<br>( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( )<br>Lisans Üstü                 |
| Doğrudan bağlı olduğunuz amirinizin<br>görevi:..... |  |

### ANKET FORMU

Aşağıdaki ifadeleri doğrudan bağlı olduğunuz amirinizi düşünerek cevaplayınız.

|    |  | Hiçbir<br>zaman | Kırk<br>yılıda bir | Bazen | Oldukça<br>sık | Neredeyse<br>her zaman |
|----|--|-----------------|--------------------|-------|----------------|------------------------|
| 1  | Yöneticim söylemek istediklerini açıkça ifade eder.  |                 |                    |       |                |                        |
| 2  | Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.   |                 |                    |       |                |                        |
| 3  | Yöneticim herkesi düşüncelerini dile getirmeleri için teşvik eder.                                     |                 |                    |       |                |                        |
| 4  | Yöneticim bana söylenmesi zor olan gerçekleri söyler.  |                 |                    |       |                |                        |
| 5  | Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.                                       |                 |                    |       |                |                        |
| 6  | Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır.   |                 |                    |       |                |                        |
| 7  | Yöneticim kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır.  |                 |                    |       |                |                        |
| 8  | Yöneticim kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.   |                 |                    |       |                |                        |
| 9  | Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır.                                   |                 |                    |       |                |                        |
| 10 | Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını talep eder.                      |                 |                    |       |                |                        |
| 11 | Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri araştırıyor.   |                 |                    |       |                |                        |
| 12 | Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.                                  |                 |                    |       |                |                        |
| 13 | Yöneticim diğerleriyle etkileşimini daha iyi bir konuma taşıyabilmek için geribildirim almaya çalışır. |                 |                    |       |                |                        |

|    |  | Hiçbir zaman | Kırk yılda bir | Bazen | Oldukça sık | Neredeyse her zaman |
|----|--|--------------|----------------|-------|-------------|---------------------|
| 14 | Yöneticim diğerlerinin kendi yeteneklerini nasıl gördüğünü açık bir şekilde ifade ediyor.                |              |                |       |             |                     |
| 15 | Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. |              |                |       |             |                     |
| 16 | Yöneticim belirli hareketlerin başkalarını nasıl etkileyeceğini anladığını belli eder.                   |              |                |       |             |                     |

Aşağıdaki ifadeleri, çalıştığınız şirkete duyduğunuz hisleri değerlendirerek cevaplayınız.

|   |  | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Bu şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.              |                         |              |            |             |                        |
| 2 | Bu şirket benim için çok büyük önem ve anlam taşıyor.        |                         |              |            |             |                        |
| 3 | Çalıştığım şirketten dışarıda gururla bahsediyorum.          |                         |              |            |             |                        |
| 4 | Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.      |                         |              |            |             |                        |
| 5 | Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.   |                         |              |            |             |                        |
| 6 | Şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum. |                         |              |            |             |                        |
| 7 | Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.                       |                         |              |            |             |                        |

Aşağıdaki duyguları işyerinizde ne sıklıkla hissettiğiniz sorulmaktadır, size en uygun ifadeyi işaretleyiniz.

|   |            | Her zaman | Sık sık | Ara sıra | Nadir en | Hiçbir zaman |
|---|------------|-----------|---------|----------|----------|--------------|
| 1 | Memnun     |           |         |          |          |              |
| 2 | Sakin      |           |         |          |          |              |
| 3 | Rahatlamış |           |         |          |          |              |
| 4 | Hevesli    |           |         |          |          |              |
| 5 | İyimser    |           |         |          |          |              |
| 6 | Neşeli     |           |         |          |          |              |

Aşağıdaki ifadeleri aynı bölümde çalıştığınız arkadaşlarınızı düşünerek cevaplayınız.

|   | <i>İnanıyorum ki ekip olarak...</i>   | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Karşılaştığımız zorlukları aşmak için koordine olmayı daima becerebiliriz.              |                         |              |            |             |                        |
| 2 | En zor anlarımızda bile uyumumuzu koruyabiliriz.  |                         |              |            |             |                        |
| 3 | Ortak hedeflerimize ulaşabilmek için daima bütünleşebiliriz.                            |                         |              |            |             |                        |
| 4 | Ortak başarımız için farklı bilgi, beceri ve deneyimlerimizi paylaşabiliriz.            |                         |              |            |             |                        |
| 5 | Çok iş yükümüz olduğu zamanlarda bile ortak hedeflerimize ulaşmayı başarabiliriz.       |                         |              |            |             |                        |
| 6 | Her zaman birbirimize destek olabiliriz.  |                         |              |            |             |                        |
| 7 | Farklı görüşlere sahip olsak bile alınan kararlarda herkesin katılımını sağlayabiliriz. |                         |              |            |             |                        |
| 8 | Bilgi, beceri ve deneyimlerimizi en iyi şekilde bütünleştirebiliriz.                    |                         |              |            |             |                        |
| 9 | En zor anlarda bile işbirliği halinde çalışabiliriz.                                    |                         |              |            |             |                        |

Aşağıdaki ifadelere ait görüşlerinizi şirketinizi aynı sektördeki diğer şirketlerle kıyaslayarak belirtiniz.

|   |  | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | İşletmem, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir             |                         |              |            |             |                        |
| 2 | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha iyi ürün/hizmet kalitesine sahiptir.      |                         |              |            |             |                        |
| 3 | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha iyi çevresel sorumluluğa sahiptir.        |                         |              |            |             |                        |
| 4 | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.       |                         |              |            |             |                        |
| 5 | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.          |                         |              |            |             |                        |
| 6 | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.                             |                         |              |            |             |                        |
| 7 | Şirketim, rakiplerine kıyasla daha nitelikli iş gücüne sahiptir.             |                         |              |            |             |                        |
| 8 | İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir |                         |              |            |             |                        |

**Anketimiz sona ermiştir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.**