



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞGÖRENLERİN OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK
ALGILAMALARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNE
ETKİLERİ: KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR
İŞLETME UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Fatma SATIR

Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Mart 2017

NEVŞEHİR



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞGÖRENLERİN OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK
ALGILAMALARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNE
ETKİLERİ: KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR
İŞLETME UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Fatma SATIR

Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Mart 2017

NEVŞEHİR

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Fatma SATIR



KILAVUZUNA UYGUNLUK ONAYI

“İşgörenlerin Otantik ve Hizmetkar Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması ” adlı yüksek lisans / doktora tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Fatma SATIR

Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Senki ÖZGENER

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU danışmanlığında Fatma SATIR tarafından hazırlanan “İşgörenlerin Otantik ve Hizmetkar Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

31/03/2017

JÜRİ

Başkan : Doç. Dr. Ebru AYKAN
Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU
Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN

İMZA



ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 12.04.2017.....tarih ve 2017.18.290 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanması sürecinde bilgi birikimi, fikir ve yorumlarıyla bütünsel bakış açısıyla bana yol gösteren ve benden desteğini esirgemeyen danışman hocam sayın Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLUNA'a sabır ve anlayışı için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez dönemi boyunca maddi, manevi desteğini esirgemeyen anneme ve babama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Nevşehir 2017

Fatma SATIR

**İŞGÖRENLERİN OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK
ALGILAMALARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR İŞLETME
UYGULAMASI**
Fatma SATIR
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mart 2017
Danışman: Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

ÖZET

Liderlik geçmişten bugüne bireylerin, örgütlerin ve toplumların ilgisini çeken önemli bir unsurdur. Değişen ve gelişen koşullara göre şekil alan liderlik türleri arasında yer alan ve son zamanlarda daha çok incelenen otantik ve hizmetkâr liderlik konuları bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. İşletmenin devamlılığı için lider kadar önemli bir diğer unsur da işletmenin çalışanları ve onların performanslarıdır.

Algılanan liderlik tarzı ile çalışanların ortaya koyacakları performans arasında bir ilişki olabileceği varsayımından hareketle kurgulanan bu çalışmanın amacı, çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının onların performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır.

Çalışma, Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesindeki bir işletmede çalışan 159 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının görev ve bağlamsal performansları ile anlamlı bir etkileşime sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otantik liderlik algılamalarının ise görev performansı ile herhangi bir anlamlı ilişkisinin olmadığı, bağlamsal performans ile ise sadece etik boyutu kapsamında anlamlı etkileşime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Çalışan Performansı, Görev Performansı, Bağlamsal Performans

**THE EFFECTS OF EMPLOYEES ON THE PERFORMANCE OF
AUTHENTIC AND SERVANT LEADERSHIP PERCEPTIONS:
IMPLEMENTATION OF A BUSINESS IN KAYSERI ORGANIZED
INDUSTRIAL ZONE**

Fatma SATIR

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Business Department, Master Thesis, March 2017**

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

ABSTRACT

Leadership from the past to the present has played an important role for individuals within organizations and society as a whole. In the face of changing conditions, various types of leadership styles have emerged and in recent times, authentic and servant types of leadership have received a lot of attention. This study will focus on both authentic and servant types of leadership along with the performance of employees which are all essential factors for the success of any business.

Assuming that there is a relationship between perceived leadership and employee performance, this study aims to determine the effects of the employees' authentic and servant leadership perception on their performance.

The sample of the study consists of 159 employees in a factory in the Kayseri Industrial Zone. The findings show that 'the employees' authentic and servant leadership perception' has an effect on the employees' performance.

According to the data inquired, that task and contextual performance have a meaningful interaction with the employee's servant leadership perception has seen as a result. Authentic leadership perceptions were found to have no meaningful relationship with task performance and contextual performance had a significant interaction with ethical dimension only.

Key Words: Authentic Leadership, Servant Leadership, Employing Performance Task Performance, Contextual Performance

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
ONAY	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK ve HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	4
1.1.1. Lider	4
1.1.2. Liderlik	4
1.1.3. Liderlik Yaklaşımları	6
1.1.3.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	7
1.1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	8
1.1.3.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	11
1.1.3.4. İlişki Yönelimli Liderlik Yaklaşımı	11
1.1.3.5. Görev Yönelimli Liderlik Yaklaşımı	12
1.1.3.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı	12
1.1.3.7. Güçlendirici Liderlik Yaklaşımı	14
1.1.3.8. Tinsel Liderlik Yaklaşımı	15
1.1.3.9. Etik Liderlik Yaklaşımı	16
1.2. Otantik Liderlik ile İlgili Kavramlar	18
1.2.1. Otantiklik, Otantik Liderliğin Tarihçesi, Tanımı ve Boyutları	18
1.2.2. Otantiklik	19
1.2.3. Otantik Liderliğin Tarihçesi	21
1.2.4. Otantik Liderlik	24
1.2.5. Otantik Liderliğin Boyutları	26
1.2.5.1. Öz-Farkındalık	26

1.2.5.2. Önyargısız Değerlendirme.....	27
1.2.5.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Etik).....	27
1.2.5.4. İlişkilerde Şeffaflık	28
1.2.6. Otantik Liderliğin Belirleyici Özellikleri.....	28
1.2.7. Otantik Liderin Görevleri.....	30
1.2.8. Otantik Liderlik ve Örgütsel İşleyiş (Bağlam)	31
1.2.9. Otantik Liderlik ve Motivasyon	32
1.2.10. Otantik Liderin Karar Verme Süreci.....	33
1.2.11. Otantik Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar	39
1.2.11.1. Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı	39
1.2.11.2. Gardner vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	39
1.2.11.3. Illies vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı	42
1.2.11.4. Walumbwa vd'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı	42
1.2.12. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımları ile Karşılaştırılması.....	43
1.2.12.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması	43
1.2.12.2. Otantik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Karşılaştırılması	45
1.2.12.3. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderliğin Karşılaştırılması	46
1.2.12.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin Karşılaştırılması	47
1.3. Hizmetkâr Liderlik	47
1.3.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı	47
1.3.2. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımları.....	50
1.3.2.1. Greenleaf'in Hizmetkâr Liderliğe Yaklaşımı	50
1.3.2.2. Liden ve Arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	51
1.3.2.3. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı.....	53
1.3.3. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar ..	54

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

2.1. Performans İle İlgili Kavramsal Çerçeve.....	58
2.1.1. Performans Kavramı.....	58
2.1.2. Performans Türleri	60
2.1.3. Performans Boyutları.....	63
2.1.3.1. Görev Performansı ve Farklı Açılardan Sınıflandırılması.....	64
2.1.3.2. Bağlamsal Performans	66
2.1.4. Görev ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar	72
2.2. Performansın Ölçümü.....	74

2.2.1. İş Görenlerin Performans Ölçümü.....	75
2.2.2. Performans Ölçümünün Yararları.....	76
2.2.3. Performans Yönetimi.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR İŞLETME UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Amacı	79
3.2. Araştırma Konusunun Önemi	79
3.3.1. Örneklem.....	80
3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Pilot Araştırma	80
3.3.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği	80
3.3.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği.....	81
3.3.2.3. Performans Ölçeği	81
3.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	82
3.3.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	84
3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlar.....	84
3.4.1. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	84
3.4.2. Çalışanların Otantik Liderliğe İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları.....	86
3.4.3. Çalışanların Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları ..	88
Çalışanların hizmetkâr liderliğe ilişkin algılamalarına dair araştırma sonuçları Tablo 3.3.'de gösterilmiştir.....	88
3.4.4. Çalışanların Performanslarına İlişkin Araştırma Bulguları.....	91
3.4.5. Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkilerinin Analizi	92
SONUÇ.....	101
KAYNAKÇA.....	104
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması	10
Tablo 2.1. İş Performansının İçeriğini Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti.....	62
Tablo 3.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 3.2. Otantik Liderlik Ölçeği	87
Tablo 3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği	89
Tablo 3.4. Performans Ölçeği	91
Tablo 3.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları	92
Tablo 3.6. Hizmetkar Liderliğin Çalışan Görev Performansı Üzerindeki Etkileri Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 3.7. Hizmetkar Liderliğin Çalışanların Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkileri (Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları).....	95
Tablo 3.8. Otantik Liderliğin Boyutları İtibari ile Çalışanların Görev Performansı Üzerindeki Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)	97
Tablo 3.9. Otantik Liderliğin Boyutlarının Çalışanların Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları).....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Otantik Liderlik Modeli	30
Şekil 1.2. Otantik Liderlik Ahlaki Bileşenleri ve Otantik Karar Verme Süreci	34
Şekil 1.3. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli	53
Şekil 1.4. Dönüşümcü ve Hizmetkar Liderlik	56
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	83

GİRİŞ

İşletmelerin sınırsız olan ömrünün daha karlı ve verimli şekilde devam edebilmesi amacıyla bilimsel olarak farklı açılardan lider ve çalışanlar incelenmiş, birbirlerini etkileme yönleri araştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlik; kitlelere ulaşım, onları etkileyebilme, yön verebilme ve emir verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Liderliğin güce dayalı bir kavram olduğu düşüncesiyle, liderlik kişilerarası iletişimi temin ederek sahip olunan bu gücü belli bir sürede kullanması şeklinde tanımlanabilmekte ve bu kabiliyete sahip bireye de lider denilmektedir. İlgili alan yazında liderlik pek çok açıdan değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Bunlar arasında; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, pozitif liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, güçlendirici liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik türleri sayılabilir.

Kernis (2003) otantik liderlik kavramını; bireyin rutin hareketlerinde özgürleştirilmiş gerçek, öz benlik şeklinde tanımlanmıştır. Türk kültürüne bakıldığında otantik liderliğe dair en uygun bakış açısının Mevlana'ya ait olan "Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol" özlü sözü ile örtüştüğü ifade edilebilmektedir. Hizmetkâr liderlik, terim olarak ilk kez Greenleaf (1970) tarafından kullanılmıştır. Buna göre hizmetkâr liderlik; önce liderlik yapan sonrasında ise hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla tanımlamakta ve bunları karşılamak için daha fazla çaba gösteren birey şeklinde tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında dönüşümcü liderliğin bir uzantısı şeklinde değerlendirildiği de görülmektedir. Performans yapılan işin başarıya ulaşma derecesi şeklinde kısaca tanımlanabilir. İşletmeler daha ileriye ulaşabilmek için daima kendini, çalışanlarını performans testine tabi tutarak, alınan çıktılara göre kendini revize etmektedir. Aksi takdirde bulunduğu sektörün aynı zamanda çağın gerisinde kalacaktır. Çalışan performansı işletmelerin ilgisini daima çekmiştir. Çalıştırdığı

bireylerin işe ve işletmeye akabinde ekonomiye olan katkıları ile işletmeye olan maliyetleri performansın küçük çapta göstergesidir. Çalışan performansı alan yazına bakıldığında bu çalışmada olduğu gibi görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta incelenmektedir.

Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalara bakıldığında otantik liderlerin, izleyicilerin performanslarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 273). Bir başka çalışmada Avolio (2004) otantik liderliğin, izleyicilerin tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi olduğunu belirtmekte ve performansı da olumlu davranışlar arasında göstermektedir. Yerel literatürdeki çalışmalara bakıldığında ise; Gül ve Alacalar'ın (2014) yaptıkları araştırmaya göre, otantik liderlik bileşenleri ile izleyicilerin performansları arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik bileşenleri olan; öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının tamamı ile izleyicilerin performansları arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Gül ve Alacalar, 2014: 547). Yılmaz ve Karahan'ın yaptıkları araştırmada ulaşılan sonuca göre, genel anlamda liderlik davranışının ve dolayısıyla liderliğin, işgören performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Yılmaz ve Karahan, 2010: 156). Bu çalışmalardan Gül ve Alacalar (2014) tarafından yapılan çalışma, eğitim hizmeti sunan öğretmenler üzerinde Yılmaz ve Karahan'ın (2010) çalışması ise tekstil sektöründe çalışan farklı pozisyonlarda yer alan personelle yapılmıştır. Hizmetkar liderlik ve performans ile ilgili yapılan bir çalışmada ise İstanbul'da bulunan 2 devlet ve 8 vakıf üniversitesinin işletme bölümü 3. ve 4. sınıflarda öğrenim gören 818 öğrenciden elde edilen verilere göre; öğrencilerinin akademik performanslarının artmasında, hizmetkar liderlerin daha çok kavramsal becerilerinin, fazladan rol davranışları sergilemelerinde de öğrenciyi destekleyici ve yardımsever davranışların daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sanı vd., 2013: 79). Bu çalışmada ise Kayseri'deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren bir mobilya fabrikasındaki mavi yakalı çalışanlar üzerinde araştırmanın yapılmış olması ve özellikle yerli alan yazında bu konu ile ilgili çalışma sayısının sınırlı olması böyle bir çalışmanın yapılmasına gerekçe teşkil etmiştir. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın hem yerli hem de uluslararası yazının zenginlik kazanmasına da katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda vurgulanan literatür ve çalışmanın yapılma gerekçesinden hareketle bu araştırmanın amacı, mobilya sektöründe çalışan iş görenlerin, otantik ve hizmetkar liderlik algılamalarının onların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otantik ve hizmetkâr liderlik hakkında kuramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise çalışan performansı ve boyutlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise otantik ve hizmetkar liderliğin çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını nasıl etkilediğinin belirlenmesi amacıyla Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir imalat sanayi işletmesinde gerçekleştirilen ampirik çalışmanın sonuç ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş, tartışılmış ve sektöre ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK ve HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

1.1.1. Lider

Lider, sözlük anlamıyla, yaptırma gücünü, emretmeyi, ödüllendirmeyi ve takipçilerine hâkim olabilmeyi gerektirir. Lider kelime olarak; yol gösterici, aydınlatıcı, ileriye gösterici, öğretici, beraber çalıştığı kişilerin arzuları ile gereksinimlerini olduğu anda hisseden yaratıcı kişiye denir. Lider, lideri olarak bulunduğu grubun hedeflerinin ve davranışlarının tespitinde ya da geliştirilmesinde etkin kişidir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Koçel (2003)'e göre lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişidir (Koçel, 2003: 465). Lider, izleyicileriyle paylaştığı düşüncenin önemi ve gücünü kavrayabilen kişidir (Cüceloğlu: 2014). Liderin, sahip olduğu en önemli unsur vizyon sahibi olabilmesidir yani bakış açısı en etkili silahıdır. Lider; hedefin koyulacağı yeri belirleyen, ekibin söz konusu hedefi aşmasını sağlayan, bütün kuralları belirleyen ve kurallar doğrultusunda uygulamaya imkân tanıyan bireydir.

1.1.2. Liderlik

Liderlik sözcüğü, dünya literatürüne 14.yy'da dâhil olmuştur. Bununla birlikte son birkaç yüzyılda daha popüler şekilde kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tarifini daha çok bireysel bakış açısıyla birlikte önemsedikleri değerlere göre yapmışlardır (Zel, 2001: 90). İngilizce "leadership" sözcüğünün Türkçe anlamı "liderlik ya da "önderliktir". Ancak "liderlik" kelimesi daha yaygın kullanılmaktadır.

Liderlik, şahıs ya da grupları belli başlı bir hedef doğrultusunda toparlayabilme ve söz konusu hedefe ulaşılabilmesi konusunda onları etkileyebilme, onlara yön verebilme ve esin kaynağı olabilme kabiliyetidir. Liderlik en kısa tanımıyla insanları etkileyebilme gücüdür. Liderlik konusunda ortaya konulmuş tanımların ortak noktası “insanları etkileyebilme” noktasıdır. Bu açıdan bakıldığında liderlik ancak ortak bir amacın olması, ulaşılacak bir hedefin bulunması ile paylaşılacak bir görüş ve amacın bulunması durumunda işlevsellik kazanmaktadır (Tutar vd., 2015: 34).

Yüzyıllardan beri liderliği liderlik yapan birkaç temel özellikliğin olduğu görülmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şu şekilde sıralanmaktadır (Buluç, 2003: 4):

1. Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz.
2. Liderler her zaman nadir rastlanan kişisel özelliklere sahiptir.
3. Liderler karizmatiktirler.

Literatürde liderlik ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir;

- Liderlik, genel anlamda bireyleri belli amaçlara yönlendirme ve ikna kabiliyetidir. Lider; gruptaki bireyleri bir araya toparlayan ve onları grup amaçlarına yönelik güdeleyen birey şeklinde tanımlanabilir (Sarı, 2007: 7).
- Liderlik başkalarını etkileyerek iş yaptırma sanatıdır. Stogdill (1950)’e göre liderlik hedeflerin meydana getirilemesi ve hedeflere ulaşılabilmesine doğru örgütlenmiş grubun çalışmalarını etkileme sürecidir (Keçecioglu, 2001: 9).
- Liderliğin güce dayalı bir kavram olduğu düşüncesiyle, liderlik kişilerarası iletişimi temin ederek sahip olunan bu gücü belli bir sürede kullanması şeklinde tanımlanabilmekte ve bu kabiliyete sahip bireye de lider denilmektedir (Sarı, 2007: 8).
- Liderlik, yapılan plan ve alınan kararları kişilerin eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Temizel, 2007: 183).

- Son olarak liderlik, belli şartlarda belli birey ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2003: 583).
- Liderlik, liderin örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla astlarının kendiliğinden çaba göstermesini sağlayan sosyal olarak astlarıyla karşılıklı etki-tepki içinde bulunduğu süreçtir (Doğan, 2007: 33). Liderlik, belli amaçlar çerçevesinde bireylerin hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak kabul görmektedir (Gökçe ve Şahin, 2001: 55). Liderlik belirli hedeflerin ortaya konulması ve hedeflere ulaşmaya dek belirli hedefe yönelik grup üyelerinin çalışmalarını etkileme süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda üç unsur öne çıkmaktadır; etkileme, grup ve hedef. Bennis ise liderliğin temel unsurlarını; vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük, olgunluğu içeren doğruluk meraklı ve cesaretli olmak şeklinde tanımlamıştır (Keçecioğlu, 2003: 11-12).

Tanımlardaki farklılıklardan anlaşıldığı üzere liderliğe ilişkin yapılan çalışmalar bulunduğu çağın şartlarından etkilenmektedir. 15-20 yıl öncesinde yapılan tanımlamalara göre başarılı bulunan bir lider günümüzde başarısız olarak tanımlanabilmektedir. Bunun temel nedeni ise çalışanların, toplumların ve örgütlerin kısacası insanların beklentilerindeki devamlı değişimdir (Ünnü, 2009: 1262).

Liderlik yaklaşımları hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Davranışsal liderlik modelleri incelendiğinde Kurt Lewin, Rensis Likert, Robert Blake ve Jane Mouton gibi bilim insanlarının liderlik yaklaşımları üzerine yaptıkları araştırmalar yoğun ilgi odağı haline gelmiştir. Ancak 1970'li yıllarda görülen teknolojik ve sosyoekonomik gelişmelerle birlikte örgütsel olarak farklılıklara gereksinim duyulmuş ve örgütsel olarak gelişim ve değişim amacıyla araştırmalar tekrar tekrar liderlerin davranışlarında yoğunlaşmıştır (Skogstad ve Einarsen, 1999: 289).

1.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Günümüze kadar etkisi süre gelmiş ve daha çok günümüzde gündemde olan bazı liderlik yaklaşımlarına aşağıda yer verilmiştir.

1.1.3.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik modeli ilk kez siyaset bilimci Burns ve Bass (1978) tarafından, siyasi liderler üzerine yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Ceylan vd., 2005: 33). Yapılan araştırmalara göre liderlik; etkileşimci veya dönüşümcü liderlik olarak sınıflandırılmıştır. Bu ayrıma göre bir kişinin bu iki liderlik tarzının özelliklerini aynı anda gösteremeyeceğini, bu iki liderlik tipinin birbirinin tam olarak tersi sayılmasa da birbirlerinden keskin farklılıklarla ayrılacağını ifade etmektedir.

Burns (1978) etkileşimci liderliği lider ile takipçisi arasında karşılıklı bir alışveriş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar liderlerinin isteklerine uygun şekilde hareket ettiklerinde bunun karşılığında belirli değerler, çıktılar elde etmeyi beklemektedirler. Burns'ün görüşlerini başlangıç noktası olarak alan Bass araştırmalarda etkileşimci liderliğin çoğunlukla işlemsel ya da fayda-maliyet analizi süreci şeklinde kavramlaştığını belirtmektedir (Ceylan vd., 2005: 34). Buradan hareketle etkileşimci liderlikte çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmasına gerek olmadığı kanısına varılabilir.

Etkileşimci liderlik daha çok gelenekseldir. Çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Kısacası karşılıklı alışveriş ilişkisi içerir (Ceylan vd., 2005: 33). Etkileşimci liderlik, tepkiseldir, anlaktır ve hali hazırdaki problemlere dönüktür (Özgener ve Kılıç, 2009: 369). Etkileşimci liderlik modelinde liderin işgörenlerden beklentileri, işgörenlerin liderine sadık kalma derecesi işgörenlerin de görev ve sorumlulukları ile belirli bir işin yerine getirilmesi karşılığında elde edecekleri ödüller diğer liderlik türlerine göre daha ön plandadır. Etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasında sürekli değişime dayalıdır. Daha ufak çapta ya da sıradan değişimlerle iktifa eden liderlik türüdür (Tutar vd., 2012: 7).

Etkileşimci liderlik üç boyutla sınıflandırılmıştır; istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim ile şarta bağlı ödül olmak üzere üç unsur şeklinde sınıflandırılmıştır (Özgener ve Kılıç, 2009: 369).

Şarta Bağlı Ödül: Burada etkileşimci lider, takipçilerini onlar için daha elverişli bir çalışmaya yönlendirmek aynı zamanda onlar için gereksiz ya da uygusuz yöndeki hareketlerini tamamen ya da kısmen kısıtlama şartı ile ödüllerden yararlandırır. Etkileşimci liderlikte geçerli olan ilişki anlayışı itaattir (Yılmaz, 2011: 78).

- İstisnalarla yönetimde işletme içerisindeki rutin işler alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, sadece stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır. Bu yönetim lider tarafından iki farklı şekilde uygulanabilir.
- Aktif istisnalarla yönetimde lider çalışanların davranışlarını onları izleyerek ortaya çıkarmaya çalışır ve bu tür davranışları gözlemlediğinde onları düzeltmeye çalışır.
- Pasif istisnalarla yönetimde ise lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, "bozulmamışsa tamir etme-dokunma" ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz (Yılmaz, 2011: 78).

Başka bir liderlik türü olan dönüşümcü liderlik ile ilgili kavramsal çerçeveye bir sonraki başlıkta yer verilmiştir.

1.1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü liderlik tanımı ilk olarak J. V. Downton tarafından 1973 yılında ortaya atılmakla beraber teorinin bilinir hale gelmesi, siyaset bilimci olan Jaems McGregor Burns tarafından yapılan çalışma ile olmuştur (Topaloğlu, 2005: 5).

Burns, liderliği işlevsel liderler (Transactional Leader) ve dönüştürücü liderler (Transformational Leader) olarak ikiye ayırmaktadır. İşlevsel lider kavramıyla lider ve astlarının arasındaki karşılıklı değişimlerin önemi vurgulanmaktadır. İstenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yapan liderler, işlevsel liderlik sergilemektedirler. Bu tip liderlik tüm örgütlerde her seviyede görülebilir. Öte yandan dönüştürücü liderler ise astlarını ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan diğer bir deyişle, astlarının tüm kapasitelerini istekli olarak kullandırtabilen liderlerdir (Yusof, 1998: 170).

Tracey ve Hinkin (1998)'e göre dönüşümcü liderlik insanları daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere ulaşmak için motive eden, bir vizyon tanımlayan, güvenilirlik ilkesine temel oluşturan bir süreçtir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 731).

Bass dönüşümcü liderliğin dört faktörü içerdiğini ileri sürmüştür (Erkutlu, 2014: 19):

✓ Karizma: Takipçilere güvenilir, açık ve anlaşılır bir amaç göstermek, bu amaca ulaşma konusunda onlara moral ve destek sağlamak iyimserlik aşlamak ve takipçilerinin yanında olduğunu her fırsatta göstermek.

✓ Entelektüel teşvik: Mevcut durumu aşmaları sorunlara yeni ve farklı bakış açıları ile yaklaşmaları yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda takipçileri cesaretlendirmek.

✓ Takipçilere bireysel önem verme: Takipçilerin duygu, istek ve düşüncelerine içten yaklaşmak, kendilerini geliştirme ve yenileme ihtiyaçlarına özen göstermek, onlara ayrı ayrı ancak eşit ve adil davranmak.

✓ İlham verme: Liderler astları için rol modeldir. Onları etkileyecek, motive edecek ve onlara ilham verecek biçimde hareket etmek.

Hughes (1990)' da dönüşümcü liderliği, “ileri bir görüşü ortaya koymak, bu görüş çerçevesinde örgütü harekete geçirmek ve bu yeni görüşün sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla teknik, politik ve sosyokültürel kavramları değiştirmek suretiyle, örgütün yeni görüşün ihtiyacına göre yeniden ortaya koyulması süreci” şeklinde ortaya koymuştur (Özalp ve Öcal, 2000: 210-211).

Luthans (1995) ise dönüşümcü liderlik açısından lideri; takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren birey şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre dönüşümcü lider; takipçilerini bireysel çıkarlar yerine, örgütün çıkarları için çalışmaya güdüleyen ve onları önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için bir vizyon sunabilen kişi olarak nitelendirilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 731).

Dönüşümcü liderler, takipçilerini veya izleyicilerini, onların tüm kabiliyetlerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna

kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır (Yılmaz, 2011: 79).

Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar (Yılmaz, 2011: 79).

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kavramları karşılaştırılacak olursa bu şu şekilde gösterilebilir.

Tablo 1.1. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması

Liderlik özellikleri	Etkileşimci	Dönüşümcü
Amaçların yapısı	Faydacı	İdealist
Zaman yönelimi	Kısa Dönemli	Uzun Dönemli
Koordinasyon Mekanizması	Rol ve Düzenlemeler	Amaç ve Değerler
Diğerlerini etkileme Stratejisi	Faydacı	Diğerlerini Düşünen
İletişim	Aşağıya doğru	Çok Yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Pozisyon	Takipçiler
Diğerleriyle ilişkisi	Bağımsız Başına Buyruk	Organik Birbirine Bağlı
Niyet/güdü	Karşılıklı Düşünen	Ahlaki Yönde Düşünen
Ödül sistemi	Örgüte Dışsal	Kişisel kendine Özgü
Karar Alma	Merkezi Geçmiş Tecrübelerle	Dağıtılmış Yukarıya Doğru Gelecek Merkez
Kendini idrak tarzı	Ben Merkezli	Biz Sosyal Merkezli
Çalışanlar	Yerine Konabilen Araç	Değerlendirilebilir Bir Kaynak
Rehber mekanizma	Kar	Vizyon ve değerler
Değişime Tutumu	Önlenebilir Direnç Statüko	Kaçınılmaz değişimi Kucaklamak
Kontrol	Sert Uyulmalı	Kendi Kendine Kontrol

Kaynak: (Yılmaz, 2011: 80)

Tablo 1.1 incelendiğinde; dönüşümcü lider, iletişimi çok yönlü sağlarken, etkileşimci lider aşağıya doğru adeta hiyerarşiye uygun olarak gerçekleştirir. Dönüşümcü lider çalışanlarını değerlendirilebilir bir kaynak olarak görürken etkileşimci lider yerine konabilen araç olarak görür. Liderin kendini idrakına bakıldığında dönüşümcü lider sosyaldır, biz merkezli iken, etkileşimci lider ben merkezli bir yaklaşım göstermektedir.

Kılıç'a göre dönüşümcü liderlik örgüt performansı ile daha çok ilgilenirken, etkileşimci liderlik ise daha çok örgüt kültürünün baskın olduğu noktalarda ancak performans üzerinde daha belirleyici ve etkilidir (Kılıç, 2006).

1.1.3.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma, antik Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve antik Yunanca “lutfedilen bir yetenek (divinely inspired gift)” anlamını taşır (Yukl, 1994: 317). Hristiyanların kutsal Kitabı olan İncil’de de adı geçen bir kavramdır (Luthans, 1992: 283).

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini ortaya atan House değişik sosyal bilim disiplinlerin araştırma bulgularını ele almıştır (Keçecioğlu, 2003: 46). Sonraki yıllarda “Hristiyan Kilisesi tarafından Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı’dan gelen hediye anlamında olağanüstü davranış” olarak tanımlanmıştır. Dünyevi işlere ve liderliğe uyarlanması ise Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmıştır (Aslan, 2009: 258). House karizmatik liderlik konusunda teorisini yayınladıktan sonra birçok araştırmacının ilgi odağı olmakla birlikte ve birçok araştırmacının temel kaynağı da olmuştur (Erkutlu, 2009: 15). Teori karizmatik liderlerin kendine özgü özellikleri ve davranışlara sahip olduklarını ifade etmektedir. Karizma, liderin bir özelliği olarak algılanmaktadır. Örneğin karizmatik liderler kendine güvenir, kendi inanç ve ideallerinin doğruluğuna inanır ve insanları etkilemek için büyük ölçüde ihtiyaç duyar (Keçecioğlu, 2003: 46).

Karizmatik liderlikte liderin astları tarafından model alınma, astların bir işe karşı güdülerini canlandırıcı hareket etmelerini sağlama ve astların stratejik bilgisi, özgüveni, ikna yeteneği ve dinamik enerjisi sayesinde lideri idolleştirmeleri gibi özellikleri vurgulanmaktadır (Aykan, 2004: 219).

1.1.3.4. İlişki Yönelimli Liderlik Yaklaşımı

1940 ve 1950’lilerden itibaren liderin etkinliğini davranışlarıyla açıklamaya çalışan davranışsal teorilere bakıldığında lider davranışları, farklı isimlerle kullanılsa da içerik olarak aslında görev yönelimli liderlik ve ilişki yönelimli liderlik olarak ele alınmıştır (Kanıgür, 2009: 67).

İlişki yönelimli davranış liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki bireysel ilişkileri; haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği görülmüştür. Karşılık esasına dayalı güven, arkadaşlık ve sosyoduygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Eren, 2001: 446).

Lider ve takipçileri arasında arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı ve yakınlık geliştirmek üzere bireysel ilgi göstermeye yoğunlaştığı görülmektedir (Hunsaker, 2005: 423). Bu boyutu ile ilişki yönelimli liderin davranışları, astlara karşı ortak güven, saygı ve yakınlık gösteren daha duygu yüklü davranışları içermektedir. Bireyi dikkate alan lider şu şekilde tanımlanmıştır (Reitz, 1977:512-513):

- Astlarına kişisel problemlerinde yardım eden,
- Astların önerilerini eyleme geçiren,
- Astlarına eşit muamele eden,
- Astlarını destekleyen. (Çalışan veya ilişki odaklı lider, insan unsuruyla çok ilgilenmektedir. Nitekim insan unsuruyla yöneticinin bu kadar ilgilenmesi ile üretkenliğin ihmal edilmesi de mümkündür. Kişiyi dikkate alma, liderin sıcak ve destekleyici davranması ve astlarına ilgi göstermesinin derecesidir).

İlişki yönelimli liderliğin sınıflandırılmasında, diğer liderlik türü ise görev yönelimli liderlik türüdür.

1.1.3.5. Görev Yönelimli Liderlik Yaklaşımı

Görev davranışı liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yollarını bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Şu halde lider, üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir (Eren, 2001: 446).

Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut, örgütleme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler (Çelik, 2012: 12).

1.1.3.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı

Serbestiyetçi (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik yaklaşımında, işgörelere bir hedef gösterilir ve bireyin yeteneğiyle bu hedefi gerçekleştirmesi konusunda bütünüyle serbest bırakılır. Bu liderlik tarzının işgörelere bağımsızlığını artırma, kendilerini

tamamen serbest hissedebilmeleri gibi faydaları olduğu kesindir. Gerekli görüldüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtebilir, fakat bu görüş gruptaki tüm bireylerin faaliyetlerini kısıtlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının araştırmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde böyle bir liderlik tarzı uygulanabilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011: 98).

Tam serbestlik sağlayan liderler yönetim fonksiyonlarını incelemek, muhakeme etmek, karar vermek ve uygulamak konularında son derece pasiftirler. Konu bu açıdan ele alınacak olursa burada bir liderlikten söz etmek de mümkün değildir. Araştırmalara göre tam serbesti tanıyan liderlik ile astların performansı, iş gayretleri ve davranışsal çabaları arasında negatif ilişki vardır (Başol, 2005: 51). Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluktan kaçarlar. Bu tip liderler kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağlıdır. Çalışanlar da kendi kendilerini eğitirler ve motive ederler. Oto kontrol anlayışı hâkimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 212).

En büyük sakıncası da güçlü bir lider olmadığı zaman, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir (Hicks ve Gullet, 1981: 237). Tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Şahin vd., 2004: 659). Eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümü ve sorumluluk duygusuna sahip olamayan kişilerin bulunduğu gruplarda da bu tür bir liderlik modelinin başarılı olamayacağı açıktır (Buluç, 2003: 9).

1.1.3.7. Güçlendirici Liderlik Yaklaşımı

Çalışanların kendi kendilerine liderlik etmelerine olanak veren süper veya güçlendirilmiş liderlik kavramı, çalışanları güçlendirme ve kendi kendine liderlik sürecinin tasarımıyla etkili bir araç olarak düşünülmüştür. Bu yeni liderlik modeli, lider ve izleyicinin davranışlarının yanı sıra güç kaynağı, etkileme ve örgütsel yön konularında geleneksel liderlik modellerinden ayrılır. Bu yeni modelde güç, liderler ve onların izleyicileri tarafından paylaşılır her iki taraf için de karar alma süreci üzerine önemli bir etkide bulunur. Güçlendirici liderlik popüler basında süper liderlik olarak tanımlanır (Yılmaz, 2011: 138-139).

Güçlendirici liderin belli başlı özellikleri şunlardır (Yılmaz, 2011: 148-149):

- Sistemli Düşünme ve Eyleme Geçme: Bu tip liderler parçadan çok bütüne bakarlar, eylemlerin yaratacağı etkiler üzerine odaklanırlar. Örgüt iklimi ve inançları etkileme niyetinin ötesine geçerek, eylemlerinin yaratacağı örgütsel etkilerin düzeyini kavramış olarak faaliyetlerini sürdürürler.
- Örgütsel İlişkileri Performans Amacı Olarak Algılama: Bütün liderler, çalışanların örgütteki önemini farkındadırlar. Bu liderler çalışanlar olmadan hedeflenen performans düzeyine başka şekilde ulaşamayacağını bilirler.
- Kendisini Çalışanlar İçin Kolaylaştırıcı Olarak Görme: Güçlendirici liderler, kendilerini çalışanların güçlendirilmesi için gerekli olan şartları yaratan kişiler olarak nitelendirirler. Güçlendirici lider, çalışanlara inisiyatif vererek, onların eyleme geçmelerini teşvik ederken, daha ustaca bir etkileşim aracı yaratan geniş çaplı bir rolü kapsamaktadır.

Davranışsal yaklaşım, bir yandan güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve güçlendirici lider davranışları kapsamında yöneticilerin neler yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken; diğer yandan da güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabilceğini açıklamaya çalışır (Bolat vd., 2009: 217).

Bu liderlik tarzının ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2011: 148-149):

- Liderlik vizyonunu paylaşırlar,
- Çalışanlara güvenirlirler,
- Karar alma için gerekli bilgiye ulaşılmasını sağlarlar,
- Yetki devri yapıp fırsatlar sunarlar,
- Sürekli geri besleme sağlarlar,
- Problemleri çözmeye odaklıdırlar,
- Çalışanlara rehberlik etmek için sorular sorarak öğrenirlirler,
- Çalışanların güçlendirilmiş davranışlar sergilediği için takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi mümkündür.
- Güçlendirici liderler, çalışanların değerli olduğunu her fırsatta dile getirirlirler.

Son yıllarda gelişen bir başka liderlik türü ise tinsel liderliktir.

1.1.3.8. Tinsel Liderlik Yaklaşımı

Tinsel (ruhsal) liderler, hayatına bir anlam yükleme arzusu ile izleyenlerin anlam arayışlarına cevap arayan, hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimsemiş buna ilaveten astlarının gelişimi için çaba gösteren bireyler olarak tanımlanabilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:746).

Fry (2003) tarafından geliştirilen tinsel liderlik teorisi, fedakârlık sevgi ve umut/inanç olarak geniş bir şekilde sınıflandırılmış olan liderin vizyonuna odaklanmış öz farkındalığının rolünü, liderin değerlerinin ve davranışlarının farkındalığını üstü kapalı olarak kapsamaktadır. Liderin davranışları olarak da tanımlanan bu değerler/tutumlar tinsel liderlerin rolüyle ilgili bazı karışıklıklar meydana getirmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 318).

Kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, ileri görüşlü olabilme, geniş görüşlülük geliştirebilme gibi tinsel özellikler bu liderlik yaklaşımında ön plana çıkmaktadır. Bu noktada tinsel özelliklerin ortaya çıkmasında

içinde bulunulan durumun ve toplum yapısının önemli rolü bulunmaktadır (Erçetin, 2000: 20).

Otantik liderlik ve tinsel liderlik teorileri arasında ortak noktalar; dürüstlük, güven, cesaret, umut ve azim (dirençlilik) gibi unsurları içermektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 323).

1.1.3.9. Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik liderlik, doğal olarak sosyal güce sahip olan liderlerin sahip oldukları bu sosyal gücü, karar almada, uygulamada ve başkalarını etkilemede nasıl kullanmaları gerektiği konularını içermektedir. Etik liderin amacı paydaşların, çalışanların, kamu kurum ve kuruluşlarıyla organizasyonla ilgili diğer firmaların çıkarlarını etik olmayan karar ve davranışlardan korumaktır (Coşar, 2011: 15-16).

Liderin etik davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun tam olarak belirlenmesiyle mümkündür. Belki de bu bağlamda oluşturulmuş davranışların olması bireyin ahlaki farkındalığının artmasına ve ahlaki benlik gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında etik liderlik, diğer liderlik türlerine göre ahlaki davranışların güçlendirilmesinden daha fazlasını ihtiva etmektedir. Etik lider, örgüt içinde farklı farklı bireyler üzerinde etkinlik kurarak uygun bir örgüt kültürü oluşturan kişi konumundadır (Tuna vd., 2012: 146).

Literatür incelendiğinde etik liderlik türleri; ilke merkezli liderlik, hizmete yönelik (hizmetkar) liderlik ve otantik liderlik olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır.

➤ İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik, Steven Covey'in "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" kitabında çizdiği liderlik portresi etrafında şekillenmiş bir liderlik tarzıdır. Covey'e göre, liderlik belirli ilkelere dayalıdır. İlke merkezli liderlik, ceza almayacağımızı bilsek bile, doğal kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayanmaktadır. Bu yüzden, yaşamlarımız ebedi ve değişmeyen ilkelere dayanmalıdır. Buradan yola çıkılarak dört faktör önerilebilir. Bunlar: 1. Güvenlik, 2. Akıl, 3. Bilgelik ve 4. Güçtür. Bunların hepsi birbirinden bağımsızdır ve büyük bir kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur. İnsanlar başarmak istedikleri şeyin, onların elinde

olduğuna inandıkları için onları izlerler. Güvenlik bireyin kimliği, özsaygısı ve değer hissidir. Rehberlik, insanların yaşamındaki yönü, eylemleri ve kararları yöneten standartlar ve prensipler anlamına gelir. Bilgelik, bireyin yaşamı nasıl algıladığı ve fikir, anlayış ve kavrayışlarıyla ilgilidir. Güç, bazı şeyleri başarmak için eylem, güç ve cesaret kapasitesidir. Güç, yaşamdaki doğru prensiplere odaklanarak, hizmete yönelik bir duyguya sahip olunacağını vurgulamaktadır (Özdemir, 2009: 35).

İlke merkezli liderlik anlayışında, izleyenleri etkilemek için kullanılan araçlar liderin etkili kişilik özellikleri göstermesi ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmesidir. Etkili kişilik özellikleri gösteren lider, izleyenlerin güvenini kazanırken, örgüt kültürüne yerleştirilen ilke ve kurallar, yasalardan bile daha etkili olabilmektedir. Çünkü bu ilke ve kurallar izleyicilerin dışında değildir. İlke merkezli liderin görevi, kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir parçası yapmaktır (Turhan, 2007: 39).

➤ **Hizmetkâr (Hizmete Yönelik) Liderlik**

Sokrates liderlerin esasında insani gereksinimleri karşılamak gibi bir sorumluluğu olduğunu ve bütün liderlik yaklaşımlarında ortak ögenin ‘hizmet’ olduğunu tespit etmiştir. Bulunduğunuz mevkiden aşağı indiğinizde ve diğer insanların arasına karışıp çalıştığınızda, bu hareketiniz insanları size gönülden itaate teşvik edecektir (Yaşbay, 2011: 32). Bu düşünceye göre hizmetkâr liderler, insanlara hizmet etmeyi etik bir değer aynı zamanda yükümlülük olarak görmekte-dirler. Liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek, hizmeti kendi çıkarlarının üstünde tutabilmektir (Turhan, 2007: 31).

Pozitif liderlik yaklaşımlarından olan hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderlerinden başkalarına hizmet etmelerini, aldıklarından daha fazla vermelerini ve kendi ihtiyaçlarından çok diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet eden kişi olmalarını kapsamaktadır (Özdemir, 2009: 31).

Pozitif liderlik yaklaşımı olarak son zamanlarda oldukça ilgi gören hizmetkâr liderlik yaklaşımı çalışmanın ilerleyen kısmında daha kapsamlı olarak incelenmiştir.

➤ Otantik Liderlik

Liderlik ve özellikleri hakkında yıllarca gerçekleştirilen çalışmaların ardından liderliğin, aslında George (2005)' e göre otantiklikle başlayıp bittiği otantik liderliği, "kendi olmak" şeklinde tanımlamaktadır. Otantik liderlik tanımlarının çoğunda, tanım; konunun temelinde yer alan otantiklik yapısı ile başlamaktadır. Otantiklik yapısı, bireyin kendisini bilmesini, kendisini kabullenmesini, kendisi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı ifade etmektedir. Otantikliğin özüne bakıldığında, bireyin kendine karşı dürüst olması mecburiyetten ziyade bireyin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (George, 2005: 11).

Başka bir tanımlamaya göre ise otantik liderler; kim olduklarının ve neye inandıklarının bilincinde olan, değer yargıları, etik değer ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve paydaşlarıyla aralarında; güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan, bu sebeple saygı duyulan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Avolio vd., 2005: 322).

Otantik liderlik, etik liderliğin güven unsurunu oluşturmaktadır. Otantik liderin takipçileri etkilemek amacıyla olan davranışları etiğe uygundur. Etiğe uygun davranış ise, takipçilerin lidere güven duymasını sağlamaktadır. Organizasyon içerisinde yöneticiye duyulan güven, onun aldığı kararların uygulanmasında açıkça görülür (Bass ve Steidlmeier, 1999: 186). Bu güven ortamını oluşturabilen liderler, izleyenleri etkileme ve ikna etme konusunda başka bir araca ihtiyaç duymazlar (Turhan, 2007: 37).

Pozitif liderlik yaklaşımı olarak son zamanlarda oldukça ilgi gören otantik liderlik kavramı çalışmanın ilerleyen kısmında daha kapsamlı olarak incelenmiştir.

1.2. Otantik Liderlik ile İlgili Kavramlar

Bu bölümde, otantik kelimesinin, otantikliğin ve otantik liderliğin gelişimi, otantik liderlik modeli ve farklı araştırmaların otantik liderliği ele alışıyla, otantik liderliğin diğer liderlik tarzlarıyla farklılıkları kapsamlı olarak yer almaktadır.

1.2.1. Otantiklik, Otantik Liderliğin Tarihçesi, Tanımı ve Boyutları

Pozitif liderlik yaklaşımlardan biri olan otantik liderlik yaklaşımına olan ilginin, teorik açıdan akedemisyenler, pratik açıdan ise uygulamacılar tarafından büyük oranda arttığı gözlenmektedir (Avolio vd., 2004: 815-816). Son zamanlarda özel ve kamu kuruluşlarındaki karşı karşıya kalınan durum; toplumsal sorunlarda hızlı bir artışın akabinde otantikliğe olan ilgiyi artırmıştır (Walumbwa vd. , 2008: 90). Otantik liderlik; Gallup Liderlik Enstitü Zirvesi’ nin açılışı için itici güç sağlamış ve önu açık bir konu olarak ele alınmıştır (Yaşbay, 2011: 38).

Araştırmacılar mevcut liderlik tiplerinden özellikle insana has duyguların daha yoğun olarak hissedilebileceği liderlik tiplerine yönelmişlerdir. Bu noktada otantiklik, otantik liderliğin çıkış noktası, boyutları ile otantik liderlerin özelliklerine bu çalışmada ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

1.2.2. Otantiklik

Otantiklik kavramının kökleri Yunan Felsefesinden gelmektedir. “Kendi kendine de doğru olmak” demektir. Nitekim otantik sözcüğünün kökü olan otant “tam güç için “ anlamındadır (Avalio and Gardner, 2005: 320; Gardner vd, 2011:1121).

Otantik, kelime anlamı olarak gerçek olan gerçeğe dayanan orijinal gibi anlamlara sahiptir (<http://www.capital.com.tr/otantik-liderin-yukselisi-haberler/20640.aspx>). Otantiklik kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade edebilmektir (Avolio vd., 2004). Otantikliğin özü insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima net, doğru olabilmesidir. Diğer bir deyişle ‘Birey, kendi öz değerlerine, kişiliğine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 748).

Otantiklik kavramı; bireyin öznel deneyimlerine sahip olduğu duygu, düşünce, ihtiyaç, istek ve inançlarının farkına varmasına ve kendini bilmesine, bireysel olarak duygu ve düşünceleriyle tutarlı biçimde kendine karşı dürüst olması şeklinde tanımlanmaktadır (Avalio and Gardner, 2005: 320). Sartre (1984) otantikliği, bir kimsenin kendisini, eylemlere aynı zamanda dünyaya yönlendirmedeki tutumu şeklinde tanımlamıştır. Kişinin dünya ve eylemlerine olan tutumunu sergilerken özgür olması ve özgürlüğün benliğine uygun olması gerekmektedir. Fakat özgür olmak sorumluluk duygusuyla ters düşmemeli; bu noktada etik unsuru önem kazanmaktadır (Jackson, 2005:315).

Kernis (2003) çalışmasında otantikliği; bireyin gerçekteki benliği ve çevresel baskılarla davranış seçeneklerinin olası etkileri arasındaki uyumu ya da uyumsuzluğunu yansıtan duyarlılık şekli olarak belirtmişlerdir. Farklı bir ifadeyle otantik bakış açısı psiko-uyum ve refah içinde kendini bilebilmektir (Kernis, 2003: 13-18).

Kumar (2007) otantikliği; dış görünüş ile içsel yapının tutarsızlığı minimum olan sosyal bir durum olarak ifade etmiştir. Bireyin içindeki duygu ve düşüncelerine paralel olarak bireyin özüne uygun hareket ve kendini ifade etmesidir (Kumar, 2007; 9-10).

Heidegger (1995) otantikliği “var ya da yok” şeklinde değil otantikliği seviyelendirmenin daha doğru olacağını savunur. Yani insanları hiçbir zaman tam “otantiktir ya da otantik değildir” olarak nitelendirmenin doğru olmadığını ifade etmektedir (Yaşbay, 2011: 34).

Roger ve Maslow (2005) fonksiyonel olarak çalışan ve kendini gerçekleştirebilen bireylere odaklanarak bu bireyleri incelediklerinde açıklığın, gerçekliğin ve doğrallığın son derece dengeli bir biçimde yer aldığını gözlemlemişlerdir (Avalio ve Gardner, 2005: 320). Bir diğer tanıma göre bireyin tecrübeleri, fikirleri, hissiyatı, gereksinimleri ya da inançları ile sürekli irtibat halinde olarak kendini bilmesi” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Memiş vd., 2009: 295). Kısacası otantiklik felsefesinde önemli ve daimi olan şeffaflık ve dürüstlüktür. Bu felsefe Mevlana Celaleddin Rumi’nin de ifade ettiği gibi “Ya görüldüğün gibi ol ya da olduğun gibi görün” olarak ele alınabilir. Buna benzer felsefi görüşleri tarih boyunca farklı kültürlerde de görmek mümkündür. Çinli filozof Konfiçyus “Üstün insan konuşmadan önce eyleme geçer ve sonrasında eylemine göre konuşur.” diyerek aslında çağlar öncesinden günümüzde giderek yükselen ve yaygınlaşan otantikliğe atıf yapmıştır.

Psikoloji ve felsefenin ürünü olarak otantikliğin kaynağına ve tarihine bakıldığında Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafında çalışılmış bir kavram olduğu görülür. Fromm (1942) otantikliği, “toplumun ya da toplumdaki otoritenin bireye dayattığı kurallara boyun eğmek yerine, bireyin içsel olarak var olan ya da sonradan ortaya çıkan ihtiyaçlarına yönelmesi” şeklinde tanımlamıştır. Burada da otantiklik, daha

çok, psikolojik ihtiyaçların bir uzantısı olarak görülmektedir (Algera ve Marjolein, 2012: 118). Pozitif psikolojide, otantiklik; hem bireyi hem de bireyin düşünceleri, inançları, duyguları ve hareketleri ile gerçekte hissettiklerinin ve düşündüklerinin davranışa yansımadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 271).

Yukarıda bahsedilen farklı zamanlarda ve farklı kültürlerde yapılan tanımlamalarda otantikliğin; bireyin iç dünyası ile çevreye olan uyumunun oranı ile doğru orantılı olduğu gözlemlenmektedir. Otantik olan bireyin içyapısıyla ile dış çevreye olan tutumunun son derece şeffaf olduğu ya da olması gerektiği ortaya konulmuştur.

1.2.3. Otantik Liderliğin Tarihçesi

Otantiklik denilince “kendine karşı dürüst ol” şeklinde antik Yunanlıların öğüdü akla gelmektedir. Ancak otantikliğin çıkış noktasının yeni olmamasına rağmen son zamanlarda bu anlamdan daha fazla anlam ihtiva ettiği araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Çünkü terim olarak daha fazla ilgi görmekte ve daha fazla anlamlar yüklenmektedir (Walumbwa vd., 2008: 89-90). Bu anlamda otantikliğin tarihi; felsefe ve psikoloji alanlarındaki değerli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bu çalışmaların otantikliğe sağlam bir miras teşkil ettiği görülmüştür (Yaşbay, 2011: 38).

Günümüzde güven duyulabilen liderlere olan ihtiyaçta görülen artışın sebebi olarak, astların liderlerinden olan beklentilerinin değişmesi ve genel anlamda çıkarılara verilen önem şeklinde ifade edilebilir. Bu değişim ile birlikte; umut, iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerine sahip liderlere eğilim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının tartışıldığı, anlam üzerine yoğunlaşabilen liderlik tarzları önplana çıkmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730). Otantik liderde olması gereken ve yukarıda bahsi geçen özellikler belirtilmiştir.

Kernis ve Goldman (2006) yaptıkları literatür taramasında zihinsel ve davranışsal süreçte insanlar öz benliklerini nasıl keşfediyor aynı zamanda nasıl inşa ediyor zaman aşımı ve karşıt durumlarda nasıl davrandıklarını açıklamaktadır. Bunlara ek olarak Kernis ve Goldman insanın otantik fonksiyonlarının dört unsuru olduğunu iddia ederler: 1) Kendini anlama, 2) Açıklık ve Objektiflik 3) Hareketler-Eylemler (Karşılıklı ilişkilerde), 4) Oryantasyon –Uyumluluk (Karşılıklı ilişkilerde)

şeklindedir (Gardner vd., 2011: 1121). Dahası, bu unsurlar, orijinal kavramsallaştırmasıyla dört temel bileşeni de kapsamaktadır; 1) Farkındalık (yani, Kişinin düşüncelerine, duygularına, güdülerine ve değerlerine bilgi ve güven; 2) Tarafsız işlem (yani, birinin pozitif ve negatif nitelikleri objektiflik ve kabul); 3) Davranış (yani, kişinin gerçek tercihlerine, değerlerine ve ihtiyaçlarına dayalı hareket etmek sadece başkalarını memnun etmek, ödülleri sağlamak veya cezalardan kaçmak gibi.) 4) İlişkisel şeffaflık (diğer bir deyişle, ilişkilerinde doğruluk ve açıklık)'tır (Kernis, 2003; Kernis ve Goldman, 2006).

Illies vd. (2005) dört unsurlu bir otantik liderlik modelinde Kernis'in (2003) modeline benzer bir model ortaya koymuşlardır. Modeldeki unsurlar, öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel eğilimlerdir (Memiş vd., 2009: 295).

Bu iki yaklaşım arasındaki önemli ayrım noktası; Illies vd.'nin modelindeki pozitif duygular ve pozitif sosyal farklılıklar gibi eklentilerin etkisi ile bireysel anlamlılık, kendini geliştirme, öz-yeterlilik ya da öz-saygı gibi bileşenler takipçilerinin bireysel mutluluklarını ön planda tutmaktadır. Avolio ve Gardner'in (2005) modelinde ise liderler ve takipçilerinin öz-farkındalığının çeşitli yönleriyle (değerler, kimlik, duygular, hedefler ve güdüler) ve takipçisine daha çok güven, bağlılık ve refahının sonucu olarak gerçek anlamda performans arasındaki ilişkiye gösterdiği ilgiyle; otantik liderlik yaklaşımını, Illies vd.'nin yaklaşımlarından farklı bir boyutta yani performansa dayalı olarak incelemişlerdir (Yaşbay, 2011: 38).

Bir başka çalışmaya göre otantik otokontrol süreci incelenerek, elde edilen unsurlar şu şekilde sıralanmıştır; otokontrol, bilginin objektif olarak değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış olmak üzere dört temel unsurun bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Avolio vd., 2004: 815).

Otantik liderliği unsurları açısından ele alan çalışmaların yanı sıra Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin gelişimi için hayat hikâyesi yaklaşımını ele almışlardır. Bir liderin kendi hayat hikâyesini tanıması, benlik kavramının objektiflik derecesini ve kişi rol birleşimiyle olan tecrübelerini yansıtan ve takipçilerin lideri otantik olarak değerlendirebilen çalışma otantik lider için ipuçları sağlamaktadır (Shamir ve Eilam, 2005; 401).

Bu unsurlardan yola çıkarak liderin otantik liderliğini değerlendirebilmek adına Avolio vd., otantik liderlik yapısını ölçmek için 16 sorudan oluşan otantik liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Otantiklik ölçeği, gerek öz gerekse gözlemci bildirim formlarını kullanarak liderin otantikliğinin derecesini ölçmek için tasarlanmıştır. Sonuçlar tutarlı bir faktör yapısını göstermiştir: ilişkisel şeffaflık (beş madde), içselleştirilmiş ahlaki perspektif/etik (dört madde), önyargısız değerlendirme (üç madde) ve öz farkındalık (dört madde) (Avolio ve Gardner, 2005: 318-320).

Günümüzde bireylerin çıkarlarına vermiş oldukları değer, güven duyulabilecek liderlere ihtiyacın artması nedeniyle işgörenlerin, iş hayatından ve liderlerinden beklentilerini değiştirdikleri gözlemlenmiştir. Bu dönüşüm sonucunda umut, iyimserlik, öz bilinç ve esneklik niteliklerini taşıyan liderlere eğilimin arttığı saptanmıştır. Bu durumda liderliğin ahlaki ve etik boyutlarından daha çok söz edildiği ek olarak anlamı üzerinde yoğunlaşıldığı liderlik tarzları gündeme gelmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730). Kamunun politikacılara ve iş adamlarına ilişkin olumsuz tutumları bu güven sorununu pekiştirmektedir. İnsanlar liderlerin kabiliyetlerinden şüphe duymasalar da onların etik davranıp davranmadıklarını sürekli sorgulamaktadırlar (Ünnü, 2009: 1262).

“Otantik liderlik nasıl ortaya çıktı? “ şeklindeki bir soruyla konuya giriş yapılacak olursa bu Bill George’un cevabıyla şu şekilde açıklanabilir. George’a göre bu liderlik tarzının ortaya çıkışı kişilik gelişimi, tecrübe ve düzenli sıkı çalışmayla uzun yıllar almıştır. Çünkü herkes potansiyel lider olarak doğmasına rağmen, iyi lider olmak için kişinin kendini geliştirmesi zorunludur. Hedef orta seviyede bir otantik lider geliştirmek değil ama bu gelişim ile bireyin kendi kendine yaptığı yolculuk aracılığıyla öz benliğini ve hayatının amacını bulmaktır (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 272) . Son yıllarda liderlerde aranan özellikler belli başlıklar altında toplanmaya başlamıştır. Bunlar; ahlak, güven, yalandan uzak, bireysel çıkarlar yerine toplumsal çıkarlara yönelme, öz hırsların ve amaçların yerine toplumsal amaçları güdüleme gibi özelliklerdir. Dürüstlük ise olmazsa olmaz şartlardandır (Ünnü, 2009: 1263).

Otantik liderlik, yeni bir yaklaşım olmak yerine, lideri organizasyonun merkezine koyan bu yaklaşımların liderlikle ilgili bütün ayrıntıları izah etmede zorlanmasıyla ortaya çıkan boşluk tamamlayıcı bir bakış açısı sağlamıştır. Böylece otantik liderlik,

çağın beklediği ve istediği liderlik davranışlarını önemli ölçüde karşılayan bir davranış modeli şeklinde görülmeye başlamıştır (Öcal ve Barın, 2016: 71).

1.2.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Tanımlar genel olarak otantik liderliğin, öz farkındalık, şeffaflık, davranışsal bütünlük, dürüstlük ve tutarlılık gibi ifadelerle açıklanan, daha çok pozitif ilişkilere odaklı bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır (Öcal ve Barın, 2016: 71).

Kernis (2003) literatürdeki en etkili çalışmayı yapmıştır. Bu araştırma, otantikliği “bireyin rutin hareketlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik” olarak tanımlamış ve dört unsuru tanımlamıştır. Bu unsurlar; farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkiselliktir. Bu açıdan bakıldığında otantikliğin; bireyin yaşamını nasıl geçirdiği ve kimlerle iletişim halinde olduğuna göre değiştiği gözlemlenmektedir. Otantiklik ile kendine güvenin yüksek olması yerine kendine optimal güven sağlanmaktadır. Dengede (optimal) iken kendine güven; içten gelen, sahici, dürüst, uzlaşmacı tavırda iken; kendine yüksek derecede güven ise savunma amaçlı, koşula bağlı ve çelişkili özelliklerinden ötürü kırılma noktaları içermektedir (Memiş vd, 2009: 296).

Otantik liderler, yol gösteren zaman zaman katılımcı ya da otoriter olabilirler. Otantik lider ve otantik olmayan lider arasındaki farklılık olması gerekir ki bu farklılık, otantik olmayan lider davranışı tarzı aslında kendisi gibi değildir. Otantik liderler kişisel değerleri ve inançlarıyla uyumlu hareket ederler, güven inşa etmek, saygınlık kazanmak ve çalışanlarının güvenini kazanmak için çalışanları ile çeşitli bakış açıları ve ortak ilişkilerin ağlarını inşa ederek çalışanların liderlerini otantik olarak fark etmeleri şeklindeki süreç ile son bulur (Avolio vd., 2004 : 806). Otantik liderler oldukça gelişmiş örgütsel bağlamda ve pozitif psikolojik kapasiteleri açısından incelenebilir. Her iki açıdan liderlerin gelişimi kendi kendilerinin farkında olmaları ve kontrollü davranışlarla pozitif gelişime teşvik ederler. Otantik lider; umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki (etik), geleceğe yönelik, kendinden emin ve kendi kendilerinin gelişmesine öncelik verir. Otantik liderler çalışanlarını hiçbir şeye zorlamazlar bununla birlikte ortakların ve çalışanların değerleri, inançları ve onların davranışları çok daha önemlidir (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

“Otantik bir lider olmanın ya da otantik bir lider olarak doğmanın” gerçekleştiği zorlayıcı koşulların niteliği ve derecesi büyük ölçüde önem kazanmaktadır. Öyle ki bir liderin otantikliği, içinde bulunduğu koşulların zorlayıcı etkisine göre değişmektedir. Bu doğrultuda otantik liderlik, yalnızca bir kimsenin ifade özgürlüğünün bir sonucu olarak kendi kaderini tayin etmesiyle öğrenilen bir rol davranışının sonucu değil, aynı zamanda zorlayıcı koşulların (afetler, salgınlar, savaş ve krizler) etkisi altında, ilişkili olduğu herkese karşı sorumluluk duygusu ile hareket etmesidir (Öcal ve Barın, 2016: 71).

George (2003)’e göre otantik liderler, liderlikleri aracılığıyla diğerlerine hizmet etmeye daha isteklidirler. Çok daha ilginç olanı ise otantik liderler, farklılık oluşturan insanları güçlendirmekle ilgilenirler ve otantik liderler bu insanlara rehberlik ederler (Avolio vd, 2004: 805).

George (2003)’ün kişisel gelişim hikâyesinde araştırmalarında otantik liderliğin ayırt edici özellikleri olan, Avolio ve Luthans tarafından tanımlanan: öz farkındalık, pozitif öz denetim ve pozitif öz benlik gelişimi gibi özelliklerin çoğu yansımıştır (Gardner ve Schernorman, 2004: 271). Öz-farkındalık, kişinin duygularını, değerlerini, inançlarını, güçlü ve zayıf yönlerini tam olarak değerlendirebilmeyi içerir. Otantik liderin gelişimi için bulunması gereken kritik özelliklerden biri de pozitif kişisel düzendir (Gardner ve Schernorman, 2004: 271). Öz-farkındalık boyutuna otantik liderliğin boyutları kısmında geniş olarak yer verilmiştir. Otantik liderlik çalışması liderin seviyesini yükseltir; liderler birey olarak her biri bağımsız tarzıyla dikkat çekerler. Özellikle otantik liderler, lider yapılarının bu yönlerini kapsar fakat daha derine gidildikçe sadece liderlik tarzlarının incelenmesi değildir aynı zamanda liderlerin yeteneği kendi kendilerini bilmek ve takipçilerinin bilgiyi öğrenmeleri için çaba göstermelerini kapsamaktadır (Walumbwa vd., 2011: 111).

Otantik liderlik, profesyonel bakımdan etkili, etik açıdan kuvvetli ve bilinçli bir şekilde yansıtıcı eğitim uygulamaları için güzel bir örnek teşkil eder. Bu bilgiye dayanarak, değer yargılarından güç alan ve beceriyle uygulanan bir liderlik şeklidir (Tabak vd., 2010: 93).

Lider ile tam olarak uyumu yakalamanın en önemli koşulu karşılıklı değerlerin uyumluluğunun ön planda tutulmasıdır (Van Knippenberg ve Hogg, 2003; Shamir ve

Eilam, 2005: 408). Bu noktada görüldüğü üzere, Türkiye gibi paternalist devletlerde toplumlar, liderin otantik olarak algılanabilmesi için liderlikten beledikleri davranışlar takipçilerin değerleri ile kendi değerlerinin tam olarak uyumu son derece önemli hale gelmektedir (Memiş vd., 2009 : 296). Bireyin ve bireysel değerlerin bireyin yaşamı ile olabildiğince paralellik gösterdiği varsayımıyla, bir liderin otantik olması ile hayat hikâyesi ve yaşadıklarındaki gerçeklik arasında bir ilişki olduğu düşünülmesi, otantik liderliğin en önemli kısıtıdır (Shamir ve Eilam, 2005).

Bireyin kendine karşı gerçekçi olması başkalarına karşı da gerçekçi olmasını gerektirir. Bu da otantik liderliğin özünü oluşturmaktadır. Otantik liderlerin ahlaki boyutları çok yüksektir, öyle de olmalıdır. Ancak bu şekilde kalıcı ve istikrarlı olabilir. Ahlak anlayışını yüksek boyutlarda içselleştirmiş kişi otantik lider olabilir. Özü ve sözü ile bir şekilde paydaşlarına ve çalışanlarına aynı objektiflikte davranabilmelidir

1.2.5. Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderlik literatürüne bakıldığında farklı yazarlar tarafından farklı boyutlandırmalar yapılmıştır. Ancak bu çalışmada otantik liderliğin ölçeğinde de kullanılan Garner vd.'nin çalışmalarında yapmış oldukları boyutlandırma ele alınmıştır. Bu bağlamda otantik liderlik; öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik olmak üzere dört farklı boyutta incelenmiştir (Gardner vd., 2005: 364-365).

1.2.5.1. Öz-Farkındalık

Bu bileşen bir bireyin kendi güdeleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. İçeriğinde kişinin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve sadece bununla sınırlı değildir. Kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişisel yönleri ve bunların tavırlarındaki yerini de içermektedir. Farkındalık, psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisidir. Çünkü öz farkındalık kişinin güçlü ve zayıf noktalarının yanında, kendisinin çok farklı yönlerinin farkında olmasını da kapsar. Öz farkındalık son dokunuş değil, bireyin eşsiz olan değerlerini, kimliğini, duygularını, amaçlarını, bilgisini, kabiliyetini ya da sınırlarını çoğunlukla kendisi

dışındaki olay ve olgularla etkin duruma getirdiği şeklinde ifade edilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Tabak vd., 2012: 94).

1.2.5.2. Önyargısız Değerlendirme

Objektif karar verme bireysel dürüstlüğün ve karakterin en önemli noktasıdır. Karakter ve dürüstlük yalnızca liderin kararlarını ve hareketlerini değil aynı zamanda liderin kendisi için iyi olan şey hakkındaki akıbetini de etkilemektedir (Illies vd., 2005:380). Kendisi hakkındaki bilgisini objektif olarak değerlendiren (kişiler) liderler, elde ettiği bilgileri hata oranı düşük şekilde yorumlayabilmeli ve beceri seviyesini daha üst düzeyde değerlendirebilmelidir ki, bunlar tecrübe edinme sürecinin iki önemli unsurdur (Csikszentmihalyi, 2003: 55). Daha dürüst liderler daha objektif değerlendirme yapmaktadırlar. Daha objektif değerlendirme yapabilen liderler elde edilen bu bilgileri daha az hata ile yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirebilmekte aynı zamanda öğrenme potansiyelindeki kendisini zorlayan noktaları tespit etmeye çalışmaktadır (Illies vd., 2005: 379). Objektif değerlendirme, kendiyle ilgili verileri işleme koyarken çarpıtmadan yapmak anlamına gelir. Bu noktada bakıldığında dürüstlüğün en önemli noktasında yapılan çarpıtmalar, dürüstlüğün önemli bir seçim kistası olduğunu gösterir. Kısaca, önyargısız değerlendirme, karar vermeden önce, tarafsız bir şekilde bütün ilişkisi olduğu verilerin analizini içermektedir (Tabak vd., 2012: 94).

1.2.5.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Etik)

Luthans ve Avolio (2003), May vd. (2003) ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki / etik bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında; üst düzey ahlaki standartlar ve yetenekler olduğunu ifade etmektedirler. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değer kalıpları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Tabak vd., 2012: 94).

Otantik liderliğin gelişimine bakıldığında ahlaki yoğunluk ile başladığı görülmektedir. Buradan da görüldüğü üzere otantik liderliğin temelini ahlaki

değerlerin oluşturduğu gözlemlenmektedir. Alternatiflerin değerlendirilmesi, otantiklik niyeti şeklinde devam ederek ahlaki hareket ile otantik davranışın kişisel farkındalık ve yansımaya dönüştüğünü ve son basamak olarak ahlaki kapasiteyle döngünün tamamlandığı görülmektedir.

1.2.5.4. İlişkilerde Şeffaflık

Gardner vd. (2005)'nin çalışması üzerinden devam eden Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflığın dört bileşinini sunmaktadır: GIVE (Goals/Motives, Identity, Values and Emotions); HKDD (Hedefler, Kimlik, Değerler ve Duygular). Bununla birlikte, mizahın otantik liderlerce ilişkilerde şeffaflığa ulaşmak için ve izleyicilerinde pozitif yönde tepkiler ile güven oluşturabilmek için nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceğini açıklamaktadır. İlişkilerde şeffaflık, liderin açık olması gerekliliğinin temel özelliği olması sebebiyle, kendini açabilmesi ve yakın ilişkilerinde güven duyulabilmesi anlamına gelmektedir (Gardner vd., 2005: 365)

İlişkilerde şeffaflık, temelde liderin gerçekte olan kişiliğinin astları tarafından görülmesine yardımcı olan bir unsurdur. Lider, kendisini en uygun şekilde ifade ederek, farklı ve önemli olan unsurların yanı sıra nihai amacı olan güveni sağlamaya çaba göstermektedir. Sonuç olarak, ilişkişel şeffaflık kendini açıkça ifade ederek, uygunsuz eylem ihtimallerini veya zarar verebilme ihtimali bulunan etkileri en aza indirmeyi hedefleyebilen bir unsurdur.

1.2.6. Otantik Liderliğin Belirleyici Özellikleri

Otantik liderin belirleyici özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Shamir ve Eilam, 2005: 396-397):

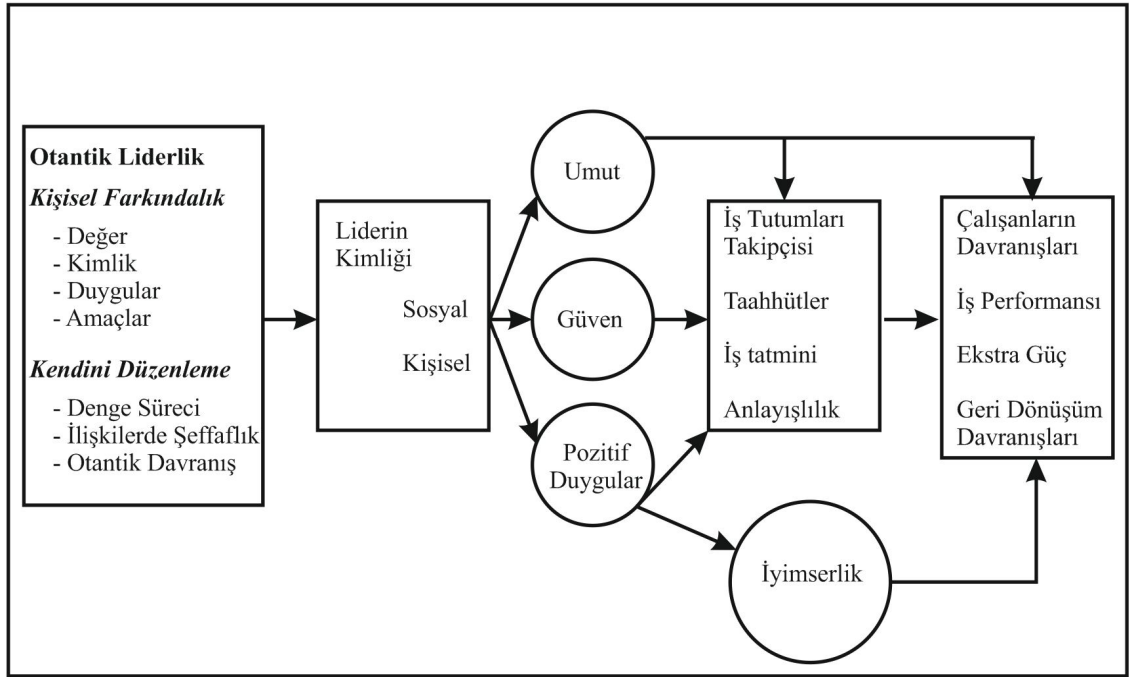
1. Otantik liderin liderliği sahte değildir. Bu liderler bir durum karşısında yönetici oldukları için ne rol yaparlar ne de hareketlerini geliştirmeye ve değiştirmeye çalışırlar. Başka bir ifadeyle yönetici olarak karar vermeleri gerektiğinde kendi otantik liderlikleri devreye girer. Kısacası kişi ya otantik liderdir ya da değildir.

2. Buna bağlı olarak otantik liderler, sadece liderliği ya da liderlik faaliyetlerini; statü, onur ve ödüller için üstlenmezler. Liderlik daha ziyade onlar için inançtır. Otantik liderlerin bağlı olduğu değerleri ve amaçları vardır ve bu değer ve amaçlara teşvik ederek liderliklerini sürdürürler.

3. Otantik liderler orijinaldir, başkalarının taklidi değildirler. Bu özellik, onların eşsiz ya da diğerlerinden çok farklı oldukları anlamına gelmemektedir. O kadar ki onların değerleri, inançları ve görevleri diğer liderlerle benzer bile olabilir. Ancak bu; bu sürecin taklit olduğu anlamına gelmez. Aslında otantik liderler kişisel deneyimleriyle süreci içselleştirirler. Onlar doğru sonuçlara ulaşırken diğer liderlerden farklı olarak, otantik lider özellikleriyle hareket ederler.

4. Otantik liderlerin davranışları; onların değerleri ve inançlarına dayalıdır. Onların hem konuştuklarıyla hem düşündükleriyle davranışları kesinlikle tutarlıdır. Başka bir deyişle oldukları gibi görünürler.

Otantik liderlikte, şeffaflık, pozitiflik merkezli ve yüksek etik standartlar en önemli unsurlardır. Ayrıca otantik liderlerin, astlarında öz-kavrama/kendini algılama (self-concept) gibi hisleri uyandırabilmesi beklenmektedir. Aynı zamanda, otantik liderliğe ilişkin yapı yeni olduğu için ayırdedici bir geçerlilik kurgulanması ve şu anda mevcut yapıdaki bazı fazlalıkların atılması gelecekteki araştırmalar için daha iyi olacağı belirtmekte yarar görülmektedir (Yaşbay, 2011: 48). Otantik lider; daha çok şeffaflık, güven, iyimserlik, umut gibi pozitif duygularla beslenen, bunun yanında liderin zayıf yönleri olabileceğini de kabul eden bir liderlik türüdür.



Şekil 1.1. Otantik Liderlik Modeli
Kaynak: (Avolio vd., 2004: 803)

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi otantik liderlikte öncelikle kişisel farkındalık ve kendini düzenleme/denetleme gelmektedir. Akabinde liderin sosyal ve kişisel kimliğinde belirleyici unsurlar göze çarpmaktadır. Bunlarda umut, güven ve pozitif uygulama; umut ile güven, güven ile pozitif uygulama son olarak umut ile pozitif uygulama şeklinde birbirleriyle ilişki içindedirler. Son olarak performans olarak geri dönüşüm davranışlarıyla model tamamlanmaktadır.

1.2.7. Otantik Liderin Görevleri

Luthans’a göre otantik liderin ilk görevi çalışanların kendilerine olan güvenlerini öz-yeterliliklerini inşa edebilmek ya da güven çağrıştırmaktır. Kişisel-yeterlilik konusunda dünyanın önde gelenlerinden Bandura; belli bir görevin ne kadar iyi yapılacağını, kişinin inancı ve yargıları belirler şeklinde tanımlamıştır. Stajkovic ve Luthans’ın yaptığı analiz çalışmasına göre diğer tanımlanmış örgütsel davranış yapılarına göre kişisel-yeterliliğin performansla daha güçlü bir bağlantısı olduğu ortaya çıkmıştır (Gardner ve Schermerhorn, 2004:276).

Türkiye’de Turhan (2007: 23) tarafından yapılan doktora tezinde, otantik liderliğin etik liderlik kaynaklarından birisi olan güven boyutu ile bir arada adlandırılması

gerektiği ifade edilen alışmasda etik liderlik, etik kararları verebilmenin büyük önem taşıdığı vurgulanarak etik liderin verdiği kararların ahlaki açıdan tutarlılığı ve lidere olan güvenin belirleyicisi olduğu belirtilmektedir. Burada güvenin etik liderin güç kaynaklarından birisi olduğu ve otantik liderlik şeklinde isimlendirilebileceği rapor edilmektedir. Otantik liderliğin güven boyutunu oluşturan, etik liderin davranışlarındaki tutarlılığa ve güvenilirliğe ışık tutmaktadır. Çalışmada otantik liderin takipçileri etkilemede kullandığı temel unsur güvenilirlik unsurudur. Otantik liderlik, profesyonel bakımdan etkili, etik açıdan kuvvetli ve bilinçli olarak idari uygulamalar için iyi bir örnektir. Bu, bilgiye dayanarak, değer yargılarından g alan ve beceriyle uygulanabilen bir liderlik tarzıdır (Tabak, 2012: 97) .

Otantik liderin ikinci görevi umut oluşturmaadır. Klinik psikolog Synder umudu, konulan hedeflere olan inanç ve bu hedeflere nasıl ulaşacağına karar vermek ve bunun için motivasyonu sağlamak olarak tanımlar. Synder'a göre umudun iki bileşeni vardır. Birinin amaca yönelik hislerinin olması ve yollar kişinin hedeflerine ulaşmak için başarılı planlar üretmesini sağlamaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 276).

Otantik liderin nc görevi iyimserliği yükseltmektir. Bu konuda popüler ve etkili kitapları olan psikolog Seligman'a göre birinin hayatı üzerindeki kötümserliğin karşıt güçlü etkileri iyimserliği açıklar (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 277).

Otantik liderliğin temelinde de olan bu üç unsur; güven, umut ve iyimserlik ile liderin görevleri belirlenebilmektedir. Bir otantik liderde diğer liderlik tarzlarından da farklı olarak bu gibi daha çok beşeri duygular daha fazla bulunmakta ve lider bu çerçevede hareket etmektedir.

1.2.8. Otantik Liderlik ve rgtsel İşleyiş (Bağlam)

Bilişim alışanlarının ortaya çıkması geleneksel liderlik ve yönetim anlayışı için yeni bir engel teşkil etmiştir. Bu alışanlar için herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde bir sınırlama olmadan çalışmak son derece elverişli olmasına rağmen, bu tip bir organizasyon yapısı bile iyi yönetilmezse felakete yol açabilir. Örneğin, e-posta, telekonferans ve kurumsal intranet bilgi paylaşımı için tercih edilen araç olmasına

rağmen, bu araçlar doğru iletişim için kullanılmazsa kaosa sebep olur. İletişim kurma ve etkili öğrenme liderlerin etkinliğini ölçmek için önemli bir araçtır (Walumbwa, 2011: 113).

1.2.9. Otantik Liderlik ve Motivasyon

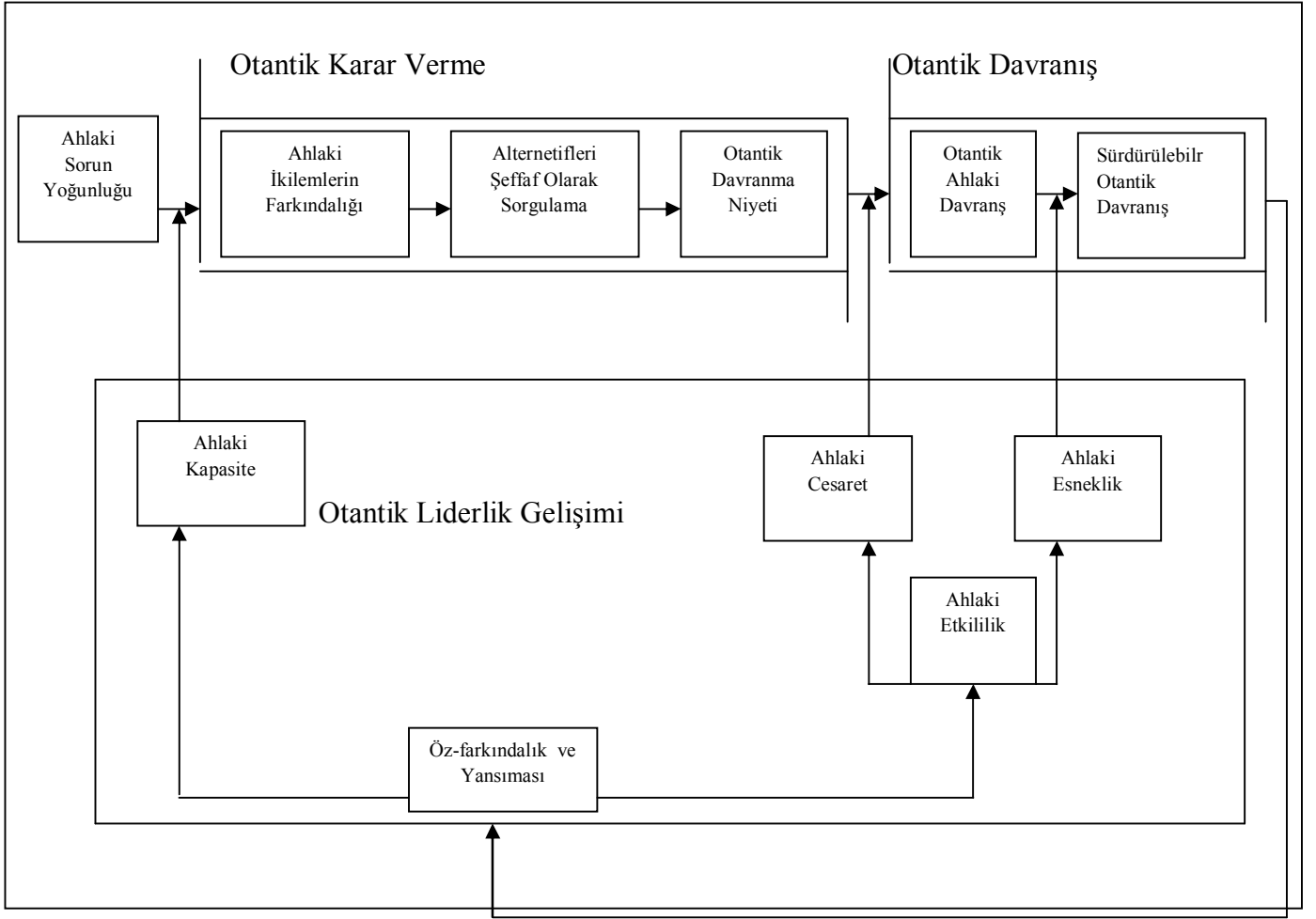
Otantik liderlik güven ve şeffaflık üzerine kurulmuş bir kavramdır ki bu kavramlar insanların birbirlerine güvenmelerini ve birlikte yaşamalarını sağlayan hayati unsurlardır. George (2003)'ün belirttiği gibi otantik liderler, yüksek derecede güven duymanın hem kendi hem de başkalarının başarısına katkı sağlayacağını bilirler. Öz farkındalığın yüksek olması; lider hakkında bilgi edinmeyi kolaylaştırır ve liderlik ettikleri kişilerle aralarında mesafe olsa bile etkileşimde bulunurlarkenki davranış seçimi, motivasyon ve düşüncelerini ayarlamak için öz-farkındalığın daha önemli olduğu görülmektedir. Bu şu şekilde ifade edilebilir; liderler kendi kişisel farkındalıklarında olduklarında başkalarını nasıl etkilediklerini anladıktan sonra daha pozitif ve dinamik olabilmek için yol gösterici olmayı seçebilirler (Walumbwa, 2011: 113). Bireyin kendine karşı gerçekçi olması başkaları ile de gerçek ilişkiler kurma çabası içinde olmasını gerektirebilir. Gerçek anlamda iletişim kurabilen liderlerin takipçileri için olumlu rol model oluşturacakları, onların daha fazla; saygı, sevgi ve güvenini kazanabilecekleri ileri sürülebilmektedir. Bunun yanı sıra gerçek değerlerin daha kalıcı ve tutarlı olacağı hesaba katılırsa, etik anlayışının içselleştirilmiş olması koşulu öne sürülebilir (Memiş vd., 2009: 297). Ayrıca ilişkisel şeffaflıkla otantik lider etkileşimleriyle daha açık bir ifade oluşturur. Onlar edindikleri temel bilgileri etkili bir görev şeklinde yerine getirirler. Liderler açıkça bilgiyi paylaştıklarında, çalışanlarının düşünce ve eğilimlerini geliştirerek, onların bilgilerini birleştirerek birbirlerinden yeni yetenekler edinmeleri için fırsat vermiş olurlar. Bu noktada hızlı değişen sektörlerden bilişim sektöründe; mücadele edilen şeyler aslında ne kadar hızlı tepki alındığına bağlı olduğu için, bilişim ekonomisindeki bilişim işçilerinin en önemli karşılığı hız ve doğruluktur. Ayrıca şeffaflığın karşılığı liderin niyeti ve böylece çalışanlar liderin güdülerini sorgulamak yerine göreve odaklanmalarını sağlar (Walumbwa, 2011: 113). Lider bu bilgi paylaşımı sürecini ne kadar hızlı ve doğru şekilde yaparsa çalışanların motivasyonları bir o kadar hızlı gerçekleşmiş olacaktır.

Otantik liderlik geliştirmek amacıyla, örgütsel liderler tutarlı olmalıdır ve etik kararları ile yaptıkları birbirini desteklemelidir. Böylece liderler, etik ortamlar oluşturarak çalışanlarının ve diğery paydaşların içsel değerylerinin farkında olmalıdırlar (Hodget ve Avolio, 2003: 250). Kısacası lider değerylerine değery vermeli ve objektif davranmalıdır.

Avolio ve Gardner ahlaki açıdan takipçilerinin değery ve inançlarının liderleri tarafından içselleştirilmesiyle onların gerçey ya da muhtemel değeryşim ve gelişimini savunmuşlardır. Takipçileri liderlerinin kim olduğunu bildikleri süreye, onlar da daha şeffaf olacak bu aynı zamanda kendi gelişimleri için de fayda sağlayacaktır. Otantik liderler bunlardan gelen geri dönüşümlerle de oldukça dengeli bir davranış süreyi sergileyeceklerdir (Walumbwa, 2011:113).

1.2.10. Otantik Liderin Karar Verme Süreyi

Otantik karar alma süreyi üç temel adımı içermektedir. Bunlar ahlaki ikilemleri tanıma, alternatifleri şeffaf olarak değerylendirme ve kişinin tutarlı hareket etme niyetini değerylendirmektir (May vd., 2003: 252).



Şekil 1.2. Otantik Liderlik Ahlaki Bileşenleri ve Otantik Karar Verme Süreci
Kaynak: (May vd., 2000: 250)

Otantik karar alma aşamalarına geçmeden evvel ahlaki açıdan liderin karşılaşılabileceği sorunlar incelenmiştir. Bu noktada May vd (2003)'nin liderin sorunun ahlaki açıdan yoğun olup olmadığını tespit edip otantik karar alma sürecine geçilebilmesi için altı madde halinde tespitlerine yer verilmektedir (May vd., 2003:251) :

1. Konu(sorun)ların, başkalarının sonuçlarını etkileme derecesine göre değişmesi,
2. Konu(sorun)ların, başkalarının sonuçlarının ortaya çıkması olasılığına göre değişmesi,
3. Konu(sorun)ların, yakın ya da uzak gelecekte ortaya çıkması,

4. Sosyal değişkenlikten etkilenen bireylerin; sosyal, kültürel, psikolojik ve fiziksel açıdan lidere yakınlık derecesi,
5. Verilen kararların sonuçlarının, birkaç kişiyi mi yoksa çoğunluğu mu etkileyeceğine göre değişmesi,
6. Konu(sorun)ların, başkalarının fikir birliği derecesine göre değişmesi

Bu altı hususu göz önünde bulunduran lider, iş ortamındaki ahlaki sorunların farkına varacaktır. Lider, tespit ettiği noktalar doğrultusunda otantik karar alma sürecine geçerek ahlaki ikilemleri çözmekle süreci başlatacaktır.

❖ Otantik Karar Verme

1. Aşama: Etik/Ahlaki İkilemlerin Farkına Varmak

İş ortamında ortaya çıkan sorunların ahlaki olup olmadığı bu altı faktör ile tespit edilmektedir. Lider geçmiş deneyimleri, duygusal zekâsıyla bu sorunlara daha iyi çözümler getirecektir. Liderin uyarılma derecesinde değişiklik ile konuyla ilgili duygusal tepkisi bu altı faktörün farklı boyutları ile farklı olabilmektedir. Otantik liderler aynı zamanda değerleri ve prensipleriyle aldıkları kararlar “ince beyaz çizgi” üzerinde olduğuna inanırlar bu çizgiden çıktıklarında yanlış yaptıklarını düşünürler (May vd., 2003: 252). Bu noktada da otantik karar verme sürecinin temelinde; otantik liderlerin başkalarına olduğu kadar, kendilerine karşı da dürüst olduğu görülmektedir.

May vd. (2003) yaptıkları bu tanımlamayı şu şekilde örneklendirmişlerdir: Chris adında bir yöneticinin işyerinde etik olmayan yalan, yanlış, eksik muhasebe işlerinin arttığını bir çalışanından öğreniyor. Aslında bu sorunun daha büyük sorunların habercisi olduğunun, kendisinin de bu sebeplerle önceki işverenin yetersizliğinden dolayı işten ayrıldığını hatırlayarak bu konu da ciddi adımlar atmaya karar veriyor.

Ahlaki Kapasite

Liderin, organizasyonların çevrelerindeki ahlaki sorunların karakterler arasında ilişki ve ahlaki ikilem olup olmadığını inceleyen basamaktır. Liderin ahlaki kapasitesi; liderlik rolünü algılama biçimi, liderin bakış açısı ve liderin ahlaki ikilemlerle ilgili tecrübeleri olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (May vd., 2003: 253) .

Liderlik Rolünü Algılama Biçimi: Otantik liderler kendilerini “ahlaki standart taşıyıcısı” olarak görürler ve daima etik standartları yüksektir (Yaşbay, 2011: 52). Zaman içinde liderin otantikliği aşamalı olarak gerçekleşirken takipçileri de paralel şekilde örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir (May vd., 2003: 253) .

Liderin (Yetenek Olarak) Bakış Açısı: Otantik liderlerin rolleri, yalnızca etik sorumluluklarının kapsamında görülmemekte buna ek olarak ahlaki ikilem üzerindeki farklı bakış açıları ile de bağdaştırılmaktadır. Otantik liderler kendilerini diğerlerinin yerine koyabilirler (empati) ve verecekleri kararların sonuçlarına karar vermeden evvel idrakine varabilirler. Aslında karar verirken başkalarının bakış açılarını da sürece dâhil eden liderler, (kendininki de dâhil olmak üzere) takipçilerinin çıkarlarını biraraya getirerek “kazan-kazan” çözümlerine ulaşırlar. Bu yetenek onlara oldukça karmaşık sorunlarla başa çıkmak için farklı bir bakış açısı kazandırır (Yaşbay, 2011: 52).

Liderin Ahlaki İkilemlerle İlgili Tecrübeleri: Otantik liderler de liderlik pozisyonlarında karşı karşıya olabilecekleri ahlaki ikilemleri tanımak için bilişsel kapasiteye sahiptirler. Bu liderler ahlaki sorunlarla başa çıkmaya çalışırken, tecrübelerinden öğrendikleri, ahlaki ikilemleri belirlemeyi kolaylaştıran zihinsel modeller geliştirirerek sorunu çözmeyi amaçlarlar (Yaşbay, 2011: 53).

2. Aşama: Alternatiflerin Şeffaf Bir Şekilde Sorgulanması

Ahlaki ikilem olarak bir sorunun çerçevesinin belirlenmesinin ardından otantik liderler, ulaşabildikleri mevcut alternatiflerle şeffaf bir değerlendirme yaparlar. Bu süreçte böyle bir ahlaki ikilemin çözümünde farklı çözüm metotlarının ve görüşlerin incelenmesi şarttır. Bu görüşmeler, liderlerin takipçileri tarafından sürecin gözden geçirilmesi açısından oldukça şeffaf olmalıdır çünkü otantik liderler tipik olarak sonuçlara odaklanan liderlerin aksine hem sonuçlara hem de takipçilerinin sorumluluk ve görevlerine odaklanmaktadır (Yaşbay, 2011: 53). Bu kararlardan daha çok etkilenen takipçilerinin hakları ile daha fazla ilgilenirler. Otantik liderler, kararlarını takipçilerinden gizlemeye çalışmazlar (May vd., 2003: 253). Otantik liderliğin dört unsurundan biri olan ‘ilişkilerde şeffaflık’ unsuru bu noktada göze çarpmaktadır.

3. Aşama: Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti

Liderin ahlaki bir ikilem için alternatif çözüm metotlarını değerlendirme süreci otantik hareket etme niyetine yol açmalıdır. Otantik liderler genellikle “yapılacak doğru şeyi” bilirler ve bu bilgiye göre hareket etme niyetindedirler. Buradan hareketle bu şekilde niyetler, bir liderin daha sonraki ahlaki eylemlerinin en iyi belirleyicilerindendir (May vd., 2003: 254).

❖ Otantik Davranış

Yukarıda Şekil 1.2.’de görüldüğü gibi otantik davranış süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ele alınmıştır (May vd., 2003: 255-256):

1. Aşama: Otantik Ahlaki Davranış

Otantik liderler niyetlerini davranışlara dökerler. Etik karar vermenin önceki modellerin bireysel ve örgütsel faktörlerin davranış niyetlerini etkilediği görülmektedir. Örgütsel faktörler; mali kaynaklar, teknoloji ve örgütsel iklimi kapsamaktadır. Otantik ahlaki liderlik modelinde, etik davranışı desteklemek için geliştirilmiş örgütsel bir iklim olduğu varsayılmaktadır. Bu davranış türü, örgütsel ödül sistemi tarafından engellenmemiş aksine cesaretlendirilmiştir (Yaşbay, 2011: 53).

2. Aşama: Sürdürülebilir Otantik Davranış

Organizasyonda bütünlük sağlamak için liderlerin otantik davranışlarını uzun vadede devam ettirmeleri gerekmektedir. Gerçek anlamda ahlaki kapsamda bulunan ve böyle davranışlarda bulunan liderleri, doğru hamleye ancak içlerinden gelen güç teşvik edecektir (Yaşbay, 2011: 53).

❖ Otantik Liderin Gelişimi

Otantik liderin gelişimi; yukarıda Şekil 1.2.’de de görüldüğü gibi otantik liderlik gelişimi süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ele alınmıştır (May vd., 2003: 257-258).

1. Aşama: Ahlaki Kapasite

Yukarıda değinilen liderlerin ahlaki kapasitesi üç yolla geliştirilebilir. Birincisi, liderlerin rolleri ve eylemleriyle ilgili ahlaki sorumlulukları açısından ilgili tartışmalara maruz kalabilirler. Liderlerden özellikle karar verirken kararların

sonuçlarından etkilenecek olan tüm paydaşlara karşı duyarlı olmaları beklenmektedir. İkincisi, liderlerin perspektif becerileri, diğer liderler de dâhil olmak üzere, saygı duydukları rol modelleriyle ahlaki ikilemlere maruz kalmaları, tartışmalar yoluyla zenginleştirilebilir. Buradan, sorunlar ile ilgili farklı çözüm yolları geliştirme kapasiteleri artacaktır. Üçüncüsü, liderlerin pozisyonlarında karşılaştıkları tipik ahlaki açmazlara maruz kalma, iş ortamındaki ahlaki meselelerin tanımlanmasını kolaylaştıran "düşünce sistemi" nin oluşturulmasına yardımcı olacaklardır (Yaşbay, 201: 53).

2. Aşama: Ahlaki Cesaret (Yüreklilik)

Liderlik gelişimi programları liderlerin inançlarını, ahlaki niyetlerini eyleme dönüştürme becerisini teşvik ederek ahlaki cesaret oluşturabilirler. Özellikle araştırmalar eğitimin öz-yeterliliği artırdığı onun da performansı yükselttiğini göstermiştir. Cesaret, liderleri ilk eğitimden sonra iş yerinde yaşanan ahlaki ikilemlerle birlikte koçluk yaparak daha da güçlendirilebileceği şeklindeki kavramdır (May vd. 2003: 257).

3. Aşama: Ahlaki Esneklik

Liderlerde esneklik farklı bir dizi süreç odaklı metotları teşvik edebilir. Birincisi, ahlaki etkinlik, dereceli ustalık deneyimleri yoluyla inşa edilebilir. İkincisi, liderlerin sağlıklı başa çıkma tekniklerini benimseyerek, örgütlerde ahlaki tehlike oluşturan durumlarla baş etme stratejileri geliştirilebilir. Üçüncüsü, yüksek ahlaki cesaret ve direniş liderleri ile rehberlik ilişkileri kurulabilir. Bu bileşenlerin her birini dâhil etmek üzere tasarlanan liderlik geliştirme programlarına olan katılım, liderin otantik liderliğin zorluklarıyla başa çıkma yeteneğini de artırabilir (May vd. 2003: 257).

4. Aşama: Özfarkındalık ve Yansıması

Illies vd., Shamir ve Eilam'ın otantik liderliğe ilişkin ileri sürdükleri özellikler ile Avolio ve Gardner da otantiklik ve otantik liderliğin etkin olabilmesi için öz-farkındalığın oldukça üst seviyede olması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Gerçekten de bazı karşıt fikirlere rağmen, otantik liderliğin gelişimini oluşturan öz-farkındalığın, bir şeyi yorumlayabilmek için uygun bir başlangıç noktası olduğu konusunda fikir birliğine yaklaşıldığı görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 324).

1.2.11. Otantik Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar

1.2.11.1. Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı

Kernis (2003) otantikliği; bireyin günlük yaşamındaki gerçek/öz benliğinin engellenmemiş faaliyetleri olarak tanımlamış ve ona göre otantikliğin tanımı, özellikle bireye en uygun öz-saygının uyumlu özelliklerinin, belirlenmesinde gereklidir (Yaşbay, 2011: 65). Kernis, otantik liderlik için dört bileşen belirlemiştir. Bunlar: Öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, eylem ve ilişkiselliktir (Kernis, 2003:13-15):

- Öz-Farkındalık boyutu kişinin güdeleri, duyguları, arzuları ve kendini bilmesinin bilinci ve güveni içinde olması anlamına gelmekte, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin ve duygularının farkında olmasını kapsamaktadır.
- Önyargısız Değerlendirme; inkar etmek, çarpıtmak, abartmak ya da özel bilgiyi, iç değerlendirmeler ve dış kaynaklı değerlendirici bilgiyi yok saymayı değil, bunun tersine nesnelliği ve kişinin kendisinin olumlu ve olumsuz yönlerini, kabul etmesini içermektedir. Yani, bireyin kendini bütün yönleriyle kabul etmesidir.
- Eylem boyutu; bireyin özüne uygun hareket edip etmediğiyle ilgilidir. Bazı durumlarda bireyin ihtiyaçları ve öz değerleri toplum çıkarları ile örtüşmeyebilir. Böyle bir durumda otantiklik, bireyin ihtiyaç ve güdeleri ile ilgili bilgilerin tarafsız olarak değerlendirilmesinin bilincini yansıtmalıdır.
- İlişkisellik; bireyin ilişkilerinde açıklık ve doğruluğa ulaşmasını ve buna değer verebilmesini kapsamaktadır. Bu amaçla otantik ilişkiler kişinin kendini açmasını ve karşılıklı güven ve samimiyet gelişimi sürecini kapsar.

Özetle ilişkiyel otantiklik, diğerleriyle yakın ilişkilerde sahte değil, gerçek olmak anlamına gelmektedir

1.2.11.2. Gardner vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Gardner vd. de otantik lider ve takipçinin gelişimi modellerini oluştururlarken Kernis'in otantik liderlik modelinden etkilenmişlerdir. Otantik liderler takipçilerinin de gelişimini sağlamak için, optimal öz-saygı ve psiko-esenliğin yanısıra güven, iyimserlik, umut ve esneklik gibi pozitif psikoloji bilimi ile ilgili kavramlar üzerinde

durmaktadır. Pozitif psikoloji literatürüne bakıldığında, dikkatlerini otantik liderliğin geliştirdiği pozitif psikolojik unsurlar ve pozitif ahlaki kapasite yerine, otantik liderliğin öz farkındalık ve öz-denetim boyutlarının ön planda olduğu görülmektedir (Gardner vd., 2005: 345).

❖ Otantik Liderliğin Gelişiminin Belirleyici Özellikleri

- **Kişisel gelişim:** Bireysel geçmişinin önemli unsurları; aile, çocukluk, kültür, eğitim, meslek, iş deneyimi, rol modelleri ve önceki liderlik deneyimlerinden oluşmaktadır. Bireysel geçmişin kendisini tanıması hafızasında saklanacaktır. Örneğin otantik liderler için geçmişlerinde ileri seviyede dürüstlük, şeffaflık, güvenilirlik sergileyen bir ya da daha fazla olumlu rol modelinin (ebeveyn, öğretmen, kardeş ya da mentor) onların bireysel gelişim süreçlerinde önemli unsurlar olarak yer almaları muhtemeldir (Yaşbay, 2011: 72).
- **Tetikleyici Olaylar:** Hayatın bir kesiti olarak bakıldığında, liderin hayatındaki bazı tetikleyici olayların olumlu yönde gelişmesini sağladığı söylenebilir. Tetikleyici olaylar, olumsuz olaylardan oluşan (sevilen birinin kaybı, bir sağlık problemi, mali sıkıntılar, vs.) bir kavram olarak görülmesine rağmen, pozitif olaylar ise (yüksek bir pozisyona büyük bir terfi şeklinde) aynı şekilde liderlik gelişimini tetikleyeceğine inanılmaktadır (Gardner vd., 2005: 347).
- **Kimlik:** Bireyin, karakteristik özellikleriyle deneyimlerini açıklayan, aslında bireyin şeması olan bir kavramdır hem ilişkisel benliğinin hem de kolektif benliğinin daima kişiye bağlı olacağını tespit etmişlerdir. İlişkisel benlik ile ilgili olarak otantiklik, özellikle bireyin başkalarıyla daha derin ilgili olduğu ve yakın ilişkileri bağlamında değerli olabilmektedir. Otantiklik, kolektif benlik içinde etnik, dinsel, ırksal ve ulusal gruplara üyeliğin önemli olduğu yerdeki bireyler arasında daha etkili olduğu görülmektedir (Kernis, 2003: 18).
- **Amaçlar ve Güdüler:** Liderler için amaçlar; belli performans kriterleri (üç aylık satış kotaları gibi) ve bireysel çabalar (bireyin günlük davranışları) şeklinde olabilir. Otantik liderler, astlar kadar kendilerinin kişisel gelişimlerine de katkı sağlayabilen yapıcı sosyal amaçları olan ve yüksek etik standartlarını koruyarak kısmende olsa motive oldukları görülmektedirler. Bireysel birincil hedefler öncelikle bireysel görüşlerle ilişkilendirildiğinde, birey olarak kendini daha net

görmek istemeleriyle öz-benlik güdülerinin daha belirgin hale geldiği görülmektedir (Gardner vd. 2005: 353).

- **Önyargısız Değerlendirme:** Otantiklik, nesnellik ve bireyin güçlü ve zayıf yönlerini kabul etmesi ile meydana gelmektedir. Sosyal psikoloji literatürüne göre, insanların doğaları gereği bilgiyi değerlendirirken öncelikle önyargılı oldukları net olarak saptanmıştır. Bu noktada birey, özellikle kendisi ile ilgili değerlendirmelerde kesinlikle önyargısız değerlendirme terimini kullanmayı tercih etmektedir. Bilgiyi değerlendirirken ve sonuçların optimal özgüven sahibi olan otantik liderler de dahil olmak üzere otantik bireylerde daha belirgindir. Onların daha objektif değerlendirme yapabildikleri ve beceri eksiklikleri ile olumsuz duygular da dâhil kendilerinin hem pozitif hem de negatif yönlerini kabul ederler (Yaşbay, 2011: 74). Otantik liderin kendini her açıdan önyargısız değerlendirmesi takipçilerin de liderine olan güvenini artırmaktadır. Ayrıca Gardner vd.'ne göre; önyargısız değerlendirme, otantik liderliğin dört boyutundan biridir.
- **İlişkisel Şeffaflık:** İlişkisel şeffaflık; kişinin kendini gerçek bir şeffaflıkta sunabilmesini ve içsel değerlerini, duygularını ve güdülerini samimi bir şekilde açması demektir. Bilgiyi açıkça paylaşma ihtiyacı olarak şeffaflık, otantik liderliğin gelişiminin önemli bir unsurudur (Wong ve Cummings, 2009: 525). Otantik liderler, kendilerini bilirler ve bütün yönleriyle kabul ederler, üst seviyede güvenilir, açık olmakla birlikte yakın ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini (uygun olduğunda) paylaşmaya gönüllü olurlar (Gardner vd. 2005: 358). Otantik liderliğin şeffaflık unsurunun aktif olması astlarının da bu liderlere olan güvenlerini artırmaktadır. Gardner vd.'ne göre; ilişkilerde şeffaflık otantik liderliğin dört boyutundan biridir.
- **Otantik Etik Davranış:** Davranışlar çevre kaynaklı risklerden oluştuğunda içsel çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Bu tür karmaşalığın üzerine nasıl gidileceğinin otantik liderlik davranışı ile içsel bütünlük açısından önem arz etmektedir (Yaşbay, 2011: 74). Otantik liderler davranışlarını etik çerçeve içersinde gerçekleştirdiklerinde bu tür karmaşaları asgari düzeyde atlatabileceklerdir. Aynı zamanda, Gardner vd.'ne göre; etik otantik liderliğin dört boyutundan biridir.

1.2.11.3. Illies vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Illies vd.'ne göre otantiklik, bireyin sosyal çevre içinde kendini görmesi ve yaşamını kendi değerlerine göre sürdürmek için kişinin genel eğilimlerini yansıtan geniş bir psikolojik yapıdan ibarettir. Otantik liderler, günlük yaşamda kendilerini doğru ifade ederek kaliteli bir hayat sürdürebilirler. Bu sürecin sonucu olarak; öz gerçekleştirmenin ve takipçilerin ruhsal esenliği üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Otantik liderlik sürecine bakıldığında öz-farkındalık ve öz-denetimin hem liderlere hem de takipçilere olumlu yönde etkileri söz konusudur (Illies vd., 2005: 376-379):

- **Öz-Farkındalık:** Otantik liderliğin unsuru olarak öz-farkındalık; bireyin kendi kişisel özellikleri, değerleri, güdüleri, hisleri ve kavrayışları ile ilgili bilincini ve güvenini ifade etmektedir. Öz-farkındalık; güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasıyla birlikte bireyin kendi duygularının ve kişiliğinin bilincinde olmasını kapsamaktadır.
- **Önyargısız Değerlendirme:** Bozucu, inkâr edici veya özel olarak veriyi görmezden gelen biri olarak değil, içten davranışlarla ve deneyimlerle dıştan değerlendirici bilgiye dayalı olarak bireyin kendisiyle ilgili bilgileri objektif olarak değerlendirmesidir. Önyargısız değerlendirme, bireyin bütünlüğünün ve karakterinin merkezinde bulunmaktadır. Karakter ve bütünlük sadece liderlerin kararlarını ve eylemlerini etkilemekle kalmaz aynı zamanda onların bireysel sağlamlığı üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır.

1.2.11.4. Walumbwa vd'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Walumbwa vd. (2008); Gardner vd. (2005), Illies vd. (2005) oluşturdukları otantik liderliği beş boyutuyla ele almışlardır. Bunlar; öz-farkındalık, ilişkişel şeffaflık, içselleştirilmiş düzenleme/denetleme (otantik davranış benzeri), tarafsız değerlendirme ve pozitif/içselleştirilmiş ahlaki perspektiftir (Walumbwa vd ., 2008: 95). Bu unsurlardan içselleştirilmiş düzenleme/denetleme (otantik davranış benzeri), tarafsız değerlendirme ve pozitif/içselleştirilmiş ahlaki perspektif birleştirilmiştir:

- **Öz-Farkındalık:** Bireyin kendi dünyasını nasıl algıladığı ve bu algılama süreci boyunca bireyin üzerinde meydana getirmiş olduğu değişiklikleri kapsar.
- **İlişkisel Şeffaflık:** Bireyin kendisini diğerlerine olduğu gibi, özgün (otantik) olarak sunmasını ifade etmektedir.
- **Önyargısız Değerlendirme:** Liderin karar vermeden evvel konuyla ilgili bütün bilgileri/detafları tarafsız olarak analiz etmesidir.
- **İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif:** İçselleştirilmiş ahlaki perspektif; öz-denetimin içselleştirilmiş ve bütünleştirilmiş bir şeklidir. Öz-denetim; liderin; gruptan, örgütten ve toplumdan gelen baskılara karşı içsel ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönlendirildiğini ifade eden unsurdur.

Bu noktada Walumbwa vd. (2008)'nin yaptıkları çalışmada içselleştirilmiş düzenleme/denetlemenin içselleştirilmiş ahlaki perspektif ile birleştirildiği görülmektedir. Bunun sebebini bu kavramların özgür irade teorisi açısından aynı kapsamda olması şeklinde belirtmişlerdir.

1.2.12. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımları ile Karşılaştırılması

Liderlik literatüründe; otantik liderliğin etik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzları ile bazı noktalarda örtüştüğü, ancak otantik liderliğin takipçilerinin işteki tutum ve davranışlarını diğer liderlik tarzları ile kıyaslandığında daha iyi açıkladığı görülmektedir. Otantik liderliğin, karizmatik ve dönüşümcü liderlik ile benzer yönlerinin oldukça az bulunduğu tespit edilmiştir. Farklı perspektiften bakıldığında; otantik liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran taraf otantik liderliğin bir “kök kavram” olarak ele alınması; yani otantik liderlik temel yapı taşı olup, diğer liderlik tarzlarının bunun üzerine inşa edilebileceği görüşüdür (Memiş vd., 2009: 296). Bunun yanı sıra otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik karşılaştırıldığında hizmetkâr liderliğin teknik açıdan daha zayıf olduğu görülmektedir.

1.2.12.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması

Otantik liderlik teorisi, lider ve takipçisinin öz farkındalık ve öz denetlemenin önemini bunlarla birlikte pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sahanın daha ılımlı bir rolü olduğunu savunmaktadır. Teoriye göre, amaçları yalnızca liderlikle ilgili daha açık bir tanım yapmak değildir. Aynı zamanda “gerçek” liderlik gelişimine

nasıl katkı sağlanacağını göstermekte otantik liderlik teorisinin önemli bir noktasıdır. Otantik liderler içlerinden gelen hisleriyle önemli bir konu üzerinde; değer ve inançlarıyla ne zaman ve nerede duracaklarını iyi bilirler. Onlara göre ahlak; değerleri ve kuralları yalnızca sözcüklerle değil bunun yanında eylem ile de gösterilir. Dönüşümcü liderler de, güçlü ve pozitif bir bakış açısına sahip, teşvik edici farklı bir fikir ya da açıkça belirlenmiş amaç ile organizasyonu dönüştürebilmektedirler (Yaşbay, 2011: 61).

Dönüşümcü liderliği tanımlarken kullanılan, iyimserlik, umut, gelişim odaklılık ve yüksek ahlaki değer sahibi gibi unsurlar aslında otantik liderliğin de belirleyicilerindedir. Dönüşümcü lider olmak için, liderin otantik olması şarttır; fakat otantik lider olmak liderin muhakkak dönüşümcü lider olması gerekmemektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 329).

En önemli fark şu şekilde ifade edilebilir; otantik liderler kendi hislerine derinden ve sıkıca tutunmuştur; onlar önemli kararlarda, değerleriyle ve inançlarıyla hareket ettikleri için nerede durmaları gerektiğini bilirler. Dolayısıyla kendi rotalarına sadık kalırlar ve çoğu zaman prensiplerini, değerlerini ve ahlaklarını yalnızca kelimelerle değil bunun yanında eylemler yoluyla takipçilerine aktarırlar. Dönüşümcü liderler ise takipçilerini, güçlü ve olumlu bir bakış açısıyla, entelektüel bir ilham ile takipçilerin ihtiyaçlarını artırarak ve net olarak amaç yönünde değiştirebilmelerini hedefler (Coşar, 2011: 68).

Dönüşümcü liderlik, otantik liderliğin unsurlarını açıkça kapsamamaktadır. Bu unsurlar: İdealize Edilmiş Etki, İlham Kaynağı Olma, Entelektüel Uyarım, Bireyselleştirilmiş İlgi şeklindedir. Bu noktada temel farklılık, otantik liderlikte öz farkındalığın (derin benlik anlayışı) en temel nokta olarak ele alınmasıdır. Otantik liderler önemli sorunlarla karşılaştığında, değerlerin ve inançların ışığında nerede durmaları gerektiğini bilirler ve takipçilerine karşı oldukça şeffaftırlar. Bu bakımdan, zorluklarla başa çıkarken kendi yollarında ilerleyerek verdikleri kararlarda ahlaki perspektifleri ve içsel disiplinlerinin varlığı önem arz etmektedir; çoğu zaman sözler ve hareketleriyle, değer yargılarını ve ahlaklarını temsil ederler (Illies vd., 2005: 298). Buna ek olarak, otantik liderler kendilerini tanıdıkları ve değer yargılarına bağlı kaldıkları için benlik kavramlarına, hedeflerine uygun liderlik rolleri seçerek zamanla düşünceleri, kimlikleri, lider olarak rolleri ve tutumları arasında üst düzey

bir uyum gerçekleştirirler. Bu şekilde, otantik liderler hem kendilerini hem de takipçilerini tutarlı olarak merkezi konumda tutacak biçimde hizmet ederler (Walumbwa vd., 2008: 100).

Otantik liderlikte lider; kurumlara, takipçilere ve diğer hissedarlara, içsel değerlerini yansıtırsa da, çoğunlukla takipçilerini lidere dönüştürmek için tanımlanan dönüşümcü liderliğin ilgili unsurlarını içermemektedir. Otantik liderler takipçilerinde daha çok otantiklik gelişimi üzerinde durdukları gözlemlenmektedir. Aynı zamanda, otantik liderler, kalıcı ilişkiler kuruyor aynı zamanda hedefler ve değerler çerçevesinde liderlik yapıyorlarsa da takipçileri tarafından karizmatik veya ilham verici olarak tanımlanmayabilirler (George, 2003; Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, zorlu konularla başa çıkarken şeffaf oldukları için, takipçilerin kendi düşünce ve değer yargılarını içselleştirdikleri sürece ilham vericilik, sembolizm, izlenim açısı gibi yönetimin farklı çeşitlerine göre daha az; karakter ve kişisel özelliklere daha çok dayandığı gözlenmektedir. Dönüşümcü liderler ise bunun aksine takipçilerini ve diğerlerini, güçlü ve pozitif bir vizyon; farklı açılardan etkileyici düşünceleri; takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına olan ilgilerini ve tam olarak hedefe yönelme anlayışına sahip olmaları ile dönüştürürler (Coşar, 2011: 69).

1.2.12.2. Otantik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Karşılaştırılması

Etkileşimci liderler, örgüt yapısının eyleme geçirilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşılması amacıyla takipçilerinin bazı ödüllerle motive olmasını sağlayan kişilerdir. Otantik liderler ise, güven, iyimserlik, umut ve esneklik gibi daha çok ahlaki özelliklere sahip ve astlarının gelişiminde en az kendi gelişimlerine verdikleri kadar önem veren bireylerdir. Başka bir ifadeyle, otantik liderler astlarını de değiştirmeye çalışırken, etkileşimci liderler astlarını değiştirmeye çalışmazlar, sadece astlarındaki güçlü yönleri kullanmaya çalışırlar (Yaşbay, 2011: 60).

Booms (2009) çalışmasında, etkileşimci, dönüşümcü ve otantik liderlerin, lidere duyulan güven, liderin algılanan başarısıyla örgütsel kimliği üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırma, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ve otantik liderliği diğer liderlik yaklaşımları ile birlikte ampirik olarak analiz eden Türkiye'deki ilk çalışmalardan biridir. Analizde kullanılan 232 veri, "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni uygulayan Türk şirketlerindeki çalışanlardan elde edilmiştir. Bu firmaların seçilme nedeni, otantik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının özellikle

böyle işletmelerde var olma beklentisinden ibarettir. Çalışmaya göre, ele alınan üç liderlik yaklaşımının, “lidere duyulan güven” ve “liderin algılanan başarısı” ile oldukça yüksek ve pozitif bir ilişkisi, “örgütsel kimlik” ile ise yine pozitif fakat orta düzeyde kalan bir ilişkisi olduğunu saptamıştır. Çalışmaya göre otantik liderlik davranışı, etik liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkide aracılık rolündedir. Çalışanların örgütsel kimliklerini etkileyen temel unsur, liderlerinin vizyonudur. Diğer yandan, lidere duyulan güven, “etkileşimci liderlik ve örgütsel kimlik” ve “otantik liderlik ve örgütsel kimlik” arasındaki ilişkide tam aracı rolündedir (Coşar, 2011: 62).

1.2.12.3.Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderliğin Karşılaştırılması

Conger ve Kanungo (1987) yaptıkları çalışmada, karizmatik liderlik ve otantik liderlik arasında birçok farklılık tespit etmişlerdir. Bu farklılıklardan en önemlisi, karizmatik liderlikte liderin öz denetimi ve öz farkındalığı göz ardı edilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005: 330). Yani karizmatik lider, davranışsal açıdan teorik olarak eksiktir.

Karizmatik liderliğin benlik kavramına dayanan teorisi, liderin davranışları ve içgüdüsel hareketleriyle değişen takipçinin benlik kavramını liderin değerleriyle tanımlama ve benimsemesini yorumlamaya diğer yandan önem verirken, bu süreçte liderin özfarkındalığı pozitif psikolojik sermayenin rolü, liderin gerçek ve sürdürülebilir performans ilişkisiyle aydınlatılmamıştır (Coşar, 2011: 71). Yani, karizmatik lider, dışsal izlenimi ile içsel derin benliği arasındaki ilişki yeterince açıklanamamıştır.

Otantik liderliği karizmatik liderlikten ayıran diğer nokta ise otantik liderlerin ahlaki açıdan takipçilerinin özfarkındalığını ilham verici özelliklerinden, gerçekçi sunumlardan ya da izlenim yönetiminin farklı şekillerinden bireysel özellikleri, kişisel model ve bağlılığa dayalı olarak etkilemesidir (Avolio ve Gardner, 2005: 331).

Özetle karizmatik lider, takipçilerini ikna etmek, etkilemek ya da yönlendirmek için konuşma sanatını kullanırken; otantik liderlik daha sosyal, yapıcı aynı zamanda şeffaf ve gerçekliğe dayalı özelliklerini kullanarak takipçilerini yönlendirir.

1.2.12.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin Karşılaştırılması

Otantik liderlik gibi, hizmetkâr liderlik de liderin öz farkındalığının/öz denetlemesinin rolünü tamamıyla olmasa da kısmen kapsadığı görülmektedir. Örneğin, hizmetkâr liderlik teorisi, liderin farkındalığı, empatisi, kavramsallığı ve özsezisi (vizyonunu) hakkındaki kavramsal çerçeveyi içermektedir. Öz farkındalık/öz denetleme ile ilgili pozitif ve sosyal psikoloji literatürüne göre gelen otantik liderlik bakış açısına ters olarak hizmetkâr liderlik teorisinin aslında deneysel araştırmalarla destekli teknik bir temele sahip olmadığı görülmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlik teorisinde, pozitif psikolojik sermayenin ve olumlu kurumsal bağlamın olduğu gibi astın öz farkındalığının ve öz denetlemesinin rol tanımlanması içerisinde eksiklikler olduğu görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 325).

Cerit'e (2005) göre, hizmetkar liderliğin odak noktası takipçileridir bu insanlarla sürekli ilgilenmeyi hedeflemektedir. Merkezinde takipçilerine hizmet etmek olan hizmetkâr liderin davranışları takipçilerini; güdülemeye, etkilemeye, teşvik etmeye ve güçlendirmeye yönlendirir. Hizmetkar liderler, takipçilerini geliştirir ve onları çalışmaya teşvik ederler ve gelişmeleri için onlara destek olurlar, vizyonlarını geliştirirler, onların güvenini kazanırlar ve onları etkilerler (Özdemir, 2009: 31).

1.3. Hizmetkâr Liderlik

Bu başlık altında Hizmetkâr Liderlik Kavramı, Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımları ve diğer liderlik yaklaşımlarıyla ile aralarındaki farklılıklarına yer verilmiştir.

1.3.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkâr Liderlik” terimi ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik fikri büyük ölçüde Greenleaf’ın büyük kurumlardaki çalışmalarından elde ettiği deneyimlerden kaynaklanmaktadır (Çevik ve Kozak, 2010: 82). Greenleaf “Hizmetkâr olarak lider” adlı eserinde hizmetkâr liderliği tanıtmıştır. Büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır (Akyüz ve Eren, 2013: 194). Page ve Wong (1998) hizmetkâr liderlik kavramını, ortaklaşa iyilik sağlamak, amaca erişmek ve astlarının gelişimlerini sağlamada ilk olarak hedefin

astlarına hizmet etmek olduğu bir liderlik yaklaşımlı şeklinde tanımlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına bencil olmaktan uzaklaşan ve karşılık beklemeden hizmet etmeyi öncelikli olarak görmüşlerdir (Sanı vd., 2013: 64).

Yukl (2002)'e göre hizmet yönelimli liderler, insanları dinlerler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgili olduklarını ileri sürerler. Bir başka tanıma göre hizmetkâr liderlik davranışı; insanlara değer verme ve geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmadır (Cerit, 2007: 89).

Hizmetkâr lider, ortaklarıyla takipçileri için bir ortam oluşturmalı, her şeyin ve herkesin hedefe doğru uyum içinde ilerlemesini sağlamalıdır. Hizmetkâr liderin sahip olması gereken başka bir önemli özellik de kendisini hizmet bilinciyle grubun en altında konumlandırmasıdır (Özmutlu, 2011: 16). Hizmetkâr liderler takipçilerinin; istek, ihtiyaç, amaç, kabiliyet ve potansiyelini en iyi biçimde anlayabilmeleri liderle bire bir iletişimle ortaya çıkarmasına dayanır. Hizmetkâr liderler başkalarına hizmet ederken öncelikle kendi çıkarları dışında güven oluştururlar. Kendinden önce başkalarına hizmet teması işyerinden ev ve topluma kadar uzanır. Hayatının her alanında hizmetkâr liderler hizmet yönlendirmesini uygularlar. Belki de en önemlisi takipçilerine özgüven ve kendi kendilerine hizmetkâr lider olmayı aşılamalardır. Böylece kendi kültürlerini oluşturabilirler (Liden vd., 2008: 162). Başka bir deyişle hizmetkâr liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün müşterileri ve diğer paydaşlarını da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflerler. Spears (2004)'e göre de, hizmetkâr liderlik yaklaşımı sadece bir kişiyle ilgili değil, tüm organizasyonu kapsayan bir kültür şeklinde algılanmalıdır (Sanı vd., 2013: 64).

Hizmetkâr liderlik, lideri bir hizmetkâr olarak yani astlarına hizmet etmek isteyen kişi olarak görür. Hizmetkâr lider, astlarının ve kurumun öncelikli gereksinimlerine odaklanarak kendini bir lidere dönüştüren bireydir. Buna göre, hizmetkâr lider bu faaliyetlere çıkar elde etmek için katılmaz. Bu yaklaşımda liderliğin nihai amacı, hizmet edilenlerin daha bilgili ve hak sahibi olmaları, dayanışma ve özgürlük kazanmaları, nihai sonuçta da birer hizmetkâr lider haline gelmeleridir. Bireylerin ihtiyaçlarının karşılandığı zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının çeşitli tanımları yapılmıştır. Hizmetkâr liderler, çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden

kişilerdir. Bu yüzden örgütten çok iş görenlerle ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan, insanların iyiliğine yönelik önderlik etme anlamına gelen bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Özmutlu, 2011: 16).

Hizmetkâr liderlik konusunda öncelikle söylenmesi gereken; kişilik yapısı, kişinin ilgi odakları, sevgi ve saygı eğilimi hayata bakış açısı ile odak noktası insani değerler olan, ben ya da sen değil, biz diyebilen bir liderlik türüdür. Bu noktada diğer liderlik türlerine nazaran daha baskın olan özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2013: 319-325):

- Hizmetkâr liderin kişisel yapısı iki ana kol üzerine yükselir. Biri bilge duruş diğeri karizmadır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderler mantık odaklı (IQ), gönül ve ruh odaklı duygusal duruş (EQ) bu ikisinin de yeterli olmadığı ayrıca ahlak odaklı (MQ) yüksek zekâyâ sahip kişilerdir
- Hizmetkâr liderler kendisine yönelmez, başkaları için bir şeyler yapma derindedir. Hizmetkâr olmayan liderin özelliği ise her davranışı kendisine yöneliktir. Hizmetkâr lider; kendisinin, ailesinin, kurumun ve toplumun temel ve egemen değerlerini koruma gayretinde olmanın yanında yeni bilgi ve becerilere aktif uğraşmanın gayretini gösterir.
- Hizmetkâr liderin temel referansı insanların faydasıdır. Mantık ölçüsünü asla yitirmez ama davranışlarında ve kararlarında duygularını göz ardı etmez.
- Hizmetkâr liderin, işine ve toplumsal ilişkilerine olduğu gibi ailesine de (anne-babasına, eşine ve çocuklarına, akrabalarına) olan ilgisi yüksektir. Zaten günlük hayat açısından bakıldığında hizmetkâr lider uyumlu, yumuşak ve ağırbaşlı bir yapıya sahiptir.

Değerler, hizmetkâr liderliğin temel unsurlarıdır. Hizmetkâr liderliğin içeriği daha çok alçak gönüllülük ve başkalarına saygılı olma değerlerine dayanmaktadır. Hizmetkâr liderliğin değerleri, uyumlu liderlik değerlerinden meydana gelmektedir. Hizmetkâr liderlerin değerleri, sadece gözlenebilir özellikleri ortaya çıkarmakla kalmamakta, aynı zamanda liderlerin organizasyonlarını da etkilemektedir. Dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri, kişiler arası güvenin ve örgütsel güvenin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Başkalarına değer verdiğini gösteren liderler, takipçileri için koşulsuz sevgi göstermektedirler. Bazı liderler ilişki

tarzlarına empati, sabır ve teşvik öğelerini de dahil etmektedirler. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi de güven duyulan bir ortamın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Russell, değerlerin hizmetkâr lider için önemini maddeler halinde şu şekilde sıralamıştır (Russell, 2001: 76):

1. Değerler bazı durumlarda liderlerin algılarını etkiler.
2. Değerler problemler çözümlenirken etkili olur.
3. Kişilerarası ilişkilerde rol oynayabilir.
4. Değerler, kişinin algısı ve organizasyon başarısını doğrudan etkiler.
5. Değerler, etik ve etik olmayan davranışları ayırt etmekte temel teşkil ederler.
6. Değerler, organizasyonun amaçlarının kabul mü ya da red mi edileceğinin kapsamını da etkiler.
7. Aynı zamanda kişisel değerleri de yönetim performansı ile da etkileyecektir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu kapsamda bir sonraki başlık altında ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir.

1.3.2. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımları

Başta Greenleaf olmak üzere bu konuda çalışan bilim insanları hizmetkâr liderliğin ve özellikle de liderin bazı özelliklere sahip olması gerektiğini savunmuşlardır. Farklı sınıflamalar yaparak bu lider tipinin kişisel özelliklerini ortaya koymuşlardır. Hizmetkâr liderliği farklı şekillerde boyutlandırmışlardır. Aşağıda bu sınıflandırma incelenecektir.

1.3.2.1. Greenleaf'in Hizmetkâr Liderliğe Yaklaşımı

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977: 22). Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanı sıra, diğer birtakım önemli hizmetkâr liderlik özelliklerinden söz etmiştir. Bunlar inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisini içermektedir (Çevik ve Kozak, 2010: 82). Bu kavramlar (Sanı vd., 2013: 65):

1. Dinleme: Liderin sessiz kalarak, yüksek kavrayış kabiliyetiyle ve durumu genel hatlarıyla aktif olarak dinlemesi,
2. Empati: Bir durumu karşıdaki kişinin bakış açısından da görebilme becerisi,
3. Farkındalık: Liderin hem kendi hem de örgüt için güncel problemlerin farkında olması ve bunları çözebilmesi, etrafında olup bitenlerin farkında olması ve sezgi gücüne sahip olması,
4. İkna Etme: Liderin karar alırken astlarını dayatma yöntemi ile değil ikna etmesi,
5. Kavramsallaştırma: Gündemdeki sorunlara bugünden geleceğe dönük olarak bakabilme,
6. İleri Görüşlülük: Bir sorunun muhtemel sonuçlarını önceden görebilme, geçmişten alınan dersler, günün gerçekleri ve alınacak kararın gelecekteki olması muhtemel sonuçları hakkında öngörüğe sahip olması,
7. Kâhyalık: Başkalarının menfaatlerini kendininkilerden önce tutma ve herkesin iyiliğini düşünme,
8. İnsanların gelişimine bağlılık: Liderin astların kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerine dayalı olması,
9. Birlik Kurucu Olma /Topluluk Oluşturabilme: Liderin örgüt içi ve örgüt dışı bütün paydaşları kapsayacak şekilde birlik ruhu oluşturması ve bunun için çaba göstermesi, örgütün birliğini sağlaması.

Greenleaf bahsi geçen dokuz kavram çerçevesinde hizmetkâr liderliği tanımlamıştır. Genel anlamda bakıldığında Greenleaf'in; hizmetkar lideri diğer liderlik türlerine kıyasla daha duyarlı kısacası bireyin duygu, düşünce ve yeteneklerine odaklı yaklaşım sergilediği gözlemlenmektedir.

1.3.2.2. Liden ve Arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

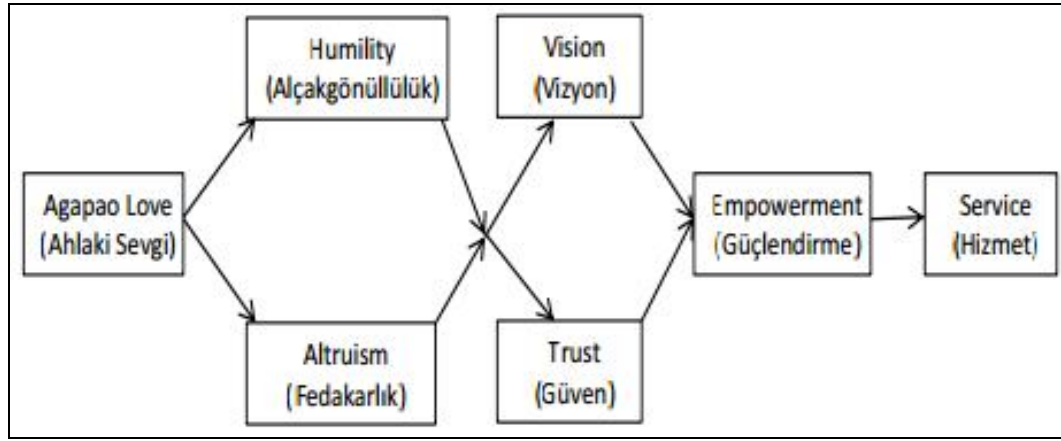
Hizmetkâr liderlik literatüründe boyutların tanımlanması konusunda tutarsızlıklar mevcuttur. Liden ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmayla mevcut sınıflandırmalara farklı bir yorum gelmiştir. Liden boyutlandırmayı dokuz madde halinde sıralamıştır (Liden vd., 2008: 162):

1. Duygusal İyileştirme: İnsanların tamamen kişisel olarak tamamlanamayacağı kabul edilmekle birlikte, liderin motivasyonu düşen astlarının iyileşmelerine yardım etmesidir. Bir başka deyişle başkalarının kişisel kaygılarına hassasiyet göstermektir.
2. Topluma Değer Yaratmak: Samimi bir ilgi ile topluma değer katma bilincinde ve vicdanında olmaktır.
3. Kavramsal Yetenek ve Destek: Özellikle yakın takipçilerine elindeki görev ve organizasyon yapısıyla ilgili bir sorunda etkili bir pozisyonda olduğundan (lider) dolayı destek ve yardım yapabilecek ileri görüşlü olabilecek daha uzun vadeli çözümler sunabilecek yapıda olmaktır.
4. Güçlendirme: Takipçilerine görev verirken, teşvik ve tanımlamada özellikle de yakın takipçilerinin problemlerinin tanımlanması ve çözümlenmesine ek olarak görevlerin nasıl tamamlanacağına belirlenmesi sürecine katkıda bulunmalarını sağlamaktır.
5. Astlarına Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Destek Olma: Takipçilerine özellikle de yakın takipçilerinin kariyer gelişimi için gerçek bir endişe gösteren destek ve rehberlik sağlayarak geliştirmektir. Liderin astlarının; bireysel, mesleki ve ruhsal olarak gelişmelerinden sorumlu olarak ve bu konuda önder olarak davranabilmesidir.
6. Takipçileri Öncelikli Tutma: Liderin kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, astlarının işle ilgili sorunları olduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak onlara destek vermesidir.
7. Etik Davranmak: Başkalarıyla; açık, adil ve dürüst etkileşimde bulunmaktır.
8. İlişkiler: Başkalarını anlama, bilme ve desteklemek konusunda gerçek bir çaba harcama yakın takipçileriyle uzun süreli ilişkiler inşası çabasında bulunmaktır.
9. Hizmet Etme: Hizmetkâr liderlik teorisinin kalbidir. Başkalarına ve topluma kendi çıkarlarından ödün vermek gerekse dahi hizmet eden kişi olma ve çevre tarafından böyle görülme arzusunu teşkil etmektir.

Liden ve arkadaşlarının yapmış olduğu hizmetkâr liderlik tasnifinin bireyi hem ahlaki hem kabiliyeti açısından değerlendirmek ve güçlendirmek yönünde olduğu gözlemlenmektedir.

1.3.2.3. Patterson’ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan sınıflandırmaların diğeri de Patterson (2005)’a aittir. Patterson, hizmetkâr liderlik teorisini dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak belirlemiş bu liderlik yaklaşımını öncelikle izleyenlere ardından ise örgüte odaklanan liderlik şeklinde tanımlamıştır (Sanı vd., 2013: 65).



Şekil 1.1. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: (Patterson, 2003: 8)

Patterson’un hizmetkâr liderlik modelinde, şu davranışların öne çıktığı görülmektedir (Sanı vd., 2013: 65):

1. Sosyal ve Ahlaki Sevginin Kanıtlanması: Lider, astlarına sevgi duymalı, doğru zamanda doğru nedenler için doğru olan bir takım çalışmaları yapmalıdır. Yunancada “Agapao Love” olarak adlandırılan sevginin bileşenleri, sıralanacak olursa liderin önce astlarına, sonra onların kabiliyetlerine ve üçüncü aşamada da örgütün yararına odaklanması olarak sıralanmaktadır.
2. Alçakgönüllü Davranma: Bireyin yüksek egoya sahip olmayarak, kendisini diğerlerinden en iyi görmemesi, mütevazı olmasıdır.
3. Fedakârlık: Bir beklentiye sahip olmaksızın, her türlü zorluğa katlanarak başkasına yardım etmeye ilişkin gönüllü davranışlar bütünüdür.

4. Vizyoner Olma: Liderin, çalışanlarının vizyonlarına bağlı olarak organizasyonun vizyonunu oluşturmasıdır.
5. Güven: Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Astların, dürüstlük konusunda ilham aldıkları liderin çok daha fazla takipçisi olurlar.
6. Yetkilendirme: Astları üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesidir.
7. Hizmet: Kişilerin kendi çıkarlarından fedakârlıkta bulunarak başkalarının çıkarlarını ön planda görmesidir.

Patterson'a göre hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderlik ile daha yakın bir liderlik türü olarak saptanmıştır. Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki benzerlik ve farklılıklar aşağıda incelenmiştir.

1.3.3. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Liderlik türleri için literatür taraması yapıldığında hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında güçlü benzerlikler olduğu gözlemlenmektedir. Bu iki liderlik türü arasındaki benzerlik ve farklılıklar aşağıda incelenmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki benzerlikler kayda değerdir. O kadar ki bu konuda yapılmış çalışmalarda bu durum önemli ölçüde yer almıştır.

Dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik çok önceden beri var olmalarına rağmen, teorik varsayımlarla iki liderlik türündeki ayrımlar 1990'larda ampirik araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bass (2000) bu iki liderlik türü arasında şöyle bir ayrım sunmuştur; hizmetkar liderlikte dönüşümcü liderliğin ötesinde liderin temel amacı diğerlerine hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını öncelikli karşılamak olurken, dönüşümcü liderlikte liderin temel amacı diğerlerinin, ilgi ve alakasının toplumun, grubun ya da organizasyonun odak noktasında olması onlara bağlılık göstererek destek vermesidir (Parolini vd., 2008: 274). Yani hizmetkâr liderlikte temel olan

takipçilerine hizmet etmek olurken, dönüşümcü liderlikte takipçilerinin odağında olabilmeyi başarmaktır.

Başlangıçta Burns (1972)'e göre dönüşümcü liderlik, etik ve insani davranışlar açısından ahlaki seviye olarak daha yüksek bir düzeyi temsil etmektedir. Burns dönüşümcü liderliği takipçilerinin hepsinin hem bireysel hem birbirinden bağımsız olan değerlerini birbirine bağlı değerlere dönüştüren, ahlak ve değer merkezli bir birim olarak açıklamıştır (Parolini vd., 2008: 275).

Greenleaf hizmetkâr liderliği ahlaki açıdan şöyle yorumlamıştır; hizmetkâr liderler öncelikle insanların ihtiyaçlarından emin olurlar, ardından onlara hizmet etmeyi temel alarak fedakârlık yaparlar. Ayrıca Greenleaf liderliğin toplumda en ayrıcalıklı etkiyi bırakan en ayrıcalıklı hizmeti sağladığını savunur (Parolini vd., 2008: 276).

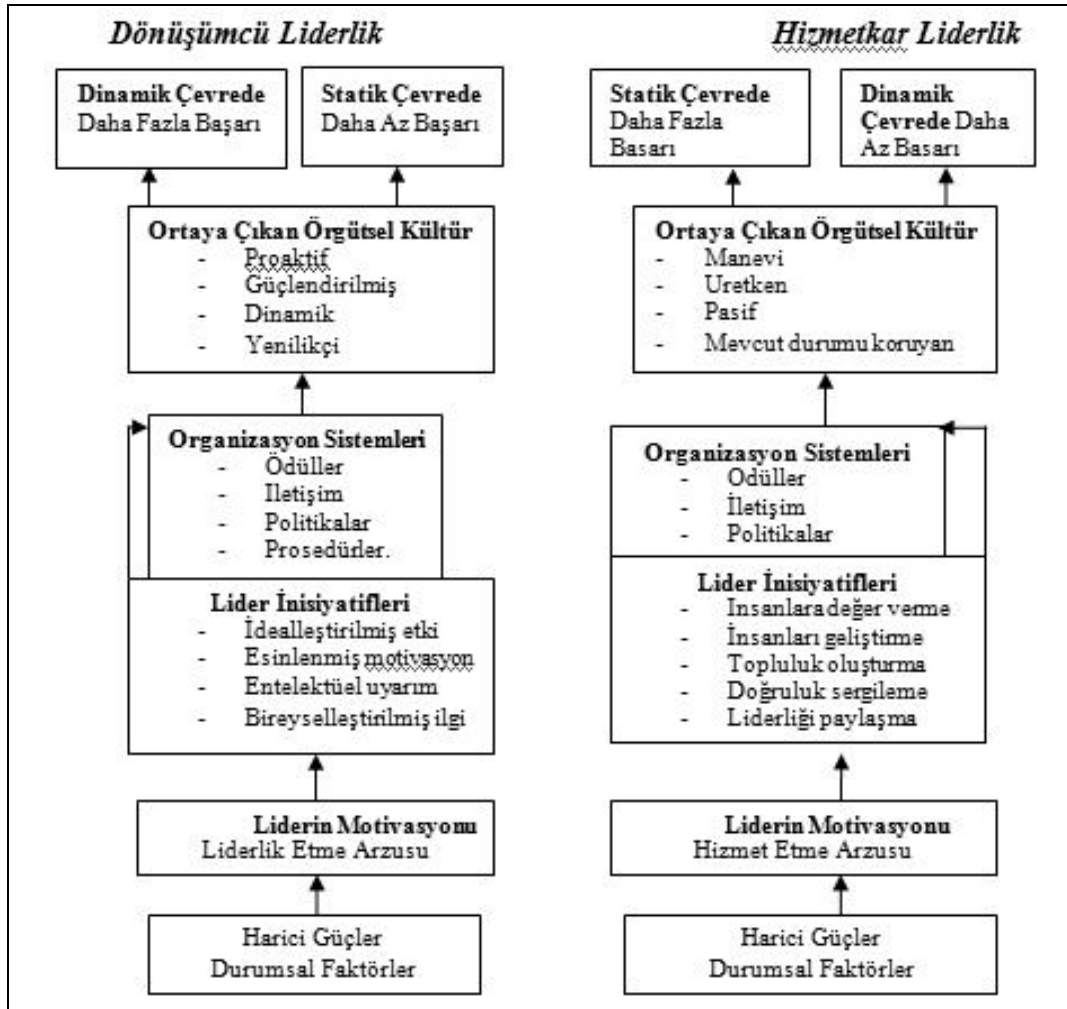
Odak noktaları açısından farkları ve benzerlikleriyle ilgili Greenleaf şunları vurgulamıştır. Hizmetkâr liderler öncelikli olarak bireysel takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanırlar. Graham, Bass, Stone ve Greenleaf'ın bu görüşüne katılarak; dönüşümcü liderlerin odak noktasının organizasyonun hedefini oluşturduğunu ilave etmişlerdir (Parolini vd., 2008: 277).

Hizmetkar liderlikte organizasyonun tüm üyeleri; vizyon, saygı ve bilgide eşit haklara sahiptir. Bir başka deyişle hizmetkâr liderlikte eşitlikçi anlayış hâkimdir. Dönüşümcü liderlik ise farklı bir motivasyon temeline sahiptir. Dönüşümcü liderler daha çok zorlu bir dış çevrede başarılı olmak için oluşturulan misyon bilinci ile motive olmaktadır. Hizmetkar liderlerin motivasyon temelini eşitlikçilik anlayışı oluştururken, dönüşümcü liderler dış çevrede elde edilecek başarı ile motive olmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada Humphreys (2005), dönüşümcü liderlerin özellikle çalkantılı bir dış çevre içerisinde örgütsel başarı ile daha fazla motive olurken, hizmet liderlerinin fedakârlık ve eşitlik duygusuyla motive olduğunu ifade etmiştir (Çevik ve Kozak, 2010: 83). Buradan motivasyonun temelinde hizmetkâr liderlikte eşitlik anlayışı varken, dönüşümcü liderlikte dış çevre çalkantıları olduğu sonucuna varılır.

Misyon (görev) açısından dönüşümcü liderliği, güçlendirilmiş dinamizm ile organizasyonun tümünü yani örgüt kültürünü etkileyen görevler oluştururken,

hizmetkâr liderliği ise daha çok bireysel olarak spritüel üretkenlik taşıyan görevler meydana getirmektedir. Diğer yandan hizmetkar liderlik daha çok içe dönük, dış ortama pasiftir, yani; liderler istikrarlı şekilde odaklanmak için motive olurken dış çevre ile mücadele etmezler (Parolini vd., 2008: 278).

Patterson'ın (2003) hizmetkâr liderlik modelinin amacı, hizmetkâr liderliği oluşturan bileşenleri tanımlamak, geliştirmek ve dönüşümcü liderliğin mantıksal uzantısı olarak hizmetkâr liderlik teorisini ortaya koymaktır. Patterson, dönüşümcü liderliğin açıklamada yetersiz kaldığı astların yerine örgüte odaklanma gibi olguların hizmetkâr liderlik ile açıklandığını ortaya koymuştur. Bu noktada, çalışmada hizmetkar liderliğin özellikle erdemli olmak ile yürütüldüğü belirtilmektedir (Baytok ve Eren., 108: 2013).



Şekil 1.2. Dönüşümcü ve Hizmetkar Liderlik

Kaynak: (Smith vd., 2004: 88)

Şekil 1.4'te görüldüğü gibi, her iki liderlik de durumsal koşullara göre şekillenmektedir. Dönüşümcü liderlikte, dinamik bir çevrede daha fazla başarı görülürken, hizmetkâr liderlerin ise statik bir çevrede başarılı oldukları görülmektedir. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, hizmetkâr liderliğin hızlı değişimlerin bulunduğu ortamlarda uygulanmasıyla doğru sonuç elde edilemeyeceği ileri sürülebilir. Oysa dönüşümcü liderlik, dış çevreye çok açık bir model olarak hızlı değişimlerin yaşandığı dinamik ortamlarda daha başarıyla uygulanacaktır (Çevik ve Kozak, 2010: 85).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

2.1. Performans İle İlgili Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Performans Kavramı

Günümüzde organizasyonlarda hakiki verimliliği yakalamanın yegâne yolu, insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeğini kabul etmekten geçmektedir. Organizasyonların hedeflerine sapmadan ulaşabilmeleri için bu en değerli sermayelerini en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 1992: 1). Performans, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Kısaca performans; amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir (Tutar vd., 2010: 202).

Organizasyonların belirlenen hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlar, kendilerine verilen görevleri başarmak ve üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmek durumundadırlar. Organizasyonlar ise çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirip getirmediğini tespit edebilmek için, yine organizasyon içerisindeki insan kaynakları departmanı (personel yönetimi) veya işletme dışından uzman bir ekip tarafından, çalışanların performans veya başarı durumlarını belirli zaman aralıkları ile değerlendirmeleri organizasyonun menfaati için faydalı olacaktır. Bu nedenle de, çalışanların organizasyon içerisinde üstlenecekleri işlerin tamamının, yani iş tanımlarının, sınırlarının iyi bir şekilde belirlenmesi ve bu sınırlar içerisinde, çalışandan beklenen performans ile çalışanların gösterdiği performansın

karşılaştırmasının iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu süreç, organizasyonun amaçlarına ulaşması için büyük bir önem taşımaktadır (Doğan, 2005: 47).

Performans bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Performans, çalışanın ilave her birim katılım düzeyi ile ölçülebilen, organizasyon hedeflerine uygun olan eylem veya tavırlar bütünüdür (Suliman, 2001: 1049). Yapılmış olan tanımlardan birisine göre performans, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40).

Performans, işgörenin belli bir zaman dilimi içinde kendisine yüklenen misyonu yerine getirmek şartıyla ortaya çıkan sonuçlar şeklinde de tanımlanabilmektedir (Özgen vd., 2002: 209). Sonuçlar bireyin iletişim becerisi; sorunları çözümedeki kişisel kabiliyeti ile bir birim üretimle, üretim düzeyi ya da gerçekleştirilen üretimin planlanan üretime oranlanması olarak somut ya da soyut şekilde açıklanabilir.

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273). Performans değerlendirme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme konusu sonuçlarının; terfi, eğitim geliştirme, ücretleme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur (Arıcioğlu, 2002: 26).

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılan nicel ve nitel olarak belirlenen bir kavram olup, mutlak ya da görelilik olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir kuruluşun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Özer, 2009: 4).

Başaran (2000) ise performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Yazar ayrıca işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2004: 224). Diğer bir tanıma göre ise performans, “bir işi yapan bireyin, bir

grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir” (Akal, 2005: 1). Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004: 141). Kasnaklı (2002) performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre performans bir işi yapan bireyin ya da grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir (Çöl, 2008: 38). Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler arasında; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi bulunmaktadır (Baştürk, 2003: 70).

Performans bir işi ya da operasyonu yapan bir kişi ya da grubun belirli koşullarda işin ya da operasyonun yerine getirilme seviyesini gösterir. İşletmelerin temel amaçları (milyon, kuruluş ya da var olma nedeni) ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirebilmesi ise; genel olarak işletme performansının belirlenmesiyle ilişkilidir. Bununla birlikte, işletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde buldukları işletmenin amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da çalışanların performansının belirlenmesi ile ortaya konabilmektedir.

2.1.2. Performans Türleri

Performansa ilişkin olarak çeşitli araştırmacıların farklı tanımlamalarının ortaya çıkması sonucunda bu kavram çeşitli açılardan incelenir hale gelmiştir. Sorumluluğun ve beklentilerin arttığı günümüzün iş dünyasında performans ölçümü tek boyutlu olmaktan çıkmış durumdadır. Performans tanımı içinde çok sayıda iş faaliyeti ve davranışı yer almaktadır ve bunlardan bazıları çalışanların görev ve sorumlulukları kapsamında iken, bazıları da örgüt amaçlarını etkilemelerine rağmen çalışanın görev ve sorumlulukları altında yer almamaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 72). Rotundo ve Sackett (2002) tarafından “Performans bireyin hâkimiyetinde

bulunan ve örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunan çalışma ve davranışlardır” şeklinde tanımlanmıştır.

Çalışanların; davranışsal kategorilerini geliştirmek amacıyla davranışsal bölümlenme yaparken organizasyonun hedefine ya katkıda bulunur ya da bu hedefe ulaşmada negatif etki eder. Aslında bu görev performansı ve bağlamsal performans arasında ayrımın temelidir. Görev davranışlarının istemli ya da istemsiz olmasından bağlamsal davranışların istemli ya da istemsiz olması çok farklıdır. Dolayısıyla görev performansının öncüllerinin bağlamsal performanstan farklı olması beklenmektedir (Motowidlo vd., 1997: 75).

“Belirli bir işin yapılması ve tamamlanması” şeklinde tanımlanan iş performansı kavramından (Chiu, 2004: 82) yola çıkarak literatürde bulunan tanımlardan şu şekilde bahsetmek mümkündür. Bahse konu tanımlar, herhangi bir iş ya da görevin başarıyla tamamlanması noktasını vurgulamaktadır. Halbuki, çalışanların sorumlu oldukları işi en mükemmel şekilde yerine getirmeleri de bazen yetmemektedir (Ertan, 2008: 42). Öyle ise iş performansı denilince sadece herhangi bir görevi başarıyla yerine getirmek anlaşılmalı, bunun yanında başarı da ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Örneğin, bir otel işletmesinin lokantasında servis tekniklerini çok iyi bilen ve uygulayan bir garsonun görev performansının yüksek olması beklenir. Ancak, bağlamsal performans içinde değerlendirilebilecek turizmi ne ölçüde sevdiği, müşterilere karşı ilgisi, müşterilere karşı saygı ve sevgisi, âmirlerine karşı saygı ve itaati, işinden ne ölçüde memnun olduğu, dürüstlüğü, kibarlığı, temizlik, güler yüzlülük düzenlilik sağlık kurallarına uyma, güvenilirlik, içtenlik, sabırlılık, anlayış ve hoşgörü, yardımseverlik, azim ve sebatkârlık, enerjik olma, kendi başına karar verebilme, sorumluluk duygusu, “sevimsizlik, kendine güven duygusu, sosyal ilişki kurma, arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği, işini yerine getirmedeki özen ve dikkati genel iş performansını belirleyen özellikler olmaktadır (Çolakoglu, 2005: 133-134).

İş performansı ile ilgili genel model ve teoriler iki ana yaklaşım üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi iş performansının etki alanına ilişkin olarak ölçülebilir boyutu ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşım tüm işlere uygulanabilecek iş performansı kategorilerin tespiti ve tanımlanması üzerinde durmaktadır. İkinci yaklaşım ise iş performansının öncülleri ve onun çeşitli boyutları arasındaki neden-

sonuç ilişkilerine yöneliktir. Bu yaklaşım iş performansındaki değişkenliğin nedenlerini ve bunların birbirleri ile etkileşimini açıklamaya yönelik çabaları içermektedir (Motowidlo vd., 1997: 75).

Tablo 2.1. İş Performansının İçeriğini Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti

Referans	Tamamlayıcı Öge	Tanım
Murphy (1989)	Örgütte kalma ve örgüte katılma Görev performansı Kişilerarası ilişkiler Yıkıcı ve zararlı davranışlar Aksama zamanı davranışları Mesleğe özgü görev performansı	Düşük iş miktarı ve işe gelmeme Görev ve sorumlulukların üstesinden gelme İş birliği sağlama, iletişim kurma ve işle ilgili bilgilerin değiş tokuşunu yapma Güvenlik ve emniyeti ihlal etme, aletlere zarar verme, kazalar Aletleri kötü kullanma ve illegal faaliyetler
Campbell (1990)	Mesleğe özgü olmayan görev performansı Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği Çaba gösterme kişisel disiplin muhafaza etmek Takım ve iş arkadaşları performanslarını artırmak Denetim ve liderlik Yönetim ve idare %s performansı	Temel teknik işler Verilen işe özgü olmayan görevler Yazılı materyaller hazırlama ya da sözlü sunumlarda bulunma Ekstra çaba sarf etme, kötü koşullar altında çalışmakta istekli olma Negatif ya da ters davranışlardan kaçınma (örneğin aletlerin kötüye kullanımı) iş arkadaşlarını destekleyip yardımcı olma, katılımı artırma Etki, amaçları belirleme, ceza ve ödül insan ve kaynakları yönetme, ilerlemeyi denetleme, problem çözme Resmi olarak işin parçası şeklinde görülen ve örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan davranışlar
Borman ve Motowidlo (1993)	Bağlamsal performans	İsteğe bağlı, rol-tanımlı olması gerekmeyen, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan davranışlar
Borman ve Brush (1993)	Teknik faaliyetler Liderlik ve denetim Kişilerarası ilişkiler	Planlama, teknik yeterlilik gösterme, idare ve rehberlik etme, motivasyon ve koordinasyon sağlama, iletişim kurma, iyi bir örgütsel imaj oluşturma
Welbour, Johnson ve Erez (1998)	Yararlı birey davranışları Meslek Kariyer Yenilikçi Takım organizasyonları	Örgüt sınırları içerisinde çalışma İş tanımlamaları ile ilgili işlerini yapma Örgüt içerisinde ilerlemesi için gerekli becerileri kapma Örgütün tamamı için ya da iş için yenilikçilik ve yaratıcılık Firmanın başarısı için iş arkadaşları ile birlikte çalışma Firmayla ilgili kaygısından dolayı işle ilgili resmi görevlendirmenin ötesine gitme

Kaynak: Rotundo ve Sacket, 2002: 67

Tablo 2.1’de iş performansının içeriğini belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar özet halinde görülmektedir. En kapsamlı iş performansı tanımını Campell (1990)’ın yaptığı görülmektedir; iletişimi yazılı ve sözlü olarak değerlendirmiş hazırlama ve sunumlarda bulunma olarak tanıma eklemiştir. Ayrıca kötü koşullar ve negatif

davranışlar şeklinde performansı sadece normal koşullar altında incelemek yerine oldukça detaylandırmıştır. Motowidlo ve Borman (1993) ise iş performansını sadece bağlamsal performans olarak ele almışlardır. Bağlamsal performans genel hatları ile isteğe bağlı, herhangi bir iş ya da rol tanımlı olması gerekmeyen sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan davranışları inceleyen performans türüdür. Murpy (1989) ise iş performansını tamamlayıcı öge olarak görev performansını kullanmıştır. Görev performansı bireye tanımlı işin, görev ve sorumluluklarının üstesinden gelebilme kabiliyetini göstermektedir.

2.1.3. Performans Boyutları

İş performansına ilişkin farklı boyutları içeren sınıflandırmalardan son yıllarda önem kazanan ve kabul gören birisi de Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan ve performansın, görev performansı ve bağlamsal performans şeklinde ayrıldığı sınıflandırmadır (Oflazer, 2006: 7).

Performansın çok boyutlu bir yapısı mevcuttur (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Performans boyutlarından ikisi olabildiğince fazla ilgi görmüş ve akabinde araştırmalar yapılmıştır. Bu boyutlar çalışmada da geniş yer verilen; görev performansı ve bağlamsal performanstır (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98; Motowidlo vd, 1997: 71-83; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475-480). Bu konuda Borman ve Motowidlo 1993'de Amerikan Hava Kuvvetleri'nde araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada hava kuvvetlerinde çalışan 421 tamircinin yöneticileri tarafınca görev, bağlamsal ve toplam performansları ölçülmüştür. Bu araştırma ile performans seçeneklerinin içeriği temelde görev sorumlulukları ve göreve ilişkin davranışlarında ötesinde genişletilmiştir. Sonuç itibariyle bağlamsal performans ve görev performansı arasında bir ayırım yapmışlardır. Daha sonra 1994 yılındaki Van Scotter'in ampirik kanıtları görev performansı ile bağlamsal performansın ayrılması gerekliliği düşüncesi ile ilgili araştırmayı desteklemiştir (Doğan, 2005: 49).

Görev performansı, resmi iş tanımlaması içerisinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili performans türüdür (Befort ve Hatstrup, 2003: 23). Görev performansı bir işin yerine getirilmesi için gerekli temel sorumluluklar olarak tanımlanırken aynı zamanda söz konusu sorumluluklar her bir iş için değişmektedir (Jawahar ve Carr, 2006). Her resmi iş tanımında yer alan

fonksiyonları içeren (Bess, 2001), organizasyondaki temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin (örneğin ürünlerin üretimi, satın alma faaliyetleri, astların yönetimi, muhasebe kayıtlarının tutulması veya hizmetlerin sunulması gibi) gerçekleştirilmesine ilişkin performansı ifade etmektedir (Befort ve Hattup, 2003: 25).

Bağlamsal performans, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından organizasyondaki bütün işlere katkı sağlayabilmekte ve net bir şekilde iş tanımında yer almasına gerek olmayan, fakat organizasyonun sosyopsikolojik ortamına katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67) .

2.1.3.1. Görev Performansı ve Farklı Açılardan Sınıflandırılması

Walter C., Borman ve Stephan J. Motowidlo (1993) organizasyonun çevresel kaynakları olduğunu, bu kaynakları üretimde veya şekillendirmede kullandıklarını aynı zamanda dönüşüme devam edebilmek için daha fazla çevresel kaynak ile değişim yaptıklarını belirtmektedirler (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Bu değişimin merkezinde işlenmemiş maddelerin işlenerek organizasyonun ürettiği ürünler şekline dönüştüren, organizasyonun teknik olarak bir çekirdeğinin olduğu öne sürülmektedir. Organizasyon içerisindeki birçok iş bu teknik çekirdeğin tamamlayıcı unsurları veya işlenmemiş (ham) maddeleri organizasyonun ürettiği ürünleri üretmek amacıyla gerçekleştirilen dönüştürme basamaklarını içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Borman ve Motowidlo (1993)'ya göre bu teknik çekirdeğe doğrudan katkıda bulunan faaliyetler görev performansı olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993: 72).

Görev performansı, işe özgü görevlerdeki ustalaktır ve göreve özgü kalifiye performans ile ilgilenir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526). Bir ürünün üretilmesi ya da servisin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır. Görev performansı iki temel özelliği içerir. Birincisi, teknik çekirdeğe katkıda bulunması ikincisi ise, işin resmi olarak bir parçası olmasıdır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67). Böylece görev performansı bir işi diğerinden ayıran performans kriterlerini içerir ama birçok iş için ortak olan performans unsurlarını da içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

Mohammed ve Bartlett (2002) tarafından yapılan çalışmada, görev performansı Conway'in de desteklediği şekilde teknik ve idari görev performansı ve liderlik görev performansı olarak iki kısımda incelenmiştir (Conway, 1999: 3).

- **Teknik ve İdari Görev Performansı**

Teknik ve idari görev performansı; Mohammed ve Barlett'e göre adından anlaşılacağı gibi kağıt-kırtasiye işleri, planlama, idare etme ve teknik kabiliyetleri kapsamaktadır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 799).

- **Liderlik Görev Performansı**

Bakıldığında birçok açıdan liderlik görev performansı; bağlamsal performansın bireyler arası boyutları ile görev performansının melezi şeklinde düşünebilir (Conway, 1999: 10). Conway (1999) idari işlerde görev ve bağlamsal performans arasında çok net olmayan farklılıklar bulmasına karşın, liderlik görev performansının toplam performansa daha net katkılar sağladığını belirtmiştir.

Motivasyon, denetleme ve astların değerlendirilmesiyle birlikte, insan ilişkileri ve insan yönetimi gibi konuları içerir (Mohammed ve Bartlett, 2002: 799). Daha çok liderlik görev performansı amaçlara ulaşmayı hedefler ve rehberlik ve motivasyon gibi konulara ağırlık verir.

Mohammed ve Barlett'in bu sınıflandırması dışında Campbell 1990'da ve Campbell, 1996'da sekiz genel faktörden oluşan çok boyutlu bir performans tasnifi yapmışlardır. Bu faktörlerin görev performansı ile ilgili olanları aşağıdaki şu üç faktördür (Mohammed ve Bartlett, 2002: 798):

- **İşe özgü görev performansı:** İşin merkezindeki öz ya da teknik işler ile ilgilidir.
- **İşe özgü olmayan görev performansı:** Herhangi bir işin merkezinde olmayan ya da o iş için zorunlu olmayan işlerdir.

- **Yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği:** Hemen hemen bütün işler için gerekli olan yazabilme ve konuşabilme yeterliliğini ifade etmektedir.

Görev performansı; daha çok yapılan işin tam olarak merkezde olduğu, iş için gereken rol tanımlamalarının mevcut olduğu ve işi yaparken bu tanımlamanın çok da dışına çıkılmadığı performans türüdür.

2.1.3.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans Katz ve Kahn'a göre (1978) örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarısı için gerekli olan davranışlardır (Doğan, 2005: 57).

Görev performansı, ürün veya hizmet üretilmesi ya da organizasyonun temel teknik akışına doğrudan/dolaylı olarak destek amacıyla olan faaliyetlerden meydana gelen davranış ve tavır kalıplarını içermektedir. İşgörenler bir işi tamamlamak amacıyla teknik bilgi ve kabiliyeti kullandıkları anda görev performansına dâhil oldukları söylenebilir (Borman ve Motowidlo, 1993: 73). Bu durumun tersi halinde bağlamsal performans, iş ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal ilişkileri açıklayan davranış kalıplarını içeren performans türüdür (Oflazer, 2006: 10). Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansın içerdiği beş unsuru tespit etmişlerdir. Buna göre bağlamsal performans şu unsurları kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73):

- İşin parçası olmayan görevlerin yapılmasında kendiliğinden yapma gayreti göstermek,
- Bireyin iş aktivitesini başarılı olarak bitirmesi gerektiği durumda heves ile yüksek derecede sebat etme ya da gayret gösterme,
- İş arkadaşlarına yardım etme, sürekli işbirliği içinde olma,
- Bireysel olarak meşakkatli de olsa, örgüt içi kurallara uyum sağlama,
- Örgüt içi (belirlemiş) hedefleri destekleme aynı zamanda müdafaa etmeden oluşmaktadır.

Bağlamsal performansı özetleyecek olursak tam olarak işe özgülenen bir parça olarak değil de daha çok bireyin kendi istek ve iradesiyle işin bitmesinde etkili olan motivasyon, uyumlu olmak ve fedakarlık gibi duygularla perçinlenen performans türüdür.

2.1.3.2.1. Bağlamsal Performansın Yapısı ve Tasnifi

Borman ve Motowidlo (1993: 71) ve Motowidlo ve Van Scotter (1994: 475) tarafından da bahsedildiği gibi bağlamsal performansın yapısı oldukça geniştir. Bağlamsal performans hem iyi iş ilişkileri geliştirme ve işbirliği sağlama gibi kişilerarası öğeleri hem de güçlüklerle baş etme ve ek iş alma gibi iradeli ya da motivasyonla ilgili öğeleri içermektedir. Performanstaki bu kişilerarası ya da motivasyonla ilgili öğeler ayrımı başka çalışmalara da konu olmuştur (Borman vd., 1995: 168-177; Campbell, 1990: 231-239).

Bağlamsal performansın Borman ve Motowidlo (1997)'ya göre tasnifi (ayrıntılı olarak tanımlanması) ve bağlamsal performansa katkıda bulunan konular aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997: 102).

- Bireyin iş aktivitesini başarılı olarak bitirmesi gerektiği durumda heves ile yüksek derecede sebat etme ya da gayret gösterme,
 - Sebat ve vicdanlılık (Borman vd., 1985)
 - İşte ekstra çaba (Brief ve Motowidlo, 1986) ve (Katz ve Kahn, 1978)
 - İşin parçası olmayan iş aktivitelerinin yapılmasında kendiliğinden çaba göstermek,
 - Örgütün gelişimi için önerilerde bulunmak (Brief ve Motowidlo, 1986; Katz ve Kahn, 1978)

Bağlamsal performans rol tanımlı bir kavram olamdığı için daha duygular yani insani kavramlar ön plandadır.

▪ İnisiyatif ve fazladan sorumluluk almak (Borman vd., 1995; Brief ve Motowidlo, 1986; Katz ve Kahn, 1978)

- Kendini geliştirme (George ve Brief, 1992)
- Diğerlerine yardım etmek, işbirliği sağlamak,
- Yapıcı önerilerde bulunmak (George ve Brief, 1992)

Bu noktada bağlamsal performansın daha geniş bir alana; pozitif ya da negatif anlamda değerlendirerek tamamen bireye bağlı olan bir performans türü olduğu gözlemlenmektedir.

▪ Meslektaşlara yardım etme ve destek verme (Borman vd., 1985; Brief ve Motowidlo, 198; Katz ve Kahn, 1978).

- Müşterilere yardım etmek ve destek vermek (Brief ve Motowidlo, 1986)
- Örgütsel nezaket (Organ, 1988) Sportmenlik (Organ, 1988)
- Özgecilik (Smith ve dig., 1983)

Bağlamsal performansta bireysel olarak diğerleriyle; meslektaş ya da müşterilerle olan ilişkiler ön plandadır çünkü bu alan bireyin istediği gibi davranabildiği alandır.

- Bireysel olarak meşakkatli de olsa, örgüt içi kurallara uyum sağlama,
 - Yönerge ve talimatlara uymak otoriteye saygı göstermek (Borman vd., 1985)
 - Örgütsel değerlere ve politikalara uymak (Brief ve Motowidlo, 1986)

Bağlamsal performansın her ne kadar rol tanımı olmadığı söylene de her zaman otoriteye saygı duyan yapısı göz ardı edilemez. Aynı zamanda örgütsel değerlere ve politikalara muhakkak uyum sağlamaktadır.

- İŖi zamanında tamamlamak (Katz ve Kahn, 1978)
- Örgütsel amaçları desteklemek, savunmak ve müdafaa etmek (Borman ve Motowidlo, 1993).
- Birim amaçlarına ilgi göstermek (Borman vd., 1985)
- Örgütün zor zamanlarında örgütte kalmak ve dışarıya karşı örgüte pozitif destek vermek (Brief ve Motowidlo, 1986)

Buradan bağlamsal performansın içerik olarak daha geniş kapsamda olduğu ve bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel vatandaşlık performansının birleşmesi şeklinde olduğu algılanabilir.

2.1.3.2.2. Bağlamsal Performansın Unsurları

Bağlamsal performansı tanımlayan belirli davranış unsurları belirlemiş ve bağlamsal performansın yapısını oluşturan bu unsurlar Ŗu şekilde sıralanmıştır. Scotter ve Motowidlo (1996) bağlamsal performansı ikiye ayırmıştır. Bunlardan ilki; birlikte çalıştığı insanları destekleyen, duyarlı, düşünceli ve yararlı davranışları içeren kişilerarası **yardımlaşma** ile çok çalışmadır. İkincisi ise inisiyatif alma ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kurallara uyma gibi, motive olmuş davranışları içeren; **iş adanma** şeklindedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

- **Kişilerarası Yardımlaşma:** Kişilerarası yardımlaşma, kişilerarasında amaçlanmış, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan davranışlardan oluşur (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526). Görev performansından farklıdır. Smith ve arkadaşlarının (Smith vd., 1983: 653-663) “özgecilik” ve George ve Brief ’in (1992) “meslektaşlara yardım etme” diye adlandırdıkları, kendiliğinden yardım etme davranışlarına ek olarak kişilerarası yardımlaşma; morali artıran, işbirliğini teşvik eden, performans önündeki engelleri kaldıran ya da meslektaşlarının görevleri ile ilgili iş aktivitelerini yapmalarına yardımcı olan, iş arkadaşlarını başarılı olduklarında övme, kişisel bir sorunları olduğunda destekleme, cesaret verme ve bir iş yapılacağı zaman diğer çalışanları etkiliyorsa onlara haber verme gibi istemli davranışları içermektedir. Böylece kişilerarası yardımlaşma organizasyon içerisinde iş

performansının etkin bir şekilde yapılanmasını sağlayan kişilerarası davranış dizilerini içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

- **İşe Adanma:** İşe adanma çok çalışma, inisiyatif alma ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kurallara uyma gibi disiplinli, motive olmuş bir takım davranışları içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526) İşe adanma unsuru Smith ve arkadaşlarının (1983) “itaat” ve Campell ve arkadaşlarının(1990) “kararlılık” diye adlandırdıkları faktörlere denk gelmektedir (Smith vd., 1983: 653-663; Campbell vd., 1990: 99-114). İşe adanma insanları örgütün çıkarlarını artırma yönünde dikkatli davranmalarını sağlayarak, performansın motivasyonla ilgili dayanağını oluşturmaktadır. Bu nedenle, işe adanmanın davranışsal göstergelerinin motivasyonla ilgili ve vicdanlılık iş başarısı yönünde genel beklenti olmasının yanında hedef yönlendirme gibi iradeli ve disiplinli özelliklerle ilişki içinde olması beklenmektedir (Doğan, 2005: 60).

Coleman ve Borman (2000), bağlamsal performansın bilinmeyen yapısını ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmada, daha önce literatürde geçen modeller ve tartışmalara dayanarak 27 tane bağlamsal performans davranışı belirlemiştir (Coleman ve Borman, 2000: 25- 44). Bu davranışlar birçok endüstri ve örgüt psikoloğu tarafından sınıflandırılmış ve benzerlikleri faktör analizi, çok boyutlu ölçekleme ve kümeleme analizi ile analiz edilmiştir. Yazarlar farklı analizlerin sonuçlarını, davranışın üç kategorisini temsil eden tek bir entegre model belirlemiştir. Bunlar; iş-görev vicdanlılığı, kişilerarası vatandaşlık performansı ve örgütsel vatandaşlık performansıdır (Coleman ve Borman, 2000: 32).

➤ İş-Görev Vicdanlılığı

Bu bölümdeki davranışlar iş ya da görev yararına olan davranışları kapsamaktadır. Birinin kendi işini bitirmesi için gereken çaba ve hevesle çalışmaya devam etmesi, resmi olarak kendi işinin parçası olmayan iş aktivitelerinin bitirilmesi için gönüllü olmasıdır (Borman ve Motowidlo, 1993: 71 ve Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Bunlara ilave olarak iş üzerinde ekstra çaba harcama, örgütsel gelişimi aşılama, inisiyatif gösterme, ekstra sorumluluk alma Brief ve Motowidlo, (1986) ve fonksiyonel katılım sağlama gibi davranışlardan oluşur (Van Dyne vd., 1994: 765).

Van Scotter vd. belirttiği işe adanma, örgütsel vatandaşlık performansı ile iş-görev vicdanlılığı ve örgütsel vatandaşlık performansını kapsamaktadır (Van Scotter vd., 1996: 525).

➤ Kişilerarası Vatandaşlık Performansı

Örgüt içindeki bireylerin yararına olan davranışlardır (Johnson, 2001: 985). Bu davranışlar, örgütteki diğerleri ile yardımlaşma ve işbirliği yapma olabilir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71). Birlikte çalışılan arkadaşlara destek verme ve yardımcı olma olarak sınıflandırılır (Brief ve Motowidlo, 1986: 710). Ayrıca Scotter vd., (1996)'ne göre kişilerarası yardımlaşma, ile Organ (1988)'e göre özgecilik ve nezaket gibi davranışlardan oluşur.

➤ Örgütsel Vatandaşlık Performansı

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili davranışlar örgütün her zaman yararına olan davranışlardır. Örgüt amaçlarını destekleme, savunma ve koruma (Borman ve Motowidlo, 1993; Borman ve Motowidlo, 1997), örgüt değer yargılarına ve politikalarına uyma, örgütün kötü zamanlarında örgütte kalma ve dışarıya karşı örgütü olumlu şekilde temsil etme, sadakat ve bağlılık gösterme gibi davranışlardan oluşmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bu kavram daha detaylı incelendiğinde bağlamsal performans ile aralarında benzerlik ve farklılıkların olduğu görülmektedir:

Organ (1988) tarafından ortaya konan örgütsel vatandaşlık davranışları bakış açısına karşı performans odaklı bir görüş ise Borman ve Motowidlo (1993) tarafından ortaya konmaktadır. Vatandaşlık davranışları bu bakış açısıyla bağlamsal performans olarak aktarılmaktadır. Çoğu yönüyle benzer davranışsal durumları ifade eden bu iki kavram arasında temel olarak bazı ayrışan noktalar olduğu görülmektedir. Organ (1997)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel etkinlik için önemli olduğu düşünülerek ve işgörenlerin yapmak mecburiyetinde olmadıkları davranışlar bütünü şeklinde iş tatmininin davranışsal sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan bağlamsal performans kavramında ise örgütsel etkinlik tarafından bakıldığında önemli olan performans odaklanabilmektir. Böyle bir durumda

organizasyonun performansının görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki temel unsuru içerdiği görülmektedir. Bu bağlamda bağlamsal performans ise, gönüllü olma, yardım etme, kaidelere uyma, organizasyonun amaçlarını sürekli takip etme gibi aktiviteleri kapsamaktadır. Bağlamsal performans bu açıdan, organizasyonun işlevsel olarak görevleri yerine getirebilmesi için, sosyopsikolojik çevresini desteklemesi ile birlikte örgüt için ayrı bir öneme sahiptir. Motowidlo (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bağlamsal performansın ilk aşamada bu iki kavramı ayıran özellikler olsa da yüksek derecede benzerlik gösterdiğini ifade etmektedir. Organ (1988) ilk araştırmalarında vatandaşlık davranışlarını, bağlamsal performansta olmayan nitelikler olan; isteğe bağlılık ve ödüllendirilmeyen davranışlar olarak ifade etmiştir. Ancak Organ (1997) sonraki araştırmalarında kavram karmaşasının farkına varmış (örneğin; hangi davranışın isteğe bağlı davranış olduğu, kişiden kişiye veya işten işe göre değişebilmekte) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını görev performansını sosyal ve psikolojik ilişkinin devam ettirilmesine ve artırılmasına katkıda bulunan davranışlar olarak yeniden tanımlamıştır (Çetin, 2011: 13-14).

2.1.4. Görev ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Borman ve Motowidlo'ya göre, bağlamsal faaliyetler görev faaliyetlerinden en az dört şekilde farklılık göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 74). İlk olarak, görev direkt ya da dolaylı olarak teknik öze katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan bağlamsal faaliyetler örgütün teknik özünü, teknik özün iş gördüğü sosyal ve psikolojik çevreyi desteklediği kadar desteklememektedirler. Bağlamsal performans diğer insanların işlerinin ya da bireyin kendi işinin gerekliliklerinin bir parçası olan iş faaliyetlerini kapsamaktadır. Bundan dolayı teknik çekirdeğe yönelmiş gibi görünse de önemle vurgulanan şey görevlerin yürütüldüğü ustalık değil onların yapılması için alınmış gönüllülük ve heves ile bu görevlerin yapılmasında gösterilen ekstra çabadır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73).

İkinci olarak, görev faaliyetleri aynı işletme içerisinde farklı işlerde mevcuttur. Aslında bir işin diğerinden farklı olduğu düşünüldüğünde bunun sebebi görev faaliyetlerinin birbirinden farklı olduğu içindir (Borman ve Motowidlo, 1993: 74). Fakat bu açıdan bakıldığında da bağlamsal faaliyetler birçoğu ya da hepsi için aynıdır

(Borman ve Motowidlo, 1993: 73). Onlar için çevresel detaylar çok önemli değildir. Çünkü işten işe farklılık gösteren çevre içerisinde yapılmaktadırlar. Fakat merkezi özellikleri hemen hemen aynıdır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73). Görev performansları mesleklere ve değişen durumlara göre değişirken bağlamsal performans her iş için benzerlik göstermektedir.

Üçüncü olarak, görev performansındaki çeşitliliğin kaynağı gerçekleştirilen iş aktivitelerindeki uzmanlık olduğundan görevdeki beceri ile ilişkili olan bilgi, beceri ve kabiliyet insanların önemli özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Görev performansının kavramsal becerileri kapsamı daha sıklıkla beklenen olgudur. Bağlamsal performanstaki çeşitliliğin nedeni ise irade ve bir işe yatkınlıktır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73). Bu nedenle de bağlamsal performansın kişilik değişkenlerini kapsamı beklenir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 479). Buradan şu sonucu çıkarmak mümkündür; bağlamsal performans neredeyse tamamen kişilik özellikleriyle ve kabiliyetleriyle ilgilidir.

Son olarak, görev performansında, rol tanımlıdır (Motowidlo ve Borman, 1993: 74). Resmi anlamda görevin bir parçası şeklinde tanımlanmışlardır bu sebeple performans değerlendirme formunda daha fazla yer alması beklenir. Bunun tersine, bağlamsal faaliyetler rol tanımlı gibi görünmemektedir. Bazı işlerde elbette bağlamsal boyutlar gereklidir ve iş analizleri sonucu ortaya çıkar. Yine de genelde bağlamsal davranışlar örgütsel etkinliğe katkıda bulunmasına rağmen ve yükümlülükler bazen yapıldıkları için ödüllendirilseler de örgütün resmi sorumluluk ve yükümlülük listesine dâhil edilme olasılıkları azdır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73).

Rotundo ve Sackett çalışmalarında (2002), gerek performansının içeriği, gerekse performansın bazı öğeleri ile ilgili yapılmış çalışmalardan yararlanarak iş performansının içeriğini üçe ayırmıştır. Bunlar görev performansı, vatandaşlık performansı ve üretkenliği engelleyen performanstır (örgütün esenliğine zarar veren istemli davranışlardır). Benzer şekilde Borman ve Brush, (1993) yönetici performansı kriterlerini listeleyerek 18 faktörlü bir yapının olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı şekilde, Campbell ve arkadaşları, performansın sekiz faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar; işe özgü görev yetkinliği, işe özgü olmayan görev yetkinliği, yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği, çaba gösterme, kişisel

disiplini koruma, grup ve takım performansını arttırma, liderlik ve yöneticiliktir. Campbell'a göre (1990: 687-732), bu boyutlar genel olarak birçok iş için geçerli olmaktadır, ancak, bazı işlerle bazı boyutların bir ilişkisi bulunmamaktadır (Doğan, 2005: 53).

2.2. Performansın Ölçümü

Bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerde belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı, hizmetlerinin verimli, etkili ve tutarlı bir düzeyde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği noktalarının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı şeklinde değerlendirilmektedir.

Performans ölçümü, bir kurum ya da kuruluşun kullandığı kaynakları, ürettiği ürün veya hizmeti, elde ettiği çıktıları takip etmesi için düzenli ve sistematik şekilde bilgi toplanması, toplanan bilgilerin analiz edilerek, raporlanması akışında geçen zaman şeklinde tanımlanmaktadır (Devlet Bütçe Uzmanı, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Performans Ölçümüne İlişkin Ön araştırma Raporu,6: 2002). Performans ölçümü, kurumun önceden belirlenen stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda ne kadar ilerleme gösterdiğinin, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ve kurumun gelecekteki önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur. Performans ölçümü, sonuçların ne olduğunu gösterir; ancak sonuçların neden bu şekilde gerçekleştiğini açıklamaz. Aynı şekilde performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgilere bakarak doğrudan bir kurumun başarılı veya başarısız olduğu yargısına varmak mümkün değildir. Bu şekilde bir yargıya varılabilmesi için performans değerlendirmesi yapılması gerekir. Performans değerlendirmesi performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalarla meydana gelen sonuçlar arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarır ve performans ölçümüne göre daha fazla uğraşı gerektirir (Yenice, 2006: 65) .

Performans ölçümüyle son noktada kastedilen hedef, mal ve hizmet kalitesinin artmasıdır. Performans ölçümü ile performansın iyi olup olmadığı belirlenir. Performans ölçümü etkin hesap verme sistemini gerçekleştirir. Bu nedenle performans ölçümünde hesap verilebilirliği daha etkin kılmak için buna uygun zemin hazırlamak gerekir.

2.2.1. İş Görenlerin Performans Ölçümü

İş görenlerin performans ölçümünü de performans ölçümünün parçası olarak görmek mümkündür. Bireysel performansın ölçülebilmesi ile bireylerin bir bütün olarak kurum performansına ne derecede katkıda bulunduğu görülebilir. Bireylerin yaptığı işi idrak ederek, kurum içersinde kendilerinden beklenenleri kavrayarak kendi kendilerine basamak atlamalarını sağladığı görülmektedir. Performans kültür olarak ele alındığında işgörenler günlük işlerinin yanısıra kurum performansının da devamlı şekilde arttırılmasına da katkıda bulunulacağı ifade edilmektedir (Robson, 2005: 142).

Dünya çapında performans ölçüm ve değerlendirmesinin öncelikle başladığı ülkeler; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır. Bahse konu ülkeler, günümüzde performans yönetimi sisteminin uygulanmasında mükemmel örnekleri sergilemektedirler (Özer, 2009: 11).

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir (Yörüker vd., 2003: 9).

Çalışanların performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Campell, performansın sadece faaliyetin sonucu değil aynı zamanda faaliyetin kendisi olduğunu ortaya koymuş ve işgörenin katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlar olarak nitelendirilmesini ileri sürmüştür. Etkililik kavramı, bazı yönetim literatüründe performansla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, performans çıktılarının (sonuçlarının) değerlendirilmesine işaret ederek çalışanların performansının bütünüdür. Campell, etkililiğe göre bireylerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasının adaletsiz ve verimsiz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuştur. Çalışanlar, etkililiğe göre değil, performanslarına göre ödül ya da ceza almalıdırlar. Çünkü iyi performans gösteren çalışanları ve düşük performans gösteren

çalışanları, örgüt bilmeyebilir. Diğer taraftan düşük performansla çalışan işgörenler, yüksek performansla çalışan işgörenlerin çabalarıyla mutlu olmaktadır. Çünkü bu çaba sonucu, ödül ve cezaları birlikte paylaşmaktadırlar (Suliman, 2001: 1049).

Bireyin performansını artırmak yolu ile örgütün performansını artırabilmek, hem araştırmacıların hem de yöneticilerin en önemli amaçlarından birisidir. Bu kapsamda performans kavramının kendisi ve öncülleri sıklıkla incelenmektedir (Oflazer, 2008: 144).

Performansın ölçülmesi gerçekten zor ve karmaşık süreçlerin ve mekanizmaların başarılı bir şekilde tasarlanmasını ve etkili bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Unutulmaması gereken bir başka nokta da performans ölçümünün kendi başına bir amaç değil, daha iyiye gitmenin bir aracı olduğudur. Başka bir ifadeyle, performans ölçüleri yoluyla elde edilen bilgilerin analizlerinden ileriye dönük mesajlar çıkarılmadığı sürece performans ölçümünün de performans bilgisinin de anlamı olmayacaktır (Yörüker vd., 2003: 1).

2.2.2. Performans Ölçümünün Yararları

Performans ölçümüne yönelik bilgiye, kurum içi ve kurum dışı amaçlar bakımından ihtiyaç duyulur. Başka bir deyişle, performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgi, kurumun daha etkin biçimde yönetilmesine ve kurum dışına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde gerçekleştirilen raporlamaya yardımcı olur. Bu nedenle, hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine yönelik raporlarda kullanılacak bilgiler için yapılan ölçümlerle kurum yönetiminin yararlanması amacıyla yapılan ölçümlerin açık biçimde birbirinden ayrılması performans bilgisinden faydalanılmasında önemli bir husustur (Yörüker vd., 2003: 10).

Performans ölçümü ile tamamlanması arzu edilen nihai hedef mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Performans ölçümü ile iyi veya kötü performansın ortaya çıkarılmasının sağlandığı ifade edilebilmektedir. Ardından mal ve hizmet üreticilerinin üzerinde bu yol ile tüketicilerin baskısının oluşturulması amaçlanarak, son olarak da bu tüketici baskısının daha kaliteli mal ve hizmet üretimine sevk edilmesi hedeflenmektedir (Yenice, 2006: 58). Bu noktada işgören

performansının ölçülmesinin de performans ölçümünün bir parçası olduğu ortaya konulmuştur. Bireysel olarak performansın ölçülebilmesi amacıyla kişiler bir bütün olarak kurum performansına katkılarını ortaya çıktığı için performans ölçümünün bireysel anlamda da olsa önemli olduğu açıkça görülmektedir (Yenice, 2006: 59).

2.2.3. Performans Yönetimi

Literatürde performans yönetimi uygulamaları için ilklerin 1970'li yıllardaki karar destek sistemleri olduğu görülmektedir. Bu yıllarda uygulanmış olan ilk karar destek sisteminin hedefi yöneticiye karar verme sürecinde yardımcı olmaktır. Bu aşama sonrasında teknolojik gelişme bu akışa destek olmaya başlamış ve teknolojik gelişme işe dâhil olmuştur. Sonraları daha güncel şekilde yönetici bilgi sistemleri uygulamaları bu gelişmeleri desteklemiş, bu dönemde orta ve üst kademe yöneticilerine ihtiyaç duydukları için bilgi altyapısı yardımı yapılmıştır (Özer, 2009: 8).

Performans yönetimi uygulamalarının sürecin basamaklarını tanımlayan akabinde sonuçları doğuran en etkili yönetim aracı olduğu görülmektedir. Bu sürecin yönetilmesi esnasında kurumlarda hiyerarşik olarak bir tesir oluşturulurken, sonuçlar tam tersi yönde etkisini göstermektedir. Karşılıklı olarak etkilenenler bu süreçte sadece dikey ekseninde değil, yatay olarak da kurumun diğer işlevlerini de eyleme geçirmektedir. Bu bağlamda performans yönetiminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu çerçevesinde amaçlarının tespit edilmesi ile bu amaçların işgörenlerin katkılarıyla oluşturulmasının sağlanması iken, diğer taraftan da amaçlara ulaşırken işgörenlerin katılımlarının hakkaniyetli, sistematik ve ölçülebilir bir metod yardımıyla değerlendirilmesi ve isteklendirici bir çalışma ortamı oluşturularak bireysel gelişimin desteklenmesidir. Sistem; hem bireysel hedeflerin hem kurum hedeflerinin doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi olmakla birlikte yapılan işlerin iyi yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir (Özer, 2009: 7).

Performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. Çalışanların performanslarının yüksek olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların işteki performansları, yani iş başarımlarının

belirlenmesi zor bir iştir. Çalışanların hangi kriterler bakımından değerlendirilecekleri yanında bu değerlendirmeyi kimin veya kimlerin yapacağı da ayrı bir sorundur. Performans düzeylerinin hangi düzeye göre “yüksek” veya “düşük” olacağı da başka bir konudur. Ancak, genel olarak paylaşılan düşünce, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi gerektiğidir (Ertan, 2008: 43).

Çalışanların yaptıkları iş ile doğrudan ya da dolaylı ilgili olan faaliyetleri başarıyla yerine getirmeleri, örgütün de bir bütün olarak performansını belirlemektedir (Lam ve Schaubroeck, 1999: 446). Dolayısıyla, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Ertan, 2008: 43).

Sonuçta performans ölçümü performans yönetiminin çok önemli bir parçasıdır. Performans ölçümünün sonuçlarından daha etkin bir biçimde faydalanmak amacıyla performans yönetimi kullanılması gereklidir. Performans yönetimi, kurumun daha da ilerlemesini sağlayan hedeflerin meydana getirilmesinde, kaynak dağılımını ve ivedisi olan alanlara bölüşümünü sağlayarak uygulanan politikaların belirlenmiş amaçlara ulaşabilmeyi garantisine alıp almadığını kontrol eden ve kurumsal kültür ve kurumsal süreç ve sistemler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisini kullanabilen bir yönetim sistemi şeklinde ifade edilmiştir. Yapılan bu ölçümde yönetimde bilgiye dayalı karar alma süreçlerinin oluşturulması amaçlanmıştır (Yenice, 2006: 59).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR İŞLETME UYGULAMASI

Çalışmanın bu bölümünde; araştırma konusunun önemine, araştırmanın amacına, metodolojisine, uygulama sonucuna ilişkin açıklayıcı bilgilere ve araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki bir firmadaki çalışanlar açısından, otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının onların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

Bu araştırmada; kavramsal çerçevesi çizilen otantik ve hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisi bakımından incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca elde edilecek sonuç veya bulgularla işletme yöneticilere geri bildirimlerde bulunulması da çalışmanın amaçlarındandır.

3.2. Araştırma Konusunun Önemi

Literatür incelendiğinde, daha önce de ifade edildiği gibi, liderliğin diğer türleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak bu araştırmalar içinde ülkemizde yapılanlarda; otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik ile çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Örgütlerde liderlerin sergiledikleri otantiklik davranışı farklılaşabilir. Bazı liderler fazla, bazıları ise daha az otantik davranış gösterebilirler. Aynı etki hizmetkâr liderlik içinde geçerli olmaktadır. Bu çalışma ile liderlerin sergiledikleri otantik ve hizmetkâr davranışları ve bu davranışların işletmede çalışanların performansları üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa bu etkinin derecesi, otantik liderlik algısı ile hizmetkâr liderlik algısı ve performansın belirli demografik değişkenlerle ilişkisi ve liderlerin kendilerini ne kadar otantik ne kadar hizmetkar olarak algıladıkları ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın, liderlik literatürü açısından görece yeni konular arasında yer alan otantik ve hizmetkâr liderlik kavramlarının daha iyi anlaşılmasına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın, otantik ve hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemesi sebebiyle sınırlı olan literatürün zenginlik kazanmasına da önemli bir katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

3.3. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde örneklem, veri toplama aracı, araştırma modeli, hipotez geliştirme ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

3.3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde mobilya imalatı yapan Kilim Mobilya da çalışanlar oluşturmaktadır. Yaklaşık 500 kişi çalışanı bulunan Kilim mobilyaya 350 adet anket göndermiş olup 159 adet anket geri dönmüştür.

3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Pilot Araştırma

Araştırmada, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, performans ölçeklerinin yanı sıra demografik özellikleri içeren bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu (bkz: Ek 1)

3.3.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Çalışmada liderlerin ve iş görenlerin otantik liderlik algısını ortaya koymada Gardner vd.'nin (2005) geliştirdiği ve öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, önyargısız

değerlendirme ve etik (içselleştirilmiş ahlaki perspektif) boyutlarından oluşan 16 soruluk otantik liderlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Anketin öz farkındalık ve etik boyutları 4, ilişkisel şeffaflık 5 ve önyargısız değerlendirme boyutu ise 3 sorudan oluşmaktadır.

Çeri-Booms (2009) doktora tezinde, Gardner ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeğini Türkçe'ye tercüme ederek kullanmıştır. Bu çalışmada, ölçek dört bileşenden oluşmaktadır, bunlar; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli süreç ve etik/ahlaktır. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için cronbach alfa değeri 0.90 olarak ifade edilmiştir (Çeri-Booms, 2009: 109). Ölçek 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1. Hiçbir zaman, 2. Çok seyrek, 3. Ara sıra, 4. Çok sık, 5. Her zaman seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir.

3.3.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde ise iş görenlerin hizmetkar liderlik algılarını belirlemek amacıyla Patterson'ın (2003) modelinde yer alan sevgi, alçak gönüllülük, vizyon, güven ve güçlendirme boyutları doğrultusunda Dennis ve Bocarnea'nın (2005) hizmetkar liderlik ölçeği kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği 27 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir.

3.3.2.3. Performans Ölçeği

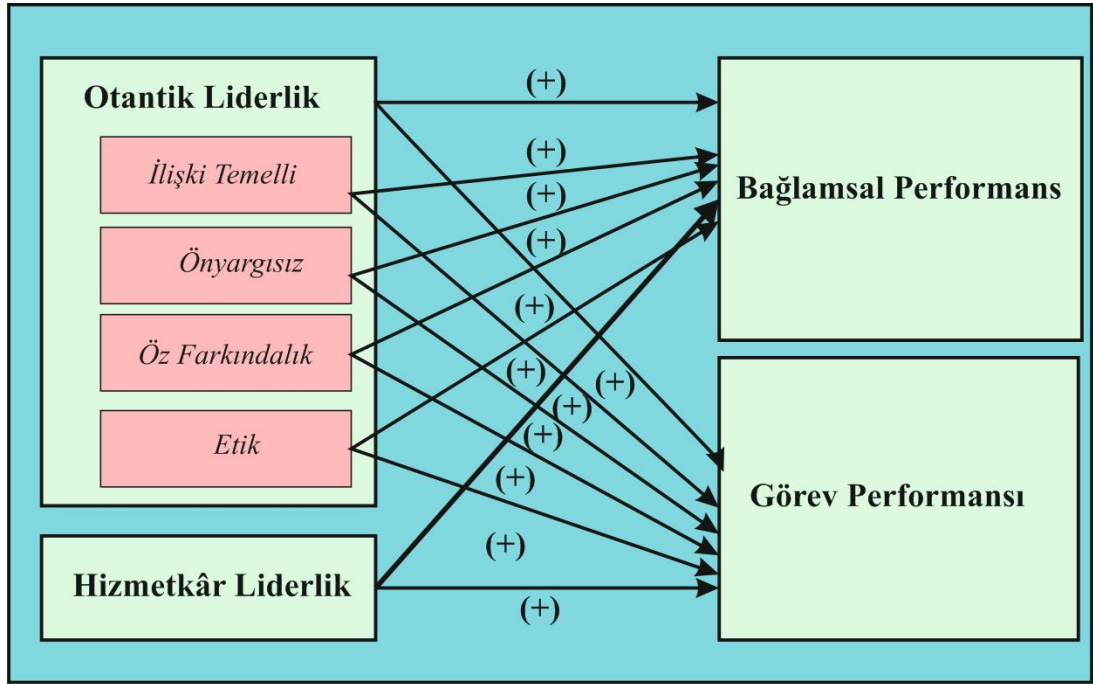
Bu çalışmada, çalışan performansı; görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta, Performans Ölçeği (Karakurum, 2005) kullanılarak ölçülmüştür. Görev performansı altı soru ile ölçülmüş olup bu maddelerin 4'ü Beffort ve Hatturp tarafından geliştirilen görev performansı ölçeğinin Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan 2 soru ise Karakurum tarafından geliştirilmiştir (Karakurum, 2005). Ölçekte bağlamsal performans Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen beş soru ile ölçülmüştür. Toplamda performans dokuz soru ile ölçülmüştür.

Performans ölçeğın orijinal hali yedili likert tipi olan performans ölçeği şekliyle ölçölmüş ve beşli likert tipine çevrilerek analiz edilmiştir. (Bkz:Ekler)

3.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modelinde otantik ve hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Araştırmada değişkenler ve değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir. Modelde görev ve bağlamsal performans bağımlı değişkenler, otantik ve hizmetkâr liderlik bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Modelde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olduğunun altı çizilmektedir.

Liderlik davranışına mevcut ilginin arttığı gözlemlenmektedir, bunun en önemli sebeplerinden birisinin de liderin davranışlarının örgüt performansını etkilediğine dair oluşan yaygın düşüncedir. Literatürde yer alan pek çok çalışmada otantik liderlerin, izleyicilerin performanslarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 273). Gül ve Alacalar'ın (2014) yaptıkları araştırmaya göre, otantik liderlik bileşenleri ile izleyicilerin performansları arasında ilişki olduğu ileri sürölmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik bileşenleri olan öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının tamamı ile izleyicilerin performansları arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Gül ve Alacalar, 2014: 547). Bu araştırmalara göre otantik liderliğin, izleyicilerin tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi olduğu belirtmekte ve performansı da olumlu davranışlar arasında göstermektedir (Avolio vd., 2004: 815). Yılmaz ve Karahan'ın yaptıkları araştırmada ulaşılan sonuca göre, genel anlamda liderlik davranışının ve dolayısıyla liderliğin, işgören performansını olumlu yönde etkilediği görölmüştür (Yılmaz ve Karahan, 2010: 156). Bu durum daha evvel Avalio ve Bass (1995) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Yukarıdaki literatürden hareketle araştırma için geliştirilen model aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Yukarıda Şekil 3.1’de belirtilen literatür ve araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere otantik ve hizmetkâr liderliğin çalışanların performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu araştırmanın temel hipotezlerini oluşturmaktadır. Buna göre:

Hipotez 1: Çalışanların otantik liderlik algılamaları, onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1a: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, ilişki temelli boyut onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1b: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, etik temelli boyut onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1c: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, önyargı boyutu onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1d: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, öz farkındalık boyutu onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Çalışanların otantik liderlik algılamaları, onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2a: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, ilişki temelli boyut onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, etik temelli boyut onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, önyargı boyutu onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2d: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, öz farkındalık boyutu onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılamaları, onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılamaları, onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Anket formları Kilim Mobilya çalışanlarına araştırmacı tarafından bizzat dağıtılmıştır. 350 adet olarak dağıtılan ve 159 adet olarak geri dönüş sağlanan anket formları değerlendirildikten sonra istatistiksel analizler uygulanmıştır. Çalışmada öncelikle çalışanların demografik özellikleri, otantik ve hizmetkâr liderliğe ilişkin genel eğilimleri ile ilgili elde edilen tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri yardımıyla araştırma hipotezleri test edilmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan mobilya sektöründeki çalışanların demografik özellikleri ve temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanlar ile ilgili bulgular Tablo3.1. 'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	F	(%)
CİNSİYET		
Erkek	158	99,4
Kadın	1	0,6
MEDENİ DURUM		
Bekar	26	16,4
Evli	133	83,6
YAŞ		
20 Yaş Altı	4	2,5
21 - 29 Yaş Arası	68	42,5
30 - 39 Yaş Arası	72	45,3
40 - 49 Yaş Arası	14	8,8
50 ve üzeri	1	0,6
EĞİTİM DURUMU		
İlköğretim	55	34,6
Lise	80	50,3
Önlisans	15	9,4
Lisans	9	5,7
Lisansüstü	-	-
ÇALIŞMASÜRESİ		
1 Yılda Az	15	9,4
1-3 Yıl Arası	42	26,4
4-6 yıl arası	36	22,7
7-10 yıl arası	38	23,9
11 yıldan fazla	28	17,6

Tablo 3.1'e bakıldığında çalışanların önemli bir kısmını %99,4'lük payla erkeklerden oluşurken, sadece bir kişi ile temsil edilen %0,6'lık kısmı ise kadındır. İlgili şirkette yapılan işin gereği olarak erkek çalışanlara ihtiyaç duyulması ve bu yüzden çalışanların genellikle erkeklerden seçilmesinden dolayı böyle bir dağılımın beklentilere uygun olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan çalışanların

yaklaşık %84 ile büyük bir çoğunluğunun evlilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların yaşları itibariyle dağılımlarına bakıldığında da çoğunluğunun 20-40 yaş arasında olduğunu yani genç kabul edilebilecek bir çoğunluğun araştırmanın örneklemini oluşturduğu söylenebilir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların %50,3'lük oran ile çoğunlukla lise mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarının da dağılımda % 34,6 ile yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun, görece vasıfsız işgücüne sahip ve emek yoğun bir sektör özelliği gösteren mobilya kanepeler sektörünün ortalamasını yansıtmakta olduğundan söz edilebilir. Katılımcıların örgütte çalışma süreleri itibariyle dağılımı incelendiğinde de %26,4'lük bölümünün 1-3 yıldır ilgili şirkette çalıştıkları görülmektedir. Bu oranı %23,4 ile 6-10 yıldır çalışanlar izlemektedir, 10 yıldan fazla çalışan sayısının az olmasının nedeni ise şirketin işgücünün sürekli yenilemesine yani personel devir hızının yüksekliğine bağlanabilir. Genel olarak bakıldığında, şirkette 1 ile 10 yıl arası çalışanların sayıca büyük bir çoğunluğa sahip olduğundan söz edilebilir.

3.4.2. Çalışanların Otantik Liderliğe İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları

Otantik Liderlik ile ilgili çalışanların algılamalarına dair araştırma sonuçları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik Liderlik Ölçeği $\alpha=0,93$	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çok sık	Her zaman	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
Otantik Liderlik İlişkisel Şeffaflık $\alpha=0,82$							
1. Ne demek isterse onu açıkça söyler	35,8	10,7	27,7	17,6	8,2	3,48	1,34
2. Hata yaptığıında kabul eder.	18,9	9,4	33,3	22,6	15,7	2,93	1,30
3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	23,3	18,2	22,6	22,0	13,8	3,15	1,36
4. İnsanlara acı gerçekleri söyler	24,5	12,6	32,1	20,1	10,7	3,20	1,30
5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle ayındır.	14,5	13,2	30,2	20,8	21,4	2,78	1,31
Otantik Liderlik Etik $\alpha=0,83$							
1. Liderimin yaptıklarıyla inandıkları tutarlıdır.	26,4	9,4	32,1	18,9	13,2	3,16	1,36
2. Kararlarını değer yargılara göre verir	25,2	15,1	25,2	23,9	10,7	3,20	1,33
3. İnsanların kendi değer yargılarının arkalarında durmalarını ister	27,7	20,1	27,7	13,2	11,3	3,39	1,32
4. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir	19,5	15,7	32,1	21,4	11,3	3,10	1,26
Otantik Liderlik Önyargısız Değerlendirme $\alpha=0,76$							
1. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister	23,3	19,5	23,9	23,3	10,1	3,22	1,31
2. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler	21,4	23,9	27,0	15,1	12,6	3,26	1,29
3. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dinler.	25,8	17,6	22,0	23,3	11,3	3,23	1,36
Otantik Liderlik Öz Farkındalık $\alpha=0,87$							
1. Başkalarıyla etkileşimi / iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde	23,3	17,6	32,1	15,1	11,9	3,25	1,29
2. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir	30,8	14,5	27,0	13,2	14,5	3,33	1,40
3. Önemli konularda ki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir	23,3	22,0	33,3	11,9	9,4	3,37	1,23
4. Özel şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara bellieder eder	29,6	11,3	25,2	18,2	15,7	3,20	1,44
Otantik Liderlik Ölçek Ortalaması						3,34	1,325

Otantik Liderlik Ölçeğine ilişkin çalışanların verdikleri yanıtlardan hareketle ölçek ortalamasının 3,34 olduğu yani çalışanların arasına seçeneğine yakın bir duruş sergilediklerinden söz edilebilir. Otantik liderlik alt boyutlarına bakıldığında ilişkisel şeffaflık sorularından ‘Ne demek isterse açıkça söyler’ sorusuna çoğunluğun belirgin

şekilde katılmadığı görülmektedir. Aynı şekilde ‘İnsanlara acı gerçekleri söyler’ sorusuna seçeneğini çoğunlukla ‘Hiçbir zaman’ şeklinde cevaplandığı görülmektedir. Etik bölümüne bakıldığında genel olarak ‘arasıra’ seçeneğinde bir yoğunluk olduğu gözlemlenmektedir. Öz farkındalık bölümünde ise ‘Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir’ sorusuna ‘Hiçbir zaman’ seçeneğinin yoğun olarak seçildiği gözlemlenmektedir. Aynı şekilde ‘Özel şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder’ sorusunun ‘hiçbir zaman’ ile ‘arasıra’ seçeneklerinin oranının ortalamanın üzerinde yoğunlaşma olduğu görülmektedir.

Ölçeğin tamamının ve dört alt boyutun güvenilirlik katsayısını gösteren alpha değerleri, Nunnally’ye (1978) göre kabul edilebilir değer olan 0,70’in üzerindedir.

3.4.3. Çalışanların Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışanların hizmetkâr liderliğe ilişkin algılamalarına dair araştırma sonuçları Tablo 3.3.’de gösterilmiştir

Tablo 3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği

Hizmetkar Liderlik $\alpha=0,95$	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
1.Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir	27	23,9	20,8	12,6	15,7	3,33	1,40
2. Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir.	24,5	20,8	25,8	15,1	13,8	3,27	1,35
3. Liderim bana olan şefkatini bana olan tavırlarıyla belli eder	22,6	23,9	20,1	18,2	15,1	3,20	1,37
4. Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir	19,5	23,3	21,4	21,4	14,5	3,11	1,34
5. Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular	17	34,6	22	12,6	13,8	3,28	1,27
6. Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor	23,9	29,6	18,9	15,7	11,9	3,37	1,32
7. Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum	27,7	27,7	22,0	13,8	8,8	3,51	1,27
8. Liderim karar vermede bana güvenir.	27,0	27,0	22,6	15,1	7,5	3,77	3,51
9. Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir	26,4	37,7	13,8	14,5	7,5	3,61	1,23
10. Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir	22	28,9	23,3	15,7	10,1	3,37	1,26
11. Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir	20,1	28,3	20,8	18,9	11,9	3,25	1,30
12. Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir	22	28,9	23,3	16,4	9,4	3,37	1,25
13. Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar	21,4	23,3	28,3	20,1	6,9	3,32	1,21
14. Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.	22,6	20,8	23,9	18,9	13,8	3,19	1,35
15. Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık	22	18,2	20,1	23,3	16,4	3,06	1,39
16. Liderim benim için kendinden ödün verir.	22,6	18,2	17,6	20,1	21,4	3,00	1,46
17. Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır	26,4	20,8	13,8	16,4	22,6	3,11	1,52
18. Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir	41,5	24,5	15,7	9,4	8,8	3,80	1,30
19. Liderim sır saklayabileceğime inanır.	33,3	28,9	22,0	7,5	8,2	3,71	1,23
20. Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor	31,4	28,3	19,5	13,8	6,9	3,63	1,24
21. Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir	25,2	30,8	23,3	10,7	10,1	3,50	1,25
22. Liderim bana karşı güven iletişimi kurar.	23,3	29,6	23,9	11,3	11,9	3,40	1,28
23. Liderim kendi meziyetlerine bakmaz	19,5	27	22,6	18,9	11,9	3,23	1,29
24. Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz	23,3	22,6	22	18,2	13,8	3,23	1,36
25. Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır	19,5	22	22	21,4	15,1	3,09	1,34
26. Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz	20,8	21,4	23,3	21,4	13,2	3,15	1,33
27. Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır	28,3	18,2	22,6	20,8	10,1	3,33	1,34
Hizmetkar Liderlik Ölçek Ortalaması						3.20	1,398

Not: 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.3'e bakıldığında hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin çalışanların verdikleri yanıtlardan hareketle ölçek ortalamasının 3,20 olduğu yani kararsızım seçeneğine yakın bir duruş sergilediklerinden söz edilebilir. Hizmetkâr liderlik sorularına bakıldığında; 9. madde' Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir' sorusuna yüksek oranda 'Katılmıyorum' seçeneği işaretlendiği görülmektedir. Aynı şekilde daha yüksek oranın 18. maddedeki 'Liderim benim yolsuzluk yapmayacağına bilir.' sorusuna bütün ölçekteki en yüksek oranda 'Kesinlikle Katılmıyorum' seçeneğinde olduğu görülmektedir. 20 numaralı maddede ki 'Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor' sorusuna 'Kesinlikle Katılmıyorum' seçeneği en az oranla işaretlenerek aslında sorunun olumsuz cevabının net şekil aldığı görülmektedir. 26 numaralı maddede ki 'Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz' sorusuna 'Katılıyorum' seçeneğinin diğer sorulara oranlara yoğunlukla işaretlendiği görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ortalama yani 'Kararsızım' seçeneği hemen hemen bütün sorularda diğer seçeneklerin oranlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısını gösteren alpha değerinin, 0,95 ile tatmin edici bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.4.4. Çalışanların Performanslarına İlişkin Araştırma Bulguları

Tablo 3.4. Performans Ölçeği

Performans Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
Görev Performansı $\alpha=0,91$						
GP1. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktadırlar.	5,0	24,5	10,1	40,3	20,1	3,45
GP2. İşlerinin esasını oluşturan ana görevlerini başarıyla yerine getirmektedirler.	5,1	19,5	19,5	39	18,9	3,5
GP3. İşlerini yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktadırlar.	5,0	23,3	16,4	30,9	24,5	3,46
GP4. İşleri başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerini yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmektedirler.	7,5	18,9	12,6	42,2	18,9	3,45
Bağlamsal Performans $\alpha=0,92$						
BP1. Kendi işlerinin parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadırlar.	9,4	22,6	16,4	32,1	19,5	3,29
BP2. Kendi işlerini yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindedirler	8,8	20,7	6,9	37,1	26,4	3,51
BP3. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar.	11,9	11,9	9,4	29,6	37,1	3,67
BP4. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermektedirler.	7,5	15,1	11,9	36,5	28,9	3,64
BP5. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktadırlar.	6,3	15,8	13,2	34,6	30,2	3,66
Performans Ortalaması						3,95
Görev Performansı Ortalaması(GP1, GP2,GP3,GP4)						3,46
Bağlamsal Performans Ortalaması(BP1,BP2,BP3,BP4,BP5)						3,55

Çalışanların performanslarına dair araştırma sonuçları Tablo 3.4'te gösterilmiştir. Çalışanların performansları ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlardan hareketle görev performansı ortalamasınının 3,46 olduğu yani bu değer orta değerden biraz daha yukarıda olduğu göz önünde bulundurulursa çalışanların görev performanslarına ilişkin algılamalarının ortanın üzerinde olduğundan söz edilebilir. Çalışanların bağlamsal performanslarına ilişkin algılamalarına dair ortalamasının 3,55 değeri ile

yine ortalama değerin biraz daha üstünde olduğundan söz edilebilir. Genel olarak bakıldığı zaman bağlamsal performans ölçeğinin üçüncü sorusunda ‘Gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar.’ verilen yanıtların aritmetik ortalamasının en yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu seçenek yüksek oranda ‘Kesinlikle Katılıyorum’seçeneği işaretlendiği gözlemlenmektedir. Görev performans ölçeğine baktığımızda ortalama olarak aynı seyirde olduğu bununla birlikte ortalamanın biraz üzerinde cevaplar alındığı görülmektedir. Görev performansı ölçeğinin üçüncü maddesi olan ‘İşlerini yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktadırlar.’sorusuna ‘Katılıyorum’ seçeneğinin yoğunlukla işaretlendiği görülmektedir. Performans sorularına ilişkin güvenilirliği gösteren alpha katsayısı görev performansı için 0,91 bağlamsal performans ise 0,92 değeri ile tatmin edici düzeydedir.

3.4.5. Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkilerinin Analizi

Bu çalışmada, imalat sanayiinde çalışan işğörenlerin liderlik algılamalarının onların performansları üzerindeki etkilerini ele alan bir model ortaya konulmuştur. Çalışma kapsamındaki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar analizine ilişkin bulgular Tablo3.5’te yer almaktadır.

Tablo 3.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1) hizmetort	1							
2)otantikort	,514(**)	1						
3)Olılıskort	,859(**)	,382(**)	1					
4)Oletikort	,881(**)	,427(**)	,695(**)	1				
5)Olonyaror	,883(**)	,499(**)	,652(**)	,707(**)	1			
6)Olozfarort	,870(**)	,506(**)	,589(**)	,674(**)	,794(**)	1		
7)Gorperfor	,264(**)	,145	,260(**)	,269(**)	,230(**)	,160(*)	1	
8)Bagperfor	,331(**)	,311(**)	,238(**)	,343(**)	,279(**)	,299(**)	,784(**)	1

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

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

Değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik genel ortalama değerleri ile

görev performansı arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ($r = 0,257$; $p < 0,01$), ortaya sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik genel ortalaması ile bağlamsal performans arasında da pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = 0,331$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Otantik liderlik genel ortalaması ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($r = 0,145$; $p < 0,06$), otantik liderlik genel ortalaması ile bağlamsal performans arasında da pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = 0,311$; $p < 0,01$) sonucuna varılmıştır. Yani hizmetkâr ve otantik liderlik algısının arttığı durumlarda çalışanların bağlamsal performansları da artmaktadır. Çalışanların görev performansları ise yalnızca hizmetkâr liderlik arttıkça artarken otantik liderlik ile böyle bir ilişkinin olduğundan söz edilememektedir. Otantik liderliğin, ilişkisel şeffaflık, etik, önyargısız değerlendirme ve öz farkındalıktan oluşan alt boyutları bakımından da görev ve bağlamsal performans ile ilişkisine bakıldığında da yine pozitif yönlü ve genelde zayıf ve yer yer de orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından yapılan bir araştırmaya göre; bulgular, otantik liderliğin çalışanların iş performansı algıları üzerinde psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi düzenleyici bir değişken olarak etki ettiğini göstermektedir. Analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada otantik liderliğin modele dâhil edilmesiyle ve otantik liderlik için elde edilen kısmi değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 166).

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Özellikle bağlamsal performans ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Memiş vd.'nin Türkiye'de 39 kişilik bir örneklem grubuna yaptıkları araştırmaya göre otantik liderler, güçsüz ve üstün yönlerini tanıyabilen, ilişkilerinde şeffaf olabilen, karar vermeden evvel farklı fikirleri değerlendirebilen bunlara ek olarak üstün ahlaki değerlere sahip bireyler olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada, otantik liderlik yazının da yer almayan önemli bir katkı olarak, her bir boyutun, kendi içinde "kişi odaklı" ve "bütünleştirici" olmak üzere iki tamamlayıcı unsurdan meydana

geldiği görülmektedir. Tamamlayıcı yaklaşımın kültürümüzdeki “toplulukçu” niteliğin çürümüş bir kanıtı olduğu düşünülmektedir. Bunlara ek olarak kavramın kökü olarak ele alınan otantikliğin Türkiye’de optimum liderlik olarak addedilebilmesi amacıyla liderin muhakkak güçlü bir duruşa sahip olması gerektiği ve bunun içinde en mühim kaynak olarak “bilgili olmak” olduğu vurgulanmıştır (Memiş vd., 2009: 29).

Wong ve Laschinger’ in hemşireler üzerinde yaptığı araştırmaya göre otantik liderlik sırasıyla ayrı ayrı iş doyumunu ve performans artışı ile doğru orantılı anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Wong ve Laschinger, 2012: 955).

Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında çalışanların liderlerinden gördükleri destek ve etkin geri besleme gibi unsurların etkili olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte otantik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişkisi çok kuvvetli olmasa da ortaya konulmuştur.

Tablo 3.6. Hizmetkar Liderliğin Çalışan Görev Performansı Üzerindeki Etkileri Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş B	Standart Hata	Standardize Edilmiş Beta	t- Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²
Model 1 F = 11,092						0,066	0,060
Sabit	2,559	0,286		8,953	0,000		
Hizmetkâr Liderlik	0,285	0,086	0,257	3,331	0,001*		

Bağımlı Değişken: Görev Performans

Tablo3.6’da hizmetkâr liderliğin çalışanların görev performansı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi sadece hizmetkâr liderliğin bağımsız değişken olduğu ve görev performansının bağımlı değişken olduğu Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır (Düz-R² = 0,060; F = 11,092; p < 0,01). Bu modele göre hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken olan görev performansı üzerindeki değişimin % 6,6’sini açıklamaktadır. Model 1’de hizmetkâr liderliğin, çalışanların görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Beta = 0,257; p < 0,01). Bu sonuca göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

Farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada; liderlik tarzının iş gören performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Avolio ve Bass, 1995: 199-218). alışmalara göre hizmetkâr liderlik, çalışan performansını etkilemektedir. Burada bahsedilen çalışmaların bulguları bu çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bu çalışmaya ek olarak Cummings ve Schwab (1973), organizasyondaki iş görenlerin performansını etkileyen en belirgin değişkenin liderlik olduğunu ileri sürmüştür; yapmış oldukları bir araştırmada, liderin nitelikleri, liderlik davranışları ve işgören performansı arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Cummings ve Schwab, 1973: 42). Çalışmanın bulguları, araştırma hipotezinin tersine değişkenler arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.7. Hizmetkar Liderliğin alışanların Bağlamsal Performansı zerindeki Etkileri (Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş B	Standart Hata	Standardize Edilmiş Beta	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²
Model 1 F = 19,311						0,110	0,104
Sabit	2,297	0,299		7,678	0,000		
Hizmetkar Liderlik	0,393	0,090	0,331	4,394	0,000*		

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Tablo3.7’de hizmetkâr liderliğin çalışanların bağlamsal performansı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda grldğu gibi sadece hizmetkâr liderliğin bağımsız değişken olduğu ve çalışanların bağlamsal performansının bağımlı değişken olduğu Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır (Düz-R² = 0,104; F = 19,311; p < 0,00). Bu modele göre hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken olan çalışanların bağlamsal performansı üzerindeki değişimin % 10,4’sını açıklamaktadır. Model 1’de hizmetkâr liderliğin, çalışanların bağlamsal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Beta = 0,331; p < 0,00). Bu sonuca göre H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Liden ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonuçları gösteriyor ki; hizmetkar liderlik ve çalışanların mağaza içi performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır (Liden ve diğ., 2014: 1444).

Bununla birlikte başka bir çalışmaya göre hizmetkar liderlik ve performans arasında orta dereceli pozitif ilişki tespit edilmiştir (Chouldhary vd., 2012: 434).

Bunlara ek olarak Jaramillo ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalara göre hizmetkâr liderlik ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı boyutta olmadığı ortaya çıkmıştır (Jaramillo vd., 2009: 267).

Yukarda yer verilen çalışmalara göre; hizmetkâr liderlik, çalışanların performansa etki etmektedir. Yukarda bahsedilen çalışmaların bulguları bu çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir. Diğer taraftan çalışmanın bulguları, araştırma hipotezinin tersine değişkenler arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğuna rastlanılmamıştır. Ayrıca bu çalışmada bulgularına göre performansı daha detaylı bağlamsal ve görev performans olarak ayırt ettiğimizde sonuç olarak hizmetkâr liderliğin paralel olarak bağlamsal performans ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.8. Otantik Liderliğin Boyutları İtibari ile Çalışanların Görev Performansı Üzerindeki Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş B	Standart Hata	Standardize Edilmiş Beta	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 2 F= 3,515						0,084	0,060	1,822		
Sabit	2,540	0,286		8,866	0,000					
1. İlişkisel Şeffaflık	0,149	0,116	0,146	1,28	0,200				0,464	2,153
2. Etik	0,144	0,120	0,149	1,197	0,233				0,386	2,593
3. Önyargısız Değerlendirme	0,124	0,135	0,130	0,918	0,360				0,299	3,350
4.Öz Farkındalık	-0,118	0,120	-0,131	-0,995	0,322				0,344	2,908
*p < 0.05; **p < 0.01										

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo3.8’de otantik liderliğin boyutlarının çalışanların görev performansları üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Modelde otantik liderliğin dört boyutlu olan ilişkisel şeffaflık, etik, ön yargısız değerlendirme ve öz farkındalık bağımsız değişken ve çalışanların görev performansı ise bağımlı değişken olup, istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olmadığı görülmektedir. Bu modelde otantik liderliğin boyutları, bağımlı değişken olan çalışan performansındaki değişimin % 0,084’ünü açıklamaktadır. Firma çalışanları açısından otantik liderliğin boyutlarından ilişkisel şeffaflık (Beta = 0,146; $p < 0,200$), otantik liderliğin boyutlarından etik (Beta = 0,149; $p < 0,233$) ile p değeri 0,05’den büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşimin olmadığı görülmektedir Dolayısıyla H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmektedir.

Araştırmada regresyon analizlerinde incelenen çoklu bağıntı sorununu araştırmak için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (VarianceInflationFactors - VIF) değerleri hesaplanmıştır. İki model açısından maksimum VIF değeri 3,350’dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10’un oldukça altındadır (Albayrak, 2005: 111). En düşük tolerans değeri 0,299’dur. Bu değer en alt sınır değeri olan 0,10’dan daha yüksektir (Hair vd., 2006). Yine Durbin-Watson katsayısı model için 1,822’dır. Yani Durbin-Watson katsayısı 2’yi geçmediğinden regresyon analizi açısından otokorelasyon için bir problem oluşturmamaktadır.

Tablo 3.9. Otantik Liderliğin Boyutlarının Çalışanların Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş B	Standart Hata	Standardize Edilmiş Beta	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 2 $F= 5,527$						0,126	0,103	1,726		
Sabit	2,326	0,300		7,754	0,000					
1. İlişkisel Şeffaflık	-0,045	0,121	-0,041	-,373	0,709				0,464	2,153
2. Etik	0,264	0,193	0,277	2,284	0,024				0,386	2,593
3. Önyargısız Değerlendirme	-0,022	0,141	-0,021	-0,154	0,878				0,299	3,350
4. Öz Farkındalık	0,138	0,126	0,141	1,101	0,273				0,344	2,908
*p < 0.05; **p < 0.01										

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performansı

Tablo 3.9’da otantik liderliğin boyutlarının çalışanların bağlamsal performansları üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Modelde otantik liderliğin dört boyutu olan ilişkisel şeffaflık, etik, ön yargısız değerlendirme ve öz farkındalık- bağımsız değişken ve çalışanların bağlamsal performansı ise bağımlı değişken olup, istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olduğu görülmektedir. Bu modelde otantik liderliğin boyutları, bağımlı değişken olan çalışanların bağlamsal performansındaki değişimin % 0,126’sini açıklamaktadır. Firma çalışanları açısından boyutlarından otantik liderliğin boyutlarından etik (Beta = 0,255; $p < 0,024$) ile p değeri 0,05’den küçük liderliğin boyutlarından ilişkisel şeffaflık (Beta = -0,041; $p < 0,709$), ön yargısız değerlendirme (Beta = -0,021; $p < 0,878$) ve öz farkındalık (Beta = 0,141; $p < 0,273$) ile p değeri 0,05’den büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşimin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H2a, H2c ve H2d hipotezleri reddedilmekte, H2b hipotezi ise kabul edilmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle otantik liderliğin boyutları açısından anlamlı düzeyde olan etik boyutunun, bağlamsal performansa pozitif yönde etki ettiği görülmektedir. Diğer boyutların ilişkisel şeffaflık, ön yargısız değerlendirme ve öz farkındalığın anlamlılık düzeyinin düşük olmasında, lidere karşı gösterilen tutumların değil, tabii oldukları düzen içerisinde gösterilen tutumların etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca performansı; bağlamsal performansı otantik liderlik dışında farklı faktörlerin etkisinin de olabileceği öngörülmektedir.

Araştırmada son olarak regresyon analizlerinde incelenen çoklu bağımlı sorununu araştırmak için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (VarianceInflationFactors - VIF) değerleri hesaplanmıştır. İki model açısından maksimum VIF değeri 3,350’dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10’un oldukça altındadır (Albayrak, 2005: 111). En düşük tolerans değeri 0,299’dur. Bu değer en alt sınır değeri olan 0,10’dan daha yüksektir (Hair vd., 2006). Yine Durbin-Watson katsayısı model için 1,726’dır. Yani Durbin-Watson katsayısı 2’yi geçmediğinden regresyon analizi açısından otokorelasyon için bir problem oluşturmamaktadır.

SONUÇ

Liderlik türleri işgörenlerin (çalışanların) performansları üzerinde daima etkili olmuştur. Çalışmada liderlik türlerinden otantik ve hizmetkâr liderlik türleri incelenmiştir. Liderlik türlerinin çalışan performansı üzerinde etkisi olması sebebiyle çalışma da otantik ve hizmetkar liderliğin çalışan performansı üzerine etkisinin boyutları, nedenleri, ne derece de ve ne yönde etkilendiği ile işgörenin liderini hangi açılardan daha çok benimseyerek bunu performansına yansıttığı ele alınmıştır. Örgüt açısından lider tipi dezavantaj olabileceği gibi bu durumu avantaja dönüştürmek tamamen liderin özelliklerine bağlıdır. Bu çerçevede çalışmada saha araştırması Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde bir işletme üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada çalışan performansı; görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta incelenmiştir. Otantik liderlik ise öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre; çalışanların görev ve bağlamsal performansları hizmetkâr liderlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Otantik liderliğin, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve öz farkındalıktan oluşan alt boyutları bakımından da görev ve bağlamsal performans ile herhangi bir etkileşime sahip olmadığı buna karşın etik boyutuyla anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan benzer araştırmalara bakıldığında otantik liderlik ile performansın anlamlı ve pozitif yönde olduğu gözlemlenirken; bağlamsal performansın pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 166). Diğer bir çalışmada ise boyutları açısından ele alınmasa da iş performansı ve otantik liderlik pozitif yönlü ilişkisi bulunmaktadır.

Böyle bir sonucun ortaya çıkmasından anlaşılıyor ki; otantik lider özünde bulunan dört boyutuyla ilişkisel şeffaflık, etik, önyargısız değerlendirme ve öz farkındalık gibi erdemlerle çalıştığından dolayı çalışanın performansını artırması son derece doğaldır. Çalışan kendini dışlanmış ya da ötekileştirilmiş hissetmediği için işyerini ve liderini benimseyerek daha yüksek performans gösterecektir.

Diğer yandan literatür de hizmetkar liderlik ile performans arasındaki ilişkiye bakıldığında farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Avalio ve Bass tarafından yapılan hizmetkâr liderlik ile performans arasında ki ilişkiyi inceleyen araştırmaya göre pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konmuştur (Avolio ve Bass, 1995: 199-218). Bu çalışmanın sonucu bulgularımızla paralellik göstermektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması gösteriyor ki liderin hizmet odaklı olması çalışanın; kendisini lideriyle kulvarda görmesi performansını artırıcı etki etmektedir. Diğer bir çalışmaya göre kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ancak negatif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (Cummings ve Schwab, 1973: 42). Hizmetkâr liderlik ve performans arasındaki ilişkinin negatif çıkması liderin hizmetkâr lider olmak ile hiyerarşi arasındaki dengeyi çalışana doğru şekilde yansıtamadığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma da otantik liderliği boyutlarıyla; öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik aynı şekilde performansı da boyutlarıyla; görev ve bağlamsal performans olarak inceleyerek bunu anket verilerine göre yapılan regresyon analiziyle literatüre bu konuda daha kapsamlı bir katkıda bulunulmuştur. Hizmetkâr liderliği de görev ve bağlamsal performans açılarından inceleyerek bu anlamda bu iki liderlik türünü; otantik ve hizmetkâr liderliğin çalışan performansını bir çalışma özelliğini taşımaktadır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara; hizmetkâr liderlikten ziyade otantik liderlik ile ilgili araştırma yapmaları; tarihsel olarak hizmetkâr liderlik daha eskiye dayanan bir kavram olması ve günümüz de kapital sistemin son derece etkin olması sebebiyle önerilebilir. Performans konusunu sosyal bilimlerde ki hemen hemen bütün konuların, olayların, bireylerin, örgütlerin ve toplumların vazgeçilmez unsurudur. Şimdiye kadar performans ile farklı açılardan, farklı unsurları (birey, mekân, iklim şartları, toplum yapısı, lider tipi gibi) incelenmiş ve bundan sonra da incelenmeye devam edilecektir. Performans bir anlamda sonuç olduğu için

işletmelerin girdi ve çıktı düzeyleri arasında ki oranı baz alarak geleceğe yönelik istikrar ya da değişiklik kararı alması açısından oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Kısacası performansın sürekli araştırılması ve geliştirilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

- Akal Z (1992) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (Ankara: MPM Yayınları).
- Albayrak A S (2005) Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1 (1), s.105-126.
- Algera P M, Marjolein W(2012) Radical Authentic Leadership: Co-creating The Conditions Under Which All Members of the Organizations Can Be Authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, 118-131.
- Argon T, Eren A (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Arıcıoğlu M A (2002) Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*,4,26-42.
- Aslan Ş (2009) Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-276.
- Avolio B J ve Gardner T W(2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio B C, 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. *The Leadership Quarterly* 15 801–823.
- Avolio B J, Bass B M(1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 6(2) 199-218.
- Aykan E (2004) Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(2):213-224.

- Bağcı Z (2014) Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. Sayı 24:58-72
- Barutçugil İ (2002) *Eğiticinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi* (Kariyer Yayınları, İstanbul).
- Başol Ö (2005) Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi, İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Baştürk C(2003) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi* Yıl:5, Sayı:28: 60-78.
- Baytok A ve Ergen F (2013) Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(4): 105-132.
- Befort N, Hatturp K (2003) Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H.R.M. Research* 8(1):17-32.
- Benligiray S (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Eskişehir Anadolu Üniversitesi).
- Bingöl D (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İstanbul: Beta Basım Yayım).
- Bolat O, Bolat T, Seymen O(2009) Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12/21: 215-239
- Borman W C, Brush D H (1993) More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance* 6(1): 1-21.
- Borman W C, Motowidlo S M(1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Borman W C, White L A, Dorsey D W(1995) Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology* 80(1): 168-177.

- Borman W C, Motowidlo J S(1997) Task Performance and Contextual Performance: the Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance* (10): 99-109.
- Brief A P, Motowidlo S J(1986) Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review* 11(4): 710-725.
- Buluç B (2003) Bilgi çağı ve örgütsel liderlik [Internet], w3.gazi.edu.tr/~buluc/ LEADERS.DOC, (Erişim Tarihi 21.08.15).
- Büyüköztürk Ş (2002) Veri Analizi El Kitabı (Pegem Yayıncılık, Ankara).
- Campbell, J P (1990) *The role of theory in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 1: (687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell J P, Mchenry J J, Wise L L (1990) Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personell Psychology* 43(2): 313-575
- Carol A. Wong PhD RN, Heather K.S. Laschinger PhD RN FCAHS(2012) Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Informing Practise and Policy, Worldwide trough Research and Scholarship* 69(4): 947-959.
- Cerit Y (2007) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Geliştirme Düzeyleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (33): 88-98.
- Ceylan A, Keskin H, Eren, Ş (2005) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* 51(16): 32-42.
- Chiu S K, Chen C V, Chifang Lu F (2004) The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*:130-143.

- Choudhary A I, Akhtar S A, Zaheer A (2013) Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2): 433-440.
- Coleman V I, Borman W C (2000) Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1): 25-44.
- Conway B E, Birss V, Wojtowicz J (1997) The role and utilization of pseudocapacitance for energy storage by supercapacitors. *Journal of Power Sources*, 66(1): 1-14.
- Conway JM (1999) Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, (84): 3–13.
- Coşar S (2011) Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Csikszentmihalyi M (2004) *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*.(Penguin, Chicago).
- Cummings L L, Schwab D P (1973) *Performance in organizations: Determinants & appraisal* (Scot Foresman, Minnoseta)
- Cüceloğlu D. <http://www.hayatkolay.com/kariyer/liderlik-hakkinda-kim-ne-demis/>
- Çeri-Booms S M (2009) An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of “Trust in Leader” on Organizational Indetification. Unpublished Doctoral Thesis Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Çelik V (2012) Eğitimsel Liderlik (Ankara: Pegem)
- Çetin F (2011) Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çevik S, Kozak A M (2010) Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik. *11. Ulusal Turizm Kongresi* (Edt. Osman Eralp Çolakoglu): 80-88

- Çöl G (2011) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- Demir C, Çavuş Ö H (2005) *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: ilkeler ve uygulamalar* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım).
- Dennis R.S. ve Bocarnea, M (2005) “Development of the Servant Leadership Assessment Instrument” *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7/8):600-615.
- Devlet Bütçe Uzmanı, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (2002) Performans Ölçümüne İlişkin Ön araştırma Raporu (2001 Yılı Eylem Planının 6.2’inci Stratejisi Kapsamında Yapılması Öngörülen Faaliyetler Bağlamında Kurulan Komisyon, 14 Şubat 2002, s. 6. Ankara)
- Doğan S (2007) *Vizyona Dayalı Liderlik* (Kare Yayınları İstanbul).
- Doğan Y (2005) Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin Ş Ş (2000) *Lider Sarmalında Vizyon* (Ankara: Nobel Yayın)
- Erdoğan İ (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren E (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Basım Yayım).
- Eren E (2007) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Basım Yayım).
- Eren E (2011) *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (Beta Basım Yayım Dağıtım).
- Erkutlu H.V (2014) *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı* (Ankara: Efil Yayıncılık).

- Ertan H (2008) Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Fındıkçı İ (2009) *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr liderlik* (Alfa Yayıncılık, İstanbul).
- Gardner W L, Cogliser C C, Davis K M, Dickens M P (2011) Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1120-1145.
- Gardner W. L.; Avolio B. J, Luthans, F, May D R.; Walumbwa, F(2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. (16): 343-372.
- Gardner W L, Schermerhorn J R (2004) Unleashing Individual Potential:: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3): 270-281.
- George J M, Brief A P (1992) Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2): 310-329.
- George W W (2005) Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value. *San Francisco: Jossey Bass*
- Gökçe G ve Şahin A (2001) *Davranış Bilimleri Ders Notları* (Edt. Orhan Gökçe, Konya).
- Greenleaf R K (1977) *Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Paulist Press) www.greenleaf.org
- Greenleaf R K, Spears L C (2002) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*(Paulist Press, USA).
- Gül H, Alacalar A (2014) Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik ve sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(5): 540-550.
- Hair E, Halle T, Terry-Humen E, Lavelle B, Calkins J (2006) Children's school readiness in the ECLS-K: Predictions to academic, health, and social

outcomes in first grade. *Early Childhood Research Quarterly*, 21(4): 431-454.

Harter S C (2002) *Authenticity in C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology* (Oxford UK Oxford University Press, Second Edition).

Hicks H. G, Gullett C. R, Baykal B (1981) *Organizasyonlar: teori ve davranış*. İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

Hogg M A, Van Knippenberg D (2003) Social identity and leadership processes in groups. *Advances in experimental social psychology*, (3)5: 1-52.

Hunsaker P L (2005) *Management A Skills Approach* (Pearson Prentice Hall, New Jersey).

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

Illies R, Morgeson F P, Nahrgang J D (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.

Jackson T K (2005) Towards To Authenticity: A Sartrean Perspectives on Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, (58): 307-325.

Jaramillo F, Grisaffe D B, Chonko L B, Roberts J A (2009) Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3): 257-275.

Jawahar I. M, Carr D (2007) Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4): 330-349.

Katz D, Kahn R L (1978) *The social psychology of organizations* (Hr Folks International).

Keçecioglu T (2003) *Lider ve Liderlik* (Okumuş Adam Yayınevi, İstanbul).

Kernis M. H (2003) *Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. Psychological Inquiry*. 14(1): 1-26.

Kesken J ve Ayyıldız N (2008) Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik liderlik *Ege Akademik Bakış* 8(2):729-755.

- Kılıç G (2006) Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Koçel T (2003) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Kumar A (2007) Authentic Transformational Leadership: Authenticity as the Key to Sustainable Organization Change. (Erişim: <http://www.scribd.com/doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership>, 14.01.17)
- Lam S K S, Schaubroeck J(1999) Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* (20): 445-457.
- Liden R C, Wayne S J, Zhao H, Henderson D (2008) Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment *The Leadership Quarterly* (19): 161–177.
- Liden R C, Wayne Sandy J W, Liao C, Meuser J D (2014) Servant Leadership and Serving Culture: *Influence on Individual and Unit Performance* 57(5) : 1434-1452.
- Luthans F (1992) *Organizational Behavior*. 6th Ed., Mc Graw Hill Inc., N.Y.
- Luthans F Avolio B (2003) Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (241–258). *San Francisco, CA* Berrett-Koehler.
- Mark R. Edwards 1, Walter C Borman 1, J.Ruth Sproull (1985) Solving the double bind in performance appraisal: *A saga of wolves, sloths, and eagles*. 28(3): 59-68 .
- May D R, Chan A Y L, Hodges T D, Avolio B J (2003) Developing the Moral Component of Authentic Leadership *Organizational Dynamics*, . 32(3): 247–260.
- Memiş A Ç, Aydın G A, Kabasakal H, Saraçer B (2009) Türkiye’ de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

- Mohammed S, Mathiu J E, Barlett B A L (2002) Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team- and task-related composition variablesy *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 23 : 795–814.
- Motowidlo S J (1979) *Development of a Measure of Generalized Expectancy of Task Success* (Faculty of Management Studies, University of Toronto)
- Motowidlo S J, Borman W C, Schrnit M. J (1997) A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance* 10(2): 71-83.
- Motowidlo S J, Scotter V J R (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology* Vol 79(4): 475-480.
- Motowidlo S J (2000) Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 10(1): 115-126.
- Murphy K R(1989) Dimensions of Job Performance”, Testing: *Applied and Theoretical Perspectives*, 218-247.
- Oflazer M S(2008) Algılanan Aidiyet Durumunun (Perceived Insider Status), Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 142-148.
- Organ S C A, Near J P(1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* Vol 68(4): 653-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.
- Organ D W (1988b) A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, S.14: 547-557.
- Organ D W (1997) Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time. *Human Performance* (10): 85-97.
- Özalp İ, Öcal H (2000) Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 3(4): 207-228.

- Öcal H, Barın N (2016) Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma ile İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 18(2): 63-94.
- Özdemir M (2009) Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki (İstanbul Avrupa Yakası Örneği). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özen Y (2015) Karizma ve Liderlik) *Gece Kitaplığı Yayını*, Ankara).
- Özer A (2009) Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi* 73: 3-27.
- Özgen H, Azim Ö, Azmi Y (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Nobel, Adana)
- Özgener Ş ve Kılıç G (2009) Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları* no:162, 1. Baskı: 368-375.
- Özmutlu İ (2011) Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmin ile İlişkisi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Page D, Wong P T P (1998) A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University: www.twu.ca/Leadership.
- Parolini J, Patterson K, Winston B (2008) Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Developmant Journal*.
- Patterson K A (2003) *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Reitz H J (1977) *Behavior in Organizations* (Richard D. Irwin, Inc., Ontario).
- Robson R (2005) Implementing A Performance Measurement System Capable of Creating A Culture of High Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2): 138-158.

- Rotundo M, Sackett P R (2002) The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology* Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc., . 87(1): 66–80.
- Russel R F (2001) The role of values in servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 (2): 76 – 84.
- Sanı F. O. Ü, Çalışkan S. C, Atan Ö, Yozgat U(2013) Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, 13(1): 63-82.
- Sarı İ (2007) Dönüşümcü Liderlik Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Scott K D, Motowidlo S J (1999) Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decision, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(4): 602-609
- Scotter V, James R, Motowidlo J S (1996) Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets of Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 525-531
- Shamir B, Eliam G (2005) What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*. 16(3): 395-417.
- Skogstad A, Einarsen S (1999) The Importance of a change-centred Leadership Style in Four Organizational Cultures, 15(3): 289-306.
- Smith N B, Montagno V R ve Kuzmenko N T (2004) Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organization Studies*, 10(4): 80-92.
- Spears L (1996) Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(7):33-35.
- Suliman A. M.T (2001) Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context, *The International Journal of Human Resource Management*, (6): 1049-1061.

- Şahin A, Temizel H (2007) Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. *Maliye Dergisi*, (153): 179-194.
- Şahin A, Temizel H, Örselli E (2004) Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. Ulusal Bilgi, *Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*: 657-665.
- Tabak A, Polat M, Coşar S, Türköz T (2012) Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4): 91-116.
- Topaloğlu T, Özer, P S (2014) Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1): 156-172.
- Tuna M, Bircan H, Yeşiltaş M (2012) Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Antalya Örneği. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2): 143-155.
- Turhan M (2007) Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar H., Tuzcuoğlu F, Argun Ç, Akman E (2009) Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *In International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future; New Global Dialogue* (pp. 14-27):156-172.
- Tutar H, ALTINÖZ M (2010) Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (02): 196-218.
- Tüz, M. ve Sabuncuoğlu Z (2005) *Örgütsel Psikoloji* (Alfa Yayınları: Bursa).
- Ünnü N A A (2009) Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi/The Importance Of Market Orientation And Authentic Leadership In Political Marketing. *Ege Akademik Bakis*, 9(4): 1243-1265.

- Walumbwa F.O, Noel M, Hannah S T,Fry W L (2011) Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly* (22): 259–270.
- Walumbwa F. O, Avolio B J, Gardner W L, Wernsing, T. S, Peterson, S. J (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. *Journal of management*, 34(1): 89-126.
- Wong C, Cummings G (2009) Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?. *Journal of Health Organization and Management*. 23(5): 522-538.
- Yenice E (2006) Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (61): 57-68.
- Yılmaz H (2011) *Güçlendirici Liderlik* (Beta Yayıncılık, Ankara).
- Yılmaz H, Karahan A (2010) Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 17(2): 145-158.
- Yörük D, Dünder S (2011) Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 93-106.
- Yörüker S, Karabeyli L, Kaya S, Özeren B(2003) *Sayıştayın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporu*. Ankara: Sayıştay, Dizi, 28.
- Yukl G (1994) *Leadership in Organizations*, 3rd Ed., Prentice Hall Inc. Englewood Clitia, NJ.
- Yusof A (1998) The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors Of Athletic Directors And Coaches'job Satisfaction. *Physical Educator*, 55(4): 170-185.
- Zel U (2001) *Kişilik ve Liderlik* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

EKLER

EK 1: ANKET

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir master öğrencinin master tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.. Ankette isim belirtmeniz istenmemektedir. Yanıtlarınız bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu sebeple anket formunu doldururken gerçek düşüncelerinizi yansıtmamız büyük önem taşımaktadır. Formu doldururken size en uygun kutucuğu işaretlemeniz yeterlidir. Formu doldurarak bilimsel bir araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Fatma SATIR
Yüksek Lisans Öğrencisi

NO	Aşağıdaki soruları liderinizi veya yöneticinizi göz önünde bulundurarak yanıtlayınız	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çok sık	Her zaman
1	Ne demek isterse onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığıında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle aynıdır.					
6	Yaptıklarıyla inandıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların kendi değer yargılarının arkalarında durmalarını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi / iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

NO	Aşağıdaki ifadelerle ilgili size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir					
2	Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir.					
3	Liderim bana olan şefkatini bana olan tavırlarıyla belli eder					
4	Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir.					
5	Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular					
6	Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor.					
7	Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.					
8	Liderim karar vermede bana güvenir.					
9	Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir.					
10	Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.					
11	Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir.					
12	Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir					
13	Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar.					
14	Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.					
15	Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık.					
16	Liderim benim için kendinden ödün verdi.					
17	Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.					
18	Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir.					
19	Liderim sır saklayabileceğime inanır.					
20	Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.					
21	Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.					
22	Liderim benimle iletişim kurarken güvenir.					
23	Liderim kendi meziyetlerini ön plana çıkarmaz.					
24	Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz					
25	Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır					
26	Liderim kendi başarılarını ön plana çıkarmaz.					
27	Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır.					

1:Kesinlikle katılmıyorum; 4:Kararsız; 7:Kesinlikle katılıyorum

NO		1	2	3	4	5	6	7
1.	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktadırlar.							
2.	İşlerinin esasını oluşturan ana görevlerini başarıyla yerine getirmektedirler.							
3.	İşlerini yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktadırlar							
4.	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerini yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmektedirler.							
5.	Kendi işlerinin parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadırlar.							
6.	Kendi işlerini yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindedirler.							
7.	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar.							
8.	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermektedirler.							
9.	Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktadırlar.							

55. Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Kadın

56. Yaşınız:

a) 20 yaş ve altı b) 21-29 c) 30-39 d) 40-49 e) 50 ve üzeri

57. Eğitim Durumunuz:

a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisansüstü

58. Medeni Haliniz:

a) Evli b) Bekâr

59. İşletmedeki Departmanınızı Lütfen Belirtiniz _____

60. İşletmedeki Pozisyonunuzu Lütfen Belirtiniz _____

61. İşletmenizdeki çalışma şekliniz?

a) part time (yarı zamanlı) b) Sezonluk c) full-time (tam zamanlı)

62. Bulduğunuz İşletmedeki Hizmet Süreniz:

a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-6yıl d) 6-10 yıl e) 10 yıl ve üzeri

63. Bulduğunuz Pozisyonadaki Hizmet Süremiz:

a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-6yıl d) 6-10 yıl e) 10 yıl ve üzeri

Teşekkür ederiz

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Fatma SATIR
Uyruğu : Türkiye (T.C.)
Doğum Tarihi :01.01.1989
Doğum Yeri : Hacılar
Medeni Durumu : Bekar
İş Tel. – Faks : -
E-Posta : fatmasatir@icloud.com
Yazışma Adresi : Yıldırım Beyazıt Mah. Kızılırmak cad. Yegah Konak No:156/19

Melikgazi/KAYSERİ

EĞİTİM DURUMU

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
İlköğretim	Hacı Mustafa Gazioğlu İlköğretim Okulu	2002
Lise	Özel Hisarcıkloğlu Fen Lisesi	2005
Lisans	Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F.	2010
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi S.B.E.	-

YABANCI DİL

İngilizce