

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MODERN
LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ
BAZI PARAMETRELER İŞİĞİNDA ÇALIŞANA
VE KURUMA ETKİLERİ**

**ESRA KAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR**

GEBZE 2012

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MODERN
LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ
BAZI PARAMETRELER İŞİĞİNDA ÇALIŞANA
VE KURUMA ETKİLERİ**

**ESRA KAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR**

GEBZE 2012



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tarihinde tez savunma sınavı yapılan ESRA KAYA'nın tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR

ÜYE

: YRD.DOÇ.DR.MERAL ELÇİ

ÜYE

: YRD.DOÇ.DR. MUSTAFA BÜTE

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR



MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ BAZI PARAMETRELER İŞİĞİNDA ÇALIŞANA VE KURUMA ETKİLERİ

Tezi Hazırlayan: Esra KAYA

ÖZET

Liderlik, ilk insan toplulukları kurulmaya başlandığından beri var olan ve niteliği her zaman merak edilen, araştırılan sosyal bir olgudur. Yüz yılı aşkın bir süredir de bizim bildiğimiz anlamda akademik araştırmalara konu olmaktadır. Her bir araştırma kendi şartlarına göre liderliğin farklı yönlerini, özelliklerini, sonuçlarını araştırmış, buna göre bazı neticeler elde etmiştir.

Bizim yapmış olduğumuz çalışmada ise amacımız; sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte, eski liderlik tarzlarının yeterli görülmemesi üzerine ortaya çıkan yeni iki liderlik tarzını yani Hizmetkâr ve Otantik Liderliği incelemek ve bunların çalışana ve firma performansına etkisini bilimsel verilerle ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında; bu iki liderliğin özellikle nitelikli iş gücünü elde tutmak ve çalışanın iş performansını artırmak adına önemli bir parametre olan örgütsel özdeşleşmeye etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak da bu liderlik tarzlarının ve örgütsel özdeşleşmenin firmanın nitel ve nicel performansı üzerinde ne derece etkili olduğu ortaya konmuştur.

Araştırma yöntemimiz; literatürün taranması, anket yoluyla veri toplama ve bu verilerin çeşitli istatistiksel yöntemlerle analizi şeklinde gerçekleşmiştir. Araştırmamız, hipotezlerimizi desteklemiştir.

Çalışmamızın daha sonra yapılacak bilimsel çalışmalara faydalı olacağını umuyoruz.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Firma Performansı.

THE EFFECTS OF MODERN LEADERSHIP APPROACHES ON THE EMPLOYEE AND THE ORGANIZATION IN THE LIGHT OF CERTAIN PARAMETERS

Prepared by: Esra Kaya

SUMMARY

Leadership is a social phenomenon that has existed since the establishment of first human societies and it has always been widely questioned and researched. And it has been subject to academic studies in our terms for more than a hundred year. Each and every study has focused on different aspects, specifics and results of leadership with regards to its own conditions and they have yielded certain outputs accordingly.

The objective of our study is to study two new types of leadership, namely Servant Leadership and Authentic Leadership, which emerged in transformation from industrial society to information society as the old models of leadership were no longer sufficient, and to explain their effects on employees and company's performance through scientific data.

Within the scope of the study, the effects of these two leadership types on organizational identification have been analyzed as it is an important parameter for maintaining qualified labor force and increasing employees' performance. The result presents to what extent these leadership types and organizational identification are effective on the qualitative and quantitative performance of the company.

The research methods used are literature review, data collection through survey and analysis of these data through certain statistical methods. The research supported our hypothesis.

We hope that this study will serve useful for future scientific studies.

Key Words: Authentic Leadership, Servant Leadership, Organizational Identification, Company Performance.

TEŞEKKÜR

Modern liderlik yaklaşımlarının araştırıldığı alışmamızda yardım ve desteklerini esirgemeyen başta tez danışmanım Doç. Dr. Cemal Zehir'e, eşim Zeki Kaya'ya, abime, bütün aile ve arkadaşlarıma teőekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Özet	iv
Abstract	vi
Teşekkür	viii
İçindekiler Dizini	ix
Tablolar Dizini	xii
Şekiller Dizini	xiv
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK	3
2.1. Lider Kimdir?	3
2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	5
2.3. 20. yy Yönetim ve Liderlik Yaklaşımlarına Kısa bir Bakış	7
3. YIRMİ BİRİNCİ YÜZYILDA ÖN PLANA ÇIKAN BAZI LİDERLİK	
YAKLAŞIMLARI	11
3.1. Hizmetkâr Liderlik	11
3.1.1. Hizmetkâr Lider Kimdir?	12
3.1.2. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarının Arasındaki	
Yeri	14
3.1.3. Hizmetkâr Liderin Temel Özellikleri	16
3.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Felsefi Altyapısı	20
	ix

3.1.5. Hizmetkâr Liderliğin Kazandırdıkları	21
3.1.6. Hizmetkâr Liderliğin Zorlukları	21
3.2. Otantik Liderlik	22
3.2.1. Otantik Lider Kimdir?	23
3.2.2. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarının Arasındaki Yeri	25
3.2.3. Otantik Liderin Temel Özellikleri	26
3.2.4. Otantik Liderliğin Kazandırdıkları	30
3.2.5. Otantik Liderliğin Zorlukları	33
3.3. İdeal Liderin Özellikleri	33
4. HİZMETKÂR VE OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ	
4.1. Örgütsel Özdeşleşme	35
4.1.1. Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme İlişkisi	35
4.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları	37
4.1.3. Örgütsel Özdeşleşme Şekilleri	38
4.1.4. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler	39
4.1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Kazandırdıkları	40
4.1.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Zorlukları	41
4.1.7. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Benzerlik ve Farklar	42
4.2. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi	43

4.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi	44
4.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Firma Performansına Etkisi	45
5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	
5.1. Araştırma Amacı	48
5.2. Araştırmanın Yönetimi	48
5.3. Analizler ve Bulgular	49
5.3.1. Demografik Veriler	49
5.3.2. Faktör Analizi	55
5.3.3. Korelasyon Analizi	60
5.3.4. Regresyon Analizleri	64
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKLAR DİZİNİ	73
ÖZGEÇMİŞ	82
EKLER	83

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1: Lider ve Liderlik Tanımları	4
Tablo 2.2: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar	6
Tablo 3.1: Hizmetkâr Liderliğin Yapısı	17
Tablo 3.2: Otantik Liderliğin Etik ve Dönüşümcü Liderlikle Karşılaştırılması	25
Tablo 4.1: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları	37
Tablo 5.1: Faaliyet Alanı Analizi	49
Tablo 5.2: Faaliyet Sınırları Analizi	50
Tablo 5.3: Sektör Analizi	50
Tablo 5.4: Çalışan Sayısı Analizi	51
Tablo 5.5: Çalıştığı Departman Analizi	51
Tablo 5.6: Unvan-Statü Analizi	52
Tablo 5.7: Yaş Analizi	52
Tablo 5.8: Cinsiyet Analizi	53
Tablo 5.9: Eğitim Analizi	53
Tablo 5.10: Toplam Çalışma Süresi Analizi	54
Tablo 5.11: Bu İşyerinde Çalışma Süresi Analizi	54
Tablo 5.12: Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	55
Tablo 5.13: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	56

Tablo 5.14: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	58
Tablo 5.15: Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi	59
Tablo 5.16: Genel Korelasyon Tablosu	60
Tablo 5.17: Ayrıntılı Korelasyon Tablosu	63
Tablo 5.18: Otantik Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Regresyon Analizi	64
Tablo 5.19: Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Regresyon Analizi	65
Tablo 5.20: Otantik Liderlik ile Firma Performansı Arasında Regresyon Analizi	65
Tablo 5.21: Hizmetkâr Liderlik ile Firma Performansı Arasında Regresyon Analizi	66
Tablo 5.22: Örgütsel Özdeşleşme ile Firma Performansı Arasında Regresyon Analizi	66
Tablo 5.23: Örgütsel Özdeşleşme ile Firmanın Nicel Performansı Arasında Regresyon Analizi	66
Tablo 5.24: Örgütsel Özdeşleşme ile Firmanın Nitel Performansı Arasında Regresyon Analizi	67

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5.1: Araştırmanın Teorik Modeli	45
Şekil 5.2: Araştırma Sonuçlarına Göre Oluşan Teorik Model	68

1. GİRİŞ

“Her şey akıftadır ve hiçbir şey duruşta değildir.”

HERAKLİTOS

Gelişmiş teleskoplarla evrene, yıldızlara, gezegenlere bakılsa sũrekli bir hareketin varlığını gũrũlũr. Mikroskoplarla atom incelense elektronların durup dinlenmeksizin dũnũřũ mũřahede edilir, çıplak gũzle tabiat seyredilse gecenin ve gũndũzũn değişimi bizi karşılar. Aynadaki yũzlerimiz bile bu değişimin emarelerini apaçık gũsterir. Tabi ki bu değişimler hala yaşıyor olmanın habercisidir. ũnkũ bu akış sona erdiğinde kâinat dağılır, yaşam biter. Sonuç olarak denilebilir ki değişim, hayatımızın bir parçasıdır. Ancak bu değişim sadece fiziki dũnyayı içermez; duyguları, beklentileri, yaşam tarzlarını, insanların birbiriyle iletişimini de içerir. Yani insan benliğine ve sosyal hayata dair her şey değişimden etkilenir.

Liderlik de değişimden etkilenen en önemli sosyal olgulardan bir tanesidir. Ekonomik, sosyal, politik sũreler önce insan hayatını ve buna paralel olarak temel nesnesi insan olan liderlik ve yönetim kavramlarını derinden etkilemektedir. Bundan bin sene önce lider deyince akla belki bir ordu komutanı, belki bir yörede beyliği elinde tutan kişi gelirdi. Gũnũmũzde ise bũyũk firmaların başında bulunan CEO’lardan, mağaza mũdũrlerinden yahut departman yöneticilerinden bahsedilmektedir. Söz konusu olan yine insan, öz yine aynı ama bir imparatorun başyardımcısı ile bir CEO’nun şartları ve davranış Şekilleri kesinlikle aynı değildir.

Özette bahsedildiği üzere yũz yılı aşkın bir sũredir liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar yapılmaktadır. Farklı tarihlerde yapılan araştırmaların sonuçları, rneğin Ohio State niversitesi’nin 1950’lerde yaptığı araştırma ile Walumbva ve Gardner’ın 2000’li yılların başlarında yaptıkları araştırmaları karşılaştırıldığında her iki araştırmanın da liderliği konu aldığını ama bambaşka Őeyler aradıkları ve buldukları

görülmektedir. Demek ki akış ve dönüşüm devam ettikçe liderlik konusu yeni ihtiyaçlarla gündeme gelecek ve bu ihtiyaçları gidermek adına da modern, post modern kuramlar ortaya konacak ve bunları araştırılacaktır.

Bu araştırma, sözü edilen ihtiyaçları karşılamayı hedefleyen iki liderlik kuramından yani Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlikten yola çıkmıştır. Amaç bu liderlik tarzlarının gerçekten ihtiyaca cevap verip veremeyeceğini tartmaktır. Araştırma, bilimsellik adına örgütsel özdeşleşme ve firma performansı parametreleriyle somut bir temele oturtulmuştur.

Birinci bölümde genel olarak liderlik tanımları, lider-yönetici ayrımı, yöneticilik ve liderlikle ilgili önceye ait kuramlar incelenmiştir. Otantik ve Hizmetkâr Liderlik ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda genel bir çerçeve çizilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili derlenmiş bilgilere yer verilmiş ve Hizmetkâr Liderlik, Otantik Liderlik, örgütsel özdeşleşme ile ve firma performansı arasındaki ilişkiler teorik olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmamızın amacına, yöntemine, bulgularına ve yapılan analizlere yer verilmiştir. Araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

En sonunda da kaynaklar ve veri toplarken kullanılan anket bulunmaktadır.

2.LİDERLİK

2.1. Lider Kimdir?

Bin asker bulmak kolaysa da onlara bir lider bulmak zordur.

Japon atasözü

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur, ancak liderlik kelimesinin ilk defa kullanılması 1300'lere kadar dayanmaktadır. Liderlik, bir kavram olarak ise ancak 19. Yüzyıl başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008).

Bir kavram olarak liderliğin tanımı ile ilgili olarak çok araştırma yapılmış, hakkında çok şey söylenmiş ama bir türlü ortak tanımda uzlaşılammıştır (Baloğlu ve Karadağ,2009). Buna rağmen liderliğin temel bileşenleri ile ilgili bir uzlaşımın varlığından bahsedilebilmektedir. Çünkü liderlik olgusunun varlığından bahsedilebilmesi için bir liderin varlığının yanı sıra izleyici grubunun varlığı ve ortak bir amacın varlığı gerekmektedir (Kurtuluş, 2007). Liderlik için şartlar uygun olmalıdır. Bununla ilgili şöyle bir fonksiyon kurulabilir:

Liderlik = f (lider, izleyiciler, ortak amaç, şartlar)

Aşağıdaki lider ve liderlik tanımları dikkatle incelenirse bir liderin sahip olması gereken özellikler hakkında fikir sahibi olunabilir.

1-Etkileme.

2-Ortak bir amaç etrafında birleştirebilme.

3-Enerji verme-motive etme.

4-İzleyicilerinin kabiliyetlerini fark edip, yönlendirebilme (Çağlar, 2005).

Aşağıda lider ve liderlik tanımları ile ilgili kısa bir literatür taraması yer almaktadır.

Tablo 2.1: Lider ve Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Lider ve liderlik Tanımları
Cook et al.	1997	Yönlendirme, enerji verme ve bireyleri (çalışanları) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama süreci.
Lambert	1998	Önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri, bilgiyi ve bir grubun kabiliyetini yönetebilme yeteneği
Naktiyok	2006	Belirlenmiş bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişi
Eren	2008	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamı
Avcı ve Topaloğlu	2009	Örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi
İbicioğlu, Özmen, Tas	2009	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkması
Buluç	2009	Grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimse

Liderliğin durağan bir süreç olmadığı daha önce de ifade edilmişti. Yukarıda bahsedilen dört özellik belki her zaman geçerli olacak özelliklerdir, ancak çağın

gereklerine göre daha farklı özellikler buna ilave olabilecektir. Örneğin Bill Gates: “Gelecek yüzyıl güçlü liderlerin değil, güçlendiren liderlerin yüzyılı olacaktır.” diyerek çağımız liderinin izleyenlerini güçlendirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Ya da örgütlerin değişen yapısı alışık olunan lider özelliklerinin dışında birtakım özelliklere sahip olmayı gerektirebilir. Örnek olarak sanal bir organizasyona liderlik etmek ile klasik tarzda hiyerarşik bir organizasyona liderlik etmek farklı liderlik becerilerini ve özelliklerini gündeme getirecektir.

Çalışmanın devamında Hizmetkâr veya Otantik davranışın liderliğe hangi özellikleri kattığını detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.2. Lider -Yönetici Ayrımı

Yönetim uygun şeyleri yapmak, liderlik doğru şeyleri yapmaktır.

Peter Drucker

Lider ve yöneticinin birbirinden farklı kavramlar olduğuna dair son yıllarda birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda bu farkın ne olduğu ve neyden kaynaklandığı kısaca özetlenmektedir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılara geçmeden önce şunu belirtmekte fayda var. Belki her lider, yöneticinin sahip olduğu konuma ve yasal güce sahip olmayabilir, ama ideal bir yöneticiden beklenen liderin vasıflarıyla vasıflanmasıdır. Aslında başkalarını yönetmek için önce bireyin kendisinin yönetmesi gerektiği ve bu başarılabilirse, bu durumda liderlikten bahsedilebilir (Neubeiser, 1996:10).

Yönetimin, genelde mantık etkileşimli, rasyonel, mali, analitik ve nicel olanla ilgilendiği değerlendirilmektedir. Ancak liderlik, duygu etkileşimli bir bağ yarattığı

için lider ile izleyicilerin arasında etkileşimi de içerdiği söylenebilir. Bu manada yönetim daha idari iken, liderlik daha insani bir süreç olarak değerlendirilebilir (Özkan, 2011).

Yöneticinin rolü, planlama ve uygulamayı kapsarken; liderin rolü, hedefe ulaşmak için insanları etkilemek (Caruso and Salovey, 2007:21) ve kendi duyguları ile diğerlerinin duygularına etki edebilmektir (Kent, 2006:51; Özkan 2011).

Bir liderle yönetici arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.2: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar

YÖNETİCİ	LİDER
Sadece yönetir.	Yönetirken yönlendirir, yenilikler yapabilir.
Taklitçi ve kendinden öncekilerin kopyası gibidir.	Yaratıcı ve orijinaldir. Kendine has, özgün bir kişiliktir.
Elindekileri koruma çabası içindedir.	Elindekileri geliştirmek için çaba gösterir.
Çalışanları bakım ve kontrol altında tutmaya çalışarak ödül ve cezaya dayalı güç verme eğilimlidir.	Çalışanlara, güven ve paylaşılmış amaca dayalı güç verilmesini benimseyebilir.
Kısa vadeli düşünür, tedbirli olmaya çalışır.	Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir, hayal gücü kuvvetlidir.
Gözü hep alt sınırlardadır. Gelişime direnç gösterebilir.	Gözü hep ufuktur, her zaman yüksekleri hedefler ve izleyicilerine örnek teşkil eder.
Statükoyu kabullenmeye isteklidir, istikrarıcıdır.	Statükoya meydan okur, değişimi başlatmak için çaba gösterir.
İşleri doğru yapar, analitiktir.	Doğru işleri yapar, yenilikçidir.
Başkaları tarafından seçilir / atanır.	İçinde bulunduğu toplumdan doğar.
Çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle ilgilenir.	Organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimi gerçekleştirmek için çaba harcar.
Gücünü yasal dayanaklardan alarak, bürokratik otoriteye dayanır.	Gücünü, izleyenlerinden alır ve moral otoriteye dayanır.

Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.
Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişimle ilgilenir, mevcut durumu sorgular, geliştirici çareler arar.
Mevcut durumu kabullenir, denetler, düzenler ve eşgüdümler, mutlu topluluğu korur.	Güdüler, ilham verir, aydınlatır ve izleyicilere mücadele ruhu aşılama çabası içindedir.

Kaynak: Özkan, 2011; Bateman and Zeithaml, 1990:504; Bennis, 1999:49-50; Celep, 2004:5-7; Daft, 1997:495; Kotter, 2001:86-96; Manske,1994:97; Starratt, 1995:10.

Üst yönetime karşı sorumlu olan yönetici, çalışanları istediği davranış biçimi çerçevesinde örgütlemek için pek çok örgütsel araca sahiptir. Lider ise yöneticinin aksine, izleyicilerin istediği gibi davranması için kişisel kaynaklarını kullanır. Liderlik, hangi liderlik biçimine gereksinim duyulduğuna bağlı olarak, herhangi bir statüdeki bir kişi tarafından üstlenilebilir. Bu bağlamda Werner (1993:16-17)'e göre, “yöneticiye başkalarını yönetme, idare etme hakkı üst makamlarca verilmesine rağmen, lidere liderlik etme, izleyiciler tarafından verilen bir ayrıcalıktır.” (Özkan,2011)

2.3. Yirminci Yüzyıl Yönetim ve Liderlik Yaklaşımlarına Kısa Bir Bakış

Bennis, 20. yüzyılın liderlik anlayışını “kontrol, düzen ve tahmin” olarak özetlemektedir. Başarı için, kontrol edebildiğiniz, düzenleyebildiğiniz ve tahmin edebildiğiniz istikrarlı bir ortam yeterliydi (Leblebici,2008). Ancak 21. yüzyıl için şartlar farklıdır. Bennis ve Townsend (1995: 1) 21. yüzyıldaki liderlik ihtiyacını şöyle izah etmektedir: “Bugünün liderleri, süratle değişen teknoloji, kas gücüne olan ihtiyacın azalması ve nitelikli insan gücünün artması nedeniyle eskiye oranla daha esnek ve daha riske açık olmak durumundadır.”(Leblebici, 2008).

İçinde bulunduğumuz döneme ait araştırmaları sağlıklı bir biçimde değerlendirebilmek için eski yönetim ve liderlik tarzlarına bir bakmakta fayda var. Bu nedenle aşağıda eski yönetim ve liderlik tarzlarının kısa bir özeti verilmiştir (Özet için yararlanılan kaynak: Ceylan, 2011).

Eski yönetim tarzlarına genel bir bakış:

1- Klasik Yönetim Kuramı: Bilimsel Yönetim Anlayışı, Yönetimsel Teori ve Bürokrasi Modeli bu gruba girer. En temel özellikleri; işlerin dizaynında rasyonellik, mekanik organizasyon yapısı ve kapalı sistem anlayışıdır.

2- Neoklasik Yönetim Kuramı: 1920'lerde insan ilişkileri yaklaşımı olarak ortaya çıkmış, örgüt mensuplarında-insan davranışları, organizasyon yapısı-davranış ilişkisi, grup dinamiği, liderlik, karar verme, kararlara katılma ve organizasyonlarda değişim ile ilgili konularıyla ilgilenilmiştir.

3- Modern Yönetim Yaklaşımı: Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı bu grupta değerlendirilebilir. İnsanı sınırlandıramayacak kaynakları olan çok yetenekli varlıklar olarak görerek Neoklasiklerin düşüncelerini değiştirdiler. Modern teori insan davranışlarıyla ilgili kişisel görüşten ziyade bilimsel verilere önem verdiler. Bu verilerin yönetim ve örgütsel davranış alanında araştırma yapacakların hareket noktası olacağı düşünülmüştü. Ve örgüt için en anlamlı yaklaşımın sistem yaklaşımı olduğu savunulmaktadır.

Bu kuramlar, örgütün nasıl dizayn edileceği ve üst-ast arasında nasıl bir iletişim kurulması gerektiğini inceleyen kuramlardır. Bir liderin nasıl bir insan olduğunu, takipçilerine davranışlarının nasıl olması gerektiğini açıklayan kuramlar ise liderlik kuramları adını alır (Ceylan, 2011).

Eski tarz liderlik kuramlarının özeti ve eleştirildiği noktalar ise aşağıdaki gibidir:

1-Özellikler Yaklaşımı: “Lider olunmaz, doğulur.” düşüncesi bu kuramın esaslarında biridir. Buna göre bir lider, başkalarının sahip olduğu özelliklerden fazlasına sahiptir. Zekâ, boy, iletişim kabiliyeti, statü, hitabet gibi özellikleri, üstün ikna kabiliyeti, yönetme arzusu, kavrayışı, analiz yeteneği ile liderliğin belki bir boyutu açıklanabilir, ancak bir lider içinde bulunduğu şart, ortam ve insanlardan soyutlanamaz.

2-Davranışsal Yaklaşım: Özellikler Yaklaşımı’nın liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine Ohio State ve Michigan Üniversiteleri’nin yaptığı çalışmalarla ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Cevap aradığı sorular şunlardır: “Liderin yaptığı nedir? Eylemleri ve davranışları nelerdir? Çalışanlara yaklaşımı nasıldır?” İkiye ayrılır: İki Faktör Yaklaşımı (İş merkezli-İnsan Merkezli ve İş Odaklı- İş gören Odaklı Liderlik Yaklaşımları) ve Yönetim Biçimleri Ölçeği.

McGregor’un X ve Y teorileri, Likert’in Sistem Dört Modeli, Otokratik, Demokratik, Tam Serbesti Veren Liderlik Tarzları gibi sınıflandırmalar davranışsal yaklaşım grubuna girer.

Davranışsal Yaklaşım; liderlik davranış tarzları ile grup performansı arasındaki ilişkileri belirlemede yetersiz kalması, başarı ve başarısızlığı etkileyen durumsal faktörleri dikkate almaması yönüyle eleştirilmiştir.

3-Durumsallık Yaklaşımı: Her durumda geçerli tek bir liderlik yaklaşımının olamayacağı anlaşılınca durumlara uygun liderlik tarzlarının neler olabileceği araştırılmaya başlanmıştır. Fiedler’in Durumsallık Modeli, House’un Yol-Amaç Modeli, Vroom Yetton-Jargo Modeli, Hersey-Blanchard Durumsallık Modeli ve Liderlik İkameleri bu grupta değerlendirilir. Durumsallık yaklaşımının en çok

eleştirildiği noktalardan biri, hangi durumda hangi tarz liderliği uygulamak gerektiği konusunda uzlaşılamamış olmasındır (Ceylan, 2011).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar bu noktada sonlanmamıştır. Bu yaklaşımlara ilaveten ortaya konmuş otuzun üzerinde yeni liderlik yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımların bazılarının üzerinde pek çok akademik çalışma yapılmış ve bu yaklaşımlar rüştünü ispatlamıştır. Bu çalışmanın ana gövdesini ise hakkında daha yeni yeni araştırma yapılan Hizmetkâr ve Otantik Liderlik yaklaşımları oluşturmaktadır. Aşağıda bu iki liderlik tarzı ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiştir.

3. YİRMİ BİRİNCİ YÜZYILDA ÖN PLANA ÇIKAN BAZI LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

3.1. HİZMETKÂR LİDERLİK

*“Sürüyü arkasından getiren, ördeğin sesi değil, uçuşudur.”
Çin Atasözü*

20.yy; Dünya savaşları, devletlerarası dengelerin değişmesi, ekonomik buhranlar, yeni düzen arayışları ile dolu bir değişim ve dönüşüm asrı olarak yaşandı ve bitti. Batı’da serbest piyasa ekonomisinin aktif hale gelmesi, liberal kapitalizmin “Bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler.” anlayışının yaygınlaşması ve baş döndüren teknolojik gelişmelerin etkisiyle 20. yüzyılda önceki yüzyıllardan apayrı bir sosyal ve ekonomik yapı oluştu.

Bu değişimler elbette ki sosyal bilimlerin ilgi alanına giren liderliği de doğrudan etkilemiştir. Küreselleşmeyle birlikte sınırların kalkması, amansızlaşan rekabet ortamı, daha kısa zamanda, daha kaliteli, daha çok üretim yapma gereğini ortaya çıkarmıştır. Ve doğal olarak bunları temin eden, yılsonu kapanış raporlarında işletmeyi arzu eden rakamlara ulaştırmayı başaran yönetici, iyi yönetici olarak algılanmıştır.

21. yüzyıla girildiğinde ise; işgücünün niteliğinin değişmesi, yaşam standartlarının yükselmesi ve buna bağlı olarak çalışanların beklentilerin giderek artması, klasik ya da sadece liderin yeteneklerine odaklanmış liderlik teorilerinin yetersiz kalmasına neden olmuştur.

Artık çalışan-odaklı liderlik anlayışlarına ihtiyaç vardır. Aybaşında maaşı hesaba yatırıyor olmak ve bazı temel fiziksel(yol-yemek gibi) şartları karşılıyor olmak, iyi bir çalışanın o işyerinde yüksek performans göstermesine ve uzun süreli çalışmasına yetmemektedir. Artık ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst basamaklara çıkılmış, çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamak bir lider/yönetici için zorunluluk haline gelmiştir.

İşte tam bu noktada karşımıza alternatif bir liderlik tarzı olarak Hizmetkâr Liderlik çıkmaktadır. Bir liderlik teorisi olarak bu kavramla bilim dünyasını tanıştıran kişi Robert K. Greenleaf'tır(1970). Ancak Hizmetkâr Liderliğin ilk izlerine milattan önceye ait bazı eserlerde rastlanmaktadır. İlaveten Hizmetkâr Liderliğin tarihçesi ile ilgili şunlar söylenebilir ki gerek İslamiyet'te gerekse Hıristiyan kültüründe idealize edilen liderlik tarzı neredeyse Hizmetkâr Liderlikle birebir örtüşmektedir (http://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership).

Bu kavram üzerinde Greenleaf'tan sonra pek çok bilim adamı çalışma yapmış ve bu kavramı geliştirmişlerdir. Bu çalışmada da Hizmetkâr Liderliğin tanımı, özellikleri ve bu liderlik tarzıyla ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Hizmetkâr Lider Kimdir?

Greenleaf çalışmalarında net bir hizmetkâr lider tanımı ortaya koymamıştır. Ancak "The Servant as a Leader" adlı makalesinde hizmetkârlık ve liderlik arasındaki ilişkiyi şöyle açıklar:

"Hizmetkâr lider, ilk olarak hizmetkârdır. O önce, doğal bir hizmet etme duygusuyla başlar. Sonra bilinçli tercihi ona, liderliği başarabilme ümidini sağlar. Bu kişi, belki bu alışılmadık gücün enerjisini teskin etmesi ve sahip olunan materyallerin kullanımını nedeniyle önceki liderden keskin bir şekilde ayrılır. Bunun için liderliğin

oluşumunun akabinde tercihi hizmet etmek olacaktır. Lider önceliği ve hizmetkâr önceliği iki uç tiptir. Onların arasında insan doğasının sonsuz çeşitliliğinin bir parçası olarak sayısız gölgelemeler ve karışımlar vardır.”

Yukarıda bahsedildiği üzere Hizmetkâr Liderlik, başkalarına hizmet etme duygusuyla başlar. Amacı insanlığa faydalı olmaktır. Onun ufku, bir şirketin kar oranlarının veya yılsonu kapanış raporlarının üzerindedir. Onun bir lider olarak yükselişi de buna bağlı olarak gelişir. İnsanlara değer vermesi ve elinden gelenin en iyisini yapması, insanların onu örnek almasını ve etrafında toplanmalarını sağlar.

Hizmetkâr lider, diğer insanların beklentilerini kendi beklentilerinin önüne koyduğu için yapıcı davranmayı kendine ilke olarak edinmiştir. İnsanları rakip olarak algılamadığı için benlik duygusunu ön plana çıkarmaz. “Biz” bilinci onun için önemlidir. Çalışanlarının başarıları onu tatmin etmek için yeterlidir. Hizmetkâr liderin bu konudaki samimiyetini hisseden bir çalışan ise ona ve onun vizyonuna daha fazla bağlanacaktır. Hizmetkâr liderin etkileme kabiliyeti işte burada başlar. Yalnız bu kabiliyet otoriter, dönüşümcü veya karizmatik liderinkinden farklıdır. Bu etki; gücünü yönetim erkinden, liderin zekâ, boy gibi fiziksel özelliklerden veya uzmanlığından ziyade daha çok liderin adanmışlığından alır. Tabi ki hizmetkâr lider, gerekli fiziksel özellik ve uzmanlığa sahip olacaktır. Ama onu diğer liderlerden farklı kılan yanı adanmışlığı olacaktır (Spears, 2005).

Genel bir hat çizmek gerekirse hizmetkâr lider; organizasyonun sonuçlarına, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik vererek ve onlara hizmet ederek ulaşan, insanlığa faydalı olmayı gaye edinen liderdir. Onun liderlik algısı; dediğini yaptırmak değil, çalışanların başarılı olabilmeleri için onlara gerekli donanımı kazandırmak, varsa baş etmek zorunda oldukları sıkıntılar konusunda onlara destek olmak ve taşın altına elini koyarak örnek olup cesaretlendirmek şeklindedir.

İnsanoğlunun karmaşık yapısı ; “İki kere iki dört eder.” netliğinde bir Hizmetkâr Liderlik tanımı yapılmasını engelliyor. İnsanlığa hizmet düşüncesinin ve adanmışlığının derecesi liderin hizmetkârlık boyutunu da belirleyecektir.

3.1.2. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Tarzları Arasındaki Yeri

Modern liderlik tarzları genel olarak Otokratik Liderlik ve “Bırakınız yapsınlar.” tarzı liderlik arasında konumlanmıştır. Otokratik ve “Bırakınız yapsınlar” tarzı liderliğin farklar en belirgin şekliyle karar alma mekanizmasının işleyişinde görülmektedir. Otokratik liderlikte karar alma tamamen tepe yönetimine aittir ve bu kararlar çalışanlar tarafından uygulanmak zorundadır. “Bırakınız yapsınlar” tarzı liderlikte ise çalışanların kararları önemlidir. Çalışanların etki ve yetkileri artırılmıştır. Ancak bu tarz bir liderlik uygulaması nadiren karşımıza çıkar (en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership).

Hizmetkâr Liderlik, otokratik yaklaşımdan ziyade katılımcı bir yaklaşımdır ancak katılımcı yaklaşımı da her durumda uygulamaz. O, çalışanın memnuniyeti ve performansının artırılması konusunda yönetimin sorumluluklarına odaklanmıştır. Karar mekanizmasını işletirken çalışanın faydasını gözetir. Çalışanların fikirlerine önem verir ve olabildiğince hesaba katar. Alınan kararı ise “dediğim dedik” bir tarzda değil, çalışanların da kabul edeceği, ikna olacağı bir şekilde onlara sunar (en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership).

Hizmetkâr lider; çalışanların memnuniyetini önemseme, yeteneklerini daha fazla ortaya koyabilmeleri için onlara yetki ve sorumluluk verme, çalışanlar üzerinde hatırı sayılır bir nüfuza (karizmaya) sahip olma (Eraslan, 2007), onların güvenlerini kazanma gibi çok çeşitli yönlerden dönüşümcü lidere benzemektedir. Ancak çalışanlarını önemseme derecesi, nüfuzunun (karizmasının) kaynağı daha farklıdır. Dönüşümcü lider, organizasyonu biraz daha öne alırken hizmetkâr lider için çalışan

ilk sıradadır. Dönüşümcü liderin nüfuzunun (karizmasının) esas kaynağı fiziksel yönü, eylem insanı oluşu ve değiştirici, dönüştürücü etkisi iken hizmetkâr liderin karizmasının kaynağı hizmetkârlığı (adanmışlığı) ve bilgeliğidir (Stone et al., 2005).

Hizmetkâr lider, bilgiye sahip oluşu ve geçmiş tecrübelerle şu an ki verileri bir arada kullanabilmesi yönüyle entelektüel lidere benzer, ancak entelektüel liderlerin zaman zaman çalışanlarını huzursuz ederek onları daha fazla çalışmaya yönleltme anlayışını (Koç, 2006) benimsemez.

Bazı araştırmacılar Otantik Liderliği, Hizmetkâr Liderliğin boyutlarından biri olarak değerlendirmektedir. Bu konu, çalışmamızın ilerleyen aşamalarında ele alınacaktır.

Ruhani Liderlik ile Hizmetkâr Liderlik birbirine yakın iki kavramdır. Ancak ikisi de ampirik olarak yeni çalışılan alanlar olduğu için bu bağın derecesi, ne kadar benzer veya ne kadar ayrı oldukları henüz tam olarak açığa kavuşmamıştır. Ancak Baloğlu ve Karadağ (2009)'da aradaki fark şöyle izah edilmektedir: “Hizmet liderliği; yardım etme isteğini kişiliğin doğal bir parçası olarak görmekte ve üyeleri etkileme aracı olarak onların amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde onlara hizmet etmeyi amaçlayan bir liderlik anlayışı ortaya koymaktadır (Ferch, 2005). Ruhsal liderlik teorisi ise; kişiye var oluş felsefesini asılamakta, ona görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, kendini ve diğerlerini içten motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Fleischman,1990; Fry, 2003; Maddock & Fulton, 1998).”

3.1.3. Hizmetkâr Liderin Temel Özellikleri

Önceki bölümlerde Hizmetkâr Liderliğin özelliklerinden yüzeysel olarak bahsedilmiştir. Şimdi bu bilgiler ışığında genel bir çerçeve çizilecektir. Tablo 1’de Hizmetkâr Liderliğin yapısı ile ilgili araştırmaların modelleri özetlenmiştir. Dikkatle incelendiğinde, bu modellerin elbette ortak yönleri bulunmaktadır, ancak araştırmacıların Hizmetkâr Liderliğin birbirinden farklı yönlerine odaklandıkları söylenebilir.

Tablo 3.1: Hizmetkâr Liderliğin Yapısı

Spears (1998)	Farling vd. (1999)	Page & Wong (2000)	Russell & St ne (2002)	Patterson (2002)	Barbuto & Wheeler (2006)	Sendjaya vd. (2008)	Liden vd. (2008)
Dinleme kabiliyeti	Vizyon	Erdem	Vizyon	Kutsal sevgi	Diğergam görev aşkı	Gönüllü itaat	Duygusal iyileştirme
Empati	Etki	Tevazu	Güvenilirlik	Tevazu	Duygusal iyileştirme	Otantiklik	Güçlendirme
İyileştirme	İtibar	Hizmetkârlık	Erdem	Diğergamlık	Mantık	Uzlaşmacı iletişim	Düşünsel yetenekler
Farkındalık	Güven	Diğerlerine şefkatli	Dürüstlük	Vizyon	Yol haritası çizerken ikna edicilik	Sorumlu ahlakilik	Toplum için değer yaratma
İkna etme gücü	Hizmet	Diğerlerini geliştirme	Hizmet	Güvenilirlik	Örgütsel çobanlık	Doğaüstü ruhanilik	Astların başarısına ve gelişimine yardım
Kavramsallaştırma		Diğerlerini güçlendirme	Model olma	Güçlendirme		Dönüşümcü etki	Etik davranış
İleri görüşlülük		Vizyon	Öncülük etme	Hizmet			Astları önceliğe alma
Çobanlık (emniyet)		Amaç belirleme	Diğerlerinin memnuniyeti				
Birlik kurma		Liderlik etme	Güçlendirme				
İnsanların gelişmesi ve büyümesine özen gösterme		Takım oluşturma					
		Karar almada paylaşım					

Kaynak: Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification, International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 Iss. 1.

Bu araştırmada “Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership”ın 1990 yılından beri başkanlığını ve CEO’luğunu yapan Larry C. Spears’ın modelini benimsendi. Larry C. Spears’ a göre Hizmetkâr Liderliğin on karakteristiği vardır (Spears, 2005).

1- Dinleme: Takipçilerine değer veren bir hizmetkâr lider, iyi bir dinleyicidir. Dinleme kabiliyeti sayesinde insanların ondan ve kurumdan beklentilerini, varsa onları sıkıntıya sokan problemleri ğrenebilecektir. Ayrıca bu sayede onların bilgi ve becerilerinden maksimum istifade edebilecek, doğru karar alması için gerekli olan veriyi temin edecektir. Hizmetkâr lider öyle olması gerektiği için değer, gerçekten nemsemiği ve değer verdiği için dinler.

2- Empati: Hizmetkâr lider, takipçisiyle empati kurabilen kişidir. Ktu bir performans gösteren kişiyi reddetmez, onun performansını olumsuz etkileyen faktörleri bulmaya onun mutsuz eden her ne ise ortadan kaldırmaya çalışır. Bunu yaparken olabildiğince iyi niyetlidir. İnsanların kabiliyetlerini ortaya çıkararak toplumun yararına sunabilmelidir.

3- İyileştirme: Hizmetkâr lider, takipçilerinin yaralarını saran kişidir. Bazen insanlar, çeşitli nedenlerle manen yıpranabilir. En iyi yaptıkları işi yapamaz hale gelebilir. şevkleri kırılabilir. Bu durumda hizmetkâr lider, gönüllerini alıp onları yeniden bir amaç etrafında birleştirebilmelidir. Yarı yolda kalmamaları için gerekli motivasyonu ve enerjiyi onlara sağlayabilmelidir.

4- Farkındalık: Hizmetkâr lider, kendi durumunun ve genel olarak organizasyonun durumunun farkındadır. Farkı fark edebilme özelliği vardır. Değerler açasından hangi noktada bulunduğunu doğru bir şekilde anlar, ilerlemeyi veya gerilemeyi ayırt eder.

5- İkna Etme Gücü: Hizmetkâr lider, otoritesini, elindeki erki kullanarak insanlara kabul ettiren kişi değildir. O, bir kararın uygulanması için onları ikna etmeyi tercih eder. Bunun için insanların hem akıllarına hem gönüllerine hitap edebilir. Aynı zamanda özverili tutumu nedeniyle insanların nezdinde naz makamındadır. Bu nedenle takipçilerini ortak bir akıl, ruh etrafında birleştirebilir.

6- Kavramsallaştırma: Hizmetkâr lider, anlık bakış açılarıyla değil kavramlarla düşünür. Olayları, problemleri kavramsallaştırarak ele alması ona daha geniş bir perspektif ve bütüncül bir nazar sağlar. Hizmetkâr liderler, bu nedenle günlük, rutin işleri yerine getirirken ve problemleri çözerken ezilmez, uzun vadeli ciddi problemlerin üstesinden rahatlıkla gelebilirler.

7- İleri Görüşlülük: Hizmetkâr lider, sezgileri güçlü bir kişidir. Geçmiş ve bugünkü meselelerden ders çıkarır, ama aynı zamanda sezgilerinden de destek alarak şu an ki bir kararın gelecekte doğurabileceği muhtemel sonuçları tahmin edebilir ve genelde isabet eder.

8- Çobanlık (Emniyet): Burada hem kendisine emanet edileni koruma hususunda güvenilir olma hem de diğergamlık yani ihtiyaçları karşılarken başkalarını kendine tercih etme söz konusudur. Takipçilerine ve kuruma kendinden daha fazla önem verir ve takipçiler de onun söz ve davranışlarından bunu hisseder. Hizmetkâr lider, otorite ile değil, ikna ve tatlı söz ile çalışanlarını yönlendirir.

9- İnsanların Gelişmesi ve Büyümesine Özel İhtimam Gösterme: Hizmetkâr lider, insanların kendilerini geliştirmeleri, var olan potansiyellerini kullanmaları için elinden geleni yapar. Bu durum, çalışanın iş tatmininin artmasına ve aynı zamanda topluma ve organizasyona daha faydalı olmasına katkı sağlar. Hizmetkâr lider, çalışanın gelişmesi için ona yetki vermekten ve inisiyatif

kullandırmaktan kaçınmaz. Bir şekilde işten ayrılmış çalışan ile bağıını hemen koparmaz. Ona bir müddet daha destek olmaya devam eder.

10- İş Hayatı Dışında Küçük Birliktelik Sağlayıcı Gruplar ve Topluluklar İnşa Etme: İnsanlar arasındaki iletişimi daha güçlü ve sağlıklı kılmak için Hizmetkâr lider, iş dışında da insanları rahatlatıcı, birlikteliği sağlayıcı organizelerle bir araya getirir. İş dışında güzel, keyifli bir biçimde bir araya gelen insanlar iş ortamına da bu güzelliği yansıtacak, zaman zaman insanların birbirine hissettiği gerginliği büyümeden atlatmak daha kolay olacaktır.

Spears'ın özetlediği bu on madde, Hizmetkâr Liderliğin uygulanışı hakkında genel bir bilgi vermektedir. Buna bakılarak Hizmetkâr Liderliğin özellikle iyileştirme, ikna etme gücü, çobanlık (diğergamlık), insanların gelişimine ve büyümesine özel ihtimam gösterme yönleriyle diğer liderlik tarzlarından ayrıldığı söylenebilir.

3.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Felsefi Altyapısı

“Hizmetkâr Liderlik süreci; bir tarafta insanı varlıklar âleminin en gelişmiş ve saygıdeğer canlısı olarak görür. Bunun içindir ki insana, onun doğasına, onun faydasına yönelir. Konu ne olursa olsun insanın maddi ve sosyal refahı için ne gerekiyorsa yapma azmi ve çabasını gösterir. Hizmetkâr Liderlik süreci, diğer tarafta ise insana ve insanlığa fayda için bilgi kaynaklarına yönelir. Bu kaynakları taraftarlık yapmadan değerlendirmeye çalışır. Böylece Hizmetkâr Liderlik süreci, aklın önceliği ve yol göstericiliğine dayanan rasyonalizmden; deneyerek bilgi edinimini sağlayan ampirizmden; bilgi kaynağı olarak sezgilerin gücüne dayanan entüisyonizmden; aklın esas amacının, mutlak bilgiye ulaşmak olduğunu savunan septisizmden ve nihayet insanın duyularından ziyade müspet bilimin verileri ile hareket eden pozitivizmden yararlanır. Tüm bu kaynaklardan hareketle insana ulaşmaya, ona fayda sağlamaya yönelir.” (Fındıkçı,2009).

3.1.5. Hizmetkâr Liderliğin Kazandırdıkları

Hizmetkâr Liderliğin toplum, örgüt ve çalışana kattıkları aşağıda birkaç madde ile özetlenmiştir.

1.Hizmetkâr Liderlik kavramı, toplumu olumlu bir şekilde etkileyen uzun soluklu bir kavramdır.

2. Hizmetkâr Liderlik çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlayacaktır.

3. Örgütle özdeşleşmiş bir çalışanın müşteriye davranışı son derece olumlu ve yapıcı olacak, bu da müşteri sadakatinin tesisini sağlayacaktır.

4.Örgütte çalışanların orada bulunmaktan memnuniyet duyacağı, kaliteli bir örgüt iklimi kurulacaktır.

5.Hizmetkâr Liderlik bütün ekonomik sektörlerde personele yatırım geliştirmek için bir prensip olarak uygulanabilir.

6.Hizmetkâr Liderlik, sadece para için değil, topluma faydalı olmak için çalışan insanlar yetiştirmesi yönüyle toplumun huzuruna da katkıda bulunacaktır (http://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership).

3.1.6. Hizmetkâr Liderliğin zorlukları

Hizmetkar Liderlik yaklaşımını uygulamaya geçerken söz konusu olabilecek zorluklar şunlardır:

1.Hizmetkâr lidere ait bazı özellikler abartılı görülebilir. Belki az sayıda lider bunları gerçekleştirebilecektir.

2.Hizmetkâr Liderlik hemen karar verip anında uygulamaya geçilebilecek bir liderlik yaklaşımı değildir. Tam olarak uygulanması için zamana ihtiyaç vardır. (http://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership)

3.2. Otantik Liderlik

İnternetin ve diğer bilgi teknolojilerinin hızla yaygınlaşması, ulaşımın kolaylaşması ve diğer gelişmeler sayesinde dünya küresel bir köy halini aldı. Bunun tabi ki muazzam olumlu etkileri olmakla birlikte -mesela yaşam kalitesinin giderek yükselmesi- sınırların kalkması nedeniyle; bazı insani erdemlerin zarar görmesi, suç alanının genişlemesi, suç çeşitliliğinin artması gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıktı. Örneğin 78 ülkede iş çevrelerinin katılımıyla PricewaterhouseCooper'ın yaptığı "Küresel Ekonomik Suç Araştırması", siber suçların artık dünyada en fazla işlenen dört ekonomik suçtan biri olduğunu ortaya koydu. Araştırma, dünyadaki yolsuzluk artışını da göz önüne seriyor. Katılımcıların %34'ü son bir yılda ekonomik suça maruz kaldığını söylüyor. Bu da iki yıl öncesine göre oranın %13 arttığı anlamına geliyor. %13'lük bir artış ise özellikle iki yıl gibi kısa bir sürede oldukça gerçekten düşündürücü. (www.PwC.com)

Yukarıda sözü edilen olumlu, olumsuz gelişmeler doğal olarak liderlik sürecinin ve ihtiyaçlarının da yeniden şekillenmesine neden oldu. Çünkü liderlik, yapısı itibariyle insan hayatındaki değişimlerden birinci derecede etkilenen sosyal bir olgudur. İnsanların temel yargılarındaki değişiklikler ayrıca refah seviyesinin yükselmesi, iş alanlarının ve seçeneklerinin artması kişilerin işe bakışını ve yöneticiden beklentilerini büyük ölçüde değiştirdi.

Madalyonu tersine çevirdiğimizde ise yani çalışan ve çevre açısından değil de lider açısından değişimi ele aldığımızda artık yönetim erkini tamamen elinde tutan, yetmiş insan azlığı nedeniyle kendine alternatif olabilecek çok fazla insan

bulunmayan, şirket hedeflerine ulaşabilmek için bazen “her yolu mubah görebilen”, karar alırken ve eylemlerinde şeffaf olma ihtiyacı hissetmeyen, kararlarının sorgulanmasına izin vermeyen bir lider profili, nitelikleri ve beklentileri artmış bir çalışanın ihtiyacını karşılayamamaktadır. Örneğin pek çok uzman, Lehman Brothers, Bear Stearns gibi dev firmaların batışının arkasında yukarıda saydığımız özellikleri taşıyan, rakam odaklı ve karizmatik liderlerin olduğunu düşünmektedir. (<http://www.capital.com.tr/otantik-liderin-yukselisi-haberler/20640.aspx>)

Peki, nasıl bir lider? İşte bu noktada karşımızda yeni bir kavram olarak Otantik Liderlik durmaktadır. Bu çalışmada otantik liderin kim olduğunu, neden ona ihtiyaç duyulduğu ve otantik liderin temel özellikleri incelenecektir.

3.2.1. Otantik Lider Kimdir?

Otantik kelimesi aslını İngilizce “authentic” sözcüğünden alır. Dilimizde ise “gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan, mevsuk” şeklinde yer almaktadır (TDK sözlük). Otantik kavramı ise aslında köklerini milattan önceki dönemlerden almaktadır. “İnsanın kendine karşı dürüst olması” (Gardner et al. 2005) şeklinde de ifade edilebilecek olan otantiklik bu anlamıyla hem bizim kültürümüzde hem de diğer kültürlerde eskiden beri karşılığını bulmaktadır.

Otantik Liderliğe gelince Otantik Liderlik, liderlik literatürüne yeni katılmıştır. Kavram ilk önce 1990’larda sosyoloji ve eğitim alanında kullanıldı (Chan et al., 2005). Sonrasında bir teori olarak akademik yazında; Etik Liderlik ve pozitif örgütsel davranışın kesişiminden ortaya çıkmıştır (Avolio et al. 2004; Cameron, Dutton ve Quinn, 2003). Leadership Quarterly (2005/1), The Journal of Management Studies (2005/42) ve The European Management Journal (2007/2) dergilerinin konuya yer vermeleri, dikkati bu kavrama çeken popüler eserlerin yayınlanması, Gallup Liderlik

Enstitüsünün çalışmaları; liderlik araştırması yapanların dikkatini çekmiş, otantiklik kavramıyla ilgilenmelerini sağlamıştır (Goffee and Jones 2005, George 2003).

Otantik Liderlik alanındaki çalışmalar, özellikle Otantik Liderliği tanımlamak (Luthans and Avolio 2003, Chan et al. 2005) ve liderliğin diğer pozitif formlarıyla otantiklik arasında kavramsal bir ilişki kurmak (Avolio and Gardner 2005) yönünde gerçekleştirilmiştir. Takipçilerin otantikliği nasıl değerlendirdiği hakkında çok fazla çalışma bulunmamakla birlikte, bu çalışmalar daha çok lider ve takipçilerinin iletişiminin miktarı veya liderlerin örgütsel kodlara öncülüğe bağlılığının derecesi gibi ölçülebilir faktörlere odaklanmıştır.

Peki, Otantik Liderlik nasıl tanımlanabilir? Cooper et al. (2005) teorik açıdan, otantiklikle ilgili zorluklardan birinin; birleştirilmiş, üzerinde uzlaşmış ortak bir tanımın bulunmaması olduğunu söylemiştir. Bununla birlikte aslında kavram, en iyi ve öz bir şekilde :”Bireyin kendine karşı dürüst olması -true self” şeklinde ifade edilmektedir (Avolio and Gardner 2005).

Otantik Liderlikle ilgili en net tanımlardan biri Avolio ve arkadaşlarına aittir. O’na göre otantik lider,“Kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaki bireydir.” (Avolio et al. 2004).

3.2.2. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzları Arasındaki

Yeri

Literatür, Otantik Liderliği güçlü bir şekilde Etik Liderlikle ilişkilendirmektedir (Luthans and Avolio, 2003; May et al. 2003). Dürüst, güvenilir, tutarlı, gücünü paylaşan, farklı seslerin çıkmasına izin veren, değer yargılarından ödün vermeyen yönleriyle Etik Liderlik, Otantik Liderliğe en yakın liderlik tarzıdır (Walumbwa et al. 2008). Aralarındaki ilişkiyi biraz daha net ifade etmek gerekirse denebilir ki Etik Liderlik, gücünü ve dayanağını Otantik Liderlikten alır.

Avolio ve Gardner (2005) da Otantik Liderliğin diğer tüm yeni pozitif liderlik formlarının temelinde olduğunu söylemişlerdir. Bunlar; dönüşümcü, karizmatik, hizmetkâr ve ruhani liderlik tarzlarıdır. Aşağıdaki tabloda bu liderlik tarzlarından Etik ve Dönüşümcü Liderliğin Otantik Liderlikle karşılaştırılması verilmiştir.

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik yeteri kadar otantik olmamakla eleştirilmektedir. Aslında bu liderlik tarzlarının otantiklik konusundaki eksikleri, liderlik araştırmacılarını pozitif liderlik tarzlarına yöneltmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Tablo 3.2: Otantik Liderliğin Etik ve Dönüşümcü Liderlikle Karşılaştırılması

TEORİK BOYUTLAR	Otantik Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etik Liderlik
Otantik Liderlik			
Liderin Öz-Farkındalığı	✓	✓	
İlişkisel Şeffaflık	✓	*	
İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı	✓	✓	✓
Dengeli Davranış	✓	*	

Etik Liderlik

Ahlaki İnsan	✓	✓	✓
Ahlaki Yönetici	*	*	✓

Dönüşümcü Liderlik

İdealize Edilmiş Etki	*	✓	✓
İlham verici Motivasyon		✓	
Entelektüel Teşvik		✓	
Bireyselleştirilmiş Bakış Açısı		✓	*

✓ Odak Eleman * İhmal Edilen veya Gizli Eleman

Kaynak: Walumbwa, F., Avolio, B. J., Gardner, W., et al.(2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Management Department Faculty Publications*. Paper 24.

3.2.3. Otantik Liderin Temel Özellikleri

Otantik Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda Otantik Liderliğin birbirinden farklı yönleri üzerinde durulmuştur. Ancak bu çalışmada Walumbwa, Avolio ve ark.nın 2008 yılında yapmış olduğu “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure” adlı araştırma baz alınmıştır.

Bu çalışmaya göre Otantik Liderliği dört temel özelliği ile ele almak mümkün. Diğer çalışmalarda öne çıkan başlıkları olabildiğince bu dört temel özelliğin içinde ele alınacaktır.

1. Dengeli Davranış (Balanced Processing) : Otantik liderler, karar almadan önce tüm uygun verileri objektif bir şekilde analiz ederler. Böyle liderler, konularını sonuna kadar benimser ve zor taraflarının da farkında olmak isterler (Gardner ve ark. 2005). Yani kendi konularını gerçekçi bir biçimde değerlendirir, kendilerini ne olduğundan çok yüce ne de karamsar bir bakış açısıyla olduğundan daha

düşük görürler. Ve bu durumdan etkilenip konularından soğumazlar. Ayrıca karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatlice dinlerler.

2. İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış (Internalized Moral Perspective): Otantik liderler özdenetimi içselleştirmiş ve onunla bütünleşmişlerdir (Ryan and Deci, 2003). Bu tarz bir özdenetim; grupsal, örgütsel ve toplumsal baskılara karşı kurum içi ahlaki standartlara ve değerlere rehberlik eder. Bu da içselleştirilmiş değerlerle tutarlı davranışı ve açıkça belirtilmiş karar almayı netice verir (Avolio and Gardner, 2005). Takipçiler; otantik lideri, eylemleriyle inançları uyum içinde ve temel inançlarını esas alarak karar alan kişi olarak tanımlarlar. Otantik lider, günümüzde pek çok liderin yaptığı gibi gerçekleri saptırmaz, hiçbir zaman yalan söylemez. Güçlerinin özünde karakterinin sağlamlığı yatar (George, 2007). Değerleri durumlara göre yontmaz. İnanırları bir konu hakkında başkalarına karşı dimdik durabilir.

Luthans ve Avolio (2003)'nun da belirttiği gibi Otantik Liderlik ve gelişimi etik-ahlaki bir boyuta sahiptir. Bu bağlamda otantik liderler kendilerini “ahlaki standart taşıyıcısı” olarak görürler. Kendilerini diğerlerinin yerine koyarlar ve kararlarının sonuçlarının diğerlerine olan olası etkilerini değerlendirirler. Böylece çoğunlukla kazan-kazan çözümlerine ulaşır ve farklı grupların isteklerini (kendisinininki de dahil olmak üzere) ortak paydada buluştururlar. Bu özellik onlara; sorunların karmaşıklığını anlayabilme, daha basit çözümler geliştirilebilme ve ikilemlerin üstesinden gelebilme olanağı sağlar (May et al. 2003; Kesken ve Ayyıldız, 2008).

3. Bireysel Farkındalık (Self-Awareness): Otantik lider dünyayı anlamlı kılan bir anlayış sergiler ve kişinin kendine bakış tarzını anlamlı hale getirme sürecini etkiler. Aynı zamanda insanın karmaşık doğasını, güçlü ve zayıf yönlerini anlar (Kernis, 2003). Bu özelliği sayesinde otantik lider, takipçileriyle etkileşimini geliştirmek için geri besleme yapar. Ayrıca diğerlerinin onun yetenekleri hakkında ne düşündüğünü bilir. Kendi zayıflıklarının ve güçlü yönlerinin farkındadır. Gelişimin hayat boyu devam edecek bir süreç olduğunu bilir ve güçlü yönlerine yatırım yapar (Walumbwa et al. 2008).

Otantik lider, takipçilerinin de kendilerinin farkında olmaları, kabiliyetlerini geliştirmeleri için uğraşır. Çevrelerindeki insanların gelişimi için zaman ayırırlar. Onların kredi toplamasına izin verir, kendilerini ön plana atmazlar.

Kesken ve Ayyıldız (2008)'a göre liderin, takipçilerinde bu gelişimi sağlaması bazı süreçleri içermektedir. Bunlardan ilki duygu bulaşmasıdır (Avolio et al. 2004, Avolio and Gardner, 2005). Bu süreç otantikliğin (öz-bilinç ve şeffaf ilişkiler aracılığı ile) örgütte olumlu bir iklim ve olumlu koşullar yaratmasıdır. Bu olumlu atmosferin kaynağı otantik liderdir. Kernis (2003)'e göre lider sahip olduğu olumlu duyguları sosyal etkileşimler aracılığı ile örgütteki diğer üyelere de yaymaktadır. Bu sayede takımlar oluştururlar ve iş yerinde insanların kendilerini bir takımın ve topluluğun parçası gibi hissetmesini sağlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Diğer bir süreç ise sosyal etkileşim kuramına dayanmaktadır (Blau, 1964). Illies et al. (2005) Otantik Liderlik üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada sosyal alışveriş kuramında önemli olan karşılıklılık ve değerlerin uyumu ilkelerine yer vermişlerdir. Bu ilkeler aracılığıyla Otantik liderler takipçileri ile olumlu sosyal etkileşim süreçleri geliştirebilmektedirler. Blau (1964: 94) sosyal mübadelelerin ekonomik mübadelelerin aksine yükümlülük, minnet ve güven gibi duygularda artışa neden olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla lider ve üye (ast ile üst) arasındaki sosyal mübadelelerin sayısı arttıkça, iki taraf arasındaki ilişki kalitesi de daha güçlü hale gelmekte ve artmaktadır (Greguras and Ford; 2006: 435). İlişki kalitesindeki bu artış ise otantiklik düzeyinde artışa neden olmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Duygusal bulaşma ve yüksek nitelikli sosyal etkileşimler liderlerin takipçilerini olumlu yönde etkilemelerine neden olmakta, onların kendilerini tanımaları, potansiyellerinin farkına varmaları ve kendilerini denetlemelerine fırsat yaratmaktadır. Böylece otantik ve yüksek nitelikli ilişkilerin ışığında kendilerini tanıyan bireylerin performanslarında artış gözlemlenmektedir (Gardner et al. 2005; Kesken ve Ayyıldız, 2008).

4. İlişkisel Şeffaflık (Relational Transparency): Otantik lider, otantikliğini takipçilerine hissettirir. Ancak bunu asla çalım satar gibi ya da çarpık bir şekilde yapmaz. Gerçek duygu ve düşüncelerin paylaşılması hiç de kolay olmamasına rağmen bu tür davranışlar, insanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilmesini sağlar. Çünkü otantik lider ne kastettiğini açıkça söyleyebilen kişidir. Hata yaptığında da bunu kabul etmekten çekinmemektedir (Kernis, 2003).

Otantik lider sorunların çözümünde de şeffaflığa önem verir. Bir sorunun etik bir ikilem olduğu kanısına varıldıktan sonra otantik liderler bu ikilemin üstesinden gelebilmek için soruna ilişkin alternatifleri şeffaf bir şekilde değerlendirme sürecine girerler. Bu süreç her bir çözüm önerisinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve alternatiflere ilişkin elde edilen bilgilerin ilgili taraflarla paylaşılmasını içerir (Gardner vd. 2005: 317; Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Sadece sonuçlara odaklanan diğer liderlerin aksine Otantik liderler sonuçların yanı sıra paydaşların sorumluluklarını ve görevlerini de dikkate alırlar. Sürekli olarak bir karar sonucunda paydaşların haklarının bu karardan nasıl etkileneceklerini sorgularlar (May vd. 2003). Bu bağlamda Otantik Liderliğin örgütlerde köklü bir farklılık yaratacağı, şeffaf ilişkiler kurulmasını teşvik edeceği ve izleyiciler arasında güven, bağlılık yaratan karar verme süreçlerini ve olumlu ahlaki iklimin benimsendiği bir örgütsel iklimin oluşumuna katkıda bulunulacağı görüşü savunulmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

3.2.4. Otantik Liderliğin Kazandırdıkları

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini hatırlarsak piramitte fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının karşılanmasından sonra sırasıyla sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve

kendini gerçekleştirme ihtiyacının olduğunu görürüz. Bulduğumuz şartlar açısından artık pek çok insan için piramidin alt kısmındaki ihtiyaçların büyük ölçüde karşılandığını ve üstlere doğru yönelindiğini söyleyebiliriz. Bu ihtiyaçlar çerçevesinde kendine ve çevreye güven duymak, geleceğe dair umut beslemek, iyimser bir bakış açısına sahip olmak, kendi etkinliğine inanabilmek, sorunların üstesinden çabuk gelmek için yeterli esnekliğe sahip olmak, idealleri gerçeğe dönüştürmek ve her şeyden öte kim olduğunu bilmek önem kazanmıştır. Bütün bu ihtiyaçlar, güncel bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye kavramını önümüze getirmektedir.

Peki, pozitif psikolojik sermayeden kasıt nedir? Günümüzde her alanda yaşanan değişim örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türlerine de yansımıştır. Geleneksel olarak kabul edilen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri sürdürülebilir rekabet için gerekli olsalar da, artık yeterli olmamaktadırlar. Rekabet edilebilirlikte insan faktörünü ön plana çıkaran beşeri, sosyal ve pozitif psikolojik sermaye gibi yeni sermaye türlerinin önemi gittikçe artmaktadır (Luthans, Youssef, 2004). Pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye;

- Zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme (*özyeterlilik*),
- Şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti (*iyimserlik*),
- Hedeflere ulaşmak için azim gösterme (*umut*),
- Zorluklar ve sıkıntılar karşısında ayakta kalabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma (*dayanıklılık*)

özellikleri ile açıklanabilen bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Güler,2009).

Bu özelliklerin toplamında pozitif psikolojik sermaye “Ben kimim?” sorusuna cevap aramaktadır.(Kesken ve Ayyıldız, 2008)

Otantik lider; kendinin ve takipçilerinin farkında oluşu, karar alırken şeffaflığı benimsemesi, ahlakiliği içselleştirmiş olması, dengeli davranmasıyla takipçilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak ve potansiyellerinde bulunan pozitif psikolojik sermayelerini kinetiğe çevirecektir.

1. Otantik lider, takipçilerinin ve kendinin neyi yapıp neyi yapamayacaklarının yani kabiliyetlerinin farkındadır. Onları destekleyerek ne güçlerinin altında sorumluluk vererek atıl bırakır ne de yapabileceklerinin üstünde sorumluluk vererek ezer. Bunu yaparken alabildiğine objektif ve ahlaki davranır. Kendini ön plana çıkarmaya çalışmaz. Takipçilerine kalpten liderlik yapar (George, W. 2007). Bu şartlar çalışanın öz yeterliliğini yani kendi etkinliğine duyduğu inancı artıracaktır. Yapılan araştırmalar kendi etkinliğine duyulan inancın kişinin iş tatminini ve örgüte bağlılığını artırdığını, işten ayrılma niyeti ve etkinliğini değiştirdiğini bulmuşlardır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

2. Otantik lider takipçilerine umut aşılar. Umut ile ilgili araştırmalar yapan Synder ve arkadaşları tarafından bireylerin başarı duygularına ulaşmada onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlanmıştır (Synder ve vd, 1991,287). Synder'e göre kişinin "başarılı olabileceğine ilişkin bir duyuma sahip olması" başarılı olmanın ön koşullarından birisi olarak kabul edilmektedir. Umutlu kişiler, zor zamanlarda daha çok alternatif üretip içinde buldukları zor durumdan daha çabuk çıkabilirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Kendisi umuda sahip bir lider çalışanların da umuda sahip olmasını temin eder. Luthans ve Youssef'in yaptığı araştırmalar liderin umuda sahip olmasının işletmenin finansal performansı, çalışanların memnuniyeti ve iş gücü devri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

3. Otantik lider, pozitif psikolojik sermayenin bir diğer unsuru olan iyimserlik konusunda da takipçilerine rehber olmaktadır. İyimserlik hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair inanç veya klasik bir benzetmeyle bardağın dolu tarafını görebilmektedir. Yapılan araştırmalar çalışma yaşamında iyimser bakış açısına sahip olmanın olumlu etkisi hakkında Seligman ve Schulman'ın satış temsilcileri üzerinde

yapmış oldukları çalışma, iyimser bakış açısına sahip olanların satış oranlarının ve performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kötümser olanların ise, iyimserlere göre, işi bırakma oranlarının daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Güler,2009).

4. Sorunların üstesinden çabuk gelebilmeye-esneklik ise pozitif psikolojik sermayenin kullanılmasının neticesinde elde edilen bir özelliktir. Esneklik, grubun ve bireylerin belirli risk ve olumsuz şartlar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyum olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002). Belirsizlik, risk ve diğer olumsuz koşulların hayatın ve doğal olarak iş dünyasının kaçınılmazı olduğunu düşünürsek sorunların üstesinden çabuk gelebilmeye ve esneklik kabiliyetine sahip olmanın ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Otantik lider, takipçilerine verdiği güven ve aşıladığı umut sayesinde onların problemlere karşı dayanıklılığını artırmalarına katkıda bulunacaktır. Stres faktörleriyle başa çıkabilmek ise performans artışını ve işgücü devir oranının da düşmesini sağlayacaktır.

5. Otantik lider etik bir örgüt iklimi oluşturur.

6. Otantik liderin karar ve eylemlerinde açık ve şeffaf olması, aidiyet duygusunu ve takımdaşlık ruhunu geliştirir (George, W. 2007).

3.2.5. Otantik Liderliğin Zorlukları

Otantik Liderlik ihtiyacı, başta da ifade ettiğimiz gibi yıpranan insani erdemlerin bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır. Otantik Liderlik; içselleştirdiği ahlak anlayışıyla, şeffaflığı benimsemesiyle, dengeli davranışıyla bu erdemleri taşıyan bir örnek olarak görünmektedir. O aslında bir rol modelidir. Ancak bu yapıda bir insanın yetişmesi

hemen olmuyor. Bir gecede otantik olunmuyor. Küçük yaştan itibaren değer eğitiminin güçlü bir şekilde verilmesi gerekiyor. Bu da Otantik Liderliğin handikabı olarak karşımızda durmaktadır.

3.3. İdeal Liderin Özellikleri

İletişimin sağlıklı olmadığı bir örgütte aşağıdaki tabloların karşımıza çıkma ihtimali yüksektir.

- ✓ Departmanda huzursuzluk hâkimdir, mutsuz çalışanlar vardır,
- ✓ Personel, sorunlarını anlatmaya cesaret edemez,
- ✓ Örgüt içinde kimse işini severek yapmaz,
- ✓ Ortam daima gergindir, her zaman azarlanma korkusu yaşanır,
- ✓ Hatalara karşı tahammül yoktur, insanlar ya işten çıkarılır ya da hakarete uğrar (Değer, 2007).

Belki her zaman bu kadar karamsar ve olumsuz gerçekleşmeyebilir, ama etkin ve etkili liderliğin olmadığı veya zayıf kaldığı her işletmede çeşitli derecelerde bu tablolara rastlamak mümkündür. Bu tabloların iyileştirilmesi ise liderlik olgusuna bağlıdır.

İnsanoğlu her zaman hata yapacaktır, ama mükemmeli aramak onun yaratılışının bir parçasıdır. Bu bağlamda ideal liderlik arayışı mütemediyen devam edecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda da liderliğin geliştirilebilir bir özellik olduğu sonucuna varılmış, buna bağlı olarak da liderlik geliştirme programları bir sektör halini almıştır.

İdeal lideri ararken üzerinde halen araştırma yapılan otuzu aşkın yeni liderlik tarzı içinden seçtiğimiz Hizmetkâr ve Otantik Liderliği incelemeye çalıştık. Bu iki liderliğin ortak yönü liderliğin özellikle insani tarafına odaklanmasıdır. Bu liderlik tarzlarının çalışan ve firma üzerindeki etkileri aşağıda incelenmektedir.

4. HİZMETKÂR VE OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ

4.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

4.1.1. Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme İlişkisi

Kimlik ve özdeşleşme; örgütsel olgudaki esas bileşenlerdir ve pek çok gözlemlenebilir örgütsel davranışın temelini teşkil eder. Kimlik ve özdeşleşmenin temel soruları “Ben kimim, biz kimiz ve bu dünyada benim rolüm nedir?” sorularıdır (Albert et al. 2000). Özdeşleşme kavramını anlayabilmek için kimlik kavramını anlamamız gerekir. (Ashforth et al. 2008). Kimlik; “Ben kimim ve biz kimiz?” sorularına verilen cevaptır ve literatürde üç farklı kavramla karşımıza çıkar: Sosyal kimlik teorisi (Mikro kimlik, kendini sınıflandırma teorisi), kişisel kimlik teorisi (yapısal kimlik veya kimlik kontrol teorisi) ve örgütsel kimlik (örgütün merkezi ve ayırt edici özellikleri). (Hatch and Schultz, 1997)

Sosyal kimlik, “kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen sosyal bağlamının bir parçası” şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth et al. 2008).

Sosyal kimlik, bireyin “kendini sosyal bir çevreye göre tanımlaması ve konumlaması” nı ifade eder. Tajfel’e göre bireyler kendilerini, ait oldukları sosyal gruplar ile tanımlar ve değerlendirirler. Sosyal gruplar bu grup üyeleri için bir sosyal kimlik sağlar. Bir bireyin sosyal kimliğinin olumlu veya olumsuz olması ait olduğu grupların subjektif durumuna göre değişir (Ashforth et al. 2008).

Sosyal kimlikler sadece grup üyelerini betimlemekle kalmaz, aynı zamanda bu üyeler için uygun davranış ve özgül taktikler getirir. Dolayısıyla, örneğin “Çingene” sosyal kategorisinin bir üyesi olmak, sadece kendimizi bir Çingene olarak tanımlamak ve değerlendirmek ve de başkaları tarafından bir Çingene olarak tanımlanmak ve

değerlendirilmek demek değildir, aynı zamanda Çingenelere özgü tarzda düşünmek ve hareket etmek demektir (Hogg ve Vaughan 2007: 445).

Kişisel kimlik teorisi, insanların birbirinden çok farklı toplulukların içinde oynadıkları çeşitli rollere atfettikleri değeri ve önemi gösterir (Ashforth et al.. 2008). Bu teori, rolleri bir kişinin mesleği veya grup üyeliği şeklinde açıklar. Örneğin müzisyenlik...

Örgütsel kimlik ise Albert ve Whetten (1985) tarafından örgütün dayandığı merkezi ve ayırt edici özellikler olarak tanımlanır ve üç temel esas üzerine oturtulur: fikir üretici, tanımlayıcı ve olgusal (Whetten, 2006). Örgütsel kimlik iç ve dış paydaşların değer alış verişi aracılığıyla ortaya çıkar (Aust, 2004).

Albert ve ark. (2000); örgütlerin diğerleriyle uzun vadeli ilişkiler kurabilmeleri için kendilerinin kim veya ne olduklarını bilmeleri gerektiğine inanmaktadır. Buna ilaveten bir örgüt, çalışanlarının onu tanıyabilmesi için veya onunla özdeşim kurabilmesi için bir kimliğe sahip olmalıdır.

Ancak örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarında tanımlanma açısından karmaşa söz konusudur. Bazı yazarlar (Albert et al. 2000), örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyi beraber kullanırken; bazı yazarlar (Ashforth ve Mael 1989) ise örgütsel özdeşleşmenin kavramsal olarak örgütsel kimlikten farklı ama ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Kimlik örgütün ya da bireyin kendi iken, örgütsel özdeşleşme “örgütün başarı ya da başarısızlık tecrübelerini dahil ederek gruba aidiyetin ve görüş birliğinin yani birlik olmanın algılanması” şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael 1989: 34).

4.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları

Örgütsel özdeşleşme kavramını ilk kullanan kişi Phillip Tompkins'tir ve örgütsel iletişim konusunda öncü olmuştur. Örgütsel kimlik kavramı önce öz kimlik ve genel olarak özdeşleşme şeklinde daha geniş bir anlamda düşünüldü. Örgütlerde özdeşleşme ve kimlik konusunda yapılan bir dizi araştırmadan sonra Tompkins ve Cheney (1985) bu kavramın örgütlerdeki uygulamalarını izaha kavuşturmuştur.

Tablo 4.1: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar	Tanım
Ashforth ve Mael (1989)	“Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı”
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	“Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ”
Dukerich, Golden ve Shortel (2002)	“Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi”
Pratt (2000)	“Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı”
Scott ve Lane(2000)	“Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek”
Tajfel,1978	“Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması”
Edwards, 2005	“Birey ve organizasyonun arasındaki psikolojik bir bağlantı. Bu bağlantı içinde bireyler kendilerini, sosyal

	bir varlık olan organizasyonla derin duyuşsal ve bilişsel bağ içerisinde hissediler (Edwards 2005: 207-230).”
--	---

Kaynak: Tüzün, İ. ve Çağlar, İ.; Garmon, M. (2004)

Bu tanımlara dayanarak örgütsel özdeşleşme üç ana ögeden oluşmaktadır. (Hall et al. 1970: 176-177).

- Özdeşleşmenin ana ögesi, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetli inanması, onları kabul etmesidir. Bu yönüyle özdeşleşme, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi süreci olarak görülebilir.
- Özdeşleşmenin ikinci ögesi örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yapmasıdır. Örgüt amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimseyen bir görevli için, onların gerçekleştirilmesine çalışmak önemli bir doyum kaynağıdır.
- Özdeşleşmenin üçüncü ögesi görevlilerin örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olmalarıdır. Örgütle özdeşleşen bireyler, ücret, yükselme ve saygınlık bakımından daha elverişli koşullar bulsalar bile örgütten ayrılmayabilirler.

4.1.3. Özdeşleşme Şekilleri

Literatürde özdeşleşme şekilleri ile ilgili de pek çok yorum bulunmaktadır. Liponnen ve ark. (2005) çalışmalarında bireyin örgütle özdeşleşme profillerinin farklılık göstereceğini belirtmişler ve bu profilleri dört şekilde tanımlamışlardır; çoğul özdeşleşenler (örgüt içinde her düzeyde özdeşleşenler), alt grup özdeşleşenler (çalıştığı gruba güçlü, üst düzeye zayıf özdeşleşenler), üst grup özdeşleşenler (çalıştığı gruba zayıf, üst düzeye güçlü özdeşleşenler), özdeşleşmeyenler (tüm düzeylerde zayıf özdeşleşmeye sahip olanlar) (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Aynı şekilde özdeşleşme çeşitli düzeylerde gerçekleşebilir. Bunlardan birisi durumsal özdeşleşme diğeri ise derinleşmiş özdeşleşmedir. Durumsal özdeşleşme temel seviyede özdeşleşmeyi, derinleşmiş özdeşleşme ise yüksek düzeyde özdeşleşmeyi ifade eder. Durumsal özdeşleşme belirgin bir hedefle ilgili algılanan yarar durumunda oluşur. Durumsal özdeşleşme zaman içinde etkileşimle birlikte daha derin düzeyde özdeşleşmeye neden olur (Rousseau 1998: 217-233). Ancak derin düzeyde özdeşleşme her zaman başarı getirmeyebilir (Polat, 2009).

Ayrıca özdeşleşmenin “derin” olması, değişim ortamlarında bireylerin değişime direnç düzeyini artırıcı bir etki yapabilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının hangi düzeyde özdeşleşmeleri gerektiği konusunda da düşünmeleri gerektiği ifade edilebilir. Örgütler bu durumda çalışanlarını tam özdeşleşme-kısmi özdeşleşme ya da özdeşleşmeme davranışlarından birini destekleyebilirler (Polat, 2009).

4.1.4. Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler

Grubun büyüklüğü, sosyal hali ve prestiji özdeşleşmenin belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Van Knippenberg et al. (2006) çalışmalarında, çalışma grubuna özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğunu ve örgütsel davranış ve tutumların belirlenmesinde örgütsel özdeşleşmeden daha tanımlayıcı olduğu varsayımını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Simon ve Brown (1987), küçük gruplara özdeşleşmenin, büyük gruplara oranla daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir (Polat, 2009). Çalışma gruplarıyla özdeşleşmenin daha güçlü olduğunu, çünkü küçük gruplarla özdeşleşmenin birey açısından daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Kaufman çalışmasında iş rotasyon sıklığının lokal (alt düzeyde) özdeşleşmeyi azaltırken örgütsel özdeşleşme düzeyini artırdığını ifade etmiştir (Hall et al. 1970: 183). Ayrıca yapılan çalışmalarda bazı çalışanların örgütlerinden ziyade meslekleriyle özdeşleştikleri tespit edilmiştir (2009).

Ashforth ve Mael (1989) çalışmalarında sosyal kimlik teorisini kuramsal örgütsel literatüre dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili şu bulguları belirtmişlerdir:

1. Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı (bir şekilde örgütün benzersiz algılanması) algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir,
2. Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir.
3. Örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek düzeyde algıarlarsa, özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde artmaktadır,
4. Hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir. Örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dahil olduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırmaktadır.

Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir (Polat, 2009).

4.1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Kazandırdıkları

Ashforth et al. (2008) örgütsel özdeşleşmenin neden önemli olduğuna dair dört gerekçe olduğunu söylemişlerdir: Birincisi öz kimlik kavramları açısından önemlidir. Örgütsel özdeşleşme insanların kendilerini tanımlama, dünyadaki yerlerini kavrama ve kendi âlemlerinde rotalarını doğru bir şekilde belirleme yollarından biridir. İkinci olarak insanın temel olarak kendini geliştirme ihtiyacı gibi bir grubun parçası olmak, onunla özdeşleşmek ihtiyacı vardır ve bu ihtiyacı bir örgütle özdeşleşerek karşılayabilir. Üçüncüsü örgütsel özdeşleşme beraberinde çalışan memnuniyeti, performans ve muhafazayı da içeren önemli örgütsel çıktılar getirir. En son olarak da

Örgütsel özdeşleme ile liderlik, adalet duygusu ve çalışmanın anlamı gibi diğer örgütsel davranışlar arasında ilişki kurulmuştur.

Örneğin O'Reilly ve Chatman (1986) örgütte kalma niyeti, iş gücü devrinde azalma ve ekstra rol davranışını veya "iş tanımında yer almayan ama şirkete faydası olacak şekilde davranmalar ile örgütle özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ek olarak Van Dick ve ark. (2006) ekstra rol davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında müşteri değerlendirmeleri kadar takım seviyesini de gösteren nedensel bir ilişki bulmuşlardır. Bartels ve ark. (2010) de örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan kişilerde daha yüksek iş tatmini, işbirlikçi davranış ve daha düşük devamsızlık oranı olduğuna yönelik bulgular elde etmişlerdir.

4.1.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Zorlukları

Ancak son dönemdeki bazı araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin potansiyel olarak yaratıcılıkta azalma ve değişime direnci de içeren negatif sonuçları da olduğunu keşfetmeye başlamıştır. Mesela örgütleriyle aşırı derecede özdeşleşen birey, tükenmişlik hissedebilir, bireysel kimliğini kaybedebilir ve örgütsel hataları göremeyebilir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Bu doğrultuda, Umpress ve ark. (2010) örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan kişilerin örgüt adına etik olmayan bir biçimde davranabileceğini söylemişlerdir. Bu olgu etik dışı örgüt taraftarlığı davranışı olarak adlandırılır. Bu etik dışı davranışlar çalışanın abartılı bilgisi veya bazı bilgileri saklaması şeklinde ortaya çıkabilir. Bu tarz etik dışı davranışlar çalışanlar tarafından kişisel ahlaki standartları ihmal etmeyi seçerek örgüte iyilik edecek davranışlarla meşgul olmak şeklinde savunulabilir (Umpress et al. 2010, s. 770). Örgütsel özdeşleşmenin etik dışı davranışlara motivasyon sağlaması nedeniyle oluşan etik dışı taraftar davranışı, çalışanlar örgüte karşı olumlu bir müteakabiliyet inancı taşırlarsa (yani kendini örgütle bir görmeye başlarsa) gözlemlenebilir.

4.1.7. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Benzerlik ve Farklar

Örgütsel özdeşleşme çoğunlukla örgütsel bağlılık kavramıyla karıştırılmakta, bazen de aynı anlamda kullanılmaktadır (Allen ve Meyer 1990: 252–253). Ancak iki kavram birbirinden farklıdır. Bazı araştırmacılar (Hall vd. 1970 ve O'Reilly ve Chatman 1986) örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel bağlılık ve örgütsel içselleştirmenin bir parçası olarak ifade etmişlerdir. Özdeşleşme örgüte özgü iken, bağlılık örgüte özgü olmayabilir. Örgütün değerleri ve hedefleri başka örgütler tarafından paylaşılabilir. Bu yüzden bir üye örgütüyle ortak bir kaderi paylaştığını düşünmeden de yüksek derecede bağlılık sergileyebilir. Ancak üye örgütüyle özdeşleşmişse, örgütten ayrıldığında ruhsal bir kayıp yaşayacaktır. Örgütsel özdeşleşmenin bir tanımı da “bir bireyin örgütle bir olma hali ve örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendininmiş gibi algılaması” şeklindedir (Mael ve Ashforth, 1992).

Bu tip bir özdeşleşme bilişsel boyutu da kapsamı nedeniyle teorik olarak bağlılıktan farklılık gösterir. Ayrıca bağlılık örgütsel özdeşleşmeden farklıdır çünkü bağlılık özdeşleşmeye göre daha “kuşatıcı” bir kavramdır (Cremer vd. 2006a: 555). Yapılan meta-analiz çalışmaları da örgütsel bağlılık ölçeklerinin, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ölçümünden farklı olarak, daha ziyade duyuşsal bağlılığı ölçtüğünü göstermektedir (Colquitt vd. 2001: 429).

4.2. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Daha önceki bölümlerde Hizmetkâr Liderlik ile örgütsel özdeşleşmeyi birbirinden bağımsız olarak tanımlanmıştı. Kısaca hatırlanacak olursa Hizmetkâr Liderlik insanlığa hizmet etme, adanmışlık, çalışanlarına değer verme esaslarına dayanan, çalışanlarını güçlendirme ve onlara hizmet etmeyi bir liderlik tarzı olarak benimsemiş insan odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Örgütsel özdeşleşme ise çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak değerlendirmesidir. Bu tanımları göz önüne alarak ikisinin de örgüt için gayet arzu edilen durumlar olduğu ifade edilebilir. Peki, aralarında nasıl bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır? Önermemiz: “ Hizmetkâr Liderlik örgütsel özdeşleşmeyi netice verir.” şeklindedir.

Bunu düşündüren nokta ise hizmetkâr liderin insani yönünün güçlü olmasıdır. Onda “agapao love” da denilen insana karşı ilahi bir aşk vardır (Aslan ve Özata, 2011). İnsanlığa hizmet düşüncesiyle şahsi hırs ve çıkarlarını bir kenara bıraktığı için başkalarının huzur ve mutluluğunu temin etmek, onları kendine tercih etmek (diğergamlık) onun en belirgin davranış özelliğidir. Dinleme kabiliyetinin yüksek oluşu, empati kurabilme yeteneği, kendinin ve takipçilerinin yetenekleri ve çıkmazları karşısında farkındalığı, vizyonunu ve hedeflerini ortaya koyarken takipçilerinin de ikna olmasına önem vermesi, insanlar arasında birlik tesis etmesi, takipçilerinin gelişimine zaman ve imkân tahsis etmesi, şefkati, güvenilir olmaya özen göstermesi, alçakgönüllü olması, taşın altına elini koyması, rol model oluşu ve birçok insani özellik hizmetkâr lideri diğer liderlik tarzlarından farklı ve özel kılmaktadır. Önceki yüzyıllara ait çalışanı değersiz gören, “Nasıl olsa parasını ben vermiyorum muyum?” şeklindeki bir yaklaşıma kıyasla alabildiğine insancıl ve şefkate dayanan bir yaklaşım, çalışan üzerinde daha duygusal ve derinlikli bir etki ortaya çıkaracaktır. Bu etki de muhtemelen örgütsel özdeşleşme biçiminde gerçekleşecektir.

Tabi ki özdeşleşmeyi beraberinde getiren veya tam tersine engelleyen örgüt içi ve dışı birçok faktör var. Ancak liderin/yöneticinin hizmetkâr tutumu çalışanın kendini bir araç olarak değil de varlığıyla kuruma değer katan bir insan olarak görmesini sağlayacaktır. Bu da kurumla özdeşleşmeyi beraberinde getirecektir. Bazı insanlar belki yöneticinin teşvik ve gayreti olmaksızın özdeşleşecek kadar tabiri caizse içten motorludur, “Düşünüyorum öyleyse (ben bu işyerinde) varım.” demektedirler. Ancak

böyle düşünebilen, enerjik insan sayısı sınırlıdır. Hizmetkâr lider, özellikle “Düşünülüyorum öyleyse (ben bu işyerinde) varım.” diyen insanların örgütle özdeşleşmesini sağlamak hususunda katkı sağlayacaktır. Çünkü insanların çok büyük bir kısmı de gördükleri kadar değer vereceklerdir.

4.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Otantik Liderlikle ilgili genel bir çerçeve çizmek gerekirse eğer otantikliğin en öz tanımı bireyin kendine karşı dürüst olmasıdır (Gardner, 2005). Bir lider belki pek çok beceri ve kabiliyete, muhteşem teknik bilgi ve donanıma sahip olacaktır, ama dürüstlük konusunda takipçilerine güven vermiyorsa bir süre sonra takip edilmeye değer bulunmayacak, sahip oldukları özellikler kıymetsiz hale gelebilecektir. Sanırım bu durum ciddi değer kaybının yaşandığı günümüz iş dünyasında maalesef zaman zaman karşımıza çıkmaktadır. .

İşte bu noktada bütün güvenilirliğiyle karşımızda otantik lider durmaktadır. O dengeli davranan bir insandır. İş yaparken kendinin nerede durduğunu bilir, etik olmak onun için son derece önemlidir. Ahlakiliğin günümüzde problem teşkil etmesi daha çok, gereğince içselleştirilememesinden kaynaklanan bir durumdur. Bir insan tek başınayken de yani herhangi bir sınırlayıcının olmadığı zamanlarda da etik davranma ihtiyacı duyuyorsa bunu bir gün ortaya çıkar korkusu veya cezai yaptırım nedeniyle değil de gerekliliğine inandığı için yapıyorsa bu kişi ahlakiliği içselleştirmiş demektir. İşte otantik lider, böyle bir insandır. Sonuna kadar itimat edilen bir lider, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri adına çok önemlidir. Çalışan için güven havasının soluklandığı bir örgüt iklimine aidiyet, onunla özdeşleşmek daha kolay olacaktır.

Otantik liderin bir diğer özelliği olan bireysel farkındalık, yani kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme, takipçilerini de aynı oranda tanıyor olması ve onların güçlendirilmesi için uğraşması takipçilerinin kendini sırça köşke hapsetmeyen gerçekçi lidere ve onunla şekillenen örgütle özdeşim kurmalarını temin edecektir.

Otantik lider aynı zamanda ilişkilerinde şeffaf bir insandır. Onun ne söylemek istediği tam olarak bellidir. Hata yaptığında da açık yürekli davranabilecek, yani kompleksleri olmayan bir insandır. Onun bu özelliği yani şeffaf davranışı çalışanın güvenini tesis eden unsurlardan biridir. Ve elbette bu da örgütsel özdeşleşmeye katkıda bulunacaktır.

4.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Firma Performansına Etkisi

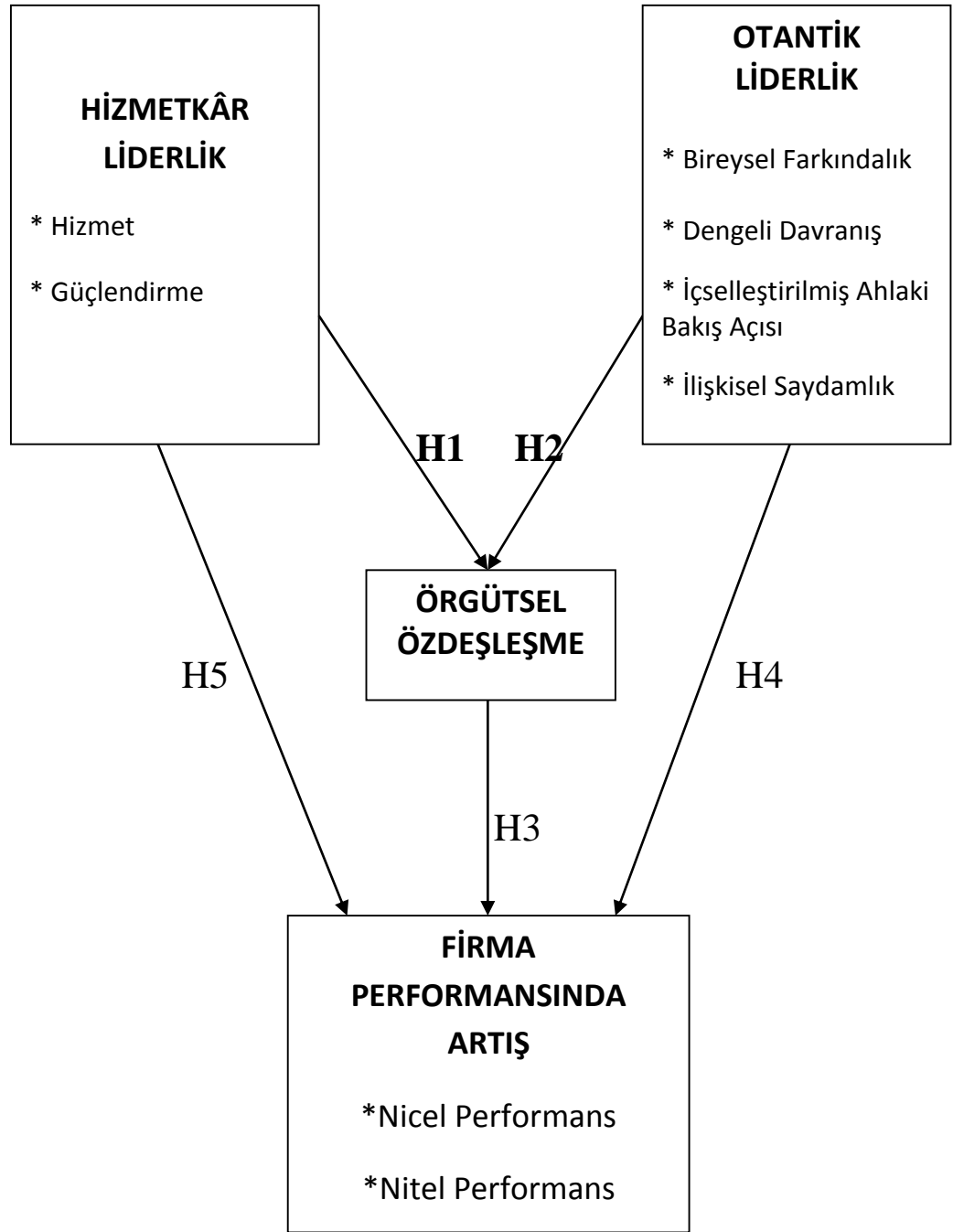
Tezimizin üçüncü ve son ayağını örgütsel özdeşleşme kavramı ile firma performansı arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan bir çalışanın bireysel performansının da yüksek olacağı ve bunun da firmanın performansını olumlu yönde etkileyeceği fikrinden yola çıkmıştır.

Firmaların performansları hem nitel hem nicel olarak değerlendirilmektedir. Firmanın yılsonu kapanış rakamlarına yansıyan, gözle görünür rakamsal başarısı nicel performans olarak değerlendirilmektedir. Firmanın örgüt iklimi, çalışan memnuniyeti gibi ölçüler ise firmanın nitel performansını ifade etmektedir.

“Örgütsel özdeşleşme, bu iki ölçekten hangisine daha yoğun etki ediyor ve genel olarak performans düzeyinde etkililiği ne kadar?” gibi sorularımızın cevabı ise analizlerimizin sonunda ortaya çıkacaktır.

5. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada kullanılan teorik modelin şematik hali hipotezlere göre aşağıdadır.



Şekil 5.1: Araştırmanın Teorik Modeli

H1: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H1a: Hizmetkâr liderin hizmet yönü ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H1b: Hizmetkâr liderin güçlendirme yönü ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H2: Otantik Liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H2a: Otantik liderin bireysel farkındalığı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H2b: Otantik liderin dengeli davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H2c: Otantik liderin içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H2d: Otantik liderin ilişkişel şeffaflığı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Örgütsel özdeşleşme ve firma performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H3a: Örgütsel özdeşleşme ile firmanın nicel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3b: Örgütsel özdeşleşme ile firmanın nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Otantik Liderlik ile firma performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H5: Hizmetkâr Liderlik ile firma performansı arasında Pozitif ilişki vardır.

5.1. Araştırma Amacı

Araştırmanın amacı, modern liderlik tarzlarının, çalışanın örgütle özdeşleşmesine ve firma performansına etkisini araştırmaktır. Modern liderlik tarzı olarak özellikle “Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik” seçilmiştir. Teorik olarak bu tarz liderlerin özellikleri ortaya konmuş, günümüzdeki yöneticilerin bu özellikleri taşıyıp taşımadıkları araştırılmış ve bu özelliklerin çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve firmanın performansını nasıl etkilediğini göstermek amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Yönetimi

Araştırmamız üç aşamadan oluştu. Önce çalışmamızın odağını oluşturan hizmetkâr liderlik, Otantik Liderlik, örgütsel özdeşleşme ve firma performansı ile ilgili ölçekler oluşturuldu. Akabinde veriler toplandı. Kullanılan ölçekler 5’li Likert tipi ölçekler olarak uygulandı. İlk üç ölçek; (1) kesinlikle katılmıyorsanız, (2) katılmıyorsanız, (3) kararsızsınız, (4) katılıyorsunuz, (5) kesinlikle katılıyorsunuz şeklinde değerlendirildi. Firma performansı ölçeğinin değerlendirilmesi ise (1) Çok düşük, (2) Düşük, (3) Orta, (4) Yüksek, (5) Çok yüksek şeklindedir.

Araştırmada Hizmetkâr liderlik ölçeği oluşturulurken Dennis ve Winston’un (2003) Page ve Wong’dan (2000) uyarladığı “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”, Dennis ve Bocernea’nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve üçüncü olarak da Barbuto ve Wheeler’in (2006) literatürü tarayıp oluşturdukları “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” derlenerek kullanılmıştır (Aslan ve Özata, 2011).

Otantik Liderlik ölçeği; Walumbwa, Avolio vd.’nin (2008) geliştirdiği “Authentic Leadership Questionnaire-ALQ” nin uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.

Örgütsel özdeşleşme ölçeği ise Mael ve Ashforth(1992) tarafından uygulanan, Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır (Polat, 2009).

Firma performansı ölçeği ise Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

Kullanılan ölçeklerin tamamı güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerdir.

5.3. Analizler ve Bulgular

Araştırmada veri toplama, anket şeklinde olmuştur. Veriler toplanırken eksik ve sağlıksız görülen anketler elenmiştir. 450 sayıda anket analiz edilmiştir. Araştırmamız, Türkiye’de uygulanmış olup bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren firmaları içine almıştır.

5.3.1. Demografik Veriler

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin faaliyet alanı % 22,2 kamu sektörü, % 77,8 özel sektör oranını göstermektedir.

Tablo 5.1: Faaliyet Alanı Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
Kamu	100	22,2	22,2
Özel	350	77,8	77,8
Toplam	450	100,0	100,0

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi geçerli 432 cevaba göre çalışanların işletmelerinin faaliyet sınırları; %26,4’ü bölgesel, %21,3’ü ulusal ve %52,3’i uluslararası firmalar olarak ayrılmaktadır.

Tablo 5.2: Faaliyet Sınırları Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
Bölgesel	114	25,3	26,4
Ulusal	92	20,4	21,3
Uluslararası	226	50,2	52,3
Toplam	432	96,0	100,0
Cevaplanmayan	18	4,0	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.3'te görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların büyük çoğunluğu %53,6 ile inşaat işleri ve belediye gibi kurumlarda iş görürken; diğer çalışanların; %3,8'i gıda/içecek/tütün, %3,3'ü ağaç/kâğıt/basım, %1,6'sı ilaç/tıbbi chz, %4,2'si giyim/tekstil/deri, %5,1'i mak-teçh/metal eşya, %9,8'i otomotiv, %1,3'ü mobilya, %2,4'ü kimya/petrol/lastik, %3,8'i ulaşım, %6,9'u eğitim, %4,2'si finans sektörlerinde çalışmaktadır.

Tablo 5.3: Sektör Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
Gıda/İçecek/Tütün	17	3,8	3,8
Ağaç/Kağıt/Basım	15	3,3	3,3
İlaç/Tıbbi Cihaz	7	1,6	1,6
Giyim/Tekstil/Deri	19	4,2	4,2
Mak-Teçh/Metal Eşya	23	5,1	5,1
Otomotiv	44	9,8	9,8
Mobilya	6	1,3	1,3
Kimya/Petrol/Lastik	11	2,4	2,4
Ulaşım	17	3,8	3,8
Eğitim	31	6,9	6,9
Finans	19	4,2	4,2
Diğer	241	53,6	53,6
Toplam	450	100,0	100,0

Tablo 5.4'te görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin %25,7'sinin çalışan sayısı 01-49 arasında iken, %22,5'inin çalışan sayısı 50 ila 249 ve %10,7'sinin çalışan sayısı ise 250-499 arasında görülmektedir. Anketlere cevap veren çalışanların %41,1'i çalışan sayısı 500'ün üzerinde olan işletmelerde iş görmektedirler.

Tablo 5.4: Çalışan Sayısı Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
01-49	113	25,1	25,7
50-249	99	22,0	22,5
250-499	47	10,4	10,7
500 ve Daha Fazla	181	40,2	41,1
Toplam	440	97,8	100,0
Cevaplanmayan	10	2,2	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.5'te görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların çalıştıkları departmanlar %15,7 ile üretim, %8,1 ile muhasebe, %15,2 ile personel, %13,4 ile satış-pazarlama ve %47,6 ile diğer departmanlar gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Departman Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
Üretim	68	15,1	15,7
Muhasebe	35	7,8	8,1
Personel	66	14,7	15,2
Satış/Pazarlama	58	12,9	13,4
Diğer	206	45,8	47,6
Toplam	433	96,2	100,0
Cevaplanmayan	17	3,8	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.6’da görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanlardan %4,9’u üst düzey yönetici, %20,8’i orta düzey yönetici, %13,3’ü şef ve %61’i ise çalışan statüsündedir.

Tablo 5.6: Unvan-Statü Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
Üst Düzey Yönetici	21	4,7	4,9
Orta Düzey Yönetici	89	19,8	20,8
Şef	57	12,7	13,3
Diğer	261	58,0	61,0
Toplam	428	95,1	100,0
Cevaplanmayan	22	4,9	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.7’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların %50,7’si 20-30 yaş aralığında, %36,2’si 31-40 yaş aralığında, %11,7’si 41-50 yaş aralığında ve %1,4’ü ise 50 yaş üzerindedir.

Tablo 5.7: Yaş Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
20-30	186	41,3	50,7
31-40	133	29,6	36,2
41-50	43	9,6	11,7
50 Üstü	5	1,1	1,4
Toplam	367	81,6	100,0
Cevaplanmayan	83	18,4	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.8’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların %59,1’i erkek, %40,9’u kadındır.

Tablo 5.8: Cinsiyet Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
Erkek	228	50,7	59,1
Kadın	158	35,1	40,9
Toplam	386	85,8	100,0
Cevaplanmayan	64	14,2	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.9’da görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların büyük çoğunluğu yani %58,4’ü ile üniversite mezunu iken; %16,9’u yüksek lisans,%1,6’sı doktora, %0,7’si ilköğretim, %11,4’ü lise, %11,1 ise yüksekokul mezunudur.

Tablo 5.9: Eğitim Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
İlköğretim	3	,7	,7
Lise	51	11,3	11,4
Yüksek Okul	50	11,1	11,1
Üniversite	262	58,2	58,4
Yüksek Lisans	76	16,9	16,9
Doktora	7	1,6	1,6
Toplam	449	99,8	100,0
Cevaplanmayan	1	,2	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.10’da görüldüğü gibi soruyu cevaplayan 402 çalışanın iş hayatındaki toplam çalışma süresi 1-10 olanların oranı % 67,9, 11-20 olanların oranı %24,4, 20’den fazla olanların oranı %7,7’dir.

Tablo 5.10: Toplam Çalışma Süresi Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
0-10	273	60,7	67,9
11-20	98	21,8	24,4
20'den fazla	31	6,9	7,7
Toplam	402	89,3	100,0
Cevaplanmayan	48	10,7	
Toplam	450	100,0	

Tablo 5.11’de görüldüğü gibi soruya cevap veren çalışanların mevcut işletmede çalışma süreleri 0-10 olanların oranı %87,1 ile büyük çoğunluğu oluştururken, 11-20 olanların oranı %10,5, 20 sene ve üzeri çalışma süresi olan çalışanların oranı ise %2,3’tür.

Tablo 5.11: Bu İşyerinde Çalışma Süresi Analizi

	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
0-10	372	82,7	87,1
11-20	45	10,0	10,5
20’den fazla	10	2,2	2,3
Toplam	427	94,9	100,0
Cevaplanmayan	23	5,1	
Toplam	450	100,0	

5.3.2. Faktör Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak Tablo 5.12’de görüldüğü gibi Otantik Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile tek ya da çok faktörlü olma durumu test edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; Bireysel Farkındalık, Dengeli Davranış, İçselleştirilmiş Ahlaki

Davranış, İlişkisel Saydamlık olmak üzere dört faktörden oluştuğu görülmektedir. Dört faktör ile yapılan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %83,801 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,929 olarak bulunmuştur.

Otantik Liderlik Ölçeğinin Bireysel Farkındalık boyutu 3 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,626 ile 0,815 arasında değerler alırken; Cronbach Alfa değeri 0,880 olarak bulunmuştur. Dengeli Davranış ise 2 soruyla ölçülmüştür. Bir soru faktör dışına düştüğü için çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,762 ile 0,777 değerlerini alırken; Cronbach Alfa değeri 0,792 olarak bulunmuştur.

Otantik Liderlik Ölçeğinin üçüncü boyutu olan İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış boyutu 2 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,749 ile 0,840 değerlerini alırken; Cronbach Alfa değeri 0,849 olarak bulunmuştur. İlişkisel Saydamlık Boyutu ise yine iki soruyla ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,644 ile 0,881 değerlerini alırken; Cronbach Alfa değeri 0,765 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.12. : Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
1.Ne kastettiğini tam olarak söyler.				,644
2.Hata yaptığında söylemekten çekinmez.				,881
3.Eylemleriyle inançları uyum içindedir.			,749	
4.Karar alırken temel inançlarını esas alır.			,840	
5.Farklı bakış açılarını dikkatlice dinler.		,777		
6.Takipçilerinin kendi hakkında ne düşündüğünü doğru bir şekilde anlar.		,762		
7.Doğaldır, olduğu gibi görünür.	,815			
8.Gerçeği olduğu gibi yansıtır.	,759			
9.Diğerleri ile karşılıklı etkileşim için geri bildirim sağlar.	,626			

1: Bireysel farkındalık 2: Dengeli Davranış
3: İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış 4: İlişkisel Saydamlık

Tablo 5.13’de Hizmetkâr Liderlik Ölçeği faktör analizi görülmektedir. Araştırma ölçeği Hizmet, Güçlendirme olmak üzere 2 boyuttan meydana gelmektedir. İki faktörden oluşan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %66,620 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,968 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin Hizmet boyutunun 13 soru ile faktör analizi yapılmış olup, faktör değerleri 0,606 ile 0,790 arasında değişmektedir. Cronbach Alfa değeri ise 0,957 olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan Güçlendirme boyutu 11 soru ile değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör değerleri 0,511 ile 0,780 aralığında bulunmuştur. Ayrıca Cronbach Alfa değeri 0,926 olarak ölçülmüştür.

Tablo 5.13. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	1	2
1.Düşündüklerini söylemeleri için herkesi teşvik eder.		,747
2. Takipçilerine işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları yetkiyi verir.		,747
3.Konuştuklarını daima yapar.		,646
4.Takipçilerinin başarısından dolayı doyum sağlar.		,739
5.Takipçilerinin inisiyatif almaları için onları destekler.		,780
6.Takipçilerinden öğrenecek bir şeyleri olduğunu düşünür.		,691
7.Takipçilerine karşı samimi ve içtendir.		,684
8.Tutarlı bir insandır.		,637
9.Alçakgönüllüdür.		,603
10.Takipçilerinin huzuru için elinden geleni yapar.		,696
11.Takipçilerini güçlendirmeye ve geliştirmeye önem verir.		,511
12.Aktif olarak her zaman işin içindedir.	,719	

13.Kararlarını ilk o hayata geçirir ve takipçilerine örnek olur.	,719
14.İnsanlığa hizmet, onun asıl amacıdır.	,676
15.Attığı her adımda öncelikle çalışanlarının akabinde organizasyonun yararını gözetir. Kendi çıkarları son derece geri plandadır.	,662
16. Yol haritasını çizerken takipçilerin de ikna olmasına önem verir.	,642
17.Bilge bir kişidir.	,719
18.İyi bir dinleyicidir.	,606
19.Empati kurabilir.	,620
20.Şevki kırılan ve bir şekilde geride kalan insanların toparlanması için çaba sarf eder.	,632
21.Konuları ele alırken günlük sorunlardan öte geleceğe yönelik değerlendirir	,688
22.Organizasyonda birlik ve beraberlik tesis eder.	,715
23. Organizasyonla ve kendiyile ilgili korkularla baş edebilir.	,790
24.Karar alırken geçmişte öğrendiklerini ve güncel verileri bir arada kullanır.	,777

1: Hizmet 2: Güçlendirme

Tablo 5.14'te Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği faktör analizi görülmektedir. Araştırma ölçeği Adanmışlık ve Özdeşim Kurma olmak üzere 2 boyuttan meydana gelmektedir. İki faktörden oluşan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %68,233 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,914 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin Adanmışlık boyutu yine 6 soru ile değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör değerleri 0,777 ile 0,843 aralığında bulunmuştur. Ayrıca Cronbach Alfa değeri 0,918 olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan Özdeşim Kurma boyutunun 6 soru ile faktör analizi yapılmış olup, faktör değerleri 0,730 ile 0,809 arasında değişmektedir. Cronbach Alfa değeri ise 0,885 olarak ölçülmüştür.

Tablo 5.14: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	1	2
1. Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.		,743
2. Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.		,730
3.Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.		,766
4. Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarıım gibi hissederim.		,796
5. Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.		,809
6. Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim.		,745
7. İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.	,787	
8. Bütün gücümü işimde kullanırım.	,822	
9. Enerjimin çoğunu işime adarım.	,826	
10.İşimi tamamlamak için sıkı bir şekilde çalışırım.	,800	
11.İşimde iyi bir performans göstermek için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım	,777	
12.İşim için çok enerji harcarım.	,843	

1: Adanmışlık

2: Özdeşim Kurma

Tablo 5.15'te Firma Performansı faktör analizi görülmektedir. Araştırma ölçeği; firmanın nicel performansı ve firmanın nitel performansı olmak üzere 2 boyuttan meydana gelmektedir. İki faktörden oluşan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %62,608 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,836 olarak bulunmuştur.

Ölçek toplam 10 maddeden oluşmasına rağmen, bazı soruların faktör dışına düşmesi sebebiyle 8 soruya indirgenmiştir. Ölçeğin firmanın nicel performansı boyutu 4 soru ile faktör analizi yapılmış olup, faktör değerleri 0,668 ile 0,852 arasında değişmektedir. Cronbach Alfa değeri ise 0,828 olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan firmanın nitel performansı 4 soru ile değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör değerleri 0,593 ile 0,823 aralığında bulunmuştur. Ayrıca Cronbach Alfa değeri 0,734 olarak ölçülmüştür.

Tablo 5.15: Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi

	1	2
1. Firmanın genel olarak karlılık düzeyi	,783	
2. Firmanın pazar payı	,832	
3. Önceki yıla göre satış miktarı	,852	
4. Önceki yıla göre firmanın/birimin çalışan sayısındaki artış	,668	
5. Çalışma arkadaşlarınızın örgüt ikliminden memnuniyeti		,776
6. Firmanın/birimin iş gücü devir oranı		,593
7. Firmanın/birimin hedeflerine ulaşma derecesi		,676
8. Birimin diğer birimlerle uyum derecesi		,823

1: Firmanın nicel performansı

2: Firmanın nitel performansı

5.3.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde iki değişken arasında ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Araştırma kapsamında Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, örgütsel özdeşleşme ve firma performansı değişkenlerinin alt boyutlarının karşılıklı ilişkileri test edilmiştir. Korelasyon analizine daha sonra bu değişkenlerinin yanı sıra bazı demografik veriler de ilave edilmiştir. Böylece yaş, unvan/statü veya eğitim gibi demografik verilerin değişkenleri üzerindeki etkileri de gözlemlenebilmektedir. Tablo 5.16’de genel ilişkiyi görebilmek adına Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, örgütsel özdeşleşme ve firma performansı alt boyutları incelenmiştir.

Korelasyon testi uygulanmadan önce verilere uygun analiz şeklini bulabilmek için One-Sample Kolmogorov Smirnov testi uygulanmış, tablonun Assymp.Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den küçük olması nedeniyle nonparametrik olduğu sonucuna varılmış ve Spearman testi uygulanmıştır.

Test sonucunda Otantik Liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında % 46,9 oranında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır (0,469**). Hizmetkâr liderlikle örgütsel

özdeşleşme arasında %48,1 oranında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,481*). Örgütsel özdeşleşme ve firma performansı ile %32,8 anlamlı ilişki göstermiştir (0,328*).

Otantik Liderlikle firma performansı arasında %36,3 oranında bir anlamlı ilişki bulunmuşken hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasında %36 oranında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu arada hizmetkâr liderlikle Otantik Liderlik arasında %88,9'luk yüksek oranlı bir olumlu ilişki vardır.

Tablo 5.16: Genel Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4
Otantik Liderlik	,929			
Hizmetkâr Liderlik	,877**	,968		
Örgütsel Özdeşleşme	,469**	,481**	,914	
Firma Performansı	,360**	,360**	,328**	,836

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tablo 5.17' de daha ayrıntılı bir korelasyon analizi görülmektedir. Bu korelasyon tablosunda Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, örgütsel özdeşleşme ve firma performansının alt boyutları detaylı olarak görülmesinin yanında bazı demografik verilerle olan karşılıklı ilişkilerde incelenebilmektedir.

Otantik Liderliğin alt boyutları ile hizmetkâr liderliğin alt boyutları arasında %65 ile %82 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Otantik Liderliğin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin alt boyutları arasında %28 ile %39,5 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Hizmetkâr Liderliğin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin alt boyutları arasında %34,7 ile %42,8 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Otantik Liderlikle firmanın nitel performansı arasında %34,4 ve %40,6 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuşken firmanın nicel performansı ile arasında %16,3 ve %22,6 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile firmanın nitel performansı arasında %41,7 il %42 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuşken firmanın nicel performansı ile arasında %21,4 ve %21,5 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel özdeşleşmenin alt boyutları ile firmanın nitel performansı arasında %28,5 il %38,4 oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuşken firmanın nicel performansı ile arasında %15,9 ve %23 arasında değişen oranlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Otantik Liderlikle faaliyet alanı, faaliyet alanının sınırları, çalışan sayısı, unvan, yaş, eğitim ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hizmetkâr liderlikle faaliyet alanı, çalışan sayısı, yaş, eğitim ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel özdeşleşme ile yaş arasında %11,7'lik anlamlı bir ilişki kurulabilmişken unvanla %11'lik ters yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Diğer demografik faktörlerle anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Firmanın nitel performansı ile toplam çalışma süresi arasında %11,6'lık pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş olup diğer demografik faktörlerle anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 5.17: Ayrıntılı Korelasyon Tablosu

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.Bireysel Farkındalık	3,6878	1,03615	,880																
2.Dengeli Davranış	3,5704	1,00856	,727**	,792															
3.Ahlaki Bakış	3,5744	1,09692	,717**	,669**	,849														
4.İlişkisel Saydamlık	3,7578	1,07523	,674**	,634**	,602**	,765													
5.Hizmet	3,6097	,98070	,820**	,763**	,732**	,654**	,957												
6.Güçlendirme	3,5980	,90501	,815**	,757**	,730**	,650**	,999**	,926											
7.Adanmışlık	4,0947	,74439	,350**	,280**	,344**	,382**	,347**	,348**	,918										
8.Özdeşim Kurma	3,7779	,89040	,391**	,334**	,395**	,392**	,428**	,427**	,511**	,885									
9.Firma Nicel Per.	3,5496	,81517	,207**	,195**	,163**	,226**	,215**	,214**	,230**	,159**	,828								
10.Firma Nitel Per.	3,4713	,71481	,406**	,344**	,366**	,370**	,420**	,417**	,285**	,384**	,500**	,734							
11.Faaliyet Alanı	1,7778	,41620	,004	,041	-,002	,032	,005	,001	,044	,062	-,045	-,006	1						
12.Faaliyet Sınırları	2,2593	,84941	-,091	-,029	-,065	-,038	-,059	-,057	,031	-,006	,037	-,066	,419**	1					
13.Çalışan Sayısı	2,6727	1,24903	-,052	-,033	-,033	-,003	-,071	-,069	,077	-,099*	,216**	,034	-,102*	,283**	1				
14.Unvanı	3,3037	,96121	-,044	,004	-,095*	,015	-,045	-,048	-,037	-,110*	,074	-,029	-,202**	-,091	,083	1			
15.Yaşı	1,6376	,74070	,002	,044	,089	-,011	,063	,065	,064	,117*	-,067	,078	,093	,036	,077	-,316**	1		
16.Eğitim	3,8419	,91341	,002	-,027	-,015	-,075	,010	,015	-,037	-,039	-,067	-,070	,012	,139**	,016	-,154**	-,052	1	
17.Top. Çalışma	1,3980	,62834	,021	,065	,051	-,008	,045	,045	,099*	,065	-,043	,116*	,021	,038	,096	-,221**	,707**	-,050	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.3.4. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında Otantik ve Hizmetkâr Liderliğin örgütsel özdeşleşme ve firma performansını açıklama oranını görebilmek için farklı regresyon analizleri yapılmıştır. İlk etapta örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olmak üzere Hizmetkâr ve Otantik Liderlik ile ilişkisi ele alınmıştır. Sonra Hizmetkâr ve Otantik Liderliğin firma performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Analizlerin devamında firmanın nitel ve nicel performansları bağımlı değişken olarak ele alınıp örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi incelenmiştir. Son olarak da firma performansının diğer değişkenlerle ilişkisi analiz edilmiştir. Analizler; ‘***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05’ anlamlılık seviyelerinde değerlendirilmiştir.

Tablo 5.18 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin Otantik Liderliğin alt boyutları ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (F=30,245; Sig.=,000). Bağımsız değişken olan Otantik Liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen Örgütsel Özdeşleşmeyi açıklama oranı %20,7’dir. Analiz sonuçlarına göre Otantik Liderlik davranışlarından İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı ile Örgütsel özdeşleşme anlamlı ilişki göstermektedir (p=0,011) Aynı şekilde İlişkisel Saydamlık arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.(p=0,000). Ancak Bireysel Farkındalık ve Dengeli Davranış ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.(p= ,137 ve p=,682). Örgütsel özdeşleşmenin bu iki boyuttan etkilenmediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın H2c ve H2d hipotezinin kabul edildiği ifade edilebilir.

Tablo 5.18: Otantik Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.	VIF
Bireysel Farkındalık	,111	1,492	,137	3,130
Dengeli Davranış	-,027	-,410	,682	2,524
İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı	,168	2,569	,011	2,414
İlişkisel Saydamlık	,264	4,209	,000	2,225

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme; Düzeltilmiş R₂ =,207; F=30,245; Sig.=,000

Tablo 5.19 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($F=60,793$; $Sig.=,000$). Bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen örgütsel özdeşleşmeyi açıklama oranı %21'dir. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik davranışlarından güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme anlamlı ilişki göstermektedir ($p=0,000$) Ancak hizmet boyutu örgütsel özdeşleşmeyi desteklememektedir. ($p=0,000$) Bu sonuçlara göre araştırmanın H1b hipotezinin kabul edildiği söylenebilir. Varyans şişirme çarpanının 4'nün üzerinde olması nedeniyle az da olsa bir çoklu bağlantıdan söz edilebilir.

Tablo 5.19 Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.	VIF
Hizmet	,107	1,212	,226	4,462
Güçlendirme	,365	4,121	,000	4,462

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme; Düzeltilmiş $R_2 = ,210$; $F=50,643$; $Sig.=,000$

Tablo 5.20 incelendiğinde firma performansı ile Otantik Liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($F=60,180$; $Sig.=,000$). Bağımsız değişken olan Otantik Liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen firma performansını açıklama oranı %11,7'dir. Bu sonuca göre araştırmanın H4 hipotezinin kabul edildiği ifade edilebilir.

Tablo 5.20 Otantik Liderlik ile Firma Performansı Arasında Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.	VIF
Otantik Liderlik	,345	7,667	,000	1,000

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; Düzeltilmiş $R_2 = ,11,7$; $F=58,775$; $Sig.=,000$

Tablo 5.21 incelendiğinde firma performansı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($F=69,435$; $Sig.=,000$). Bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen

firma performansını açıklama oranı %13,6'dır. Bu sonuca göre araştırmanın H5 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 5.21: Hizmetkâr Liderlik ile Firma Performansı Arasında Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.	VIF
Hizmetkâr Liderlik	,371	8,333	,000	1,000

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; DzeltiŐmiŐ R₂ =,136; F=69,435; Sig.=,000

Tablo 5.22 incelendiğinde firma performansı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (F=51,958; Sig.=,000). Bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşme davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen firma performansını açıklama oranı %10,5'tir. Bu sonuca göre araştırmanın H3 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 5.22: Örgütsel zdeŐleŐme ile Firma Performansı Arasında Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.	VIF
Örgütsel zdeŐleŐme	,327	7,209	,000	1,000

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; DzeltiŐmiŐ R₂ =,105; F=51,968; Sig.=,000

Tablo 5.23 incelendiğinde firmanın nicel performansı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (F=22,033; Sig.=,000). Bağımsız değişken olan örgütsel zdeŐleŐmenin davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen firma performansını açıklama oranı %4,6'tir. Bu sonuca göre araştırmanın H3a hipotezinin kabul edildiği ifade edilebilir.

Tablo 5.23: Örgütsel zdeŐleŐme ile Firmanın Nicel Performansı Arasında Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.	VIF
Örgütsel zdeŐleŐme	,220	4,694	,000	1,000

Bağımlı Değişken: Firmanın Nicel Performansı; DzeltiŐmiŐ R₂ =,046; F=22,033; Sig.=,000

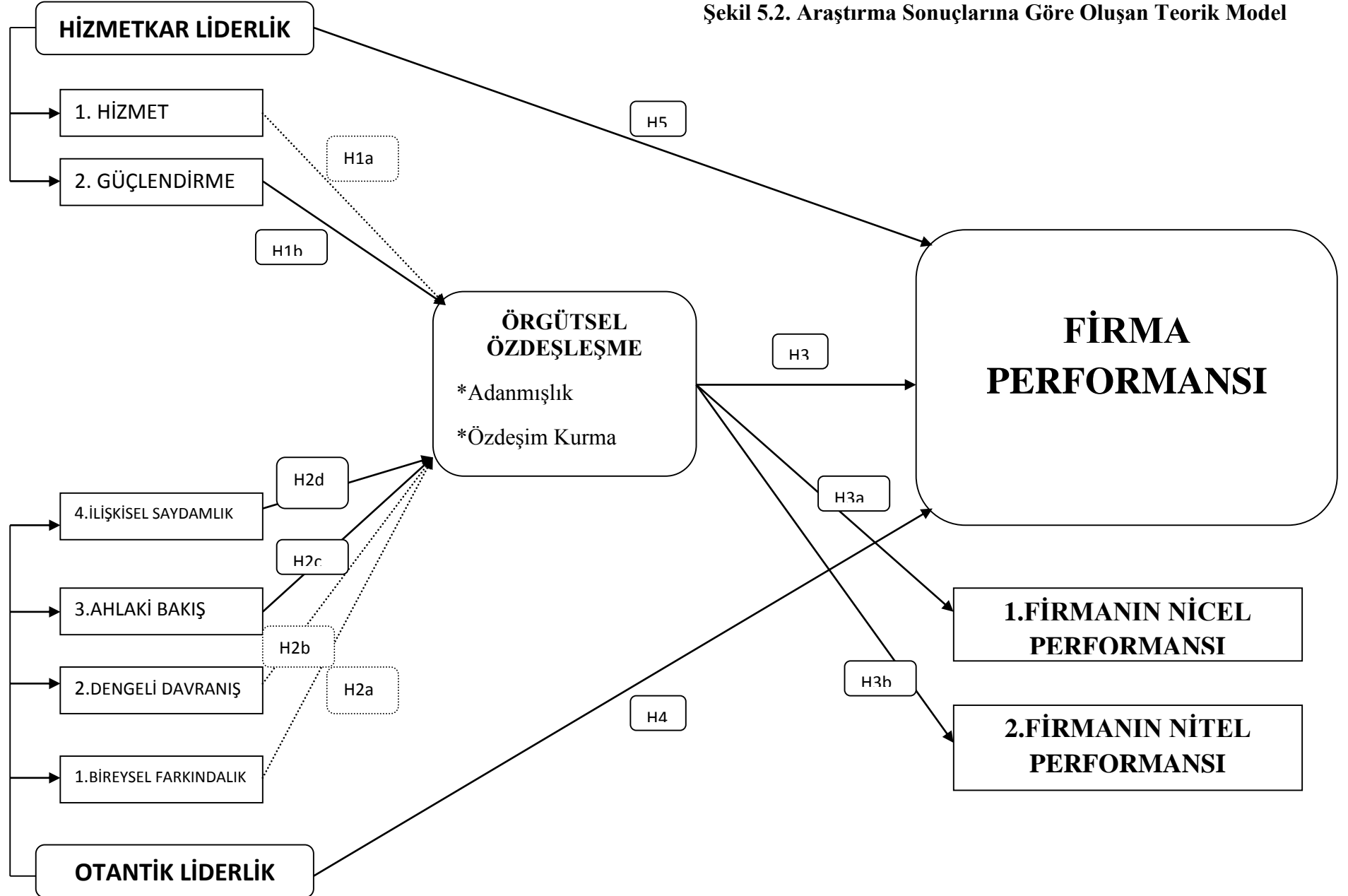
Tablo 5.24 incelendiğinde firmanın nitel performansı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($F=66,360$; $Sig.=,000$). Bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşme davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen firma performansını açıklama oranı %13,1'tir. Bu sonuca göre araştırmanın H3b hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 5.24: Örgütsel Özdeşleşme ile Firmanın Nitel Performansı Arasında Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.	VIF
Örgütsel Özdeşleşme	,365	8,146	,000	1,000

Bağımlı Değişken: Firmanın Nitel Performansı; Düzeltilmiş $R^2=,131$; $F=66,360$; $Sig.=,000$

Şekil 5.2. Araştırma Sonuçlarına Göre Oluşan Teorik Model



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yüzyıllardır insanların çalışmaktan beklentileri; geçimlerini temin etmek, kendilerini ve ailelerini kimseye muhtaç etmeyecek bir gelir elde etmek oldu. Belki sadece mutlu bir azınlık bu noktada daha fazlasını elde etti, ama dünya nüfusunun yarısından fazlası bulduğuuyla yetinmek zorunda idi. Şimdi ise şartlar fazlasıyla değişmiş, küreselleşme, teknolojik gelişimler, uzmanlaşmanın önem kazanması, refah ve eğitim seviyesinin yükselmesi insanların çalışmadan beklentilerini daha üst noktalara taşımıştır. Bu arada insana verilen değerin arttığını bununla ilgili yapılan bilimsel araştırmaların artmasından da anlamak mümkün. Artık patron ve yöneticiler de çalışanlarının karşılarında ne tür liderler görmek istediğini merak etmektedirler. Alanı her ne olursa olsun yetenekli insanlarla çalışmanın, onların devamını sağlamanın, onların örgütle güçlü bir bağ kurmalarını temin etmenin ne kadar önemli olduğunun farkındadırlar.

Bu bağlamda bu araştırma kapsamında insani yönleri ağır basan iki liderlik türü, yani Otantik ve Hizmetkâr Liderlik incelendi.

Hizmetkâr Liderlik; insanlığa hizmet etme, adanmışlık, çalışanlarına değer verme esaslarına dayanan, çalışanlarını güçlendirme ve onlara hizmet etmeyi bir liderlik tarzı olarak benimsemiş, yukarıda söylendiği üzere insan odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Çalışmada Hizmet ve Güçlendirme boyutlarıyla incelenmiş ve Hizmetkâr Liderliğin örgütsel özdeşleşme ve firma performansı ile arasında pozitif yönde anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Özellikle takipçilerini güçlendirme boyutunun çalışanlar üzerinde %36,5 oranında görmezden gelinemeyecek bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yani insanları örgüte en fazla bağlayan şeyin değer görmek, kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilmek, fikirlerinin önemsenmesi olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda Otantik Liderlik dört boyutuyla incelenmiştir. Otantik lider, kendini ve çevresini olduğu gibi görebilen, davranışlarına yön verirken her zaman ahlaki değerleri esas alan ve bunun dışına çıkmamaya özen gösteren bir liderdir. İlişkilerinde şeffaf olması, hata yaptığında açık yüreklilikle ifade etmesi onu çalışanların gözünde güvenilir kılmaktadır.

Araştırmamız, ilişkisel saydamlığın çalışanların örgütsel özdeşleşmesine %26,4 katkısı olduğunu göstermiştir. Yani insanlar şeffaflık ve ilişkilerde açık olmaya önem vermekte, hatta örgütü değerlendirirken temel aldıkları kriterler arasında bu, önemli bir yer tutmaktadır. Aynı şekilde yöneticinin ahlaki bakış açısını içselleştirmiş olması %16,8 oranında örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Bu sonuca bakarak yöneticinin ahlaki davranışının çalışanın kurumla kendi arasında kurduğu bağ noktasında belirleyici olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı ise kısaca çalışanın kurumun kimliği ile kimliklenmesi demektir. Örgütle ilgili olumlu ve olumsuz düşünceleri kendi üzerine alacak kadar, kurumun zor durumda kalmaması, daha iyiye gitmesi adına görev tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışları gösterecek kadar kendini kurumla bütünleştirmesidir. Çalışmamızın araştırma sorularından biri böyle bir davranışın kurumun performansına ne kadar etki ettiği idi. Yapılan analizlerde örgütsel özdeşleşmenin firma performansına etkisi %10,5'larda ölçülmüş, detaylı analizde ise örgütün nitel performansının nicel performansına göre özdeşleşmeden daha çok etkilendiği sonucuna varılmıştır (Sırasıyla %13,1 ve % 4,6).

Örgütle özdeşleşme parametresi göz ardı edilerek Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin firma performansına etkisi de analiz edilmiş, Otantik Liderliğin firma performansına etkisi %11,7 ve Hizmetkâr Liderliğin firma performansına etkisi ise %13,6 olarak bulunmuştur. Bu durumda bu liderlik tarzları, örgütsel özdeşleşme olmadan da firma performansına pozitif yönde katkıda bulunmaktadır. Bu katkı tıpkı örgütsel özdeşleşmede olduğu gibi daha çok firmanın nitel performansını artırmaya

yöneliktir. Çünkü firmanın nicel performansını etkileyen çok farklı dış faktörler mevcuttur. Nitel performans örgütün iç faktörlerinden daha fazla etkilenecektir.

Çalışmanın başlangıcında, çalışmanın amacının Hizmetkâr ve Otantik Liderlik tarzlarının günümüz insanının liderlik ihtiyacını ne kadar karşıladığını ölçmek olduğu söylenmişti. Sonuç olarak ise tamamen olmasa bile ciddi bir oranda (sırasıyla %21 ve %20,7) etki ettiğini ve insanların aşağıda sayılan özelliklere sahip bir liderden daha çok hoşnut olduklarını söylenebilir.

Araştırmaya göre insanların bir liderden beledikleri en önemli özellikler şunlardır:

- *Düşündüklerini söylemeleri için herkesi teşvik etmesi,
- *Takipçilerine işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları yetkiyi vermesi,
- *Konuştuklarını daima yapması,
- *Takipçilerinin başarısından dolayı doyum sağlaması,
- *Takipçilerinin inisiyatif almaları için onları desteklemesi,
- *Takipçilerinden öğrenecek bir şeyleri olduğunu düşünmesi,
- *Takipçilerine karşı samimi ve içten olması,
- *Tutarlı bir insan olması,
- *Alçakgönüllü olması,
- *Takipçilerinin huzuru için elinden geleni yapması,
- *Takipçilerini güçlendirmeye ve geliştirmeye önem vermesi,
- *Ne kastettiğini tam olarak söylemesi,

*Hata yaptığında söylemekten çekinmemesi,

*Eylemleriyle inançları uyum içinde olması,

*Karar alırken temel inançlarını esas almasıdır.

Netice olarak, günümüz liderleri ve lider adaylarının bu özelliklerle donanmaları halinde hem kurumun hem çalışanların hem de liderin kendisinin kazanç içinde olacağını belirtmek isteriz.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008), Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Bahar: 21-36.

Albert, S., Ashforth, B. & Dutton, J. (2000), Organizational Identity And Identification: Charting New Waters And Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.

Albert, S., & Whetten, D. (1985), Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008), Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management*, 34(3), 325-374.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989), Social Identity and The Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.

Aslan, Ş., ve Özata, M. (2011), Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis- Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C:18,S:1,Manisa.

Aust, P. (2004), Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its application in a case study. *Communication Studies*, 55(4), 515-534.

Avcı, U., ve Topaloğlu, C. (2009), Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 1-21.

Avolio, B. J., & Gardner, F. (2005), Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 315–338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa F. O., Luthans F., & May D. R. (2004), Unlocking The Mask: A Look At (The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, sf 801-823.

Baloğlu, N., ve Karadağ, E. (2009), Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 58, sf: 165-190.

Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management* 31: 3 (June 2006), pp. 300–326.

Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010), Horizontal And Vertical Communication As Determinants of Professional And Organizational Identification. *Personnel Review*, 39, 210-226.

Bennis, W.G. (1999), *Bir Lider Olabilmek*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Buluç, B. (2009), “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 15, Issue 57, pp: 5-34.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. (Eds.). (2003), Positive organizational scholarship, San Francisco: Berrett-Koehler.

Caruso, D.R. & Salovey, P. (2007), Duygusal Zekâ Yöneticisi, (H.Kayra, Çev). İstanbul, Crea Yayıncılık.

Ceylan, A. (2011) Yönetimde İnsan ve Davranış, Marka ve Ötesi, İstanbul.

Cremer, D., Dijke, M.V. and Bos, A.E.R. (2006), “Leader’s Procedural Justice Affecting Identification and Trust”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27, No. 7, ss. 554-565.

Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning and impacts. In: W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F.O. Walumbwa (Eds.) Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development pp 3-41. London: Elsevier.

Colquitt, J. A., Donald E. C., Michael J. W., Christopher O. L. H. P. and K. Yee Ng. (2001), Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.3, ss. 425-445.

Cook, C. W., Hunsaker P. L., & Coffey R. E. (1997), Management and Organizational Behaviour, Chicago, Irwin, The Mac Grow Hilli Book Companies, Inc.

Cooper, C., 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.

Çağlar, İ. (2005), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına ilişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Yayınları, Çorum.

Değer, B. (2007), 21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Stratejik Liderlik, Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Eraslan, L. (2007), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.

Eren, E. (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 11. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2009), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayınları.

Fry L. W., Hannah, S. T., Noel M. & Walumbwa, O. F. (2011), Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance, *The Leadership Quarterly* 22 pp.259–270.

Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A. & Lloréns-Montes, F. J. (2004), The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, *Omega*, 32, 6, 425-442.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005), Can you see the real me? A selfbased model of authentic leader and follower development, *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

George, W. (2007), True North: Discover Your Authentic Leadership, <http://cbe.bentley.edu/sites/cbe/files/george-monograph.pdf>.

Goffee, R. & Jones (2005), Managing authenticity: the paradox of great leaders. *Harvard Business Review*, 85, 86-94.

Greenleaf, R. (1977), *Servant Leadership— A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Indianapolis, U.S.A.

Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006), An examination of the multidimensionality

of supervisor and subordinate perceptions of leader–member Exchange Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 433–465

Güler, B. K. (2009), Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli, Umuttepe Yayıncılık.

Hall, D.T., Schneider, B., & Nygren, H.T. (1970), Personal Factors in Organizational Identification, Administrative Science Quarterly, 15, 176-190.

Hatch, M & Schultz, M. (1997), Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, 5(6), 356-365.

Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2007), Sosyal Psikoloji, Ütopya Yayınevi.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009), Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 14 (2): 1-23.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005), Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes. The Leadership Quarterly.

Kernis, M. H. (2003), Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem. Psychological Inquiry, 14(1), 1-26.

Kesken, J., Ayyıldız, A. N. (2008), Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, Ege Akademik Bakış 8 (2) s.729-754.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 42 Issue 1, s. 58-74.

Koç, O. (2006), Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt içi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü, Doktora Tezi Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004) Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification., *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.

Lambert, T. (1998), Kilit Yönetim Çözümleri, Yönetim Problemleri İçin 50 Çözüm, Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Leblebici, D. N. (2008), 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 32 No:1 s.61-72,Sivas.

Liponnen, J., Helkama, K., Olkkonen M.E. et al. (2005), Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 97-112.

Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003), Authentic leadership development. In R. E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship* (s. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004), Positive Psychological Capital; Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 41(1), 45-50.

Mael, F., & Ashforth, B. (1992), Alumni And Their Alma Maters: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260.

Naktiyok, A. (2006), E- liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 19-40.

Neubeiser, M. (1996), *Liderlik ve Büyü*, Evrim Yayınevi.

Özkan, H. (2011), *Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986), Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, And Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Polat, M. (2009), *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Bursa.

Rahman, S., Bullock. (2004), Soft TQM and Organisational Performance Relationships: An Emprical Investigation, *Omega- The International Journal of Management Science*, 33:73-83.

Rousseau, D. M. (1998), Why Workers Still Identify With Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.

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 (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 255–273). New York: Guilford Press.

Spears, L.C. (2005), *The Understanding and Practice of Servant- Leadership*, www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/spears_practice.pdf.

Stone, G. A., Russel, R. F., & Patterson, K. (2003), *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*, the School of Leadership Studies, Regent University, *Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/stone_transformation_versus.pdf.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Oshinoubu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991), *The Will And The Ways: Development And Validation of An Individual-Differences Measure of Hope*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.

Tompkins, P., & Cheney, G. (1985), *Communication And Unobtrusive Control*. In McPHee, R. and Tomkins, P. (Eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Sage: Beverly Hills, CA, pp.179-210.

Tüzün, İ., ve Çağlar, İ. (2008), *Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi*, *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.

Umphress, E.E., Bingham, J.B., & Mitchell, M.S. (2010), *Unethical Behavior in The Name of The Company: The Moderating Effect of Organizational Identification And Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769-780.

Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006), Identity And The Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification And Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301.

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006), Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-definitions, Social Exchange, And Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.

Vondey, M. (2010), The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 1.

Walumbwa, F., Avolio, B. J., Gardner, W., et al.(2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Management Department Faculty Publications*. Paper 24.

Werner, I.(1993), *Liderlik ve Yönetim*, İstanbul, Rota Yayınları.

www.wikipedia.org

www.scribd.com

www.belgeler.com

www.sciencedirect.com

tez2.yok.gov.tr

www.belgelerim.com

www.PwC.com

www.tdk.gov.tr

<http://www.capital.com.tr/otantik-liderin-yukselisi-haberler/20640.aspx>

<http://cbe.bentley.edu/sites/cbe/files/george-monograph.pdf>

http://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership

ÖZGEÇMİŞ

20 Mayıs 1982 İstanbul doğumludur. İlkokulu Ordu'nun Ünye ilçesinde bulunan Anafartalar İlköğretim Okulu'nda, orta okul ve lise tahsilini ise aynı ilde bulunan Fatsa İmam Hatip Lisesi'nde birincilikle tamamlamıştır. Daha sonra Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 2004 yılında mezun olmuştur. Yüksek lisans eğitimine Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde devam etmektedir. Evli ve iki çocuk annesidir.

EKLER



Elinizdeki anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Modern Liderlik Teorilerinin Bazı Parametreler Işığında Kuruma ve Çalışana Etkileri” isimli yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırmamız, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte ortaya çıkan yeni liderlik teorilerinin liderlik ihtiyacını ne kadar karşılayabileceğini anlamaya yöneliktir.

Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar isim belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmaya katılanların bilgisine sunulacaktır.

Cevaplarınızın, araştırmamızın başarısı adına hayati öneme sahip olduğunu ifade eder, bize vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Hazırlayan : Esra Kaya esra.kaya2012@gmail.com

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Cemal ZEHİR zehir@gyte.edu.tr

İLETİŞİM

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Fakültesi

P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kâğıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Chz. <input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ulaşım <input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışan Sayısı	: <input type="checkbox"/> 01-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> 250-499 <input type="checkbox"/> 500 ve daha fazla
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Diğer
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Aşağıdaki sorular **birlikte çalıştığımız yöneticinizin, “Otantik Lider” özelliklerinin hangilerini taşıdığını** tespit etmektedir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye, kesinlikle katılmıyorsanız (1), katılmıyorsanız (2), kararsızsanız (3), katılıyorsanız (4), kesinlikle katılıyorsanız (5) rakamının üzerine işaret koyunuz.

YÖNETİCİM,	1	2	3	4	5
1. Ne kastettiğini tam olarak söyler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hata yaptığında söylemekten çekinmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Eylemleriyle inançları uyum içindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Karar alırken temel inançlarını esas alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Farklı bakış açılarını dikkatlice dinler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Takipçilerinin kendi hakkında ne düşündüğünü doğru bir şekilde anlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Doğaldır, olduğu gibi görünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gerçeği olduğu gibi yansıtır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Diğerleri ile karşılıklı etkileşim için geri bildirim sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.Çalışanların yetenek ve potansiyellerini doğru biçimde tanımlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Aşağıdaki sorular birlikte çalıştığınız yöneticinizin, “Hizmetkâr Lider” özelliklerinin hangilerini taşıdığını tespit etmektedir. Okuduğunuz ifadeye kesinlikle katılmıyorsanız (1), katılmıyorsanız (2),kararsızsanız (3), katılıyorsanız (4), kesinlikle katılıyorsanız (5) rakamının üzerine işaret koyunuz.					
Yöneticim;	1	2	3	4	5
1.Düşündüklerini söylemeleri için herkesi teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Takipçilerine işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları yetkiyi verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Konuştuklarını daima yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Takipçilerinin başarısından dolayı doyum sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Takipçilerinin inisiyatif almaları için onları destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Takipçilerinden öğrenecek bir şeyleri olduğunu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Takipçilerine karşı samimi ve içtendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Tutarlı bir insandır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Alçakgönüllüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Takipçilerinin huzuru için elinden geleni yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Takipçilerini güçlendirmeye ve geliştirmeye önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Aktif olarak her zaman işin içindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Kararlarını ilk o hayata geçirir ve takipçilerine örnek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Takipçilerine ve onların düşüncelerine samimi bir şekilde değer verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.İnsanlığa hizmet, onun asıl amacıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Attığı her adımda öncelikle çalışanlarının akabinde organizasyonun yararını gözetir. Kendi çıkarları son derece geri plandadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yol haritasını çizerken takipçilerin de ikna olmasına önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Bilge bir kişidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.İyi bir dinleyicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Empati kurabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Şevki kırılan ve bir şekilde geride kalan insanların toparlanması için çaba sarf eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Konuları ele alırken günlük sorunlardan öte geleceğe yönelik değerlendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Organizasyonda birlik ve beraberlik tesis eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Organizasyonla ve kendiyile ilgili korkularla baş edebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Karar alırken geçmişte öğrendiklerini ve güncel verileri bir arada kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular örgütsel özdeşleşme ile ilgilidir. Okuduğunuz ifadeye kesinlikle katılmıyorsanız (1), katılmıyorsanız (2),kararsızsanız (3), katılıyorsanız(4), kesinlikle katılıyorsanız (5) rakamının üzerine işaret koyunuz.					
Örgütsel Özdeşleşme	1	2	3	4	5
1. Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bütün gücümü işimde kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Enerjimin çoğunu işime adarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.İşimi tamamlamak için sıkı bir şekilde çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.İşimde iyi bir performans göstermek için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.İşim için çok enerji harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular **özelliklerini incelediğimiz yöneticinizin çalıştığı birim ve firmanın performansı ile** ilgilidir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.

Bu Ölçekte: **(1) Çok düşük,**

(2) Düşük,

(3) Orta,

(4) Yüksek,

(5) Çok yüksek, seçeneğini temsil etmektedir.

FİRMA ve BİRİM PERFORMANSI	1	2	3	4	5
1. Firmanın genel olarak karlılık düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmanın pazar payı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Önceki yıla göre satış miktarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Önceki yıla göre firmanın/birimin çalışan sayısındaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmanın/birimin revizyon ihtiyacı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalışma arkadaşlarınızın örgüt ikliminden memnuniyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Firmanın/birimin iş gücü devir oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Firmada/birimde çalışanların devamsızlık oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Firmanın/birimin hedeflerine ulaşma derecesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Birimin diğer birimlerle uyum derecesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER,

İYİ ÇALIŞMALAR DİLERİZ.