

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI



**OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN SESLİLİĞİ VE
AHLAKİ KİMLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ**

KÜBRA TERZİOĞLU KARABIYIKOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DOÇ. DR. ENGİN KANBUR

TEMMUZ - 2022

KASTAMONU

TEZ ONAYI

Kübra Terzioğlu KARABIYIKOĞLU tarafından hazırlanan “**Otantik Liderliğin alışanların Sessiliği ve Ahlaki Kimlikleri Üzerine Etkisi**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı **19.07.2022** tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **Mühendislik Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Doç. Dr. Engin KANBUR Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Aysun KANBUR Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş olan bu tez Kastamonu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunca onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü V.

Prof. Dr. İzzet şENER

.....

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

KÜBRA TERZİOĞLU KARABIYIKOĞLU

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN SESLİLİĞİ VE AHLAKİ KİMLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

KÜBRA TERZİOĞLU KARABIYIKOĞLU

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: DOÇ. DR. ENGİN KANBUR

Pozitif örgütsel davranış konuları arasında yer alan otantik liderlik, çalışanların performansı başta olmak üzere birçok örgütsel sonuç üzerinde etkisi bulunan bir liderlik tarzıdır. Kendilerini ve takipçilerini geliştirmeye odaklanan otantik liderlerin en belirgin özelliği, güvenilir bir lider olmalarıdır. Diğer yandan otantik liderler, örgütte güven inşa ederek iletişimi desteklemeye ve takipçilerine ahlaki kimlik kazandırmaya da isteklidirler. Otantik liderlik, etik ve ahlaki konuların pozitif örgütsel davranış ile birleşmesiyle oluşan bir kavramdır. Çalışan sesliliği, çalışanın örgütte huzursuzluk ve kaygı veren ortamlardan kaçmak yerine bu ortamın üzerine giderek durumu örgüt lehine değiştirmeye yönelik çabalarıdır. Ahlaki kimlik, ahlaki gelişim ile kimlik oluşumunun kesiştiği noktada yer alan, bireylerin ahlaki davranışlarını motive eden ve ahlaki olmayan davranışlarını düzelteren bir öz-düzenleme mekanizmasıdır. Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine etkilerini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde araştırma verileri, D-Market Elektronik Hizmetler ve Ticaret A.Ş. bünyesindeki Hepsiburada e-ticaret şirketinin çözüm merkezinde görev yapan 326 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verileri ile faktör ve güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları kapsamında; otantik liderliğin ve boyutlarının çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca otantik liderliğin ve boyutlarının çalışanların ahlaki kimlikleri üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELEER: Ahlaki Kimlik, Çalışan Sesliliği, Otantik Liderlik, Örgütsel Seslilik.

Temmuz 2022, 95 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' VOICE AND MORAL IDENTITIES

KÜBRA TEZİOĞLU KARABIYIKOĞLU

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SCIENCE

**IF THERE IS NO BRANCH DELETE THIS SECTION DEPARTMENT OF
ENGINEERING MANAGEMENT**

SUPERVISOR: DOÇ. DR. ENGİN KANBUR

Authentic leadership which is one of the positive organizational behavior issues is a type of leadership type that has an impact on many organizational outcomes, especially of employees performance. The most hallmark of authentic leaders who focus on self-development of themselves and followers are that being a reliable leader. On the other hand authentic leaders are also willing to support communication by building trust in the organization and to acquire moral identity to their followers. Authentic leadership is a concept formed by the combination of ethical and moral issues with positive organizational behavior. Employee voice is the efforts of the employee aimed at change the situations in favor of the organization by going over there instead of running away the environments caused restlessness and anxiety in sides of the organization. Moral identity is a self-regulation mechanism located at the intersection of moral development and identity formation, motivating the moral behavior of individuals and correcting their immoral behavior. The purpose of this study is to examine the effects of the authentic leadership on employee's voice and moral identity. Research data were collected in this context with survey technique from 326 employees who worked in the solution center department of Hepsiburada e-commerce company, which is affiliated to D-Market Electronic Services & Trading Co. Inc. Factor and reliability analysis, correlation analysis and multiple regression analysis were performed with the research data. Within the scope of the research findings, it is seen that authentic leadership and its dimensions have a positive and significant effect on employee voice. In addition, it has also been determined that authentic leadership and its dimensions have a positive and significant effect on the moral identities of employees.

KEYWORDS: Authentic Leadership, Employee Voice, Moral Identity, Organizational Voice.

July 2022, 95 Page

TEŞEKKÜR

Öncelikli olarak, yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca desteğini, emeğini ve akademik bilgilerini tüm yoğunluklarına rağmen hiç esirgmeden paylaşan çok değerli danışmanım Doç. Dr. Engin KANBUR'a, ardından da Doç. Dr. Aysun KANBUR hocama ve yine eğitim sürecim boyunca bilgileri ile bana ışık olan başta Doç. Dr. Ekrem MUTLU olmak üzere emeği geçen tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Geleceğimi aydınlatmış, bugünüme kadar hep yol gösterici olmuş değerli tüm öğretmenlerime de ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımda birçok konuda olduğu gibi bu çalışmamda da varlığıyla ve desteğiyle yanımda olan canım ablam Merve DOĞAN'a, vaktini ayırıp anketimi doldurarak istatistiksel verileri elde edebilmemi sağlayan değerli ekip arkadaşlarına özel olarak teşekkür ederim.

Son olarak ise, sevgisi ve desteği ile beni hiçbir koşulda yalnız bırakmayan canım aileme ve sevgili eşime gönülden teşekkür ederim.

KÜBRA TERZİOĞLU KARABIYIKOĞLU

Kastamonu, 2022

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem	2
1.2 Amaç	2
1.3 Önem	2
1.4 Sınırlılıklar.....	2
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1 Lidere ve Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış	4
2.1.1 Lider Tanımı.....	4
2.1.2 Liderlik Kavramı	5
2.1.3 Modern Liderlik Yaklaşımları.....	7
2.2 Otantik Liderlik	10
2.2.1 Otantiklik Kavramı.....	10
2.2.2 Otantik Liderlik Tanımı	11
2.2.3 Otantik Liderin Özellikleri	12
2.2.4 Otantik Liderliğin Boyutları.....	14
2.2.4.1 Öz farkındalık	15
2.2.4.2 Bilginin dengeli değerlendirilmesi.....	16
2.2.4.3 İçselleştirilmiş ahlak anlayışı.....	17
2.2.4.4 İlişkilerde şeffaflık	17
2.2.5 Otantik Liderliğin Etkileri.....	18
2.2.5.1 Otantik liderlik ve örgütsel güven	20
2.2.5.2 Otantik liderlik ve umut	21
2.2.5.3 Otantik liderlik ve örgütsel esneklik	21
2.2.5.4 Otantik liderlik ve iyimserlik	22
2.2.6 Otantik Liderlik ile İlişkili Liderlik Türleri	22
2.2.6.1 Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik	24
2.2.6.2 Otantik liderlik ve karizmatik liderlik	25
2.2.6.3 Otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik.....	25
2.2.6.4 Otantik liderlik ve etik liderlik.....	26
2.3 Çalışan Sessizliği	26
2.3.1 Örgütlerde Sessizlik Kavramı ve Önemi	26
2.3.2 Çalışan Sessizliğine Neden Olan Faktörler	28
2.3.3 Sessizliğin Türleri	29
2.3.3.1 İlkeli örgütsel muhalefet	30
2.3.3.2 Muhabirlik	30

2.3.3.3	Konu benimsetme	30
2.3.3.4	Sorumluluk alma.....	31
2.3.3.5	Üstleri etkileme.....	31
2.3.3.6	Şikâyet etme.....	31
2.3.4	Çalışan Sesliliğine İlişkin Kuramlar	31
2.3.4.1	Hobfoll'un kaynakların korunması kuramı.....	32
2.3.4.2	Noelle-Neumann'ın suskunluk sarmalı kuramı	32
2.3.4.3	Hirshman'ın kaçma, konuşma ve sadakat kuramı	33
2.3.5	Çalışan Sesliliğinin Boyutları	34
2.3.5.1	Örgüt yararına seslilik.....	34
2.3.5.2	Savunma amaçlı seslilik.....	35
2.3.5.3	Kabullenici seslilik	36
2.4	Ahlaki Kimlik.....	37
2.4.1	Kimliğin Tanımı, Oluşumu ve Türleri	37
2.4.2	Ahlaki Kimlik	41
2.4.3	Ahlaki Karakter	43
2.4.4	Ahlaki İradenin Gelişim Türleri.....	43
2.4.4.1	Sosyal rol kimliği.....	44
2.4.4.2	Kendini gözlemeleme	45
2.4.4.3	Kimliğin idaresi	45
2.4.4.4	Gerçek kimlik	46
2.4.5	Ahlaki Kimliğin Boyutları	46
2.4.5.1	İçselleştirme	46
2.4.5.2	Sembolleştirme	47
2.5	Değişkenler Arası İlişkiler.....	47
2.5.1	Otantik Liderlik ve Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişki	47
2.5.2	Otantik Liderlik ve Ahlaki Kimlik Arasındaki İlişki.....	53
3.	MATERYAL VE YÖNTEM	57
3.1	Araştırmanın Modeli	57
3.2	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
3.3	Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	58
3.3.1	Verilerin Toplanması	58
3.3.2	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	58
3.3.2.1	Otantik liderlik ölçeği	58
3.3.2.2	Çalışan sesliliği ölçeği	60
3.3.2.3	Ahlaki kimlik ölçeği	61
3.4	Verilerin Analizi.....	62
4.	TARTIŞMA VE BULGULAR	63
4.1	Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Bulgular	63
4.2	Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	64
4.3	Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	68
4.4	Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	69
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	77
5.1	Sonuç	77
5.2	Öneriler.....	81
KAYNAKÇA	82	
EKLER.....	92	
EK-1	Anket İzin Yazısı.....	93
EK-2	Araştırma Anketi	94

ÖZGEÇMİŞ.....	95
----------------------	-----------

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Otantik liderin özellikleri	14
Şekil 2.2. Otantik liderlik modeli	19
Şekil 2.3. Suskunluk sarmalı modeli.....	33
Şekil 2.4. Giydirilmiş kimlikler	40
Şekil 2.5. Ahlaki kimlik modeli	44
Şekil 2.6. Araştırmanın analitik modeli	51
Şekil 2.7. Araştırmanın analitik modeli	51
Şekil 3.1. Araştırma modeli	57

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Liderlik özellikleri	6
Tablo 2.2. Liderliğin tarihsel gelişimi.....	7
Tablo 2.3. Otantik liderlik alt boyutlarının tarihsel gelişimi.....	15
Tablo 2.4. Otantik liderliğin diğer liderlik tarzları ile karşılaştırılması	23
Tablo 2.5. Çalışan sesliliğini motive eden ve engelleyen faktörler	29
Tablo 2.6. Kimlik türleri karşılaştırması	39
Tablo 2.7. Ahlaki kimliğe ilişkin tanımlamalar	42
Tablo 3.1. Otantik liderlik ölçeği için faktör analizinin bulguları	59
Tablo 3.2. Otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları	59
Tablo 3.3. Çalışan sesliliği ölçeği için faktör analizinin bulguları	60
Tablo 3.4. Çalışan sesliliği ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları	61
Tablo 3.5. Ahlaki kimlik ölçeği için faktör analizinin bulguları	61
Tablo 3.6. Ahlaki kimlik ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları.....	62
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular	63
Tablo 4.2. Otantik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular	65
Tablo 4.3. Çalışan sesliliği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular	66
Tablo 4.4. Ahlaki kimlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular	67
Tablo 4.5. Korelasyon analizine yönelik bulgular	68
Tablo 4.6. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	70
Tablo 4.7. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	71
Tablo 4.8. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin “savunmacı seslilik” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	72
Tablo 4.9. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin “örgütün yararına seslilik” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	73
Tablo 4.10. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) ahlaki kimlik üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	74
Tablo 4.11. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	75
Tablo 4.12. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	76

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

BDD	: Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi
İAA	: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı
İÇ	: İçselleştirme
İŞ	: İlişkilerde Şeffaflık
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KS	: Kabullenici Sesslilik
ÖF	: Öz Farkındalık
ÖYS	: Örgüt Yararına Sesslilik
SE	: Sembolleştirme
SS	: Savunma Amaçlı Sesslilik

1. GİRİŞ

Küresleşmenin etkisiyle 21. yüzyılın iş dünyasında meydana gelen dalgalanmaların sebep olduğu belirsizliğin ve güvensizliğin giderek artması, örgütlerde liderlerin etkinliğini ve etikliğini sorgulamaya yöneltmiştir. Bu durum güven, umut, iyimserlik, şuur ve esneklik gibi liderlerin sahip olması gereken özelliklere verilen önemi bir kat daha arttırmıştır. Özellikle son yıllarda gerek etik değerlerin artan öneminin gerekse de pozitif örgütsel davranış çıktılarına olan ihtiyacın artması otantik liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Otantik liderlik, sinerji ile ekip ruhunu ön planda tutarak örgütün ahlaki kimliğini göz ardı etmeden, pozitif örgütsel çıktıların oluşumuna katkı sağlayan modern bir liderlik tarzıdır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018; Yılmaz, 2019). Sözü edilen otantiklik ise eğitim ile kazanılan bir olgu olmayıp yaşam tecrübelerinin sonucunda elde edilebilmektedir. Liderin; değerleri, inançları ve davranışları arasında denge olması, dolayısıyla ahlaki kimliğe sahip birey oluşu, otantik olarak algılanabilmesi konusunda son derece önem arz etmektedir.

Dinamik çevrenin rekabet şartlarında örgütünü geliştirme gayreti içerisinde olan otantik liderler, bu gelişimde en büyük rolün kendisinde ve ekibinde olduğunun da bilincindedirler. Bu bağlamda, ekibinin örgütsel problemleri görmezden gelip sessiz kalmalarına, kendilerini örgütten soyutlamalarına, ekip ruhunu yok saymalarına müsaade etmeksizin motivasyonlarını güçlendirmeye, fikir ve düşüncelerini özgürce ifade etmeye, ait olma arzularını güdülemeye, kişisel gelişimlerine ve ahlaki kimliklerine önem vermeye, sağlıklı bir örgüt iklimi için karşılıklı güven inşa etmeye çabalamaları gerekmektedir (Kızıl, 2019).

Otantik liderler, davranış ve tutumlarında ahlaki boyutu hep ön planda tutarlar ve başkalarına yarar sağlamak, çıkar elde etmek veya ceza almaktan kurtulmak adına değerlerine ve inançlarına ters düşen davranışlar sergilemekten kaçınırlar (Akgündüz, 2012). Nedeni ise otantikliğin değerlerden, tercihlerden ve inançlardan meydana gelmesidir. Bu yüzden içselleştirmiş oldukları ahlak anlayışı, otantik liderlerin benliklerinde en önemli amaç konumundadır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018).

1.1 Problem

İletişimin ve etkileşimin önündeki en büyük engel olan güven problemi gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışında kalan paydaşlar (toplum, hükümet, tedarikçiler, müşteriler) ile olan ilişkilerde verimsizliğe ve telafisi güç ekonomik çöküntülere sebebiyet vermektedir. Örgütsel güvenin sağlanmasında ve sürdürülmesinde sorumluluğun büyük kısmı liderlere aittir. Otantik liderliği diğer tarz liderliklerden ayıran en belirgin özellik ise örgütte yarattığı güven duygusu, güvenin desteklediği güçlü iletişim, çalışanların fikir ve düşüncelerini özgürce söyleyebilmesi ve inşa ettiği ahlaki kimliktir. Bu bağlamda çalışma, otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerinde ne derece etkili olduğu, çözümsel yaklaşımlarda bulunup bulunmadığı problemine odaklanmakta, sonuçları ve bulguları neticesinde de dikkate değer önerilerde bulunmaktadır.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine etkisini incelemektir. Bu amaç kapsamında araştırma değişkenlerinin detaylı yazın taraması yapılarak araştırma hipotezleri oluşturulmuş ve bu durum araştırma modeline yansıtılmıştır.

1.3 Önem

Çalışmanın Türkçe ve yabancı yazında değinilmemiş olan otantik liderliğin çalışan sesliliği ve ahlaki kimliğe olan etkisini belirlemesi, çalışan sesliliği ve ahlaki kimliğe ilişkin örgütsel kazanımları liderlik çerçevesinde ele alması ile yazının eksikliğini gidereceği düşünülmektedir.

1.4 Sınırlılıklar

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anketin elektronik ortamda sunulması, hızlı, ekonomik, güvenilir ve sağlıklı sonuçlar almayı kolaylaştırmıştır. Aynı zamanda, katılımcının bir bölümü tamamlamadan diğer bölüme geçememe kısıtının oluşundan dolayı yüz yüze anketin önemli dezavantajlarını gidermiştir. Ancak, erişim linkinin

katılımcı tarafından manipüle edilebilme, anketin gönülsüzce doldurulması, teknik aksaklıklar gibi olasılıkların hiçbir koşulda engellenememesi araştırmanın sınırlığını oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer sınırlılıklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Araştırmanın Hepsiburada Çözüm Merkezi'nde görev yapan çalışanlar ile gerçekleştirilmesi,
- Araştırmanın otantik liderlik, çalışan sesliliği ve ahlaki kimlik değişkenlerinin yürütülmesi,
- Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23 istatistiki programdan yararlanılması,
- Araştırma hipotezlerinin testinde kullanılan istatistiksel analizler ve bulgularıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Lidere ve Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış

Araştırmanın bu bölümünde lider, liderlik kavramlarına, liderin sahip olması gereken özelliklere, geleneksel, modern ve post-modern liderlik yaklaşımlarına ve bu yaklaşımlar kapsamında değerlendirilen bazı liderlik türlerine ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1 Lider Tanımı

Tarih boyunca insanlık kendine yol gösterecek bir lidere ihtiyaç duymuş ve onu takip etmiştir. Bunun nedeni sadece öğrendikleri şeyleri yapabiliyor olup gelişimleri için bir öğreticiye ihtiyaç duymalarıdır (Liker ve Convis, 2012). Koçel (2014)'e göre lider, bir grup insanın bireysel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, davranış ve tutumlarını etkilemesine izin verdikleri kişidir. Liderler, yol göstericisi oldukları örgütün ve kendisini takip eden örgüt çalışanlarının hedeflerine ulaşabilmeleri için çeşitli roller üstlenirler. Aynı zamanda yönetim olgusunun beş fonksiyonundan biri olan yöneltme fonksiyonunun da en büyük destekçisi konumundadırlar. Bu sebeple, öncelikli rolleri örgüt birimlerinin organizasyonunu sağlamak ve çalışanları yönlendirmektir. Bu rollerini, örgüt içi kriz yönetimi ile iç dengeyi sağlama rolü takip etmektedir (Steers, 1991).

Liderin örgütteki misyonu, çalışanların tüketiciye değer katma arzusunda olmasını sağlamaktır. Bunu yaparken çalışanlarını desteklemekte ve onların nihai hedeflerine odaklanmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda liderin rolü; kendi liderlik yeteneklerini sürdürebilmek için gerekli olan kişisel gelişimlere açık olmak, ilerlemek için kendine bağlı çalışanları geliştirmek, organizasyonun tüm seviyelerinde sürekli iyileştirme ve stratejik hedeflerinin başarmasına katkıda bulunabilmek için tüm engelleri kaldırmak ve hedefler belirlemektir (Liker ve Convis, 2012).

2.1.2 Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı; yönetim, eğitim, siyaset, psikoloji, felsefe, sosyoloji gibi birçok bilim dalının araştırma kapsamında yer almaktadır (Özkara, 2017). Liderliğe ilişkin yapılan araştırmalarda, liderlik olgusunu tanımlamak araştırmanın en zor adımı olarak görülmektedir. Liderliği tanımlamanın zorluğuna karşılık, liderliğin fark edilip tanınması çok daha kolaydır (Liker ve Convis, 2012).

İnsanların bir arada yaşamaya başladıkları, birlikte başarıya arzusuna sahip oldukları yıllardan beri yöneticiler olmuş ve bunların içinden liderler ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2007). Liker ve Convis (2012)'e göre lider, kişisel gelişime kendini adanmış ve ekip üyelerini geliştirmeye yatırım yapan kişidir, liderlikse başarının karar faktörüdür. Örgütsel başarıda klasik yöneticilerin sahip oldukları özellikler ve yetenekler de önemli rol oynamaktadır. Ancak bu özelliklere ve yeteneklere liderlik vasıflarını da uyumlaştırmış lider yöneticiler, örgütsel başarıda klasik yöneticilere göre daha etkilidirler (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014).

Lider, örgüt içerisinde sergiledikleri yaklaşımlar ile ekibine yol gösteren ve onları organize edip motive eden kişiler olarak tanımlandığında, liderlik olgusunun bir süreç olduğu ve bu sürecin lider kişinin örgüt içi çalışmalarını kapsadığı görüşü öne sürülebilir (Koçel, 2014). Liderlik sürecinin etkililiği ise örgütler için oldukça önemli bir konudur. Bu bağlamda, etkili bir liderlik süreci bazı temel yetkinliklere sahip olmayı ve bu yetkinlikleri deneyimlerle sürekli olarak geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu yetkinlikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Liker ve Convis, 2012):

- Organizasyon faaliyetlerini etkin ve önyargısız olarak gözlemlemek.
- Etkin dinleme becerisi ile karşıdakinin ne söylemek istediğini anlayabilmek.
- Sistematik düşünebilmek.
- Takımının her bir üyesinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek.
- Sorunları belirleyip kök nedeni çıkarmak ve yaratıcı çözümler belirleyebilmek.
- Planlama yapmak ve planı açık bir sorumlulukla faaliyete dönüştürebilmek.
- İyileştirici fırsatları tespit etmek için ayrıntılı düşünmeye zaman ve enerji haralayabilmek.

- Ortak amaçlar doğrultusunda çalışanları etkilemek ve güdülemek.
- Sıralanan yetkinlikleri başkalarına da öğretebilmek.

Liderlik, başarı ve güven odaklı bir organizasyonun inşasında olumlu katkıları olan sosyal bir olgudur. Bu yüzden sergilenen liderlik tarzı, takipçilerin örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılığını etkileyen bir güç olarak görülmektedir. Alanyazında da liderlik tarzının çalışan performansı, güdülenmesi, örgütsel bağlılığı gibi değişkenler ile ilişkisi tartışma konusu olmuştur (Coşar, 2011). Bunun yanı sıra liderlik yazınında sıkça karşılaşılan diğer bir tartışma da liderliğin doğuştan gelen bir özellik olup olmaması durumudur. Bazı araştırmacılara göre liderlik öğrenilen ve eğitim ile kazanılabilen bir olgu olarak görülürken, bazılarına göre ise doğuştan gelen bir özelliktir (Erdoğan, 2007). Liderliğin yaratılmasında birçok karakteristik özellik rol oynamaktadır. Tüm bu karakteristik özelliklerin temelinde ise güven uyandırma düşüncesi yer almaktadır. Örgüt içerisinde bir kişinin lider olarak takdir görebilmesi ve ekibi tarafından istekle takip edilebilmeleri için sahip olması gereken karakteristik özellikler Tablo 2.1’de verilmiştir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014).

Tablo 2.1. Liderlik özellikleri (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014; Sertoğlu, 2010)

Olayları hızlı kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Öngörülemez olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi.
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıki hayal gücü	Adaleti sağlama yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

2.1.3 Modern Liderlik Yaklaşımları

Birçok farklı tanıma sahip olan liderlik olgusu; eski çağlardan bu yana güncelliğini koruyan, bilimsel olarak araştırılmaya devam edilen ve günümüzde halen anlam olarak netlik kazanmamış sosyal bir olgudur. Bu sosyal olgunun anlaşılabilmesinde liderlik kuramları büyük öneme sahiptir. Liderliğin güncel olabileceği düşünülen bir konusunun dahi daha önce gündeme gelmiş olma ihtimalin nedeniyle liderlik kuramları arasında kesin bir ayırım yapılamamaktadır (Öztürk, 2020)

Alanyazında kişilik özelliklerini, davranışları ve durumsal şartları dikkate alan üç temel liderlik teorisinden bahsedilmektedir. Bunlar sırasıyla özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımında, kişinin lider olarak tanımlanabilmesi sahip olunan kişisel özelliklere bağlı olduğu görüşü hakimdir. Davranışçı yaklaşımında, lider kişinin özelliklerinden çok liderin yol göstericilik yaptığı gruba karşı tutunduğu tavırlar üzerinde durulur. Durumsallık yaklaşımında ise, liderliğin oluşum gösterdiği koşullara ağırlık verilmektedir (Eraslan, 2004; Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014). Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi Tablo 2.2’de sunulmaktadır.

Tablo 2.2. Liderliğin tarihsel gelişimi (Kippenberger, 2002)

Liderlik Yaklaşımları	Zaman Dilimi	
Büyük Adam Teorisi	1950 ve öncesi	
Geleneksel Yaklaşım	Özellikler	1900-1948
	Davranışçı	1945-1960
	Durumsallık	1957-1970
Modern Yaklaşım	Karizmatik Liderlik	1970 ve sonrası
	Etkileşimci Liderlik	1970 ve sonrası
	Hizmetkâr Liderlik	1970 ve sonrası
	Dönüşümcü Liderlik	1978 ve sonrası
Post-modern Yaklaşım	1982 ve sonrası	

Modern liderlikle ilgili ilk çalışmalarda liderlik, kişinin sahip olduğu özelliklerin sonucu olarak elde edilen bir olgu gibi düşünülmüştür. Ancak, liderliğin ve liderlik olgusunun belirlenmesinde sadece kişisel özelliklerin dikkate alınmasının yeterli

olmadığı anlaşıldığında lider davranışlarının da bu konuda etkili olduğuna dair bir inanç oluşmuştur (Güven, 2016). Liderlik olgusuna geniş bir çerçeveden bakıldığında son on beş yılın araştırmaları ve sonuçlarına dayanan güncel liderlik yaklaşımlarının temel faktörü güven duygusudur. Bu duyguyu tetikleyense alışkanlık ve risk değişkenleridir (Erdoğan, 2007).

Post-modern dönem olarak da nitelendirilen günümüzün çalkantılı rekabet ortamında, dinamikliğe uymayan liderlik yaklaşımlarının yetersizliğinden doğan yenilenme ihtiyacı yeni teorileri beraberinde getirmiştir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014). Dinamik çevrede bu yenilik ihtiyacı; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, stratejik liderlik ve otantik liderlik gibi çeşitli liderlik türleri ile giderilmiştir (Taşgit ve Temiz Sert, 2017).

Karizmatik liderlik anlayışına göre; lider kişi sahip olduğu üstün ve taklit edilemez özellikleri ile takipçilerini etkilemekte ve onlara vizyon kazandırmaktadır. Vizyon kazandırmak, örgütte karizmatik liderin ortaya çıkmasını sağlayan dört temel unsurdan öncelikli olanı olup, diğer faktörlerse risk üstlenmek, sosyal çevreye karşı duyarlı olmak ve değerler sistemini oluşturmaktır (Erdoğan, 2007).

Etkileşimci liderlik anlayışına göre; liderlik, lider kişinin kendisini lider olarak tanımlayan ekibi ile arasındaki standart ilişki kalıplarını yok etmeyi gerektirmektedir. Etkileşimci lider; takipçilerini geliştirmek, onları örgütsel amaçlar etrafında toplamak ve bu hedefleri zenginleştirmek eğilimindedir. Diğer bir önemli rolü ise takipçilerine sorumluluk duygusu kazandırmaktır. Takipçilerine bu kazanımları takdir ve ödüllendirme gücünü kullanarak sağlamaktadır (Eraslan, 2006).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre; başarılı bir liderlikte karizmatik olmanın yetersiz kaldığı, dönüşümün de gerekli olduğu görüşü hakimdir. Dönüşümcü liderin örgütte beklenti üstünde bir performans sergileyebilmesi için üç önemli rolü bulunmaktadır. Bunlar; takipçilerin örgüt amaç ve misyonunu kabul etmelerini sağlamak, örgüt içerisinde güven duygusu geliştirmek ve takipçileri motive etmektir. Etkileşimci liderin aksine takipçileri ile arasındaki ilişkide kişisel değerleri temel alır ve ödüllendirme gücünü kullanmaz. Dönüşümcü liderin üstlendiği roller göz önüne

alındığında, takipçileri üzerinde etkileşimci liderden daha fazla etkiye sahip olduğu görüşü desteklenmektedir (Eraslan, 2006; Erdoğan, 2007; Yaşbay, 2007; Yolaç, 2011)

Hizmetkâr liderlik anlayışına göre; lider kişinin en belirleyici özelliği takipçilerine hizmet etme arzusunda oluşudur. Bu arzusunu gerçekleştirirken örgüt hedeflerini göz ardı etmez, takipçilerinin başarısını kendine amaç edinir. Hizmet etme arzusuyla başlayıp yönetme isteğine dönüşen, insan odaklı hizmetkâr liderlik anlayışı, liderliğin hem davranışsal hem de özellik boyutunu ele almaktadır. Liderin kendisi için çalışan kişilere karşı sorumluluğunu vurgulamaktadır (Çoban, 2019; Liker ve Convis, 2012).

Etik liderlik anlayışına göre; lider kişi, etik anlayışı ve ahlaki değerleri ile ekibinin yol göstericisi, rol modeli konumundadır. Davranış ve tutumlarında sürekli adalet arayışı içerisinde olan etik liderin ayırt edici özellikleri arasında uysallıkları, dürüstlükleri, yoğun ahlaki muhakemeleri yer almaktadır. Etik iklimse, örgüt içindeki çalışma ortamının ve psikolojinin iyileştirilmesinde önemli bir unsurdur. Etik liderlik, bu etik iklimin yaratılmasında büyük rol oynamaktadır (Yılmaz, 2019; Walumbwa vd., 2008). Etik liderlerin etik iklimi örgüte entegre edebilmesi için dikkat etmesi ve çözmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar; sorunların etkileme derecesi, olumsuz sonuçların oluşma olasılığı derecesi, bu sonuçların ne zaman ortaya çıkacağı, sonuçların etkilediği bireylerin lidere olan yakınlık derecesi, alınacak kararların sonucunda etkilenecek olan kesimin kimler olacağı, sorunları dönüştürecek olan lider çözümüne karşılık diğerlerinin hemfikir olma derecesidir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Stratejik liderlik ise; yoğun rekabet şartlarına uyumlu olan ve örgüte güç sağlayacak stratejilere önem veren lider kişiler, örgütsel amaçları gerçekleştirirken ön görüşlü olma, vizyon yaratabilme, esneklik, iyi ilişkiler kurma, ikna edebilme, kendini sorgulayabilme ve sürekli olarak geliştirme, cesur kararlar alabilme, kaynakları etkili bir şekilde yönetme ve takipçilerini güçlendirebilme yeteneklerini kullanırlar (Dikmen, 2012).

2.2 Otantik Liderlik

Çalışmanın bu bölümünde otantik liderliğin tanımı, özellikleri, boyutları, etkileri ve diğer liderlik türleri ile ilişkilerine ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir.

2.2.1 Otantiklik Kavramı

Özgün bir liderin ekibine kazandırdığı otantiklik, otantik liderliğin açıklığa kavuşturulması konusunda önemli bir yere sahiptir. Ahlaki bir zorunluluk olarak görülen, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı sonucu gelişen ve etik değerlerine uygun özgün davranışlar sergilemesi durumu olarak tanımlanan otantiklik, doğuştan gelen bir meziyet olarak kabul edilmediği gibi eğitim ile kazanılan bir olgu olarak da kabul edilmemektedir (Fusco vd., 2016; Kernis, 2003; Yaşbay, 2007).

Tarihte antik Yunan filozoflarının “kendine karşı dürüst ol” öğüdü ile karşımıza çıkan otantiklik kavramı, geçmişten günümüze çeşitli bilim dallarınca tanımlanmış ve tanımlanmaya devam edilmektedir. Modern psikolojinin hümanistik yaklaşımında insan davranışını yönlendiren ve yöneten en önemli motivasyon kaynağı olarak “Kendini Gerçekleştirme” güdüsü kabul edilmektedir (Kuzgun, 1972).

Hümanistik yaklaşımın temsilcileri olan Carl Rogers ve Abraham Maslow kendini gerçekleştiren, doğal yetenekleri ile uyum içinde olan kişilerin gelişimi üzerinde önemle durmuşlar ve kendini gerçekleştiren bu bireylerin güçlü etik değerlere sahip oldukları görüşünü savunmuşlardır (Avolio ve Gardner, 2005). Bu bakış açılarından hareketle kişiliğin otantik olması hali; etik olmayı, doğallığı, kasti olmamayı, taklit etmemeyi, bahanesizliği, doğruluğu ve dürüstlüğü, mükemmellik kaygısı duymadan yaşayabilmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla çıkar elde etme, cezadan kurtulma, başkalarına yaranma gibi çabalarla sahte davranış ve tutumlar sergilemenin otantikliğe ters düştüğü söylenebilir (Akgündüz, 2012).

Pozitif psikolojide otantiklik, bireyin asıl duygularını ve düşüncelerini çarpıtmadan olduğu gibi dosdoğru bir şekilde davranışlarına yansıtması olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple de lider kadar lideri rol model olarak gören takipçiler için de bir gerekliliktir (Akgündüz, 2012; Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008). İnançlarına ve ahlaki

değerlerine sadık kalarak özgün tavırlar sergileyen otantik liderler, ekibinin kişisel gelişimlerini destekler ve bu desteklerini ekibini otantikliğe ulaştırıncaya dek sürdürürler. Bu durum, lider otantikliğinin ötesinde otantik bir ilişkinin de var olduğunun göstergesidir (Gardner vd., 2005; Yılmaz, 2019).

2.2.2 Otantik Liderlik Tanımı

Modern dönemin yerini post-modern döneme bıraktığı 1980 sonrasında farklı birçok alanda olduğu gibi liderlik anlayışlarında da bazı değişimler yaşanmıştır (Öztürk, 2019). Geleneksel liderlik yaklaşımları yerini, liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının daha fazla dikkate alındığı liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008). Bu çerçevede günümüzün ve geleceğin etik lidere olan ihtiyacını karşılamak amacıyla Luthans ve Avolio (2003) tarafından yazına kazandırılan, pozitif psikoloji kapsamında yer alan ve yeni nesil liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkan otantik liderlik, sinerji ile ekip ruhunu ön planda tutarak örgütün etik, bağlılık ve ortak değerlerini göz ardı etmeyen, pozitif çıktılarının oluşumuna katkı sağlayan bir liderlik tarzıdır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018; Yılmaz, 2019).

Yazında otantik liderliği yeni bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre otantik liderlik, çağın lider beklentilerini karşılayan bir davranış modeli ve liderliğin boşluklarını tamamlayan bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Satır, 2019).

Avolio ve Gardner (2005)'a göre otantik liderlik kök bir kavramdır, otantik lider ise davranış ve tutumlarının, etik anlayışlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı ile karşılaştığı örgütsel ve kişisel sorunların üstesinden kolaylıkla gelebilen, kişisel gelişimlerine sürekli olarak çaba gösteren, bulunduğu ortama güven inşa eden, minnettarlık duygusuna sahip, özgüvenli, iyimser, umutlu ve üst düzey ahlak standartlarına sahip bireylerdir. Bu bağlamda otantik liderlerin eğilimlerine, hedeflerine, ahlaki değerlerine, duygularına ve düşüncülerine güvenerek dönüşümler yaratması, içindeki hizmet etme arzusu ile ekibini güçlendirmesi, eksikliklerini ve hatalarını içtenlikle kabul edip telafi etmeleri beklenmektedir (Yılmaz, 2019).

Otantik liderliğin etik ve dönüşümcü liderlik gibi pozitif liderlik tarzlarını kapsayan bir olgu, kök kavram, temel yapı taşı olarak değerlendirilmesi; örgüte ve örgüt çalışanlarına katkı sağlayan bir liderlik tarzının ancak otantik olarak algılanan lider ve yöneticilerle sağlanabileceğini ifade etmektedir (Özkara, 2017; Yaşbay, 2007).

Takipçilerle paydaşlar arasındaki otantik ilişkiyi karşılıklı bir etkileşim sürecinde ele alan otantik liderlik, liderin otantikliğinin ötesinde bir liderlik tarzıdır (Yılmaz, 2019; Dikmen, 2012). Bahsi geçen otantik ilişkiyi başarabilmek, lider kişinin realist olmasını ve ilişkilerini mükemmellik kaygısı duymadan kurmasını gerekli kılmaktadır (Akgündüz, 2012). Dolayısıyla örgütte otantik liderliğin varlığı, liderin tamamlayıcısı olarak görülen takipçilerin de otantikliğine bağlıdır.

Otantikliğin özünü kişinin kendine karşı dürüst olması oluşturmaktadır. Kendine karşı dürüst olabilmek de başkalarına karşı dürüstlüğü beraberinde getirmektedir (Baykal, 2017; Karacaoğlu ve Satır, 2019). Dürüstlüğü elde eden liderlerin sürekli kendini geliştirme, sorgulama, eleştirme ve vazgeçmeme çabası içinde oluşu ise çevresine karşı olan sorumluluğunu yükselterek otantik ilişkiler kurmasına imkân sağlamaktadır (Liker ve Convis, 2012).

2.2.3 Otantik Liderin Özellikleri

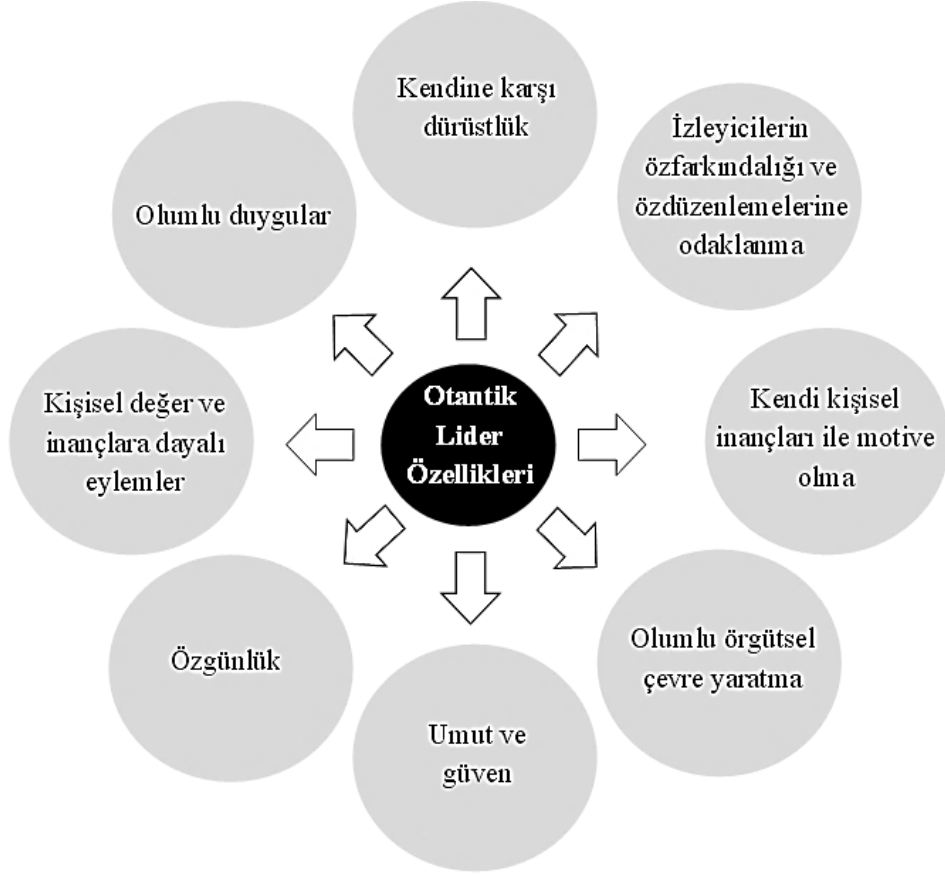
Alinyazında, otantik lideri diğer liderlerden ayıran bir takım kişisel ve yönetsel özellikler yer almaktadır ve bu ayırmda etikliğin, güvenilirliğin önemli bir rol oynadığı konusunda araştırmacıların fikir birliği vardır. En genel ifadeyle bu özellikler; bireysel farkındalık, dengeli tutum, şeffaflık ve ahlaki davranıştır (Akgündüz, 2012).

Otantik lider özelliklerinin tartışıldığı çalışmalarda, otantik kimliği “doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, saygınlık, adalet, sorumluluk” gibi özelliklerin oluşturduğuna ilişkin tartışmalar yer almaktadır. Bu araştırmacılara göre otantik liderler, otantik kimlikleri ile astlarının yaptıkları işleri anlamlandırmalarına ve örgüt kültürüyle özdeşleşmelerine katkıda bulunurlar. İyimser bakış açılarıyla da astlarını motive ederler, umutlandırırılar. Zayıf yönlerinin bilincinde olup, bu yönlerini saklamaya değil güçlendirmeye çabalarlar. Kendilerine güvenirlere, örgütsel güvenin inşa edilmesine de hizmet ederler (Attar, 2014; Yılmaz, 2019).

Alinyazında otantik lidere atfedilen ve öne çıkan özelliklerden bazıları şu şekildedir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008; Kıyık Kıcıır ve Paşaoğlu, 2014):

- ❖ Orijinal olmak ve başkalarını taklit etmemek,
- ❖ Kendine ve çevresine karşı dürüst olmak,
- ❖ Mükemmellik kaygısı duymadan uzun vadeli sonuçlara odaklanmak,
- ❖ Değerleriyle, söylemleriyle ve inançlarıyla örtüşen davranışlar sergilemek,
- ❖ Statü gibi kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile motive olmak,
- ❖ Topluma ve astlarına hizmet etme arzusunda olmak,
- ❖ İzleyicilerini güçlendirebilmek ve eksikliklerini fark edebilmek,
- ❖ Karşıt görüşlere açık olmak,
- ❖ Deneyimlerden yararlanmak,
- ❖ Eylemlerde aklın yanı sıra pozitif duyguları da kullanmak,
- ❖ Çoğunluğa uymak adına karakterden ödün vermemek,
- ❖ Pozitif bakış açısına sahip olmak ve olumsuz şartlar altında dahi bunu korumak,
- ❖ Elde edilen başarıyı ekiple paylaşmak,
- ❖ Başarısızlığın sorumluluğunu alabilmek,
- ❖ Bireysel ve örgütsel değerleri uyumlaştırmaya çalışmak.

Otantik liderin tüm bu donanımlılığını özetleyen sekiz temel özellik Şekil 2.1’de ifade edilmiştir (Koşar, 2020)



Şekil 2.1 Otantik liderin özellikleri (Koşar, 2020)

2.2.4 Otantik Liderliğin Boyutları

Pozitif liderlik kapasitesi ile gelişmiş örgüt ortamının birleştirilme süreci olan otantik liderliğin yaratılmasında otantik davranışı oluşturan, otantik liderlik yazınında değerlendirme unsurları olarak kabul gören dört bileşen bulunmaktadır (Attar, 2014; Kıyık Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014; Walumbwa vd., 2008). Otantik liderliğin kavramsallaştırılma çalışmalarında değerlendirilen ve birbirinden farklı olmanın yanı sıra birbiriyle ilişkili de olan alt boyutların tarihsel olarak gelişimi Tablo 2.3’te verilmiştir (Özkara, 2017). Walumbwa vd. (2008) öncedeki çalışmalarda ölçek geliştirilmediğinden dolayı bu boyutları ampirik olarak test edilememişler ve öneri boyutunda alanyazında yer vermişlerdir (Attar, 2014).

Tablo 2.3. Otantik liderlik alt boyutlarının tarihsel gelişimi (Özkara, 2017)

ÇALIŞMALAR				
	(Kernis, 2003)	(Ilies vd., 2005)	(Gardner vd., 2005)	(Walumbwa vd., 2008)
BOYUTLAR	Farkındalık	Öz farkındalık	Otantik öz düzenleme süreçleri	Öz farkındalık
	Önyargısız değerlendirme	Önyargısız değerlendirme	Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Dengeli değerlendirme
	Davranış	Otantik davranış	Otantik davranış	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı
	İlişkisel	Otantik ilişkisel yönelimler	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık

Otantik liderliğin modelini kurma amacıyla başladıkları çalışmalarının ilk evresinde modelin temelini oluşturan bileşenleri öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif olarak ele alan Nebraska Üniversitesi akademisyenlerinden Walumbwa vd. (2008), çalışmalarının sonucunda bu beş bileşenden içsel kural ile pozitif ahlaki perspektif boyutları arasında örtüşme tespit etmiş ve bu boyutları içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak tek boyuta indirgemişlerdir. Bu boyutlar ışığında, otantik liderliği, “liderin sahip olduğu pozitif psikolojik potansiyelinden ve bünyesinde pozitif etik ilkeler barındıran örgüt kültüründen ortaya çıkan ve bununla birlikte öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli değerlendirme ve ilişkisel şeffaflık unsurlarını teşvik ederek bireysel gelişimi destekleyen bir lider davranış modeli” olarak tanımlamışlardır (Attar, 2014; Walumbwa vd., 2008). Sonuçta araştırmacıların hemfikir olduğu otantik liderliğin bu dört bileşeni aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır:

2.2.4.1 Öz farkındalık

Öz farkındalık, karakteristik özelliklerin, yeteneklerin, yetersiz performansların, olumlu ve olumsuz duyguların, arzuların, güçlü ve zayıf yönlerin, motivasyon kaynaklarının bilincinde olmayı ifade eden, kendin olma kavramına denk düşen bir ifadedir (Keser ve Kocabaş, 2014). Psikolojide öz farkındalık, sağlıklı olmanın önemli bir belirleyicisi olmakla birlikte bireyin yaşamını nasıl anlamlandırıp şekillendirdiğinin de bir göstergesidir (Walumbwa vd., 2008). Liderlik olgusunda ise yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin kendilerine has yeteneklerini, bilgi ve

tecrübelerini fark etmesi ve bunları geliştirmesi sürecini ifade etmektedir (Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, 2014; Avolio ve Gardner, 2005; Karacaoğlu ve Satır, 2019). Liderlerin maruz kalabilecekleri dış tehditlere karşı uyum sağlama becerisi ve yetkinliği kazanmaları, kişisel gelişimlerinin üst seviyelerine ne kadar ulaştıklarına bağlıdır (Liker ve Convis, 2012).

Psikolojinin ve otantik liderliğin kilit noktası kabul edilen öz farkındalık, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilme sürecinde kimliği, düşünceleri, duyguları ve istekleri tüm gerçeklikleriyle ele almaktadır (Kernis, 2003). Bu bağlamda öz farkındalığın kavramsal boyutunu değerler, kimlik bilinci, duygular ve hedefler olmak üzere dört bileşen oluşturmaktadır (Attar, 2014). Kimliğini, düşüncelerini, duygularını ve isteklerini dürüstlikle, şeffaflıkla ekibine yansıtan otantik liderler, güçlü öz farkındalıkları sayesinde güven temelli ilişkiler kurmuş olurlar (Akgündüz, 2012).

Kendini bilme yetisi, otantik kalabilmenin güçleştiği hallerde dahi otantikliğine sadık olmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda bireyin özünde yer alan tutarsız davranışların, zıtlıkların farkında olunmasını ve bu zıtlıkların birey üzerindeki olumsuz etkilerin bilinmesini kapsamaktadır. Tutarsızlık gibi zayıf yönlerinin bilincinde olan otantik lider, bu yönlerinin üzerine daha fazla yoğunlaşarak kişisel gelişimini üst seviyelere çıkarmaya çalışmaktadır (Akgündüz, 2012; Coşar, 2011). Daha önce de bahsedildiği üzere, kişisel gelişimi üst seviyelere çıkarmak, liderlerin kriz gibi örgütün amaç birliğini zedeleyebilecek dış tehditler karşısında dirençli bir yapının oluşmasında ve korunmasında oldukça önemlidir (Liker ve Convis, 2012).

2.2.4.2 Bilginin dengeli değerlendirilmesi

Otantik davranışın önemli bir bileşeni olan bilginin dengeli değerlendirilmesi, kavram olarak alınacak kararlar öncesinde dış faktörlerin etkisinde kalmadan, eldeki verilerin tarafsız olarak analiz edilmesini ifade etmektedir. Karar verme sürecinde verilerin objektif şekilde toplanıp değerlendirilmesi bu boyutta vurgulanmak istenen durumdur ve yönetim yazınında yönetici ve liderlerin temel görevi olarak görülmektedir. Bilginin dengeli olarak değerlendirilmesi şeffaf ilişkilerin kurulmasına da olanak sağlamaktadır (Topaloğlu, 2019; Walumbwa vd., 2008). Verilerin tarafsız bir şekilde

değerlendirmesinin ardından yine tarafsız bir biçimde kararların alınması dürüstlüğün ve karakterli oluşun özünü, şeffaf ilişkiler kurmanın temelini oluşturmaktadır (Coşar, 2011). Bahsi geçen karakterli oluş ve dürüstlük, otantik bir liderin duygularıyla sezgilerini birbirinden ayırt edebilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Iles vd., 2005).

2.2.4.3 İçselleştirilmiş ahlak anlayışı

Kavramsal olarak etik anlayış, davranışların içsel ahlaki değerler ve inançlar ile uyum içerisinde yönlendirilmesini ifade etmektedir (Yılmaz, 2019). Konfüçyüs'e göre içsel ahlak kendini yetiştirme arzusu ile başlamaktadır (Liker ve Convis, 2012). Otantik liderler, davranış ve tutumlarında ahlaki boyutu hep ön planda tutarlar ve başkalarına yarar sağlamak, çıkar elde etmek veya ceza almaktan kurtulmak adına değerlerine ve inançlarına ters düşen davranışlar sergilemezler (Akgündüz, 2012). Nedeni ise otantikliğin değerlerden, tercihlerden ve inançlardan meydana gelmesidir. Bu yüzden içselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderliğin diğer bileşenlerini de etkileyen bir niteliğe sahiptir (Hırlak ve Taşlıyan, 2018). Özümsemiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenlenme biçimi olarak da ifade edilebilen içsel ahlak anlayışı, liderin kendini yönlendirirken dış çevrenin baskıları altında kalmadan, kendi etik değerlerine ve değer ifade eden yargılarına güvenmesini gerektirmektedir (Coşar, 2011).

2.2.4.4 İlişkilerde şeffaflık

Otantik davranışı nitelendiren bir diğer bileşen ilişkilerdeki şeffaflık, kişinin yakın çevresiyle ilişkilerini açıklık, dürüstlük, netlik ve samimiyet üzerine kurarak duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşmasını ifade etmektedir. Otantik liderler şeffaftırlar, ekip üyelerini de şeffaflığa teşvik ederler. Bu yüzden de yanlışlarını, zayıflıklarını gizlemeden kendin olma cesareti gösterirler. Duygu ve düşüncelerin şeffaf bir şekilde paylaşılması liderin izleyicileri ile arasında güvenin inşa edilmesini ve onlar tarafından doğru anlaşılmasını, dürüst bilgi alışverişini, gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirgenmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca liderin kendini bu şekilde doğru ifade etmesi, asıl amaçları olan güvene odaklanabilmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla, güven temelli ilişkilerde şeffaflık, ön bir şart olarak kabul edilmektedir (Coşar, 2011; Karacaoğlu ve Satır, 2019; Yeşiltaş vd., 2013; Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderin karar alma süreçlerinde ve eylemlerinde etik değerleri göz ardı etmemeleri sonucunda geliştirdiği şeffaf davranışlar, ekibi ile arasındaki güveni pozitif yönde etkilemektedir (Kılınç ve Akdemir, 2019). Liderin ekibi ile arasında geliştirdiği bu güven ortamı, örgütsel performansın iyileştirilmesinde kilit nokta konumundadır (Eraslan, 2006).

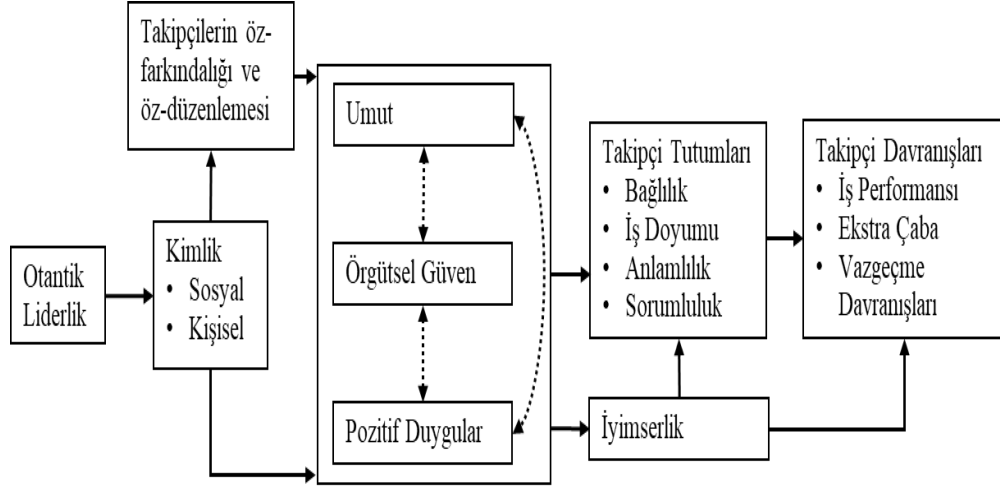
2.2.5 Otantik Liderliğin Etkileri

Lider kişinin takipçileri üzerindeki etkisi, liderliğin etkinliği konusunda önemli bir faktördür. Benzer şekilde, liderliğin etkisi de örgütün başarısında önemli bir faktördür. Dolayısıyla etkili bir lider eksikliği, örgütleri başarısızlıklara sürükleyebilmektedir. Etkili bir lider, örgütünü başarıya götürmek ve takipçilerini bu başarı yolunda harekete geçirmek için birtakım çabalar sarf etmek zorundadır (Erdoğan, 2007; Yılmaz, 2014). Bu bağlamda liderlerin sahip oldukları otantiklik düzeylerinin de örgütsel açıdan birçok etkileri vardır.

Otantik liderler, çok yönlü bakış açısına sahip bireylerdir ve örgütsel sorunlarla karşı karşıya geldiklerinde, sahip oldukları bu bakış açısı onlara pratiklik ve etkili çözüm olanağı sunmaktadır (Kılınç ve Akdemir, 2019). Karar verme süreçlerinde ellerindeki verileri dengeli, bir başka ifadeyle objektif, bir şekilde değerlendiren otantik liderler, takipçilerinin karar süreçlerine katılımını destekleyerek özgüven kazanmalarını, kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini beklemekte ve arzulamaktadırlar. Karar süreçlerinin sonucunda elde ettikleri başarıyı ise paylaşma, başarısızlığı ise üstlenme eğilimindedirler (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008; Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderler, buldukları örgütleri psikolojik sermayeyi geliştiren bir ortam haline getirip pozitif örgütsel bir iklim yaratmayı kendilerine amaç edinirler (Akgündüz, 2012; Sağır ve Aydın, 2019). Bireylerin pozitif yönde psikolojik olarak gelişimlerini amaçlayan psikolojik sermaye, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışların örgütsel çıktılar ile bütünleşmesi sağlamakta olup iş performansı, iş doyumunu, bağlılık, devamlılık gibi birçok örgütsel unsur ile ilişkilidir (Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantik liderliğin pozitif örgütsel çıktıları ve izleyiciler üzerindeki etkileri Avolio ve arkadaşlarının önerdiği Şekil 2.2'deki model ile açıklanmaktadır (Avolio vd., 2004).



Şekil 2.2 Otantik liderlik modeli (Walumbwa vd., 2008)

Pozitif psikolojik sermaye, geleneksel psikolojinin dinamik çevredeki yetersizliği sonucunda geliştirilen pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranışın bir çıktısıdır. Bireylerin güçlü, değiştirilebilir ve geliştirilebilir özelliklerine odaklanan psikolojik sermaye, örgütsel başarıda sahip olunan psikolojik kapasitenin etkili olduğunu vurgulamaktadır. Psikolojik sermayeye göre bu kapasite bireylerin doğuştan sahip oldukları pozitif psikolojik özellikleri ile eğitim ve deneyimler sonucu sahip oldukları pozitif psikolojik özelliklerinin toplamından oluşmaktadır. Otantik liderler için büyük öneme sahip olan psikolojik sermaye alt boyutları; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve esnekliktir (Baykal, 2017; Luthans ve Avolio, 2003; Sağır ve Aydın, 2019).

- ❖ Öz yeterlilik; bireyin mutlak bir çözüm gerektiren sorunlar karşısında sahip olduğu kendine güvenen pozitif bakış açısıdır (Sağır ve Aydın, 2019).
- ❖ Umut; bireyin başarıya ulaşma yolunda sarf ettiği mücadele ruhunu gösteren pozitif bir bakış açısıdır (Liker ve Convis, 2012).
- ❖ Esneklik; sorunların, belirsizliklerin, güçlüklerin ve krizlerin bulunduğu ortamdan zararsız, hatta kârlı bir şekilde çıkabilmeyi sağlayan dirençli yapının göstergesidir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).
- ❖ İyimserlik ise; bireyin başarıya ulaşma yolunda sürdürülebilir kıldığı inancını gösteren pozitif bakış açısıdır (Luthans ve Avolio, 2003).

Liderleri tarafından güven, umut, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu duygular kazandırılan takipçiler örgüte karşı daha fazla bağlılık ve sorumluluk hissetmekte, daha fazla iş doyumunu sağlamakta, görevlerine daha fazla anlam yüklemekte, örgüt performansını daha çok arttırmakta, örgüt amaçları için daha çok çaba sarf etmekte ve daha az işten kaytarma davranışı sergilemektedir (Koşar, 2020). Sonuç olarak, psikolojik sermayenin tüm bileşenleri, otantik liderlerin ekibi üzerindeki etkililiğinin oluşmasında ve bu etkililiğin sonucunda pozitif örgütsel çıktıların sağlanmasında doğrudan doğruya bir etkisi bulunmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014).

2.2.5.1 Otantik liderlik ve örgütsel güven

Güven temelli, anlamlı ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmak kuşkusuz her bireyin uğruna çabalar sarf ettiği bir durumdur. Güven, sağlam ilişkilerin temelini oluşturduğu gibi otantikliğin de temel yapı taşı konumundadır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008). Otantik liderlik, özgün bir liderlik yaklaşımını esas alan, kişisel gelişimi destekleyen, kendini bilme yetisi ile ortaya çıkan ve bu yetiyle beslenen bir liderlik sürecidir. Otantik liderler, kendini bilme yetilerinin öncülüğünde otantik ilişkileriyle ve davranışlarıyla bu otantik sürece dahil olmayı başarmalıdır. Bu otantik süreçte lider ve takipçi arasındaki güveni gerekli kılmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Otantik liderlerin etik değerlere bağlılığı ve çevresindekilerle şeffaf ilişkiler kurması, takipçileri ile güven temelli ilişki kurmasını sağlamaktadır (Kernis, 2003).

Karşılıklı güven duygusuna dayanan ve bireyin kendine güvenme hali olan öz yeterlilik ise hem lider kişide hem de lider takipçisinde aranan bir otantik liderlik bileşenidir. Takipçiler başkalarını taklit eden liderlere değil, özgün ve gerçekçi olan liderlere güvenmektedirler. Liderlerin özgünlüğünü besleyen ise takipçilerinin özgünlüğüdür (Akgündüz, 2012; Coşar, 2011; Yaşbay, 2007).

Otantik lider ve takipçi arasındaki karşılıklı güveninin yanı sıra kendine güvenlerinin de yüksek olması örgütsel performansı olumlu yönde etkilen bir faktördür. Özgüvene önemli ölçülerde sahip olan bireylerin, yetersiz özgüvene sahip diğer bireylere göre zoru başarma, sorunlarla başa çıkabilme ve çabalama oranlarının daha yüksek olması söz konusudur (Akgündüz, 2012; Coşar, 2011; Yaşbay, 2007). Bu bağlamda güven,

takipçilerin örgütsel başarısında, yaratıcılığında ve verimliliğinde en önemli iki araç olan motivasyonun ve sağlıklı ilişkinin oluşmasını da mümkün kılmaktadır (Eraslan, 2006).

2.2.5.2 Otantik liderlik ve umut

Umudu başarının elde edilebilmesi yolunda sarf edilen mücadele ruhu olarak tanımladığımızda, lideri ve takipçilerini ortak bir amaç için birleştiren, harekete geçiren ve mücadele ettiren bir değer olabileceği anlaşılmaktadır (Liker ve Convis, 2012). Umut, bireyin amaçlarına ulaşabilmek adına gösterdiği çabayla onu amacına götürecek yolları bilmesini kapsayan ve başarı ile beslenen pozitif bir bakış açısıdır. Bu pozitif bakış açısına önemli düzeyde sahip olan bireyler, amaçlarına ulaşma yolunda engellerle karşılaştıklarında alternatif yolların ve çözümlerin olabileceğine karşı umutludurlar (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Alternatif yolların geliştirilmesi sürecinin yoğun bir zihinsel faaliyet gerektirmesinden kaynaklı, bireylerin yaratıcılığı tetiklenmekte ve problemler karşısında daha etkin çözümler üretmesini sağlanmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Umudun iyimserlikten farkı ise amaç odaklı bir tanıma sahip oluşudur (Baykal, 2017). Buldukları örgütlerde umut yaratan otantik liderler, takipçilerini amaçlarına ulaştıracak yol ve yöntemleri tespit edebilmeleri konusunda desteklemektedirler (Akgündüz, 2012).

2.2.5.3 Otantik liderlik ve örgütsel esneklik

Otantik liderler, takipçilerinin pozitif psikolojik sermayelerini arttırarak dayanıklılıklarını, diğer bir ifadeyle esnekliklerini güçlendirirler (Avolio ve Gardner, 2005). Sorunların, belirsizliklerin, güçlüklerin ve krizlerin bulunduğu ortamdan zararsız, hatta kârlı bir şekilde çıkabilmek olarak tanımlanan dayanıklılık, uyumluluğun ve direncin bir göstergesidir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Otantik lider de tıpkı hizmetkâr lider gibi örgütün nereye doğru gittiği ile ilgili net vizyonu sunarak ekibini destekler. Bunu yaparken odaklandığı noktalar ise başarısına engel olan faktörleri ortadan kaldırmak ve her bir ekip üyesine kendilerini geliştirme fırsatları sunmaktır. Liderlik gelişiminin en kritik noktasının potansiyel liderlerin

problemler karşısında doğru hamleler yapmasına rehberlik etmek olduğu düşüncesinden hareketle; otantik liderler, kendini geliştirebildiği ve ekibine de kendini geliştirme ortamı sağlamayı öğrenebildiği takdirde problemlere yaratıcı çözümler bulup sürekli iyileştirmeyi sağlayabilirler (Liker ve Convis, 2012). Otantik liderlik süreci, lider ve takipçi arasındaki otantik ilişkiden doğan karşılıklı güven ile kişisel gelişimi destekleyen örgüt ikliminin oluşmasını sağlamakta, bunun sonucunda da örgüt performansını pozitif yönlü etkileyerek hedeflerin başarılmasını sağlamaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014).

2.2.5.4 Otantik liderlik ve iyimserlik

Psikolojik sermayenin alt boyutu olarak karşımıza çıkan iyimserlik, başarılı olma yolunda sürdürülebilir bir olumlu bakış açısına sahip olmaktır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderler, iyimserlikleri aracılığıyla çalışanlarını umutlandırır ve sahip oldukları bu iyimser bakış açılarını onlara da kazandırır (Özkara, 2017). İyimserliklerinin derecesi ise sosyal faaliyetleri ile ilgilidir. Krizin belirsizliği karşısında iyimserlik halini koruyan bireyler, kriz sonuna kadar olumlu sonuç beklentisindedirler ve sonuç ne olursa olsun onlar için önemli olan devam etmiş olmalarıdır (Akgündüz, 2012).

Olumlu sonuç beklentileri, bireyin istikrarını güçlendirmekte ve örgütsel amaçlarını kusursuz olarak yerine getirebilmek için tüm gücünü kullanma eğilimini yükseltmektedir. Bu nedenle otantik liderler iyimser bakış açılarını, sakinliklerini, telaşsızlıkları her daim korurlar, krizi geçici bir durum olarak nitelendirirler, kriz anında önemli olanın fırsatları yakalamak olduğunu düşünürler (Özdemir, 2017).

2.2.6 Otantik Liderlik ile İlişkili Liderlik Türleri

Güncel liderlik araştırmalarında, otantik liderliğin diğer pozitif liderlik tarzlarının karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik temelini oluşturduğuna ilişkin tartışmalar mevcuttur (Baykal, 2017). Otantik liderliğin bu pozitif liderlik tarzları ile arasında birçok benzerlik ve farklılık bulunmaktadır. Alanyazında ortaya konulmuş olan tüm bu farklılıklar ve benzerlikler, otantik liderliğin diğer pozitif liderlik tarzlarının oluşumuna katkılar sağladığı, temel yapı taşı olma niteliğinde

onlardan daha kapsamlı, daha özgün ve daha sosyal bir olgu olduğu görüşlerini desteklemektedir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Otantik liderliğin dönüşümcü, karizmatik ve hizmetkâr liderlik tarzları ile arasındaki farklılıklar ve benzerliklere ilişkin genel karşılaştırma Tablo 2.4'te verilmiştir (Akgündüz, 2012).

Tablo 2.4. Otantik liderliğin diğer liderlik tarzları ile karşılaştırılması (Akgündüz, 2012; Avolio ve Gardner, 2005)

OTANTİK LİDERLİK UNSURLARI		Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
Pozitif Ahlaki Bakış Açısı		*	*	*
Lider Öz Farkındalığı	Değerler	*	*	*
	Bilinç	*	*	*
	Tutkular	*	*	*
Lider Öz Düzenlemeleri	İçselleştirme	*	*	
	Dengeli Davranış	*		
	İlişkisel Şeffaflık	*		
	Otantik Davranış			*
Liderlik Davranışı	Pozitif Model Olma	*	*	*
	Kişisel-Sosyal Kimlik	*	*	
	Duygusal Yayılma			
	Öz Kararlığın Desteklenmesi	*		*
	Pozitif Sosyal Değişimler	*		
İzleyicilerin Bireysel Farkındalığı	Değerler	*	*	
	Bilişler	*	*	
	Duygular	*	*	
İzleyicilerin Öz Düzenlemeleri	İçselleştirme	*	*	
	Dengeli Davranış	*		
	İlişkisel Şeffaflık			
	Otantik Davranış			
Örgütsel Kavram	Belirsizlik	*	*	
	Kapsam	*		
	Ahlak	*		
	Pozitif Güç Temeli			
Performans	Gerçek			
	Sürdürülebilirlik	*	*	
	Beklenti Ötesi	*	*	

* Örtüşen Öğe

2.2.6.1 Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik

Otantik ve dönüşümcü liderlikte önemle vurgulanan dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; öz farkındalık bilinci, öz denetim, psikolojik sermaye ve olumlu örgütsel iklimdir. Fakat otantik liderlikte bu unsurlar daha ayrıntılı olarak incelenmekte ve taklit edilemeyen, özgün, ahlaki bir liderlik yaklaşımı esas alınmaktadır (Eraslan, 2006). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin odaklandığı örgütsel değişim de otantik liderliğin üzerine çok fazla düştüğü bir konu değildir (Özkara, 2017). Bunların yanı sıra otantik liderler örgütün karşılaştığı sorunları birer gelişim aracı olarak görürken, dönüşümcü liderler onları öğrenme aracı olarak görmektedirler (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Otantik liderle dönüşümcü lideri birbirinden ayıran en temel özellik, otantik liderlerin öz farkındalıklarının daha yüksek olması ve nerede durmaları gerektiğini çok daha iyi bilmeleridir. Bunun nedeni, değer ve inançlarına ait farkındalıkları ile davranışlarını yönlendiren otantik liderlerin bu farkındalıklarından asla ödün vermiyor olmalarıdır. Diğer bir farklılık dönüşümcü liderliğin temel ögesi kabul edilen karizmatik gücün otantik lider için bir zorunluluk olmamasıdır. Ayrıca dönüşümcü liderin otantik davranışlar sergilemesi istenen ve beklenen bir durumken otantik liderin de dönüşümcü lider özelliklerine sahip olması istenen bir durumdur ancak beklenen bir durum değildir (Eraslan, 2006; Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008; Özkara, 2017).

Gerçek dönüşümcü liderler, otantik liderler gibi davranış ve tutumlarında ahlaki boyutu göz ardı etmeyen, zorlayıcı koşullar altında dahi dürüst ve otantik kalabilen, etik davranışlar sergileyen liderlerdir. Otantiklikse, statü gibi kişisel çıkarların göz ardı edilmesini ve sosyal çıkarlara odaklanılmasını gerektirmektedir. Gerçek dönüşümcü liderlerin aksine hem dönüşümcü liderlik vasıflarını taşıyan hem de kişisel çıkarlarına, menfaatlerine, statülerine karşı koyamayan dönüşümcü liderler, otantiklikten ve dürüstlükten uzak sahte tavırlar sergilemektedir. Dürüstlükten mahrum olan bu sahte dönüşümcü liderler, ekip üyelerini kendilerinden bağımsız olarak görürler ve karar alma süreçlerinde onların görüşlerini pek önemsemezler veya önemsermiş gibi davranırlar. Aynı zamanda kendilerine sürekli minnet duyan, bağımlı bir ekip arzularlar. Birlikteliğin gücü ile elde ettikleri başarıyı paylaşmanın aksine üstlenmek isterler (Özkara, 2017). Otantikliğin yansıması olan özgüven ile kendinin farkında olan

gerçek dönüşümcü liderler, kimsenin takdirini beklemeyen dürüst ve özgün liderlerdir. Bu özgüvenleri sistemattiktir ancak aşırı değildir (Eraslan, 2006).

2.2.6.2 Otantik liderlik ve karizmatik liderlik

Otantik liderliği benimsemiş olan liderler, davranışlarını yönlendirmede içsel ahlaki değerlerini ve inançlarını esas almakta iken karizmatik liderlikte lider kişi ilham verici olan bireysel karizmalarını kullanmaktadır. Dolayısıyla, otantik liderin güç kaynağını etik ve ahlaki davranışlar oluşturmakta, karizmatik liderin güç kaynağını ise sahip oldukları kişilik özellikleri oluşturmaktadır (Akgündüz, 2012). Benzer şekilde, takipçilerini etkilemede otantik lider sosyal, yapıcı ve şeffaf özelliklerini kullanırken karizmatik lider hitap etme sanatını kullanmaktadır. Buna ek olarak, otantik bir liderin takipçisi üzerindeki etkililiğinde karizmatik olmanın önemli bir rolü bulunmazken; karizmatik bir liderin takipçisi üzerindeki etkililiğinde sahip oldukları otantikliğin, özgün tavırların önemli bir rolü bulunmaktadır (Erdoğan, 2017).

Diğer bir farklılıkta otantik liderliğin öz farkındalık boyutunun, karizmatik liderlik yaklaşımında göz ardı edilen bir boyut olmasıdır. Otantik bir lider olmanın anahtarı kendini tanımaktır; karizmatik bir lider olmanın anahtarı ise takipçilerini tanımaktır. Karizmatik liderlerin aksine otantik liderler takipçilerini etkilemek adına olmadıkları biri gibi davranmazlar, sahip oldukları karakterden, değerlerden ve inançlardan taviz vermezler (Baykal, 2017; Erdoğan, 2007; Yaşbay, 2007).

2.2.6.3 Otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik, otantik liderliğin kök kavramından ortaya çıkan pozitif bir liderlik modelidir. Bu yüzden ortak özellikleri oldukça fazladır. Temelinde özgünlük ve değer odaklılık bulunan hizmetkâr liderlik de otantik liderlik gibi çalışan davranışlarının pozitif ve yapıcı yönde şekillenmesini sağlamakta aynı zamanda çalışanlar örgütlerine ve liderlerine karşı daha fazla güven duyup umutlarını beslemektedirler. Hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan hizmet anlayışı, herhangi bir beklenti içinde olmadan bireyin etrafındakiler için çabalamasını ve onların ihtiyaçlarına odaklanmasını gerektiren bir anlayıştır. Otantik lider de hizmetkâr lider gibi örgütün nereye doğru gittiği ile ilgili net vizyonu sunarak çalışanları destekler ve onlara hizmet etme eğilimi gösterirler

ancak, bu hizmet etme arzularını kendi kişisel gelişimlerini göz ardı etmeden ve aşırıya kaçmadan gerçekleştirirler. Aralarındaki temel farklılık odak noktalarının başka olmasıdır. Otantik liderler gerçek olma çabasıdayken, hizmetkâr liderler doğru olmanın çabasıındalardır. Sonuç olarak iki yaklaşımda da liderler astlarının gelişimini ön planda tutar ve onlara hizmet etmeyi bir yük olarak görmezler (Avolio vd., 2004; Karacaoğlu ve Satır, 2019)

2.2.6.4 Otantik liderlik ve etik liderlik

Otantik liderliğin, bir diğer yeni nesil liderlik yaklaşımı olan etik liderlik ile de birçok ortak özelliği bulunmaktadır. En nihayetinde iki liderlik tarzı da günün ve geleceğin etik ve ahlaki lidere olan ihtiyacını karşılar niteliktedir. Otantik liderliği, etik liderliğin bir türü olarak gören araştırmacılar da bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Ortak özelliklerinin başında, iki tarz liderin de davranış ve tutumlarını şekillendirirken ahlaki boyutu ön planda tutmaları, değerlerine ve inançlarına uygun hareket etmeleri gelmektedir. Ancak liderin otantik olabilmesi ve ekibi tarafından istekle takip edilebilmesi için gereklilik arz eden öz benlik bilinci, ilişkilerde şeffaflık ve önyargısız değerlendirme etik liderlikte üzerine düşülen konular olmaması sebebiyle birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bu durum, otantik liderliğin etik liderliği kapsadığı görüşlerini destekler niteliktedir. Ayrıca otantik liderler takipçilerinin ve kendilerinin kişisel gelişimine dengeli bir şekilde yaklaşırken, etik liderlerin öncelikleri takipçilerinin kişisel gelişimleridir (Baykal, 2017; Yılmaz, 2019).

2.3 Çalışan Sessliliği

Çalışmanın bu bölümünde çalışan sessliliğinin tanımı ve önemi, sessliliğe neden olan faktörler, sesslilik türleri, boyutları, kuramsal altyapısına ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir.

2.3.1 Örgütlerde Sesslilik Kavramı ve Önemi

Çalışan sesi, 19. ve 20. yüzyılın başlarında birçok ekonomist, sosyalist, sendikacı ve yönetici arasında yaygın bir fikir olmasına rağmen bu fikir Albert Otto Hirschman'ın "Exit, Voice, and Loyalty" (1970) adlı çalışmasında ilk kez kavramsallaştırılmış ve

literatüre tanıtılmıştır. Hirschman (1970)'a göre seslilik, huzursuzluk ve kaygı veren örgüt ortamlarında çalışanın kaçmak yerine bu ortamın üzerine gidip durumu örgüt lehine çevirmeye yönelik çabalarını kapsamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın huzursuzluk veren ortamdan kaçıp kaçmayacağı, işe olan sadakatine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Sadakati yüksek olan bireyler memnuniyetsizliklerini sesli olarak dile getirip durumu kurtarmaya çabalarırken, sadakatsiz bireyler ise çekingen bir tutum sergilemekte ve kendini işi bırakma raddesine kadar götürebilmektedir (Benlioğlu, 2021).

Alanyazında sesliliğin araştırmacılarca uzlaşmış tek tip tanımının bulunmamasından dolayı kavram oldukça geniş bir tanım yelpazesine sahiptir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Bu tanımlarda işgörenin ses verme davranışı gibi birçok farklı tarz söylemlerle de ifade edilen çalışan sesliliği, gelişimini durdurmuş veya durdurmanın eşliğinde olan örgüt çalışanlarının bu konudaki önerilerini, endişelerini, taleplerini, itirazlarını ve şikayetlerini iletmekteki isteği, örgütsel gelişime ivme kazandırmadaki gönüllülük esaslı çabası olarak ifade edilebilir. Van Dyne ve LePine (1998)'de benzer şekilde seslilikte yıkıcı bir üslup ile muhalefet olmaya değil yapıcı ifadelerle örgütü desteklemeye odaklanmışlardır (Özyılmaz ve Oral Ataç, 2019; Şehitoğlu, 2012; Van Dyne ve LePine, 1998).

Sıradan bir öneri kutusunun ötesinde yer alan ve katılımcı örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir araç olarak kabul edilen çalışan sesi, örgütsel gelişimde ve sürdürülebilir başarıda etkin rol oynamaktadır. Buna karşın çalışanın sesini duyuramadığı, ondan bekleneni sorgusuz kabul edip yaptığı, işi doğru yapmanın doğru işi yapmaktan daha önemli olduğunu sandığı, fikirlerinin olumsuz koşulları iyileştirmekte yetersiz kalacağını düşündüğü örgütlerde başarının sürdürülebilir kalması beklenilmemektedir. Çalışan sesini etkinleştirebilmiş ve bunun sürdürülebilir olmasını arzulayan örgüt, çalışanın bir sorun olarak görmez aksine onu çözümün merkezinde görür. Etkili ve özgün liderler de çalışanın sesini dikkate alıp karar verme süreçlerinde bu sesleri etkisiz bırakmamanın örgütte doğru fikirlerin yayılmasında ve arzu edilen davranışların oluşmasında önemli olduğunu öne sürmektedirler (Benlioğlu, 2021; Oak Engage, 2021).

2.3.2 Çalışan Sessizliğine Neden Olan Faktörler

Sessizlik davranışı üzerine yapılmış araştırmalarda çalışana sesini duyurma ihtiyacı hissettiren birtakım nedenlerden söz edilmektedir. Buna ilişkin olarak 2011 yılındaki Morrison'a ait çalışmada bağlamsal ve bireysel olmak üzere iki boyutta incelenen sessizliği tetikleyen faktörler Meydan (2016)'ın çalışmasında şu şekilde aktarılmaktadır:

- ❖ Bağlamsal faktörler; organizasyonel yapı, örgüt kültürü, iş grubunun büyüklüğü ve kapsamı, toplumsal inanışlar, amirin iletişime açıklığı, üst ile kurulan ilişkiler, liderlik tarzları, birden çok liderin oluşudur.
- ❖ Bireysel faktörler; işe karşı tutumlar, kişilik ve demografik özellikler, deneyim ve tecrübe, uzun veya kısa dönem çalışmalar, örgüt içerisindeki pozisyon, performans, görev tanımlarıdır.

Bağlamsal faktörlere bakıldığında örgütte benimsenmiş liderlik tarzının çalışan sessizliği ile yakın ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların ses çıkarmada konusundaki en büyük endişeleri yöneticilerinin tutumlarını öngöremiyor oluşlarıdır (Hsiung, 2012). Bu anlamda, lider kişinin ekibi ile kurduğu şeffaf ilişkiler ve onlardan geribildirim alma isteği çalışan sessizliğini destekleyen bir örgüt kültürünün inşasında önemli bir kriterdir. Aynı zamanda, bireysel amaç ve değerlerin örgütsel amaç ve değerler ile örtüşüyor olması, açık kapı politikasının örgütün her seviyesinde destekleniyor olması, çalışanın örgütü ile psikolojik açıdan özdeşleşiyor olması da bağlamsal faktörlerin liderlik ile ilişkisini açıklar niteliktedir. (Özyılmaz ve Oral Ataç, 2019). Söz konusu özdeşleşme, psikolojiye Freud tarafından kazandırılmış bir olgudur. Örgütsel boyutta ele alındığında da ortak amaçların içselleştirilmesini ve örgüte duyulan aidiyeti ifade etmektedir (Vatandaş, 2020).

Çalışanın ses çıkarma davranışını tetikleyen ve engel olan unsurlar Şener (2019) tarafından yayımlanan 'Sivil Erdemin Peşinde Bir Üçleme Uyum- Ahlâk– Sessizlik' kitabında Tablo 2.5'teki gibi aktarılmıştır (Şener, 2019).

Tablo 2.5. Çalışan sesliliğini motive eden ve engelleyen faktörler (Şener, 2019)

	Motive Edici Faktörler	Engelleyici Faktörler
Bireysel Eğilimler	Dışadönüklük, proaktif kişilik, kendine güven, dürüstlük, görev yönelimi, müşteri odaklılık	Başarı güdüsü
Örgütsel Tutumlar ve Algılar	Örgütsel kimlik, grup kimliği, değişim için sorumluluk, iş doyumu, rol genişliği, kontrol ya da baskı, örgütsel destek	Tarafsızlık Güçsüzlük
Duygular İnançlar ve Kalıplar	Öfke, psikolojik güvenlik, korku	İmaj ve kariyer riskleri
Yönetici ve Lider Davranışları	Açıklık, fikir alışverişi, lider-takipçi etkileşimi, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, lider etkisi	Liderliğin kötüye kullanımı
Diğer Bağlamsal Faktörler	Grup ses iklimi, yardımseverlik iklimi, formal ses mekanizması	İş ve sosyal stresörler Korku ya da sessizlik iklimi Hiyerarşik yapı Değişime dirençli kültür

2.3.3 Sesliliğin Türleri

Örgütsel iletişim yazınında çalışan sesi, işgörenlerin davranış biçimleri olarak ele alınmaktadır (Kinter, 2020). Bir örgüt çalışanının seslilik davranışını tetikleyen, ona sesini duyurma ihtiyacı hissettiren birtakım sebepler bulunmaktadır. Sesliliğin türleri olarak ele alınan bu sebepler, seslilik olgusunun örgüt içerisinde ne kadar farklı şekillerde karşımıza çıkabileceğini göstermektedir (Şehitoğlu, 2012).

Seslilik davranışının türü ile çalışanın örgüte olan sadakati arasındaki ilişki, yazında sık karşılaşılan konudur. Ekinci (2006) tarafından yürütülen çalışmada örgütüne karşı yüksek oranda sadakat duygusu besleyen çalışanların daha çok örgüt lehine seslilik türlerini tercih ettiği, düşük oranda sadakat duygusu taşıyan çalışanlarınsa ayrılma davranışı gibi örgüt aleyhine sayılabilecek tercihler yaptığı tespit edilmiştir. 2000 yılı öncesi yazın incelendiğinde seslilik davranışının dört farklı formundan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel eksikliğin dile getirilmesi olan *muhalif* ses, ikincisi örgütün diğer üyeleri ile zıt düşmeyen *uyumlu* ses, üçüncüsü daha öncesinde karşılaşılmayan fikirlerin ortaya atıldığı *yenilikçi* ses, sonuncusu ise yüksek

düzyer yenilik arzusunu tetikleyen *düzeltici* sestir (Şener, 2019). Son çalışmalar baz alındığında ise sesliliğın altı farklı formu ile karşılaşılmaktadır.

2.3.3.1 İlkeli örgütsel muhalefet

Örgüt içi muhalefet, hemen hemen her örgütte karşımıza çıkabilecek olan, yönetim karşıtı geliştirilen bir seslilik davranışıdır. Muhalif düşüncelerin engellenip ortadan kaldırılması gerektiğini savunan geleneksel yönetim anlayışa rağmen modern anlayış, örgüt içi karşıtlığın optimum bir seviyede tutulmasının gerekliliğini savunmaktadır. Çünkü bu anlayışa göre söz konusu karşıtlık, örgütsel amaçlara hizmet edecek kadar verimli yönetildiğinde bir kaos ortamı inşa etmez aksine örgüt lehine sonuçlar doğurur (Akkirman, 1998).

Çalışanların muhalif görüşleri sayesinde örgütsel kaygılara alternatif çözümler geliştirilebilmekte, yaratıcı fikirlerin ortaya atıldığı iş ortamlarının oluşması sağlanabilmektedir. Dolayısıyla muhalefet türündeki seslilik, çalışana söz hakkı verip arzuladıklarını elde etmelerini sağladığı gibi yönetimin de örgütsel başarılar elde etmesine olanak sağlamaktadır (Noelle-Neumann, 1974).

2.3.3.2 Muhbirlik

Sözlük anlamına bakıldığında yasadışı olan bir durumu gerekli mercilere bildirmek olarak açıklanan muhbirlik, örgüt çalışanının örgütsel faaliyetlerde sezindiği veya emin olduğu kanun dışı durumlarda başvurduğu seslilik davranışıdır. Bu davranış, çalışanın örgüte olan bağlılığından ziyade kimliğinin sahip olduğu ahlaki değerin göstergesidir (Şehitoğlu, 2012).

2.3.3.3 Konu benimsetme

Konu benimsetme, yönetimden sorumlu örgüt çalışanlarının (genellikle orta düzey yöneticiler) örgüt açısından stratejik gördükleri şahsi veya örgütsel birçok konuyu uygun koşullar altında gündeme getirerek diğery çalışanların dikkatini bu konular üzerine çekmek için sergiledikleri davranışlarını kapsayan bir seslilik türüdür (Bulut, 2016).

2.3.3.4 Sorumluluk alma

Örgütler açısından sorumluluk kavramı, yönetimin sıkı bir kontrole başvurmasının gerekmediği, çalışanınsa örgüte güven verdiği, sorumlu oldukları işleri eksiksiz ve vaktinde yerine getirdikleri anlamına gelmektedir. Bu seslilik türü de çalışanların sorumluluk bilince oldukları ve bu sorumlulukları yerine getirmekte çekingenlik, isteksizlik, kaçma gibi tutumlar sergilemediği örgütlerde karşımıza çıkmaktadır (Benlioğlu, 2021).

2.3.3.5 Üstleri etkileme

Görüş ve önerilerini ifade etmek isteyen örgüt çalışanlarının her şeyden önce üstleriyle iletişim kurması gerekmektedir. Ortak örgütsel hedeflere sahip olan çalışanlar ile üst yönetim arasında kurulan bu ilişki çift yönlüdür ve sürekli, yoğun ve karmaşık bir süreci izlemektedir. Astlar üstlerini temkinli bir şekilde etkileme çabasıdadırlar ve bu çabasında hiyerarşik yapıda yer alan daha güçlü pozisyonlara kendini ifade etmeyi amaçlamaktadırlar (Göktaş Kulualp, 2016; Şehitoğlu, 2012).

2.3.3.6 Şikâyet etme

Bireylerin sürekli olarak yakınan ve şikâyetçi biri olarak algılanmaktan kaçınması, örgütlerde sessizliğe yol açabilecek bir durumdur. Ancak sanılanın aksine şikâyet etme, her zaman tatminsizliklerin bir sonucu değildir. Bireyler duygularını ifade edebilmek amacıyla da şikâyet yoluna başvurabilmektedir (Sardoğan, 2017). Psikoloji alanındaki birçok araştırmacıya göre, şikâyet etme doğru şekilde yapıldığında örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Bu katkıların başında farkındalığın güçlendirilmesi gelmektedir. Farkındalığı yüksek, neyi neden yaptığını bilen ve yaptıklarının olası sonuçlarının bilincinde olan bir örgütse, sorunlar karşısında yaratıcı çözümler geliştirmektedir (Walumbwa vd., 2008).

2.3.4 Çalışan Sessizliğine İlişkin Kuramlar

Ses ve sessizlik yazında birbirinden beslenerek gelişim gösteren iki ayrı davranış olarak ele alınmaktadır. Çalışanların seslilik davranışına yönelip sessiz kalmaktan

vazgeçmeleri çeşitli kuramlar ile açıklanabilmektedir. Bunlardan bazıları Hobfoll'un Kaynakların Korunması Kuramı, Noelle-Neumann'ın Suskunluk Sarmalı Kuramı ve Hirshman'ın Kaçma, Konuşma ve Sadakat Kuramı'dır.

2.3.4.1 Hobfoll'un kaynakların korunması kuramı

Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Korunması Kuramı, çalışanın tükenmişliğine ilişkin çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla ortaya atılmıştır. Bu kuram, bireylerin mevcut kaynaklarını geliştirmek, korumak ve sürdürmek için sarf ettikleri çabayı ifade eden bir stres teorisidir. Bireyleri korumaya motive eden kaynaklar maddi kaynaklar, şartlar, kişilik özellikleri ve enerji olmak üzere toplam dört grupta incelenmektedir. Ayrıca kuram kaynakların yok olmasına karşı geliştirilen iki temel ilkeyi kapsamaktadır. Bunlar; kaynakların korunması ilkesi ve kaynak kazanımı ilkesidir (Hobfoll, 2001). Kaynakların korunması ilkesi, bireyi sessiz kalmaya yönlendirirken; kaynak kazanımı ilkesi, stres altındaki bireyin seslilik davranışına rehberlik etmektedir. Çalışanın seslilik davranışı, sadece mevcut kaynakların korunmasında, aynı zamanda yeni kaynakların da edinilmesinde bir araç konumundadır (Benlioğlu, 2021).

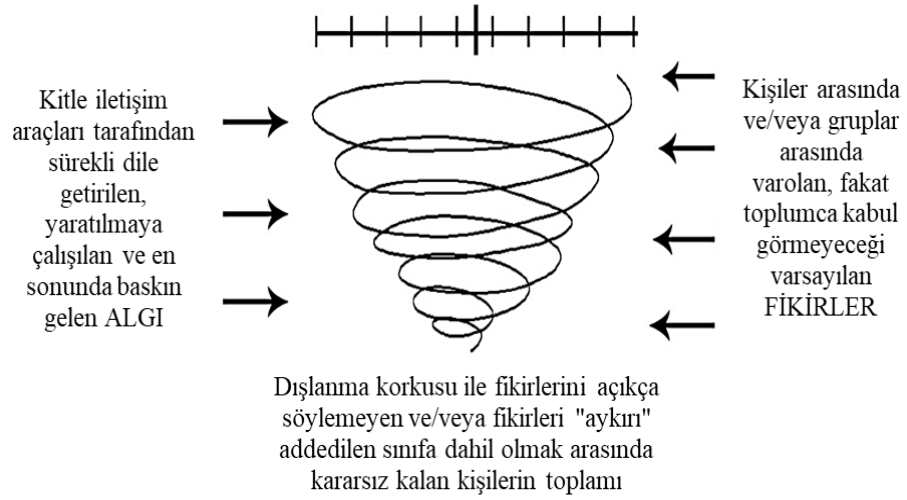
2.3.4.2 Noelle-Neumann'ın suskunluk sarmalı kuramı

Elisabeth Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilip kavramsallaştırılan Suskunluk Sarmalı, bireyi sessiz kalmaya zorlayan unsurların üzerine kurulmuş bir kitle iletişim teorisidir. Bu kurama göre bireyler tartışmalı konular karşısında görüşlerini aktarmadan önce ait olduğu topluluğun genel yargılarını tespit etme arzusunda olurlar. Karşıt görüşleri varsa bunları bastırma eğilimine girerler ve kendilerini bir sarmal içerisinde bulurlar. Bireyi bu sarmalın içerisine iten en temel unsur, düşüncelerinin azınlıkta kaldığını, takdir görmeyeceğini düşündüğünde hissettiği dışlanma korkusudur.

Örgütsel etkinliğe son derece zarar veren dışlanma olgusu, genellikle bir tür cezalandırma şekli olarak algılandığından, dışlanan bireylerin ait olma hissiyatını zayıflatmaktadır. İnsan, doğası gereği dışlanmaktan, göz ardı edilmekten korkmaktadır. Çünkü sosyal bir varlıktır ve ait hissetmek fizyolojik bir ihtiyacıdır

(Maslow, 1943). Ait olma hissi yok olan birey, zoraki olarak bulunduğu örgütte sadece gerek gördüğü aktiviteleri yapıp kenara çekilme eğilimi göstermektedir. Örgütün gelişimine, iyileşmesine, sürdürülebilirliğine de en az hatta yok bir çabayla katkı sağlama arzusundadır (Kızıl, 2019).

Suskunluk Sarmalı Kuramına göre birey, düşüncelerinin destek göreceğine inanıyorsa sessizliğini kırıp görüş ve önerilerini dile getirmektedir. Suskunluk sarmalı modeli (Şekil 2.3), baskılanan düşüncelerin ve büyüyen sessizliğin yol açtığı karmaşık yapıyı ve sessizlik halinde olan bireyin içinde bulunduğu ruhani durumu ifade eden bir modeldir (Bildik, 2009).



Şekil 2.3 Suskunluk sarmalı modeli (Noelle-Neumann, 1974)

Suskunluk Sarmalı Kuramı örgüt içerisine uyarlandığında, suskunluk sarmalındaki çalışanlar bağlı oldukları örgütün diğer çalışanlarından alacağı tepkinin pozitifliğine bağlı olarak gerçek görüş ve önerilerini dile getirmektedirler. Destekleneceğine inandıkları görüşlerini içtenlikle dile getirebilirken, destek görmeyeceğine inandıkları görüşlerini ise bastırarak sessiz kalma ya da kendisine ait olmayan düşünceleri onaylama eğilimi göstermektedirler (Bilir, 2019).

2.3.4.3 Hirshman'ın kaçma, konuşma ve sadakat kuramı

Albert Otto Hirshman (1970)'ın yazına kazandırdığı kaçma, konuşma ve sadakat kuramına göre, bulunduğu örgütte tatminsizlik içerisinde olan bireyin iki seçeneği

vardır; pes etmek veya savaşmak. Pes eden birey kendini örgütten soyutlamakta hatta ayrılmayı seçmekte, savaşmayı tercih eden birey ise endişelerini dile getirerek soruna yapıcı bir tavırla yaklaşmaktadır. Bu bağlamda bireyin tatminsizliklerine karşı geliştirdiği seslilik davranışı, doyumsuz şartların iyileştirilmesini amaçlayan yapıcı işgören çabaları olarak tanımlanmıştır (Şener, 2019).

2.3.5 Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Van Dyne vd. (2003) çalışanların sessizlik davranışını üç alt boyutta incelemiştir. Bunlar örgütün yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizliktir.

2.3.5.1 Örgüt yararına sessizlik

Örgütsel yaratıcılığın, etkinliğin ve sürdürülebilirliğin kazanımında çalışanın gönüllülük esaslı çabasına odaklanan örgüt yararına sessizlik, sessizlik davranışının olumlu etkilerini ifade etmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Çalışan, kendi çıkarımın yanı sıra örgütün bütünü için de yararlar gözetme eğilimindedir. Ait olma arzusu, çalışanın bu eğilimini açıklayan en güçlü faktördür. Fikrine başvuru çalışan, kendini örgütün sıradan bir üyesi gibi değil değerli bir parçası olarak görmektedir. Fikirlerini özgürce ifade ederek dolaylı yoldan hem temel ihtiyaçlarını hem de geliştirme ihtiyaçlarını motive etme imkânı bulan çalışanlar, örgütler için ekstra çabalar sarf etmeye daha istekli hale gelmektedir. İhtiyaçları karşılanıp motive olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendiren bu ekstra çabalar, çalışmalarındaki verimliliği de tetiklemektedir (Andiyasari vd., 2017; Maslow, 1943).

Örgüt yararına sessizlikte çalışanın gönüllülük ve iş birliği esaslı çabaları ön plandadır (Bulut, 2016). İlişkinin çift yönlü olduğunu vurgulayan karşılık ilkesine göre, fikirlerine değer verilen çalışan, bunun karşılığını örgütüne verebilmek adına kendine odaklanan seslerden ziyade örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda çıkarılan seslere yönelmektedir (Akgemci vd., 2019). Bu bağlamda sessizliğin sonuçları bireysel riskler içerse dahi örgüt yararı gözetildiğinden öngörücü bir sessizlik olarak da ifade edilebilmektedir (Soyalın, 2019).

Organ ve Bateman tarafından ilk kez 1982 yılında bir kongrede dile getirilip 1983 yılında yazına kazandırılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” örgüt yararına sesliliğin gönüllülük esaslı yapısının anlaşılabilmesinde önemli bir dayanaktır. Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın görev tanımında yer almayan ve performansın aksine bir ödül ile takdir edilemeyen davranışlar olmakla birlikte gelişebilen ve dönüşebilen dinamik bir olgudur (Demirci, 2018).

2.3.5.2 Savunma amaçlı seslilik

Ceza alma gibi hafif, işten çıkarılma gibi ağır sayılabilecek kaygılara sahip olan çalışanların başvurduğu savunma amaçlı sesliliğin ana kaynağı korkudur. Korku, yaratıcılığın ve özgünlüğün önündeki en büyük engeldir. Çünkü korku, davranışların beklentiler doğrultusunda şekillendirilmesine sebeptir. Birey korkutulduğunda karşısındaki tarafından yargılanacağı endişesine kapılır ve kendini özgürce ifade edemez. Yaratıcılık ise değişime ayak uydurmak, rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmelerin dayanak noktasıdır. Örgüt içerisinde yaratıcılığın somut olarak oluşabilmesi, çalışanların korkusuzca özgün ve işlevsel fikirler üretebildiği bir ortamı gerekli kılmaktadır. Açık görüşlülüğün olmadığı, yaratıcı çabaların desteklenmediği, korkunun hâkim olduğu örgütlerde yaratıcılık engellenmekte, çalışanlar savunma amaçlı sesliliğe yönelmektedir (Genç, 2017).

Savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına olan sesliliğin aksine sorumluluktan kaçınan bir yaklaşıma sahiptir (Benlioğlu, 2021). Bu seslilik türünde birey, kendine odaklıdır ve temel güdüsü kendini korumaktır. Kendince riskli sonuçları olmayan konularda sesini duyurmayı, diğer konularda ise sessiz kalıp görüşlerini kendine saklamayı tercih etmektedir. Örgütsel başarıyı bireysel olarak kabul etmekte fakat başarısızlığı kendinden bağımsız unsurlara veya kişilere atfetmektedir (Durak, 2012).

Bireydeki savunma güdüsü, sahip olduğu savunma mekanizmaları ile kontrol altına alınmaktadır. Güdünün kontrolü bu mekanizma sayesinde sağlanıyor olsa da sahip olunan savunma mekanizmaları bilinçdışı olarak davranışa yansımaktadır. Savunma mekanizmaları ile engelleme veya çatışma yolu ile tatmin edilemeyen ihtiyaçların sebep olduğu kaygı ve endişe verici durumlar tamam ortadan kalmaz. Ancak bu

durumlarla baş edebilmek kolaylaşabilmekte, birey kendini iyi hissetmekte ve muhtemel olan olumsuz sonuçlara karşı zaman kazanabilmektedir (Şehitoğlu, 2012).

Bireyin gerçekleri saptırıp kendini aldatmak, kendini korumak ve kaygılarını azaltmak uğruna başvurmadan kaçınmadığı başlıca savunma mekanizmalarını Freud iki grupta ele almıştır; patolojik ve uyumlu savunmalar. Patolojik olarak ifade edilmesi bir savunmanın tek seferde çok fazla veya uzun bir süreç içerisinde yapılmasını gerektirmektedir. Uyumlu savunmalar ise alışmaya bağlı olan savunma mekanizmalarıdır. Benliğin korucusu konumunda olan savunma mekanizmalarının aşırı kullanımı veya sürecini tamamlamamış olanlarının kullanımı patolojik hale gelip içsel dengeyi sarsabilmekte ve benliğe zarar verebilmektedir (Freud, 2004).

Savunma amaçlı seslilik, örgütsel görüş ve önerilerin korku temelinde ve kendini savunma amacı doğrultusunda başvuru olan seslilik türüdür. Bireyin inkâr etme, yansıtma, karşı tepki geliştirme, yer-yön değiştirme, dışsallaştırma gibi savunma mekanizmaları ile yakın ilgilidir. Bunlara ek olarak özürler, mazeretler ve yalanlamalar da sesliliği tehdit eden durumlara karşı tepki olarak kullanıldığında, bireyin benlik koruyucu mekanizmalarını uyarmaktadır (Şehitoğlu, 2012).

2.3.5.3 Kabullenici seslilik

Özgün fikirler ve görüşlerden ziyade görüş birliği doğrultusunda çıkarılan seslilik türüdür. Bu sesliliği destekleyen en büyük faktör, katlanma hissidir. Kabullenişin diğer bir ifadesi ise vazgeçmektir. Kabullenici sesliliği benimseyen tatminsiz çalışanlar, örgütsel problemleri kavramakta fakat çeşitli nedenlerden dolayı bireysel görüşlerini açıklamaktan vazgeçmekte, örgütün görüş birliği doğrultusunda ses çıkarmayı tercih etmekte ve olayların sonucuna baştan razı gelmektedir. Bu tercihindeki en büyük sebep, özgün fikirlerinin fark yaratmayacağına olan inancı ve kendine olan güvensizliğidir. Diğer bir sebep ise örgütten dışlanma korkusudur (Durak, 2012).

İnsan, doğası gereği dışlanmaktan, göz ardı edilmekten korkmaktadır. Çünkü sosyal bir varlıktır ve ait hissetmek fizyolojik bir ihtiyacdır (Maslow, 1943). Van Dyne ve ekibi, kabullenici sesliliğin sonucunda etkisiz hale gelen bireyin bu davranışını sosyal

psikolojideki “Abilene Paradoksu” ve “Çoğulcu Cehalet” ile açıklamaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Abilene Paradoksu, yanıltıcı bir uzlaşmanın çatışmaktan çok daha yıkıcı sonlara götürebileceğini savunan Jerry B. Harvey’in başından geçen kısa bir olay üzerine ilk kez kavramsallaştırılıp yazına kazandırılmıştır. Bu paradoksa göre birey, kendi görüşlerinin örgütün diğer üyeleri ile çeliştiğini düşünmekte ve dışlanmamak adına özgün düşüncelerini kendisine saklamaktadır (Bilir, 2019). Kabullenici sosliliğin sosyal psikolojideki diğer bir dayanağı olarak kabul edilen “Çoğulcu Cehalet” 1931 yılında Daniel Katz ve Floyd H. Allport tarafından davranışlar ile inançlar arasındaki tutarsızlığı açıklayabilmek adına ilk kez kavramsallaştırılıp yazına kazandırılmıştır. Çoğulcu cehalet, doğru kararların çoğunluk ile verilebileceği sanısına sahip bireylerin fark yaratıp örgüte üstünlük kazandırabilecekken baskın fikirler doğrultusunda örgüte uyum sağlama eğilimini ifade etmektedir (Akgemci vd., 2019).

2.4 Ahlaki Kimlik

Çalışmanın bu bölümünde ahlaki kimliğin tanımına, gelişimine, türlerine, alt boyutlarına ve ahlaki iradeye ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir.

2.4.1 Kimliğin Tanımı, Oluşumu ve Türleri

İnsan doğası üç kavram üzerine inşa edilmiştir; kimlik, kişilik ve kendilik (Cüceloğlu, 1991). Kimlik doğal olarak tanımlanamayan ancak karakteristik özelliklere atıfta bulunan, bireyin çevresi ve kendi tarafından nasıl ayırt edildiği ile ilgilenen bir kavramdır. Aynı zamanda, kişiliğin doğuştan gelen tek bileşeni kimliktir. Kişiliğin bu yönü tamamen bilinçsiz olmakla birlikte ilkel davranışları içermektedir (Boag, 2014). Dolayısıyla bir bireyin doğduğu anda sahip olduğu, değiştiremediği her karakteristik özellik kimliğinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Kimliğine kavuşan birey, toplumdaki yerini belirlemiş, ilişkilerinde bir özne olarak konumlanmış, kendini bu konumda anlamlandırmış olmaktadır (Vatandaş, 2020). Kimliğin oluşması bir dizi farklılığın var oluşuna bağlıdır. Her bir kimlik, bireyi toplumun diğer üyelerince ötekileştiren bu farklılıklar üzerine kurulmuştur (Connolly, 2002).

Kimliğin nasıl ortaya çıktığı konusunda iki farklı bakış açısı vardır; nesnel ve öznel prosedürler. Öznel bakış açısına göre kimlik dış çevrenin dinamikliğinden bağımsız olup tüm yaşam boyunca genellikle sabittir. Objektif bakış açısında ise kimlik dinamik olan dış çevreden bağımsız değildir, bireyin iç ve dış çevresi etkileşim ve iletişim halindedir. Sigmund Freud'un tanımına göre kimlik, bir bireyin çevresindeki olayları, kişileri ve nesnelere özümsemesiyle başlayan bir özdeşleşme süreci sonunda kavuşulan yapıdır (Boag, 2014). Erik Erikson'a göre kimliğin bu süreci doğumla başlamakta, ömrün sonuna dek sürmektedir. Bireyin benliğinde kök salan kimlik, eylemlerde benliğe duyulan sadakattir ve bireyin kendi gerçekliğine saygı duymasıyla ilişkilidir. Kimliğin en uygun gelişimi gösterebilmesi ise kendi değerlerine, kapasitesine ve ihtiyaçlarına uygun sosyal rolleri içselleştirip deneyimleyebileceği bir ortama bağlıdır (Erikson, 1968).

Freud'a göre insan kişiliğinin üç temel birimi bulunmaktadır; id, ego, süpereo (üstben). Kişiliğin id kısmında düşünceler değil dürtüler ve arzular rol oynamaktadır. İd, bireyin güdülerinin, sezgilerinin ve davranışsal enerjisinin kaynağıdır. Söz konusu olan güdüler, birey ile toplum çarpışmasını gerektiren temel kuvvettir. Ego, idten gelen dürtü ve arzuları denetim altında tutup sosyal ortama uygun hale getirmeye çabalayan bir tür çalışma mekanizmasıdır. Süpereo ise toplumca benimsenen doğruların ve yanlışların kaynağını temsil eden kişilik birimidir. Diğer bir ifadeyle üstben, idin arzularının aksine, bireyin içselleştirmiş olduğu toplumsal ahlak kurallarının ifadesi, doğruyla yanlışın ayırt edicisidir. Cüceloğlu'nun ifadesi ile id nefsi, ego mantığı, süpereo ise vicdanı temsil etmektedir (Cüceloğlu, 1991; Hewitt ve Shulman, 2019).

Bireyler, bazı kimlik biçimleri türeterek içinde buldukları sosyal çevrelerde kendilerini amaçlı ve verimli eylemlerde bulunan varlıklar olarak görmek ve göstermek istemektedir. Bu kimlik türleri sosyal ve kişisel kimliktir. Bunlara ek olan kurumsal kimlik ise bireylerin bütünleştirme, özdeşleşme, ayrışma ve devamlılık gibi sosyal etkileşimlerini arttıran duygular geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bütünleştirme ile bireyin duygu, düşünce ve eylemlerinin bütünleşmesi sağlanırken; devamlılık ile bir andan diğer bir ana olayların ve eylemlerin mantık çerçevesinde akmasına olanak sağlanır; ayrışma ile bireyin kendine özgü oluşuna ve peşinden koşmaya geçecek bireysel amaçlarının olduğuna dair duygu geliştirilir; özdeşleşme ile de bireyin

çevresine olan bağlılığı, onlarla etkileşimde kalıp ortak hedeflere sahip olması, benzeşmesi sağlanır (Hewitt ve Shulman, 2019). Hewitt ve Shulman (2019)'ın durumsal, sosyal ve kişisel kimliğe ilişkin karşılaştırması Tablo 2.6'daki gibidir.

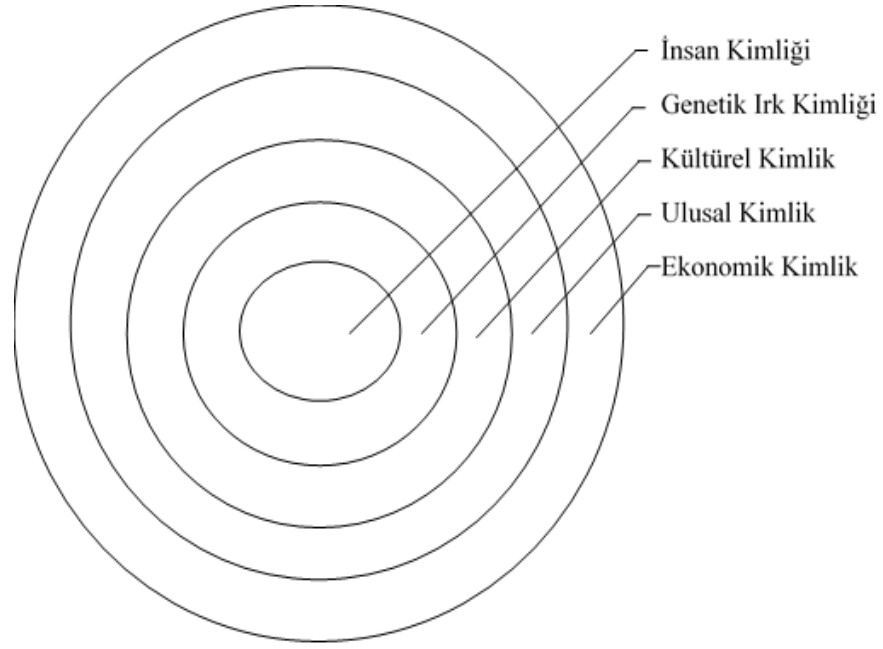
Tablo 2.6. Kimlik türleri karşılaştırması (Hewitt ve Shulman, 2019)

	Durumsal	Sosyal	Kişisel
Kimliğin temeli ne?	Bir rol model gereklidir.	Bir topluluğa üyelik veya özdeşleşme gereklidir.	Bir yaşam projesi veya öyküsü gereklidir.
Kimlik ne kadar sürer?	Rolün konumlanmış olduğu durumun süresi kadar sürer.	Topluluğa üyelik veya onunla özdeşleşme süresi kadar sürer.	Yaşam öyküsünün anlatısı değişene kadar sürer.
Ne tür bildirimler yapılır?	Rolle özdeşleşmeyi gösteren ve/veya role dair aktivitelerin yapıldığı dışavurumsal ve aracı eylemlerdir.	Kişinin özdeşleşmeleri ile ilgili olup özellikle anlatı durumlarında yapılan bildirimleri içerir.	Planlar, projeler ve bireysellik hakkında olup özellikle anlatı durumlarında yapılan bildirimleri içerir.
Ne tür konumlandırmalar yapılır?	Diğerleri tarafından yapılan, kişinin rolü benimsediğini ve bu rol üzerinden hareket etme niyetinin kabul edildiğini onaylayan dışavurumsal ve aracı eylemlerdir.	Topluluk üyeleri ve/veya topluluk dışındakiler tarafından özdeşleşmenin meşruluğunu veya üyelik iddialarının kabul gördüğünü onaylayan dışavurumsal eylemlerdir.	Yaşam öyküsünün meşru ve arzu edilir olduğunu tasdik eden dışavurumcu eylemlerdir.

Yazındaki diğer bir kimlik sınıflandırması; bireysel kimlik, sosyal kimlik ve kolektif kimlik şeklindedir. Bireysel kimlik, bir bireyin yaşadığı ortamda yer bulabilmek adına kendine olan bakış açısını yansıtırken; sosyal kimlik ise bireyin sosyal sınıfını ön plana çıkararak kendine has davranışlarını kavramsallaştırır. Sosyal kimlik aracılığıyla ile kavramlaşan bu davranışlar, bireyin başkaları tarafından algılanan imajıdır. Kolektif

kimlik de sosyal kimliğin topluluk düzeyindeki ifadesidir. Sınırları belirli olan bir alandaki topluluğun sahip olduğu kendine has özellikleri yansıtır (Aşkın, 2007).

Aşkın (2007)'a göre birey bağılı olduğu toplumun milli, dini, siyasal, ekonomik ve değer yargılarının bir parçası olmaya, toplumun belirli şartlarına uyum sağlamaya güdülenmektedir. Toplumun yapay kimliklere sahip bireyler ürettiği savunulan bu yaklaşımda kimlikler, giydirilmiş kimlikler olarak ifade edilmiştir (Şekil 2.4).



Şekil 2.4 Giydirilmiş kimlikler (Aşkın, 2007)

Giydirilmiş kimliklerin merkezinde yalın *insan kimliği*, yani bireyin sahip olduğu bilinci, akklı, ruhu gibi özünü ifade eden tabiatı yer almaktadır. İkinci katmanında bireyin bedensel ve zihni özellikleri yansıtan, biyolojik temele dayandırıldığında bitmek bilmeyen ırkçılık sorunlarına zemin hazırlayan, yaradılış modelinin bir parçası *genetik ırk kimliği* bulunmaktadır (Aslan, 2020). Anne ve babadan genetik geçişler yoluyla gelen kişilik özelliklerin birey üzerindeki etkileri kimliği farklı düzey ve şekillerde etkilemektedir. Dolayısıyla benzer koşullar altında olsalar dahi bireyler farklı davranışlar sergileyebilmektedirler (Kızıler, 2014). Üçüncü katman *kültürel kimlik*dir. Kültürel kimlik, bireyin kendisini etnik köken, cinsiyet ve din gibi birçok farklı unsuru paylaşan bir grup ile birlikte ifade ettiği kimliktir. Dördüncü katman *ulusal kimlik*dir. Ait olunan toplumun kültür unsurlarının tümünü içermeyişinden dolayı kültürel kimlikten ayrılmaktadır. Tarihi bir geçmişe sahip olan, toplumun

yaygın bir ekonomik düzenini ve sınırları belirlenmiş bir toprak parçasını paylaşan bir insan topluluğunun kişiliğini tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, tarihsel ve kültürel şartların zemin hazırladığı aidiyet duygusudur. Dört katmanı kuşatan ve etkileyen son kimlik, *ekonomik insan kimliği*dir. Bu kimliğe sahip kişilerin önceliği kendi çıkarlarıdır ve arzularının tatminini her şeyin önünde tutmaktadırlar (Aşkın, 2007).

2.4.2 Ahlaki Kimlik

İnsan, hayatı boyunca kendisine yön verecek, farklı düzeylerdeki problemlerinin çözümünde ona rehberlik edecek değerlerin ve bir takım ahlaki ilkelerin doğrultusunda öz kimliğinin arayışı içerisinde olan bir varlıktır (Kızıler, 2014). Sonuçta, kimliğine uygun doğruları keşfettiğinde bilgisini ve eylemlerini bu doğrular çerçevesinde şekillendirmektedir (Hewitt ve Shulman, 2019). Ahlaki kimlik, ahlaki gelişim ile kimlik oluşumunun kesiştiği noktada bulunan, bireylerin ahlaki davranışlarını güdüleyen, ahlaki olmayan davranışlarını törpüleyen öz-düzenleme mekanizmasıdır (Akdoğan vd., 2020; Aquino ve Reed, 2002). Dolayısıyla ahlaki davranışların nasıl ortaya çıktığını anlayabilmek, bireylerin ahlaki kimliklerini belirlemeyi zorunlu kılmaktadır (Hart vd., 1998; Onat Kocacıoğlu, 2014). Ahlaki davranış, bireyin kendi dışında kalanların lehine gerçekleştirdiği eylemlerini ifade etmektedir (Yılmaz, 2021).

Ahlaki kimliğe sahip olan bireyler, sosyal yaşamlarındaki davranışlarının sebeplerini tanımlarken sevgi, saygı, hoşgörü, barış, şefkat, yardımseverlik gibi olumlu duygu ve ifadeleri kullanırlar ve çevrelerine karşı yüksek sorumluluk bilincine sahiptirler (Yılmaz ve Yılmaz, 2015). Ahlaki kimlik, irade gücü, ahlaki arzu ve bütünlük olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. İrade, uzun soluklu amaçların peşinden giderken iç ve dış engellerle başa çıkmak için gerekli olan motivasyonu; bütünlük, bağlılığın benlik duygusu ile bütünleşmesini sağlayan bir olguyu; ahlaki arzular ise eylemlerin önemli ölçüde ahlaki olduğu bir çerçeve sağlayarak irade ve bütünlük bileşenlerini yönetmeyi ifade etmektedir (Coşkun ve Kara, 2019). Yazın tarandığında ahlaki kimliğe ilişkin birbirinden farklı tanımlamalarla karşılaşmıştır (Tablo 2.7). Tanımlanması konusunda bir fikir birliği olmasa da tüm tanımlarda odaklanılan tek bir nokta vardır; oda erdemin önemidir (Wang ve Hackett, 2020).

Tablo 2.7. Ahlaki kimliğe ilişkin tanımlamalar (Wang vd., 2015)

KAYNAK	TANIM
Blasi (1994)	Ahlaki kimlik, ahlaki ve adil bir kişi olmanın, bireyin öz benliğinin bir parçası olma derecesini yansıtan bir öz kimlik biçimidir.
Damon ve Gregory (1997)	Ahlaki kimlik, bir kişinin ahlaki kaygılarının önemini ifade eder ve kişinin benlik duygusunu hedefler.
Hart vd. (1998)	Ahlaki kimlik, benlik duygusu ile başkalarının refahını gözetilen eylemler arasındaki tutarlılıktır.
Aquino ve Reed (2002)	Ahlaki kimlik, bir kişinin sosyal benlik şemasının olası bir bileşeni ve ahlaki değerler, hedefler, özellikler ve davranışsal senaryolardan oluşan karmaşık bir bilgi yapısıdır.
Lapsley ve Narvaez (2004)	Ahlaki kimlik, sosyal bilgi işleme için kronik olarak erişilebilir ve kolayca etkinleştirilen sosyal olayları yorumlamak için ahlaki şemaları ifade eder.
Moshman (2005)	Ahlaki kimlik, insan haklarına ve refahına saygı temelinde yaklaştığına dair açık ve tutarlı bir teoriye sahip olmayı içerir.
Hardy ve Carlo (2005)	Ahlaki kimlik, bireyin benlik duygusunu ahlaki kaygılar (ör. ahlaki değerler) etrafında inşa ettiği ölçüyü ve ahlaki bir insan olmanın bireyin kimliği için önem derecesini ifade eder.
Hardy S. A. (2006)	Ahlaki kimlik, bir bireyin kimliği açısından ahlaki erdemlerin ne derece önemli olduğunun ifadesidir.
Moberg ve Caldwell (2007)	Ahlaki kimlik, insanların kendilerini ahlaki terimlerle ne ölçüde tanımladıklarını ifade eder.
Hannah vd. (2011)	Ahlaki kimlik, ahlaki davranışa yönelik düzenleyici odağı meşgul eden ahlaki inançları, yönelimleri, eğilimleri ve bilişsel ve duygusal kapasiteleri içeren, kendi kendini tanımlayan ahlaki niteliklerden oluşan karmaşık bir sistemdir.
Zhu vd. (2011)	Ahlaki kimlik, bireylerin kendilerini ahlaki bir fail olarak tanımlama derecesini ve kimliklerinin benlik kavramlarını nasıl etkilediğini ifade eder.
Irvine vd. (2012)	Ahlaki kimlik, bir kişiyi özünde iyi olarak tanımlayan pozitif bir kimliktir.
Black ve Reynolds (2016)	Ahlaki kimlik, daha geniş bir ahlaki biliş modeli veya geçerli ahlaki paradigmaya göre belirli bir eylemin doğru veya yanlış olup olmadığını belirleyen bilinçli ve bilinçsiz zihinsel süreçlerdir.
Krettenauer vd. (2016)	Ahlaki kimlik, süreç içinde farklılaşan ve yeniden bütünleşen, bağlama bağımlı bir benlik yapısıdır. Ahlaki kişilik, geniş bir değer yönelimleri yelpazesini içeren ve bir kişinin gelişiminin önemli bir yönünü oluşturan gelişimdir.

2.4.3 Ahlaki Karakter

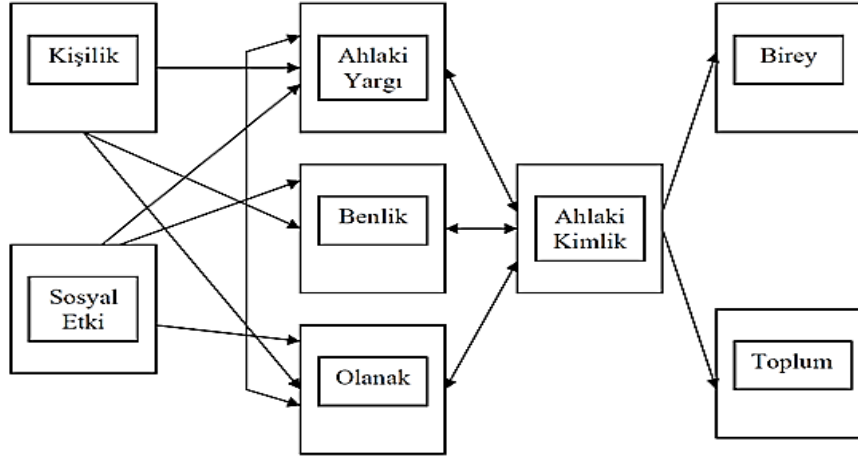
Kelime anlamı Arapça “huy, tabiat, karakter” anlamlarına gelen ahlak, insanların iyi ve kötüyü ayırt edebilmesini destekleyip toplum içerisindeki eylemlerini ve ilişkilerini düzenleyen kurallar sistemidir (Kızıler, 2014).

Tanım olarak ahlaki karakter, bütünlük, cesaret, metanet, dürüstlük ve sadakat gibi erdemlerin varlığı veya yokluğudur. Bir başka ifade ile bireyin kimliği üzerine inşa edilen ahlaki boyuttaki değerlendirmelerinin tümüdür (Onat, 2011).

2.4.4 Ahlaki İradenin Gelişim Türleri

Sözlük anlamı itibariyle irade, bir şeyi yapıp yapmamak adına karar verme gücü, gayreti ve arzusudur. Yaradılışı itibariyle diğer tüm varlıklardan akli ve iradesi ile üstün olan insanı birbirleri arasında da üstün kılan tek kuvvet, sahip olduğu iradedir. İrade, doğuştan gelen bir yeti değil; insanın toplumla olan etkileşiminin sonucunda gelişen ve hayat boyu gelişimini sürdüren bir yetenektir. Ahlak ise birbirinden bağımsız olmayan iki yönlü bir yapıya sahiptir. İlki tabii ahlak, ikincisi kazanılmış ahlaktır. İnsanın doğasında yerleşik olan yetenekler tabii ahlak olarak tanımlanırken; toplumla olan etkileşimlerin neticesinde kazanılan, eğitim yoluyla şekillendirilebilen tutum ve davranışlar ise kazanılmış ahlak olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak ahlak, iki boyut açısından da insanın iyi veya kötü olarak nitelendirilmesine sebep olan benliği ve bu benliğinin etkisinde ortaya koyduğu iradeli davranışların ifadesidir. Ahlakın bu iki yönünde de temel ilke özgür iradedir. Çünkü ahlak özgür iradeyi gerektirmektedir. Eylemlerini özgür iradeleri doğrultusunda gerçekleştiren bireyler ahlaki bir değerlendirilmeye tabi tutulabilmektedir (Güngör, 2000; Kızıler, 2014).

Hart vd. (1998) oluşturdukları ve Onat (2011)'in çalışmasında aktardığı ahlaki kimliğe ilişkin model Şekil 2.5'teki gibidir. Modele göre ahlaki kimliğin pozitif çıktıları bireysel esneklik, toplum yararına artan sosyal sermayedir. Kimliğin oluşumuna etki eden faktörler ise kişilik ve sosyal etkidir (Hart vd.,1998; Onat, 2011).



Şekil 2.5 Ahlaki kimlik modeli (Hart vd., 1998)

Blasi kimliğin gelişimini dört kimlik türüyle açıklamıştır. Bunlar; sosyal rol kimliği, gözlenen kimlik, kimliğin idaresi ve gerçek olarak kimliktir (Erzi, 2016).

2.4.4.1 Sosyal rol kimliği

1970’li yıllarda Henri Tajfel ve John Turner tarafından kavramsallaştırılıp yazına kazandırılan sosyal kimlik, bireyin hissettiği aidiyet duygusunu ve özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Grup çatışması kuramının tamamlayıcısı konumundaki sosyal rol kimliği kuramı, bireyin hissettiği aitliğin sonucunda topluluğa atfedilmiş olan tüm değerlerin yeni bir kimlik yarattığı görüşünü ileri sürmektedir. Bu düşünceye göre birey, toplumca öne çıkarılmış değerleri kendine uygun şekilde derecelendirip kimliğine kazandırmaktadır. Kuram, toplumu bireyin dışında bir faktör olarak değil, bireyin benlik kavramının bir parçası olarak ele almaktadır. Benlik, bireysel kimliğin psikoloji alanındaki ifade şekli olup bireyin kendisiyle ilgili olan değerlendirmelerini kapsamaktadır. Sosyal psikolojide benlik, Evrim Kuramı içerisinde ele alınmakta ve çevre ile kimlik arasında kurulan denge olarak tasvir edilmektedir, teoloji alanında ise benliğin ilahi güçten geldiği görüşü hakimdir (Kızıllar, 2014; Tajfel ve Turner, 1979).

Sosyal rol kimliği kuramının üç sürecinden bahsedilmektedir. Bunlar; sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşmedir. Sosyal sınıflandırma, bireyin sosyal çevresini anlamlandırmak adına kendini ve kendi dışındakileri gruplandırmasını ifade ederken, sosyal karşılaştırma, bireyin özdeşleştiği grubu diğer

gruplar ile kıyaslamasını ifade etmektedir. Sosyal özdeşleşme ise bireyin bir grup ile birlik olma veya o gruba ait olma algısını ifade etmektedir (Gürlek ve Tuna, 2018).

2.4.4.2 Kendini gözleme

Kendini ifade ve kontrol edebilme ile ilgili olarak “Kendini Gözleme Kuramı” Snyder tarafından 1974 yılında yazına kazandırılmıştır. Sahip olduğu içsel ile dışsal benliğinin birbiri ile çatışmasının sonucu gelişen gözlenen kimlik, bireyin değişken koşullara ayak uydurmak, problemlerle başa çıkmak amacıyla kendini gözlemesini ifade etmektedir. Bu kimliğe sahip birey, kendinin ve kendi dışındaki bireylerin özgün değerlerinin olabileceğinin ve bir gruba ait olmanın görüş birliğini zorunlu kılmayacağı bilincindedir (Erzi, 2016). Kendini gözleme yeteneği gelişmiş bireyler, dışsal davranışları üzerinde ve sosyal yaşantılarında yansıttıkları imajları üzerinde güçlü bir savunma mekanizması geliştirmişlerdir (Hewitt ve Shulman, 2019; Snyder, 1974).

2.4.4.3 Kimliğin idaresi

Kimliğin idaresi, kimliğin korunmasını ifade etmektedir ve kuşkusuz her birey benliğinin değerini korumak amacıyla bir takım savunma mekanizmaları geliştirme eğilimindedir. Gelişim sürecindeki kimlik, yapı itibarıyla farklılaşmakta, dinamik olarak da çevreye karşı olan kontrolünü arttırmaktadır. Birey içinde bulunduğu koşullara göre savunma mekanizmalarını farklılaştırarak bu kontrollerini arttırmaktadır (Aslan Yılmaz, 2016).

Savunma mekanizmaları, engelleme veya çatışma yolu ile tatmin edilemeyen ihtiyaçların sebep olduğu kaygı ve endişe verici durumlarla baş edebilmek adına farkında olmadan başvuru olan önleme çabalarıdır. Birey, yaşamının belli dönemlerinde, kişiliğindeki üç temel biriminin (id, ego, üstben) birbiri ile çatışması sonucu uyanan kaygılarını azaltmak için mantığa bürüne, karşıt tepki geliştirme, bastırma, yansıtma, özdeşleşme, yer değiştirme, yüceltme, soyut kavramlara bürüne, hayal dünyasına kaçma, telafi, inkâr gibi farklı savunma mekanizmalarından tercihini yapmakta ve bunları gerek dürtülerine olan savaşımında gerekse duygularını gizlemek adına olan savunmasında kullanabilmektedir (Cüceloğlu, 1991; Freud, 2004).

2.4.4.4 Gerçek kimlik

Kimlik, bireyin benliğine yüklediği anlamlar iken; gerçek kimlik, bireylerin kendi kendini nasıl tanımladığı ile ilgili olarak gerçek benliğini ifade etmektedir. Benlik ise bireyin kim olduğuna ilişkin sahip olduğu ve açık bir şekilde algıladığı değerlerin, sınırlılıkların tümüdür. Birey kendinin kim olmadığını algıladığında çabasız bir şekilde kim olduğunu da algılamaktadır. Benlikte çevresel koşulların etkisi kabul edilebilir olsa da bireylerin çevreyi ve değerlerini algılama şekli biricik olduğundan benlik üzerindeki etkiler farklılaşabilmektedir (Hewitt ve Shulman, 2019).

2.4.5 Ahlaki Kimliğin Boyutları

Kimliğin oluşum evresinde, bir takım ahlaki değerlerle birlikte büyüyen bireyin ilerleyen süreçte bu değerleri içselleştirmesi beklenilmektedir. İçselleştirdiği bu değerler, bireyin amacını keşfetmesini sağlamanın yanında kişiliğinin oluşmasında da etkilidir (Kızıler, 2014). Ahlaki değerlerin birey tarafından ne derece içselleştirilip ne derece sembolleştirdiği ahlaki kimliğin yapısını yansıtmaktadır (Aquino ve Reed, 2002). Bir bireyin kendi ile baş başa kaldığı anlarda kimliğinin sahip olduğu ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilemesi içselleştirilmiş ahlaki kimliğinin yansıması iken, toplum içerisinde bu değerlere uygun davranışlar sergilemesi sembolleştirilmiş ahlaki kimliğinin bir yansımasıdır. Bu bağlamda ahlaki kimliğin içselleştirme ve sembolleştirme olmak üzere iki boyutunun bulunduğu anlaşılmaktadır. İki boyutun ahlaki olmayan davranışları engelleme gücü ortak olsa da davranışlar üzerindeki etkileri belirli bazı sebeplerden ötürü farklılaşabilmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2015).

2.4.5.1 İçselleştirme

Erikson'a göre kişiliğin oluşumu sosyal olguların içselleştirilmesine bağlıdır. Konfüçyüs'e göre de içselleştirilmiş sosyal olgular, yani ahlak, kendini yetiştirme arzusu ile başlamaktadır (Liker ve Convis, 2012). Bir kimliğe tamamen sahip olmak, kimliğin kapsadığı değerler, enerji ve inanç ile eylemlerde bulunabilmek, sosyal bir yapılanma içerisinde bulunmak ve başkalarından bu kimliğin onayını almak gerekmektedir. Dolayısıyla kimlik sosyal bir olgudur ve sadece bireysel değildir. İçselleştirilmiş benlik ile ahlaki bir eylemin motivasyonu kendiliğinden, çabasız bir

şekilde kimlikle, dolayısıyla toplumla özdeşleşmektedir (Hewitt ve Shulman, 2019). Bu bağlamlarla içselleştirme, bir bireye veya topluluğa ait değerlerin kimlikle harmanlanıp özün bir parçası haline getirilmesine ilişkin süreç olarak tanımlanmaktadır. Freud'a göre bu süreç, iç ve dış dünya arasında düzenleyici bir rol üstlenmektedir (Erikson, 1968). Örgütsel anlamda bakıldığında ahlaki kimliğini içselleştirmiş olan örgüt çalışanı, bireysel veya ekip ortamındaki eylemlerinde kimliği ile tutarlı davranışlar sergilemektedir (Vatandaş, 2020).

2.4.5.2 Sembolleştirme

Ahlaki kimliğin bireyin kendinde saklı olan gizli boyutu içselleştirme iken, dışa vurduğu açık boyutu (sesli veya yazılı) ise sembolleştirme olarak ifade edilmektedir (Aquino ve Reed, 2002). Sembolleştirme, eylem ve sonuçların yanında niyet ve bilgiyi de görünür hale getirmekteki adımdır (Cüceloğlu, 1991). Kökleri pragmatizm felsefesinde yer alan, George Herbert Mead'in benlik üzerine görüşleri neticesinde yazına kazandırılan ve bireyler arası ilişkileri merkezine alan Sembolik Etkileşim Kuramı'na göre anlam, niyet ve eylemlerin içinde yatmaktadır. Anlam, hem açık davranışlarda (herkesçe görülebilen) hem de sözsüz veya sessiz ifade edilen, herkesçe gözlemlenemeyen plan ve amaçlarda bulunur. Benlik ise değerli ve önemlidir; bireyin çevresine taşıdığı amaçlarının temel kaynağıdır. Birey, iç dünyasının yanında sosyal yaşantısında da aidiyet duygusunu (sosyal kimlik duygusu) bulmak ister. Kendisini sadece eylemlerde bulunan bir varlık gibi görmek istemez, çevresine karşı tutarlı bir imaj geliştirmek ve bunu sürdürmek ister (Hewitt ve Shulman, 2019).

2.5 Değişkenler Arası İlişkiler

2.5.1 Otantik Liderlik ve Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişki

Liderler, dinamik çevrenin rekabet şartlarında örgütünü geliştirme gayreti içerisindeyler. Bu gelişimde en büyük rolün kendisinde ve ekibinde olduğunun da bilincindedirler (Morrison, 2011). Bu bağlamda, ekibinin örgütsel problemleri görmezden gelip sessiz kalmalarına, kendilerini örgütten soyutlamalarına, ekip ruhunu yok saymalarına müsaade etmeksizin motivasyonlarını güçlendirmeye, ait olma

arzularını güdülemeye, kişisel gelişimlerine önem vermeye, sağlıklı bir örgüt iklimi için karşılıklı güven inşa etmeye çabalamaları gerekmektedir (Kızıl, 2019).

Bir örgüte ait hissetme ve o örgütün üyelerince takdir edilme arzusuna sahip bireylerin örgüt tarafından güdülenmesi, algılanan örgütsel destek ile ilgilidir. Artan örgütsel destek ikliminin “Sosyal Mübadele Kuramı” ve “Beklenti Kuramı” ile olan yakın ilişkisi, örgüt ortamında örgütsel güveni desteklemekte, şeffaf ilişkilerinse temelini atmaktadır. Bireylerin hem kendine sağlayacağı hem de örgütüne sağlayacağı yararların gözetilmesinin neticesinde ortaya çıkan davranış ve söylemler, örgüt yararına çıkarılmış sesin destekçisi iken sabote edici seslerin de engelleyicisi konumundadırlar. Bu bağlamda örgüt çalışanın ses verme davranışı, sosyal mübadele kuramı ile örtüşmektedir (Göktaş Kulualp, 2016).

Ünlü sosyolog Blau (1964) tarafından ilk kez kavramsallaştırılan sosyal mübadele kuramında beklentilerin beraberinde getirdiği çabalar gönüllülük esastır. Temel varsayımı da bireyin kişisel çıkarları doğrultusunda ilişkiler kurması ve bu mübadele ilişkilerini çıkarları desteklediği sürece devam ettirmesidir (Benlioğlu, 2021). Vroom’un (1964) beklenti kuramında ise bireyin somut bir ödüle ulaşma arzusu, örgüt ortamındaki davranışlarını şekillendirmektedir. Temel varsayımı, bireyin ancak beklentileri karşılandığında tatmin olup örgütü için çaba gösteriyor olmasıdır. Ses çıkarma davranışı açısından değerlendirildiğinde, beklentilerinin motive olma yönüne ve şiddetine bağlı olarak bireylerin sessiz kalmayı reddedip sesini duyurduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgüt çalışanın ses verme davranışı, beklenti kuramı ile de örtüşmektedir (Demirci 2018).

Otantik liderler yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri kurmaktadır. Etkili yüksek kaliteli alışveriş lider ve takipçi arasındaki ikili alışverişlerde karşılıklı bir süreç olması gerektiği fikrine dayanmaktadır ve burada her bir taraf ilişkiye değişim için farklı türde kaynaklar getirmektedir (Hirst vd., 2016). Takipçiler yüksek kaliteli lider-üye ilişkisinden faydalı kaynaklar elde ettiklerinde, etkileşimin sıklığını ve kalitesini artıracak ve bu kaynakları elde etmek ve korumak için görüşlerini ifade edeceklerdir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi çalışanları tutum ve davranışlarında daha proaktif olmaya ve daha proaktif konuşmaya yöneltmektedir. Lider-üye ilişkisinin kalitesi ne

kadar yüksekse, çalışanların sessizliklerini azaltma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır (Jin vd., 2020). Dolayısıyla lider üye etkileşimi kuramı otantik liderliğin çalışanların seslilik davranışı ile ilişkisini anlamlandırmada açıklayıcı görülebilir.

Kaynakların korunması teorisi bireylerin değerli olduğunu düşündükleri kaynakları elde tutma, koruma ve kaynak oluşturma çabasını vurgulamaktadır (Hobfoll, 1989). Teori hem “kaynak koruma” ilkesinden hem de “kaynak biriktirme” ilkesinden oluşur ve bu ilkeler işyerinde sesin kullanımına ilişkin birbiriyle rekabet eden iki öngörü sunar. “Kaynakların korunması” ilkesi, stres altındaki bireylerin kaynakları tüketmemek için daha az sesliliğe yöneleceğini ileri sürmekte iken “kaynak elde etme” ilkesi stres altındaki bireylerin ek kaynaklar elde etmek üzere daha fazla sesliliğe yöneleceğini ileri sürmektedir (Ng ve Feldman, 2012). Lider ve üye ilişkisi ele alındığında otantik liderlik izleyicilerin kaynakları koruma ya da elde etme yönelimlerinde belirleyici bir etki oluşturabilir. Bu açıdan kaynakların korunması teorisi otantik liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisini açıklamada destek sunmaktadır.

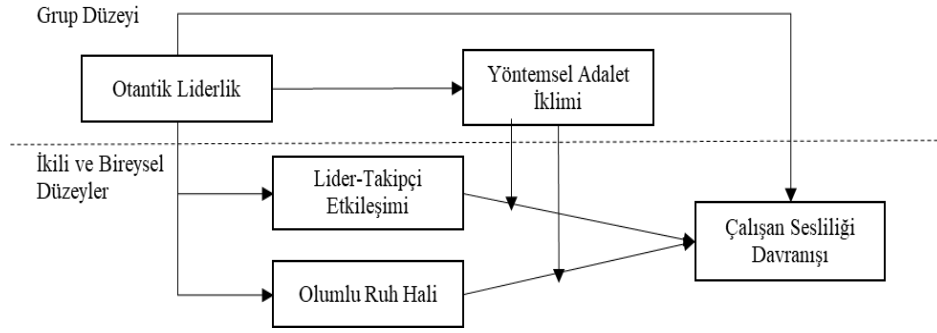
Çalışanlar, kişisel risklerini ve faydalarını bilişsel olarak hesapladıktan sonra konuşup konuşmamaya karar verirler. Bu nedenle seslilik niyetli ve planlı bir davranış olarak düşünülebilir. Planlanmış davranış teorisi planlanmış davranışın niyetine ve hayata geçirilmesine katkıda bulunan üç temel kavramı ileri sürmektedir. Bunlar; davranışa yönelik tutum (davranışın olumlu veya olumsuz tutum değerlendirmesi), öznel norm (bir sosyal norma uymaktan kaynaklanan davranışı gerçekleştirmek veya gerçekleştirmemek üzere algılanan baskı) ve algılanan davranışsal kontrol (davranışı gerçekleştirmenin algılanan kolaylığı veya zorluğu) olarak açıklanabilir. Liderlik önemli bir çevresel faktör olarak davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol yoluyla niyetleri ve davranışları etkilemektedir. Planlanmış davranış teorisi kapsamında otantik liderlik davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrolü etkileyerek planlanmış örgütsel değişim için destek sağlayabilir (Xu vd., 2021). Dolayısıyla otantik liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki planlı davranış teorisi temel alınarak da değerlendirilebilir.

Yazında birbirinden farklı liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Detert ve Burris (2007) dönüşümcü liderliğin, Özyılmaz ve Ataç (2019) paternalist liderliğin, Duanxu vd. (2015) etik liderliğin, Henderson (2013) hizmetkar liderliğin, Bulut ve Meydan (2018) görev odaklı liderlik tarzının çalışan sesliliği davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Özyılmaz ve Oral Ataç, 2019).

Liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi ele alan Morrison (2011) bağlamsal ve bireysel olmak üzere iki temel boyutta araştırmasını yürütmüştür. Çalışmada bağlamsal boyut altında ele alınan liderlik tarzı, çalışanın seslilik davranışında pozitif etkili bir faktör olarak bulgulanmıştır.

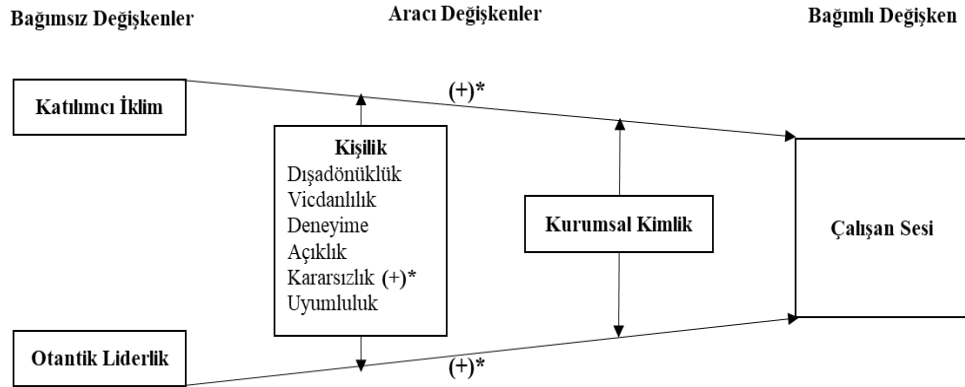
Gelişime odaklı, bilinçli, proaktif ve yapıcı amaçlarla çıkarılmış sesin sürdürülebilir bir örgütün başarılarındaki rolünün tam olarak anlaşılabilmesi, çalışanlar arasındaki etkin iletişimi tetikleyen ve engelleyen faktörlerin birlikte ele alınmasına bağlıdır. Bu faktörlerin birlikte ele alındığı çalışmaların azlığı ise araştırmacıları bu alana yönlendirmiştir. Mevcut yazın esas alındığında değişime odaklı liderlerin ekibi ile olan etkileşimi, çalışanların örgütsel bağlılık ve güven gibi yönetim biliminde kritik öneme sahip olan olguların ses çıkarma davranışı üzerinde pozitif etkilerinin olması muhtemel bir sonuçtur (Bulut, 2016; Detert ve Burris, 2007).

Hsiung (2012) otantik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini tanımlamak amacıyla ele aldığı çalışmasında iki olgu arasında olumlu bir etkileşimin olduğunu ve örgütsel iklimi iyileştirdiklerini tespit etmiştir. Nedensel çıkarımların yapılamaması kısıtlılığına sahip olan ve Tayvan'daki bir emlak şirketinin 70 kişilik bir çalışan grubu ile birlikte yürütülen çalışmada iyi bir lider-takipçi etkileşiminin çalışanın ses davranışını teşvik ettiği desteklenmiştir. Çalışmada ayrıca olumlu ruh hali ve lider-takipçi etkileşimi gibi içsel ve dışsal motivasyon faktörleri sonucu gelişen prosedürel adalet ikliminin, otantik liderlik ile seslilik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olup olmamasına ilişkin hipotezler kurulmuş ve test edilmiştir. Sonucunda ise etkileşim kalitesi yüksek olan lider ve takipçinin, örgütsel iklimde pozitif çıktılara daha fazla olanak sağladığı bulgusu elde edilmiştir. Araştırmada kurulan hipotezler doğrultusunda geliştirilen kavramsal model Şekil 2.6'da belirtildiği gibidir.



Şekil 2.6 Araştırmanın analitik modeli (Hsiung, 2012)

Öztürk (2014) tarafından Türkiye’de 11 ayrı sektörde faaliyetlerini sürdüren 31 şirketin 404 çalışanı ile yürütülen ve otantik liderliğin çalışan sesine olan etkisinde kişilik ve örgütsel özdeşleşmenin rolünün ele alındığı çalışmanın sonucunda otantik liderlik ile çalışan sessizliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucu ses davranışının iki boyuta ayrılmasıyla ortaya çıkan ikinci boyut sessizlik olarak belirlenmiş ve otantik liderlik ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda kişilik özellikleri içerisinde ele alınan duygusal dengenin, otantik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 2.7’deki gibidir.



Şekil 2.7. Araştırmanın analitik modeli (Öztürk, 2014)

Yerli ve yabancı yazın incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutları olan öz farkındalık, bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık faktörlerinin çalışan sessizliğine olan etkilerinin ayrı ayrı incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma kapsamında; otantik liderliğe ilişkin alt boyutların çalışan sessizliğine anlamlı düzeyde pozitif bir etkisinin bulunup bulunmadığı ampirik kanıtlar ile tespit edilmeye çalışılacaktır.

H₁: Otantik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1a}: Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1b}: Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2a}: Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2b}: Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₃: Otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “savunmacı seslilik” üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{3a}: Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sesliliğinin “savunmacı seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{3b}: Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sesliliğinin “savunmacı seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₄: Otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{4a}: Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{4b}: Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

2.5.2 Otantik Liderlik ve Ahlaki Kimlik Arasındaki İlişki

Hoffmann (1977-1988)'ın ahlaki sosyalizasyon bakış açısı ve Bandura (1991)'nin Sosyal Bilişsel Teorisi ile paralel olarak ahlaki değerler, amaçlar, ilkeler ve normlar liderin dışsal referansından izleyicinin duygularını oluşturan içsel referansa dönüşebilir. Sosyal bilişsel teori, rol modelin önemli bir sosyal etki mekanizması olduğunu ileri sürmektedir. Böylece sosyal bilişsel teori etik uyum ve liderlik tarzının izleyicinin etik davranışlarını nasıl etkilediğini anlamlandırabilir (Zhu vd., 2011). Sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak liderin ahlaki değerlerinin ve standartlarının içselleştirilmesi dikkate alındığında otantik liderler takipçilerini etkileyebilir. Otantik liderler, takipçilerin ahlaki kararlar verirken çeşitli seçenekleri değerlendirmek için destekleyici gerekçeler ortaya koymalarını sağlayacak ve ahlaki kimliğin kurulmasını kolaylaştıracaktır (Zhu, 2006). Dolayısıyla otantik liderliğin çalışanların ahlaki kimlikleri üzerinde açıklayıcı bir rol üstleneceği söylenebilir.

Sosyal kimlik teorisine göre insanların davranışları çoğunlukla kendi tanımlarına veya kimliklerine bağlıdır. Bireylerin tek bir sosyal kategori (sosyal özdeşleşme) ile kendilerini tanımlama düzeyleri sosyal kategori içinde bireylerin davranışlarını etkileyecektir. İlişkisel özdeşleşme, bir rol ilişkisi açısından kişinin kendini kısmi olarak tanımlamasına atıfta bulunmaktadır. Otantik liderin nitelikleri (örneğin, gerçek duyguları ifade etme, takipçilerine samimiyet vb.), çalışanların kendilerini lider ile ilişkili olarak hissetmelerine ve ardından liderin ilişkisel kimliğini olumlu değerlendirmelerine neden olacaktır. Diğer taraftan sosyal mübadele teorisine göre yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisi kuran çalışanlar liderden daha fazla destek alacak ve karşılığında lidere karşılıklılık ilkesine dayalı olarak güvenecektir. Sosyal kimlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi birleştiğinde, otantik liderle yakın bir ilişki kurmuş çalışanların ilişkisel özdeşleşme geliştirme olasılıklarının daha yüksek olabileceği değerlendirilebilir (Niu vd., 2018). Bu bağlamda sosyal kimlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi otantik liderlik ve çalışanların ahlaki kimliği arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya destek olabilir.

Yüksek ahlaki değerlere sahip liderler kendilerini belirli bir grubun merkezi olarak tanımlanmış belirli bir role sahip bir prototip lider olarak görebilir ve izleyiciler tarafından da böyle görülebilir. Liderlik kategorizasyon teorisi hem liderin hem de izleyicilerin bir prototip olarak veya örtük liderlik teorisi ile ilişkili olarak görülen lidere yönelik bir şema geliştirdiğini savunmaktadır. Liderin prototip oluşturan davranışları izleyicilerinki ile uyum sağlayarak eşleştğinde bunun sonucu olarak lider izleyiciler üzerinde daha fazla etkiye sahip olacak ve izleyiciler lideri daha fazla destekleyecektir. Böyle bir süreçte lider, ahlaki gelişimlerine ve hedefe yönelik davranışlarına rehberlik edecek öngörü yoluyla olası bir benliği tasavvur etmek için kendi örtük liderliğini kullanabilir (Hannah vd., 2005). Dolayısıyla liderin ve izleyicinin ahlaki değerleri arasındaki etkileşim ele alındığında liderlik kategorizasyon teorisi ve örtük liderlik teorisi otantik liderlik ve ahlaki kimlik ilişkisini açıklayabilir.

Niyeti kestirilebilir bir birey olmayı gerekli kılan otantik liderliğin kuramsal çerçevesinin çizilmeye çalışıldığı bölümde öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli değerlendirme ve ilişkisel şeffaflık olmak üzere dört boyuta değinilmektedir. Özümsemiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenlenme biçimi olarak da ifade edilebilen içselleştirilmiş ahlak anlayışına göre otantik liderler, davranış ve tutumlarında ahlaki boyutu hep ön planda tutarlar ve başkalarına yarar sağlamak, çıkar elde etmek veya ceza almaktan kurtulmak adına değerlerine ve inançlarına ters düşen davranışlar sergilemezler (Akgündüz, 2012). Nedeni ise otantikliğin değerlerden, tercihlerden ve inançlardan meydana gelmesidir. Bu yüzden içselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderliğin diğer tüm bileşenlerini de etkileyen bir niteliğe sahiptir (Hırlak ve Taşlıyan, 2018).

Sahip oldukları vicdanı ahlaki bir standart olarak kabul edip kendilerine rehber edinen ve gerçek benlikleri ile uyumlu davranışlarını ve eylemlerini, bu standart doğrultusunda şekillendiren otantik liderler, takipçileri ile kurdukları şeffaflık esaslı ilişkiler ile onları kendi gerçek kimliklerini keşfetmeye güdülemekte, aynı zamanda da güç veya maddi kazanç gibi kişisel çıkarlarını ahlaki ve etik değerlerinin önüne almadan örgüt içerisinde daha etik bir iklimin oluşmasına olanak sağlamaktadırlar (Yılmaz, 2019). Liderliğin ahlaki boyutunu anlamada kilit noktada yer alan ahlaki

kimlik olgusu, bireyin ahlaki değerlere olan bağlılığı ve ilginin derecesine atıfta bulunmaktadır (Aquino ve Reed, 2002).

Zhu (2006) tarafından Nebraska devlet okulları sistemine kayıtlı gönüllü 215 öğretmenin katılımı ile birlikte yürütölmüş, otantik liderliğin takipçinin ahlaki kimliği üzerindeki etkisinin test edildiği ampirik çalışmada olumlu ve anlamlı etkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmanın neticesinde, örgütlerde arzu edilen çıktıların elde edilmesinin otantik liderlik aracılığı ile ahlak olgusunun örgüte kazandırılarak sağlanabileceğinin önemi vurgulanmıştır.

Olsen ve Espevik (2017)'in 139 Norveçli deniz subayının katılımı ile yürüttükleri çalışmalarında bağımsız değişkenleri olgun ahlaki muhakeme, ahlaki motivasyon ve zihinsel dayanıklılık olarak belirlenirken otantik liderliği bağımlı değişken olarak ele almışlardır. Ayrıca otantik liderliği destekleyen ahlaki süreçlerin de anlaşılabilmesi adına çalışmalarına otantik liderliğin dört alt boyutunu da eklemişlerdir. Çalışmanın sonucunda ahlaki muhakeme ile otantik liderlik arasında güçlü ve doğrudan bir ilişkiyi tespit etmişlerdir.

Otantik liderliğin ahlaki kimlik üzerine etkilerinin alanyazında hakkettiği önemi görmediği, çalışmaların yetersiz sayıda kaldığı düşünölmektedir. Bu bağlamda otantik liderliğin alt boyutları olan öz farkındalık, bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık faktörlerinin de ahlaki kimlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmaması alanyazınına kazandırılmaya çalışılacaktır.

H₅: Otantik liderliğin ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{5a}: Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{5b}: Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₆: Otantik liderliğin ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{6a}: Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{6b}: Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₇: Otantik liderliğin ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{7a}: Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

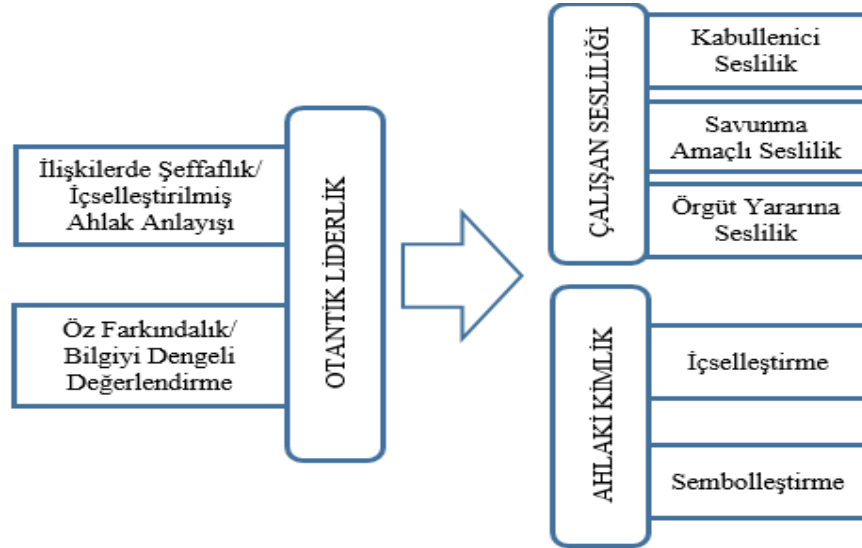
H_{7b}: Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölüm kapsamında araştırma için uygun görülen ve takip edilen yöntem, araştırmanın ortaya konulan modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve araştırmada kullanılan ölçekler açıklanmaktadır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaç kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Araştırma modeli

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni D-Market Elektronik Hizmetler Ticaret A.Ş. bağlı Hepsiburada e-ticaret şirketinin çözüm merkezinde görev yapan toplam 632 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında tüm evrene ulaşma imkânı bulunduğundan örnekleme yapılmadan tüm çalışanlara online anket formu gönderilmiştir. Anket formlarının geri dönüş oranı gerek pandemi şartları gerekse de izin, istirahat vb. şartlar nedeniyle 326 adet olarak sağlanmıştır. Böylece geri dönüşümü sağlanan anketler araştırma evrenini istatistiki açıdan temsil edici niteliktedir (Davis ve Cosenza, 1998).

3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

3.3.1 Verilerin Toplanması

Araştırmada gerek analiz tekniklerini kullanma gerekse de yorum ve değerlendirme kolaylığı bakımından anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu cevaplaması ve erişimi kolay olduğundan online olarak gerçekleştirilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların kişisel özelliklerinin yer aldığı demografik ile ilgili (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, mevcut işyerindeki hizmet süresi) sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, çalışanların otantik liderlik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanmış 16 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde, çalışanların sesliliğini amacıyla hazırlanmış 15 soru yer alırken son bölümde ise çalışanların ahlaki kimlikleri ölçmek amacıyla 10 soru bulunmaktadır.

3.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla “Otantik Liderlik Ölçeği”, “Çalışan Sesliliği Ölçeği” ve “Ahlaki Kimlik Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.2.1 Otantik liderlik ölçeği

Araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarını ölçmek amacıyla Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen, Tabak vd. (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş “Otantik Liderlik Ölçeği-Authentic Leadership Scale” kullanılmıştır. Orijinali gibi 16 ifadeden oluşan ölçeğin Tabak vd. tarafından Türkçe'ye uyarlanan hali kullanılmıştır. Ölçek; ilişkilerde şeffaflık (5 ifade), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (4 ifade), bilginin dengeli değerlendirilmesi (3 ifade) ve öz farkındalık (4 ifade) olmak üzere 4 boyut ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin puanlaması beşli Likert tipine uygundur. Otantik Liderlik Ölçeği'nin yapısal geçerliği faktör analizi, güvenilirliği ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) ile ölçülmüştür. Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 3.1'de, güvenilirlik analizi bulguları ise Tablo 3.2'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Otantik liderlik ölçeği için faktör analizinin bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
Otantik Liderlik	15	0,503 –0,850	63,391	
<i>İlişkilerde Şeffaflık/ İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı</i>	8	0,615 – 0,850	29,407	4,411
<i>Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi/ Öz Farkındalık</i>	7	0,503 – 0,757	33,984	5,098
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,931</i>				
<i>Barlett: ki-kare=3679,136; df=105; p=0,000</i>				

Otantik Liderlik Ölçeği'nin faktör analizi için uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testinden kullanılmıştır. Testlerin sonuçları incelendiğinde ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu aynı zamanda değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Tablo 3.1'deki faktör analizi sonucunda "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" boyutuna ait bir madde (İAA4) faktör analizi sonucunda ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca ölçeğin orijinali ve Türkçe'ye uyarlanmış hali dört boyuttan oluşmasına rağmen yapılan analiz sonucunda ölçek iki boyutta toplanmıştır. Ölçeğin bu iki boyutlu faktör yapısına Yeşiltaş vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da ulaşılmıştır.

Tablo 3.2. Otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Otantik Liderlik	15	0,942
<i>İlişkilerde Şeffaflık/ İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı</i>	8	0,885
<i>Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi/ Öz Farkındalık</i>	7	0,931

Otantik Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı yardımıyla hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre Otantik Liderlik Ölçeği'nin (alt boyutları dahil) Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.2'de sunulmuş olup, iç tutarlılık için kabul edilen %70'in üzerindedir (Tavşancıl, 2006).

3.3.2.2 Çalışan sesliliği ölçeği

Araştırmada çalışanların çalışan sesliliğini ölçmek amacıyla Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş “Çalışan Sesliliği Ölçeği- Employee Voice Scale” kullanılmıştır. Bu araştırmada da Şehitoğlu tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; kabullenici seslilik (5 ifade), savunma amaçlı seslilik (5 ifade) ve örgüt yararına seslilik (5 ifade) olmak üzere 3 boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin puanlaması beşli Likert tipine uygundur. Çalışan Sesliliği Ölçeği'nin yapısal geçerliği faktör analizi, güvenilirliği ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) ile ölçülmüştür. Çalışan Sesliliği Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 3.3'de, güvenilirlik analizi bulguları ise Tablo 3.4'te sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Çalışan sesliliği ölçeği için faktör analizinin bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
Çalışan Sesliliği	14	0,625 – 0,894	66,831	
<i>Kabullenici Seslilik</i>	4	0,625 – 0,832	17,242	2,414
<i>Savunma Amaçlı Seslilik</i>	5	0,737 – 0,845	23,892	3,345
<i>Örgüt Yararına Seslilik</i>	5	0,766 – 0,894	25,697	3,598

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,844
Barlett: ki-kare=2263,790; df=91; p=0,000

Çalışan Sesliliği Ölçeği'nin faktör analizi için uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testinden kullanılmıştır. Testlerin sonuçları incelendiğinde ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu aynı zamanda değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir. Ancak “kabullenici seslilik” boyutuna ait bir madde (KS4) faktör analizi sonucunda ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 3.4. Çalışan sesliliği ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Çalışan Sesliliği	14	0,794
<i>Kabullenici Seslilik</i>	4	0,767
<i>Savunma Amaçlı Seslilik</i>	5	0,868
<i>Örgüt Yararına Seslilik</i>	5	0,902

Çalışan Sesliliği Ölçeği'nin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı yardımıyla hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre Çalışan Sesliliği Ölçeği'nin (alt boyutları dahil) Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.4'te sunulmuş olup, iç tutarlılık için kabul edilen %70'in üzerindedir.

3.3.2.3 Ahlaki kimlik ölçeği

Araştırmada çalışanların ahlaki kimliklerini ölçmek amacıyla Aquino ve Reed (2002) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Yılmaz (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş “Ahlaki Kimlik Ölçeği- Moral Identity Scale” kullanılmıştır. Bu araştırmada da Yılmaz ve Yılmaz tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; içselleştirme (5 ifade) ve sembolleştirme (5 ifade) olmak üzere 2 boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte içselleştirilmiş boyutuna ilişkin iki soru ters kodlanmıştır. Ölçeğin puanlaması beşli Likert tipine uygundur. Ahlaki Kimlik Ölçeği'nin yapısal geçerliği faktör analizi, güvenilirliği ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) ile ölçülmüştür. Ahlaki Kimlik Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 3.5'te, güvenilirlik analizi bulguları ise Tablo 3.6'da sunulmaktadır.

Tablo 3.5. Ahlaki kimlik ölçeği için faktör analizinin bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
Ahlaki Kimlik	10	0,663 – 0,841	61,034	
<i>İçselleştirme</i>	5	0,669 – 0,836	31,315	3,132
<i>Sembolleştirme</i>	5	0,663 – 0,841	29,719	2,972
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,830</i>				
<i>Barlett: ki-kare=1257,026; df=45; p=0,000</i>				

Ahlaki Kimlik Ölçeği'nin faktör analizi için uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testinden kullanılmıştır. Testlerin sonuçları incelendiğinde ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu aynı zamanda değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Ahlaki kimlik ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Ahlaki Kimlik	10	0,781
<i>İçselleştirme</i>	5	0,849
<i>Sembolleştirme</i>	5	0,817

Ahlaki Kimlik Ölçeği'nin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı yardımıyla hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre Ahlaki Kimlik Ölçeği'nin (alt boyutları dahil) Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.6'da sunulmuş olup, iç tutarlılık için kabul edilen %70'in üzerindedir.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için değişkenler arasında bazı istatistiksel analizlerin yapılması ve verilerin test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda verilerinin analiz edilmesi ve bulgularının yorumlanması amacıyla istatistiksel paket programından (SPSS 23) faydalanılmıştır. Verilerin genel özelliklerini belirtmek amacıyla tanımlayıcı (frekans, ortalama ve standart sapma) istatistik analizlerine yer verilmiştir. Otantik liderlik, çalışan sesliliği ve ahlaki kimlik değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi, hipotez testlerini gerçekleştirmek için ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4. TARTIŞMA VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkenini olan otantik liderliğin bağımlı değişken çalışan sesliliği ve ahlaki kimlik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla oluşturulan araştırma hipotezlerinin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmektedir. İlk olarak çalışanların demografik özelliklerini açıklayan frekans ve yüzde dağılımları sunulmaktadır. Daha sonra otantik liderlik, çalışan sesliliği ve ahlaki kimlik ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Son olarak ise araştırma hipotezlerinin analizlerini gerçekleştirmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri ve bulguları sunulmaktadır.

4.1 Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, mevcut işyerindeki hizmet süresi) ilişkin bilgiler Tablo 4.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular

Demografik Özellik	n	%	Demografik Özellik	n	%
<u>Cinsiyet</u>			<u>Medeni durum</u>		
Kadın	229	70,2	Bekâr	242	74,2
Erkek	97	29,8	Evli	84	25,8
<u>Yaş</u>			<u>Mevcut işyerindeki hizmet süresi</u>		
24 yaş ve altı	95	29,1	3 yıl ve daha az	294	90,2
25 - 30 yaş arası	176	54,0	4-9 yıl arası	28	8,6
31 - 36 yaş arası	43	13,2	10-15 yıl arası	2	0,6
37 - 42 yaş arası	10	3,1	16 yıl ve üzeri	2	0,6
43 yaş ve üzeri	2	0,6	<u>Toplam hizmet süresi</u>		
<u>Eğitim durumu</u>			3 yıl ve daha az	178	54,6
Lise	27	8,3	4-9 yıl arası	111	34,0
Önlisans	122	37,4	10-15 yıl arası	28	8,6
Lisans	160	49,1	16 yıl ve üzeri	9	2,8
Lisansüstü	17	5,2			
Toplam	326	100	Toplam	326	100

Katılımcıların Tablo 4.1’de sunulan demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde; büyük bir kısmının kadın (229 kişi - %70,2) çalışanlardan oluştuğu, yine büyük çoğunluğunun bekâr (242 kişi - %74,2) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlasının (176 kişi - %54) 25-30 yaş aralığına sahip olduğu söylenebilir. Benzer şekilde katılımcıların yarısına yakınının (160 kişi - %49,1) lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamının (294 kişi - %90,2) mevcut işyerindeki hizmet süresinin 3 yıl ve daha az olduğu belirtilebilir. Benzer bir şekilde katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun (289 kişi - %88,6) toplam hizmet süresinin dokuz yıl ve altı olduğu görülmektedir.

4.2 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma hipotezlerinin testine başlamadan önce toplanan araştırma verilerinin gerçekleştirilecek analizler için uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bazı ön analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle otantik liderlik, çalışan sesliliği ve ahlaki kimlik ölçeklerine ilişkin frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ortaya konulması amacıyla bazı tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Otantik Liderlik Ölçeği’ne ait tanımlayıcı bulgular Tablo 4.2, Çalışan Sesliliği Ölçeği’ne ait tanımlayıcı bulgular Tablo 4.3 ve Ahlaki Kimlik Ölçeği’ne ait tanımlayıcı bulgular Tablo 4.4’te sunulmaktadır.

Otantik Liderlik Ölçeği’ne ilişkin Tablo 4.2’de yer alan tanımlayıcı bulgulara bakıldığında; katılımcılar “İAA4” ifadesine diğer ifadelerle oranla daha fazla katılmama (%19,3) ve kararsız (%32,8) kalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların “BDD2” ifadesine ölçekte yer alan diğer ifadelerle oranla daha fazla katıldıkları (%81,3) söylenebilir. Ayrıca en düşük (3,63) ortalamanın “İAA2”, en yüksek (4,12) ortalamanın ise “BDD2” olduğu görülmektedir. Diğer taraftan verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -2 ile +2 değerleri arasında yer aldığı, dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4.2. Otantik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular

Otantik Liderlik	Ortalama	Standart Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İŞ1	4,09	1,046	11 %3,4	22 %6,7	33 %10,1	122 %37,4	138 %42,3
İŞ2	3,85	1,137	16 %4,9	32 %9,8	47 %14,4	122 %37,4	109 %33,4
İŞ3	3,80	1,087	11 %3,4	35 %10,7	60 %18,4	122 %37,4	98 %30,1
İŞ4	3,93	0,963	10 %3,1	15 %4,6	58 %17,8	148 %45,4	95 %29,1
İŞ5	3,75	0,985	5 %1,5	27 %8,3	98 %30,1	111 %34,0	85 %26,1
İAA2	3,63	1,082	11 %3,4	44 %13,5	76 %23,3	120 %36,8	75 %23,0
İAA3	3,82	1,072	13 %4,0	30 %9,2	53 %16,3	136 %41,7	94 %28,8
İAA4	3,82	1,104	20 %6,1	43 %13,2	107 %32,8	100 %30,7	56 %17,2
BDD1	3,71	1,076	12 %3,7	37 %11,3	65 %19,9	130 %39,9	82 %25,2
BDD2	4,12	0,963	6 %1,8	21 %6,4	34 %10,4	131 %40,2	134 %41,1
BDD3	4,06	1,014	11 %3,4	19 %5,8	35 %10,7	136 %41,7	125 %38,3
ÖF1	4,08	1,041	11 %3,4	22 %6,7	32 %9,8	126 %38,7	135 %41,4
ÖF2	3,94	0,973	6 %1,8	19 %5,8	72 %21,9	122 %37,4	107 %32,8
ÖF3	3,94	0,973	7 %2,1	16 %4,9	53 %16,3	141 %43,3	109 %33,4
ÖF4	3,95	1,020	6 %1,8	28 %8,6	58 %17,8	119 %36,5	115 %35,3

İŞ: İlişkilerde Şeffaflık; İAA: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı
BDD: Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi; ÖF: Öz Farkındalık

Tablo 4.3. Çalışan sesliliği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular

Çalışan Sesliliği	Ortalama	Standart Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KS1	3,89	0,975	10 %3,1	19 %5,8	58 %17,8	150 %46,0	89 %27,3
KS2	4,09	0,963	9 %2,8	21 %6,4	20 %6,1	157 %48,2	119 %36,5
KS3	3,77	1,034	11 %3,4	34 %10,4	52 %16,0	151 %46,3	78 %23,9
KS5	3,86	1,011	13 %4,0	27 %8,3	34 %10,4	172 %52,8	80 %24,5
SAS1	2,53	1,066	82 %25,2	109 %33,4	43 %13,2	63 %19,3	29 %8,9
SAS2	2,21	1,107	154 %47,2	79 %24,2	13 %4,0	32 %9,8	48 %14,7
SAS3	2,17	1,064	162 %49,7	71 %21,8	14 %4,3	35 %10,7	44 %13,2
SAS4	2,43	1,102	102 %31,3	99 %30,4	43 %13,2	47 %14,4	35 %10,7
SAS5	2,56	1,065	96 %29,4	87 %26,7	48 %14,7	54 %16,6	41 %12,6
ÖYS1	4,26	0,726	4 %1,2	4 %1,2	18 %5,5	176 %54,0	124 %38,0
ÖYS2	4,26	0,751	5 %1,5	3 %0,9	21 %6,4	169 %51,8	128 %39,3
ÖYS3	4,33	0,748	4 %1,2	5 %1,5	16 %4,9	156 %47,9	145 %44,5
ÖYS4	4,25	0,750	3 %0,9	6 %1,8	25 %7,7	165 %50,6	127 %39,0
ÖYS5	4,19	0,791	4 %1,2	9 %2,8	26 %8,0	170 %52,1	117 %35,9

KS: Kabullenici Seslilik; SAS: Savunma Amaçlı Seslilik; ÖYS: Örgüt Yararına Seslilik

Çalışan Sesliliği Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.3'te yer alan tanımlayıcı bulgulara bakıldığında; katılımcılar "SAS3" ifadesine diğer ifadelerle oranla daha fazla katılmama (%70,5) ve "KS1" ifadesine ise kararsız (%17,8) kalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların "ÖYS3" ifadesine ölçekte yer alan diğer ifadelerle oranla daha fazla katıldıkları (%92,4) söylenebilir. Ayrıca en düşük (2,17) ortalamının "SAS3", en yüksek (4,33) ortalamının ise "ÖYS3" olduğu görülmektedir. Diğer taraftan verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış olup, -2 ile +2 değerleri arasında yer aldığı dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4.4. Ahlaki kimlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular

Ahlaki Kimlik	Ortalama	Standart Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İÇ1	4,11	1,106	14 %4,3	34 %10,4	33 %10,1	66 %20,2	179 %54,9
İÇ2	4,14	1,087	4 %1,2	38 %11,7	34 %10,4	81 %24,8	169 %51,8
İÇ3	4,22	1,098	4 %1,2	33 %10,1	45 %13,8	49 %15,0	195 %59,8
İÇ4	4,07	1,177	8 %2,5	44 %13,5	35 %10,7	70 %21,5	169 %51,8
İÇ5	3,98	1,111	9 %2,8	39 %12,0	33 %10,1	114 %35,0	131 %40,2
SE1	3,88	0,957	7 %2,1	22 %6,7	62 %19,0	146 %44,8	89 %27,3
SE2	4,09	0,935	7 %2,1	21 %6,4	24 %7,4	158 %48,5	116 %35,6
SE3	3,81	1,006	8 %2,5	34 %10,4	52 %16,0	151 %46,3	81 %24,8
SE4	3,02	1,103	40 %12,3	93 %28,5	54 %16,6	100 %30,7	39 %12,0
SE5	3,83	0,992	12 %3,7	24 %7,4	48 %14,7	165 %50,6	77 %23,6

İÇ: İçselleştirme; SE: Sembolleştirme

Ahlaki Kimlik Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.4'te yer alan tanımlayıcı bulgulara bakıldığında; katılımcılar "SE4" ifadesine diğer ifadelerle oranla daha fazla katılmama (%40,8) ve "SE1" ifadesine ise kararsız (%19) kalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların "SE2" ifadesine ölçekte yer alan diğer ifadelerle oranla daha fazla katıldıkları (%84,1) söylenebilir. Ayrıca en düşük (3,02) ortalamının "SE4", en yüksek (4,22) ortalamının ise "İÇ3" olduğu görülmektedir. Diğer taraftan verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış olup, -2 ile +2 değerleri arasında yer aldığı dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

4.3 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada otantik liderliğin çalışanın sesliliği ve ahlaki kimlikleri arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilirken ortaya çıkan korelasyon katsayısı "r" harfi ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arasında farklı değerler almaktadır (Ural ve Kılıç, 2006). Korelasyon katsayısı (r) -1'e yaklaştıkça negatif ve güçlü bir ilişki, +1'e yaklaştıkça pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir (Nakip, 2013). Otantik liderlik, çalışan sesliliği ve ahlaki kimlik arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.5'te sunulmaktadır.

Tablo 4.5. Korelasyon analizine yönelik bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Otantik Liderlik										
2 İŞ/İAA	0,943**									
3 BDD/ÖF	0,938**	0,768**								
4 Çalışan Seslilik	0,356**	0,340**	0,329**							
5 Kabullenici Seslilik	0,438**	0,401**	0,423**	0,661**						
6 Savunma Amaçlı Ses.	0,060	0,089	0,022	0,778**	0,224**					
7 Örgütün Yararına Ses.	0,360**	0,304**	0,374**	0,476**	0,288**	0,052				
8 Ahlaki Kimlik	0,358**	0,330**	0,343**	0,461**	0,658**	0,151**	0,249**			
9 İçselleştirme	0,155**	0,126*	0,167**	0,102	0,140*	0,017	0,151**	0,785**		
10 Sembolleştirme	0,397**	0,386**	0,360**	0,624**	0,896**	0,262**	0,228**	0,708**	0,119*	

*p<0,05; **p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.4'deki korelasyon analizine ilişkin bulgulara bakıldığında; otantik liderlik ile çalışan sesliliği ($r=0,356$; $p<0,01$) ve boyutlarından kabullenici seslilik boyutu ($r=0,438$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik boyutu ($r=0,360$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,340$; $p<0,01$) ve boyutlarından kabullenici seslilik boyutu ($r=0,401$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik boyutu ($r=0,304$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan otantik liderliğin ilişkilerde bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,329$; $p<0,01$) ve boyutlarından kabullenici seslilik boyutu ($r=0,423$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik boyutu ($r=0,374$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Otantik liderlik ile ahlaki kimlik ($r=0,358$; $p<0,01$) ve boyutlarından içselleştirme boyutu ($r=0,155$; $p<0,01$) ve sembolleştirme boyutu ($r=0,397$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) boyutu ile ahlaki kimlik ($r=0,330$; $p<0,01$) ve boyutlarından içselleştirme boyutu ($r=0,126$; $p<0,05$) ve sembolleştirme boyutu ($r=0,386$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan otantik liderliğin ilişkilerde bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutu ile ahlaki kimlik ($r=0,343$; $p<0,01$) ve boyutlarından içselleştirme boyutu ($r=0,167$; $p<0,01$) ve sembolleştirme boyutu ($r=0,360$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

4.4 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve bulguların ortaya konulup yorumlanması amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkinin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık ve Çallı, 2004). Eğer bağımsız değişken tek ise basit doğrusal, birden fazla olması durumunda ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmaktadır (Gürsakal, 2002). Çalışmada ayrıca atık değerler arasında herhangi bir otokorelasyonun olup olmadığına Durbin-Watson değerleri ile bakılmıştır.

Bağımsız değişken otantik liderliğin bağımlı değişken çalışan sesliliği ve boyutları (kabullenici, savunma amaçlı, örgüt yararına) ile ahlaki kimlik ve boyutları (içselleştirme, sembolleştirme) arasındaki çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 4.6, Tablo 4.7, Tablo 4.8, Tablo 4.9, Tablo 4.10, Tablo 4.11 ve Tablo 4.12’de sunulmaktadır.

Tablo 4.6. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,449	0,154		15,903	0,000
İŞ/İAA	0,158	0,060	0,214	2,638	0,009**
BDD/ÖF	0,111	0,054	0,165	2,030	0,043*
	R		0,356		
	R ²		0,127		
	Düzeltilmiş R ²		0,122		
	Standart Hata		0,531		
	F		23,483		0,000**
	Durbin-Watson		2,052		

*p<0,5; **p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) bağımlı değişken çalışan sesliliği üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 4.6’da sunulmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=23,483; p<0,01) ve otantik liderliğin çalışan sesliliğindeki değişimin %12,7’sini (R²=0,127) açıklamaktadır. Dolayısıyla otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun (β=0,214; p<0,01) ve “BDD/ÖF” boyutunun (β=0,165; p<0,01) çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 2,052) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırmanın birinci hipotezinin (H₁, H_{1a}, H_{1b}) desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4.7. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,193	0,200		10,990	0,000
İŞ/İAA	0,185	0,077	0,186	2,384	0,018*
BDD/ÖF	0,254	0,071	0,281	3,599	0,000**
	R		0,440		
	R ²		0,193		
	Düzeltilmiş R ²		0,188		
	Standart Hata		0,688		
	F		38,706		0,000**
	Durbin-Watson		1,878		

*p<0,5; **p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) bağımlı değişken çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 4.7’de sunulmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=38,706; p<0,01) ve otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutundaki değişimin %19,3’ünü (R²=0,193) açıklamaktadır. Dolayısıyla otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun ($\beta=0,186$; p<0,01) ve “BDD/ÖF” boyutunun ($\beta=0,281$; p<0,01) çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 1,878) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırmanın ikinci hipotezinin (H₂, H_{2a}, H_{2b}) desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4.8. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin “savunma amaçlı seslilik” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,005	0,327		6,140	0,000
İŞ/İAA	0,198	0,123	0,121	1,642	0,082
BDD/ÖF	0,153	0,115	0,114	1,325	0,186
	R		0,115		
	R ²		0,013		
	Düzeltilmiş R ²		0,007		
	Standart Hata		1,127		
	F		2,182		0,115
	Durbin-Watson		2,153		

*p<0,5; **p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) bağımlı değişken çalışan sesliliğinin “savunma amaçlı seslilik” boyutu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 4.8’de sunulmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olmadığı (F=2,182; p>0,01) görülmektedir. Dolayısıyla otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun ($\beta=0,121$; p>0,01) ve “BDD/ÖF” boyutunun ($\beta=0,114$; p>0,01) çalışan sesliliğinin “savunma amaçlı seslilik” boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 1,878) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırmanın üçüncü hipotezinin (H₃, H_{3a}, H_{3b}) desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 4.9. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,098	0,172		18,004	0,000
İŞ/İAA	0,034	0,067	0,041	0,505	0,614
BDD/ÖF	0,259	0,061	0,343	4,262	0,000**
	R		0,375		
	R ²		0,141		
	Düzeltilmiş R ²		0,135		
	Standart Hata		0,594		
	F		26,432		0,000**
	Durbin-Watson		2,066		

*p<0,5; **p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) bağımlı değişken çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 4.9’da sunulmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=26,432; p<0,01) ve otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutundaki değişimin %14,1’ini (R²=0,141) açıklamaktadır. Aynı şekilde otantik liderliğin “BDD/ÖF” boyutunun (β=0,343; p<0,01) çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Ancak otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun (β=0,041; p>0,05) çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 2,066) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırmanın dördüncü hipotezinin (H₄, H_{4b}) desteklendiği, ancak H_{4a} hipotezinin ise desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 4.10. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) ahlaki kimlik üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,762	0,171		16,140	0,000
İŞ/İAA	0,132	0,066	0,161	1,988	0,048*
BDD/ÖF	0,164	0,061	0,220	2,711	0,007**
	R		0,359		
	R ²		0,129		
	Düzeltilmiş R ²		0,123		
	Standart Hata		0,590		
	F		23,832		0,000**
	Durbin-Watson		1,957		

*p<0,5; **p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) bağımlı değişken ahlaki kimlik üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 4.10’da sunulmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=23,832; p<0,01) ve otantik liderliğin ahlaki kimliğin değişiminin %12,9’unu (R²=0,129) açıklamaktadır. Dolayısıyla otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun ($\beta=0,161$; p<0,01) ve “BDD/ÖF” boyutunun ($\beta=0,220$; p<0,01) ahlaki kimlik üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 1,957) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırmanın beşinci hipotezinin (H₅, H_{5a}, H_{5b}) desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4.11. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) ahlaki kimliğin “içselleştirme” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,405	0,257		13,249	0,000
İŞ/İAA	0,007	0,100	0,006	0,070	0,944
BDD/ÖF	0,182	0,091	0,172	2,005	0,046*
	R		0,167		
	R ²		0,028		
	Düzeltilmiş R ²		0,022		
	Standart Hata		0,887		
	F		4,635		0,010**
	Durbin-Watson		1,903		

*p<0,5; **p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) bağımlı değişken ahlaki kimliğin “içselleştirme” boyutu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 4.11’de sunulmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=4,635; p<0,01) ve otantik liderliğin ahlaki kimliğin “içselleştirme” boyutundaki değişimin %2,2’sini (R²=0,022) açıklamaktadır. Aynı şekilde otantik liderliğin “BDD/ÖF” boyutunun (β=0,172; p<0,05) ahlaki kimliğin “içselleştirme” boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Ancak otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun (β=0,006; p>0,05) ahlaki kimliğin “içselleştirme” boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 1,903) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırmanın altıncı hipotezinin (H₆, H_{6b}) desteklendiği, ancak H_{6a} hipotezinin ise desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 4.12. Otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) ahlaki kimliğin “sembolleştirme” boyutu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,111	0,210		10,108	0,000
İŞ/İAA	0,271	0,066	0,265	3,332	0,001**
BDD/ÖF	0,148	0,075	0,159	1,984	0,049*
	R		0,399		
	R ²		0,159		
	Düzeltilmiş R ²		0,154		
	Standart Hata		0,723		
	F		30,489		0,000**
	Durbin-Watson		1,865		

*p<0,5; **p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderliğin (İŞ/İAA, BDD/ÖF) bağımlı değişken ahlaki kimliğin “sembolleştirme” boyutu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 4.12’de sunulmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=30,489; p<0,01) ve otantik liderliğin ahlaki kimliğin “sembolleştirme” boyutundaki değişimin %15,4’ünü (R²=0,154) açıklamaktadır. Dolayısıyla otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun ($\beta=0,265$; p<0,01) ve “BDD/ÖF” boyutunun ($\beta=0,159$; p<0,01) ahlaki kimliğin “sembolleştirme” boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 1,865) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırmanın yedinci hipotezinin (H₇, H_{7a}, H_{7b}) desteklendiği görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Liderlik kavramı tarihin her döneminde farklı anlamlar yüklense de varlığını ve önemini koruyan bir kavram olarak yönetim yazınında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Günümüze kadar yapılan liderlik tanımları incelendiğinde, içinde bulunulan dönemin koşullarının özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle modern liderlik yaklaşımlarından biri olup liderliğin etik boyutunda ele alınan otantik liderlik de bugünün iş dünyasının etik değerlerini bilmesiyle, yüksek öz farkındalığıyla, dürüstlüğüyle, inançlarıyla, ahlaki yapısıyla ve duygularıyla uyum içinde olmasıyla (Tabak vd., 2012) çalışanların olaylar karşısında sessiz kalmamasına ve ahlaki kimliklerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Otantik liderlik, örgütün ahlaki kimliğini göz ardı etmemesi, ekip ruhunu ön planda tutarak örgütte güven ortamı yaratması ve otantik iletişimi desteklemesi ile diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır. Örgütlerde otantik liderliğin varlığı, lideri rol model olarak kabul eden takipçilerin de otantikliğine bağlıdır. İnançlarına ve ahlaki değerlerine sadık kalarak özgün tavırlar sergileyen otantik liderler, yol göstericisi oldukları ekibin kişisel gelişimlerini desteklemekte, bu desteğini de ekibini otantiklik sevisine ulaştırıncaya dek sürdürmektedirler. Bu durum, lider otantikliğin ötesinde otantik bir ilişkinin de var olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Gelişime odaklı, bilinçli, proaktif ve yapıcı amaçlarla çıkarılmış sesin sürdürülebilir bir örgüt başarılarındaki rolünün kabul görmeye başladığı günümüzde çalışan sesliliği, gelişimini durdurmuş veya durdurmanın eşliğinde olan örgütlerde çalışanların önerilerini, endişelerini, taleplerini, itirazlarını ve şikayetlerini iletmekteki isteğini, örgütsel gelişime ivme kazandırmadaki gönüllülük esaslı çabasını olarak ifade edilmektedir. Söz konusu ses, sıradan bir öneri kutusunun ötesinde yer almakta ve katılımcı örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Çalışanın sesini destekleyen yönetici ve liderlerin seslilik konusuna olan yaklaşımlarına bakıldığında, motivasyonları güdülemeye, örgüte olan sadakati

güçlendirmeye, kişisel gelişimleri desteklemeye ve sağlıklı bir örgüt iklimi için karşılıklı güven inşa etmeye olan çabaları göze çarpmaktadır.

Ahlaki gelişim ile kimlik oluşumunun kesiştiği noktada bulunan ahlaki kimlik, bireylerin ahlaki davranışlarını güdüleyen, ahlaki olmayan davranışlarını törpüleyen öz-düzenleme mekanizmasıdır. Söz konusu mekanizmaları gelişmiş ahlaki kimliği oluşmuş bireyler, sosyal yaşamlarındaki davranışlarının sebeplerini tanımlarken sevgi, saygı, hoşgörü, barış, şefkat, yardımseverlik gibi olumlu duygu ve ifadeleri kullanırlar ve çevrelerine karşı yüksek sorumluluk bilincine sahiptirler (Yılmaz ve Yılmaz, 2015). Bireylerin sahip oldukları değerleri, inançları ve davranışları arasında dengeyi sağlayıp ahlaki bir kimliğe sahip olmaları, otantikliğinin bir göstergesi olup kendine ve başkalarına karşı olan dürüstlüğü ile alakalıdır. Kişiliğin otantikliği ise etik olmayı, doğallığı, kasti olmamayı, taklit etmemeyi, bahanesizliği, doğruluğu ve dürüstlüğü, mükemmellik kaygısı duymadan yaşayabilmeyi gerektirmektedir.

Yürütülen bu çalışmanın neticesinde, otantik liderliğin örgüt çalışanlarının seslilik davranışı ve ahlaki kimlikleri üzerindeki etkisinin ortaya konulması, değinilen her bir konusunun yazında hakkettiği önemi görebilmesi ve gelecek çalışmalara ışık olabilmesi arzu edilmiştir. Arzu edilen bu çıktıları alabilmek adına da günümüzün en yoğun sektörlerinden e-ticaret sektörünün öncüsü Hepsiburada şirketinin çözüm merkezi departmanında görev alan çalışanlar ile araştırmanın yürütülmesi, istatistiksel verilerin ise online bir platformda hazırlanacak bir anket yolu ile elde edilmesi uygun görülmüştür. Sonuç olarak 326 çalışan ile araştırmanın yürütülmesi sağlanmıştır.

Çalışmada anket yolu ile ulaşılan ve 326 çalışanın katılımı ile sağlanan istatistiksel verilerin analiz edilmesi, bulgularının yorumlanması amacıyla istatistiksel paket programından (SPSS 23) faydalanılmıştır. Sağlanan verilerin genel özelliklerini belirtmek amacıyla tanımlayıcı (frekans, ortalama ve standart sapma) istatistik analizlerine öncelik verilmiş daha sonra otantik liderlik, çalışan sesliliği ve ahlaki kimlik ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Son olarak ise araştırma kapsamında bağımsız değişken olarak ele alınan otantik liderliğin bağımlı değişkenler çalışan sesliliği ve boyutları (kabullenici, savunma amaçlı, örgüt yararına) ile ahlaki kimlik ve boyutları (içselleştirme, sembolleştirme) arasındaki ilişkinin

yönünü ve şiddetini belirleyebilmek amacıyla da korelasyon analizi, kurulan hipotez testlerini gerçekleştirmek için ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın ilk bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) ve bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutlarının çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) ve bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutlarının çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “savunma amaçlı seslilik” boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) ve bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutlarının çalışan sesliliğinin “savunma amaçlı seslilik” üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Araştırmanın dördüncü bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan otantik liderliğin bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutunun çalışan sesliliğinin “örgüt yararına seslilik” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığından bahsedebilirken ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) boyutunun herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Hsiung (2012) otantik liderliğin çalışanın ses davranışı üzerindeki etkilerini tanımlamak amacıyla ele aldığı çalışmasında iki olgu arasında olumlu bir etkileşimin olduğunu ve örgütsel iklimi iyileştirdiklerini tespit etmiştir. Benzer şekilde Öztürk (2014) şeffaf liderliğin çalışan sesine olan etkisinde kişilik ve örgütsel özdeşleşmenin rolünün ele alındığı çalışmanın sonucunda otantik liderlik ile çalışan sesliliği davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın beşinci bulgusuna göre, otantik liderliğin ahlaki kimlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) ve bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutlarının ahlaki kimlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırmanın altıncı bulgusuna göre, otantik liderliğin ahlaki kimliğin “içselleştirme” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan otantik liderliğin bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirme” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığından bahsedebilirken ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) boyutunun herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Araştırmanın son bulgusuna göre, otantik liderliğin ahlaki kimliğin “sembolleştirme” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) ve bilginin dengeli değerlendirilmesi/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutlarının ahlaki kimliğin “sembolleştirme” üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Zhu (2006) otantik liderliğin takipçinin ahlaki kimliği üzerindeki etkisinin test edildiği ampirik çalışmada olumlu ve anlamlı etkinin varlığını tespit etmiştir. Çalışmanın neticesinde, örgütlerde arzu edilen çıktılar elde edilmesinin otantik liderlik aracılığı ile ahlak olgusunun örgüte kazandırılarak sağlanabileceğinin önemi vurgulanmıştır. Yine benzer şekilde Olsen ve Espevik (2017) yürüttükleri çalışmada bağımsız değişkenler; olgun ahlaki muhakeme, ahlaki motivasyon ve zihinsel dayanıklılık olarak belirlenirken otantik liderlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca otantik liderliği destekleyen ahlaki süreçlerin de anlaşılabilmesi adına çalışmalarına otantik liderliğin dört alt boyutunu da eklemiştir. Bu çalışmanın sonucunda da ahlaki muhakeme ile otantik liderlik arasında güçlü ve doğrudan bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir.

5.2 Öneriler

Otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Çalışan sesliliğini artırmak için onların fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir örgüt kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Örgüt yöneticilerinin açık kapı politikası uygulaması ve tüm çalışanlarıyla iletişimi açık tutması,
- Örgüt yöneticilerinin söylemleriyle davranışlarıyla tutarlık göstermesi, dürüst, adil, şeffaf ve hesap verilebilir bir yöntem izlemesi,
- Örgütün değerleriyle çalışanların değerlerinin örtüşmesi ve çalışanların inançlarına saygılı olunması,
- Örgütsel güven ortamının sağlanması ve çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmesi,
- Çalışanların ahlaki kimlik oluşumlarını destekleyici bir yönetim tarzının benimsenmesi,
- Örgüt içerisinde iletişimi güçlendirecek ekip ruhunun desteklenmesi,
- Tüm sektörlerden ve her seviyeden liderin geleneksel yönetim tarzından vazgeçip değişime olan dirençlerinin kırılması sağlanmalıdır.

Liderliğin yönetim yazınında çok sayıda çalışmaya konu olması, olmaya da devam etmesi zamanla dinamik bir olguya dönüştüğünün göstergesidir. Etik ve ahlaki değerlere verilen önem derecesinin günden güne artmasının yanı sıra pozitif örgütsel davranış çıktılarına duyulan ihtiyacın da aynı hızla arttığı düşünüldüğünde bu çalışmada ele alınan konuların liderlik olgusu gibi dinamikleşeceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., & Köksal, O. (2020). Ahlakî kimlik algısının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin düzenleyicilik rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 8(4), 50-68.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(11), 1-11.
- Altunışık, R., & Çallı, L. (2004). Plansız alışveriş ve hazcı tüketim davranışları üzerine bir araştırma: Satın alma karar sürecinde bilgi kullanımı. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*.
- Andiyasari, A., Matindas, R. W., & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(2), 1-24.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Aslan Yılmaz, H. (2016). Bir derleme: Benlik kavramına ilişkin bazı yaklaşımlar ve tanımlamalar. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 79-89.
- Aslan, A. (2020). *İrkçilik nedir?* Perspektif Web Sitesi: <https://perspektif.eu/2020/05/30/irkcilik-nedir/>
- Aşkın, M. (2007). Kimlik ve giydirilmiş kimlikler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 213-220.
- Attar, M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baykal, E. (2017). Otantik liderlik ve pozitif çıktıları: Pozitif örgütsel davranış bakış açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Benlioğlu, B. (2021). *Psikolojik güvenin rol içi performans etkisinde çalışan selsiliği ve örgütsel demokrasinin rolü* (Doktora Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bilir, E. (2019). *Örgütsel sessizliğin çalışan davranışına etkileri ve iletişim boyutuna yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Black, J. E., & Reynolds, W. M. (2016). Development, reliability, and validity of the moral identity questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 97, 120-129.
- Blasi, A. (1994). *Moral identity: Its role in moral functioning*. Bill Puka (Ed.) in *Moral Development: Fundamental research in moral development*, NY: Garland Publishing.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Boag, S. (2014). Ego, drives, and the dynamics of internal objects. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-13.
- Bulut, H. (2016). *Liderlik tarzlarının çalışan selsiliğine etkisi: Kamuda bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışlarına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 3(1), 223-244
- Connolly, W. E. (2002). *Identity / Difference democratic negotiations of political paradoks*. University of Minnesota Press.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Coşkun, K., & Kara, C. (2019). Moral identity test (MIT) for children: Reliability and validity. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 32(7), 1-8.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Damon, W., & Gregory, A. (1997). The youth charter: Towards the formation of adolescent moral identity. *Journal of Moral Education*, 26(2), 117-130.
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Wadsworth Publishing Company.
- Demirci, U. (2018). *Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisi* (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duanxu, W., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751-767.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 1-14.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: MİAD-Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: W. W. Norton.
- Erzi, S. (2016). *Genç yetişkinlerin olumlu sosyal davranışlarının, suçluluk duyguları, olumlu sosyal ahlaki muhakemeler ve ahlaki benlik özellikleri bakımından incelenmesi* (Doktora Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Freud, A. (2004). *Ben ve savunma mekanizmaları*. (Y. Erim, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.

- Fusco, T., Palmer, S., & O’Riordan, S. (2016). Assessing the efficacy of authentic leadership group-coaching. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 131-148.
- 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.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- Güngör, E. (2000). *Ahlâk psikolojisi ve sosyal ahlâk*. İstanbul: Ötüken Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48.
- Gürsakal, N. (2002). *Bilgisayar uygulamalı istatistik 2*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güven, S. (2016). Postmodern dönemde siyasal alanın yapısal dönüşümü ve postmodern siyasi liderlik. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 25, 294-318.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3, 43-81.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36(4), 663-685.
- Hardy, S. A. (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation and Emotion*, 30, 205-213.
- Hardy, S., & Carlo, G. (2005). Identity as a source of moral motivation. *Human Development*, 48, 232-256.
- Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1998). Urban America as a context for the development of moral identity in adolescence. *Journal of Social Issues*, 54(3), 513-530.
- Henderson, L. M. (2013). *Enhancing safety communication with leadership: A quantitative study of leadership style and safety voice*. United States: ProQuest LLC.

- Hewitt, J. P., & Shulman, D. (2019). Benlik ve toplum. (B. Aktaş, Ç. Çoker, A. Yılmaz, B. Aykaç, Y. Bayramoğlu, & M. Karasu, Çev.) İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge and Massachusetts: Harvard University Press.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485-499.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- Hoffman, M. L. (1977). Personality and social development. *Annual Review of Psychology*, 28, 295-321.
- Hoffman, M. L. (1988). Moral development. *Developmental Psychology: An Advanced Textbook*, 497-548.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Ilies, 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.
- Irvine, L., Kahl, K. N., & Smith, J. M. (2012). Confrontations and donations: encounters between homeless pet owners and the public. *The Sociological Quarterly*, 53(1), 25-43.
- Jin, X., Jiang, J., Li, P., & Li, B. (2020). LMX and voice: A test in the Chinese hospitality industry. *Anatolia*, 31(1), 131-141.
- Karacaoğlu, K., & Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 87-111.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kesken, J., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kılınç, U., & Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.
- Kinter, O. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kippenberger, T. (2002). *Leadership styles: Leading 08.04*. Oxford, United Kingdom: Capstone Publishers.
- Kıyık Kıcı, G., & Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- Kızıl, S. (2019). Örgütsel dışlanma. C. N. Karabey, & G. Kerse içinde, *Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar* (s. 245-274). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kızıler, H. (2014). Ahlakî değerlerin şahsiyet oluşumuna etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 44(204), 5-17.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koşar, D. (2020). Otantik liderlik. K. Yılmaz içinde, *Liderlik: Kuram, Araştırma ve Uygulama* (s. 507-522). Ankara: Pegem Akademi.
- Krettenauer, T., Murua, L. A., & Jia, F. (2016). Age-related differences in moral identity across adulthood. *Developmental Psychology*, 52(6), 972-984.
- Kuzgun, Y. (1972). Kendini gerçekleştirme. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 10, 162-172.
- Lapsley, D. K., & Narvaez, D. (2004). A social-cognitive approach to the moral personality. *Moral development, self, and identity*, 189-212.
- Liker, J. K., & Convis, G. (2012). *The toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York: Mcgraw Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 241-261.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- Moberg, D., & Caldwell, D. F. (2007). An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 73, 193-204.
- Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Moshman, D. (2005). *Adolescent psychological development: Rationality, morality, and identity*. Mahwah New Jersey: Psychology Press.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982-994.
- Noelle-Neumann, E. (1974). Journal of communication. *The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion*, 24(2), 43-51.
- Oak Engage. (2021). Oak Engage Web Sitesi: <https://www.oak.com/blog/employee-voice/>
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2017). Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness stimulate authentic leadership? *Cogent Psychology*, 4(1), 1-13.
- Onat Kocabıyık, O. (2014). Benlik ve ahlaki kimlik. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 12(27), 261-280.
- Onat, O. (2011). *Genç yetişkinlerin ahlaki kimliklerinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, H. Ö. (2017). *Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkileri* (Doktora Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özkara, Z. U. (2017). *Otantik liderlik tarzının yöneticinin politik yetisi ile lider etkililiği, ona duyulan güven ve astın alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma* (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öztürk, İ. (2019). Postmodernizmin örgütteki insan davranışlarına yansımaları. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1), 91-100.
- Öztürk, İ. (2020). Liderliğe özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı. K. Yılmaz içinde, *Liderlik: Kuram, Araştırma ve Uygulama* (s. 7-42). Ankara: Pegem Akademi.
- Öztürk, Y. (2014). *The relationship of authentic leadership and participative climate with employee voice: The moderating role of personality and organizational identification* (Doctoral Dissertation). İstanbul: Marmara University.
- Özyılmaz, B., & Oral Ataç, L. (2019). Paternalist liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisi: Gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2), 397-410.
- Sağır, M., & Aydın, A. (2019). Otantik Liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 800-812.
- Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde örgütsel sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap Yayıncılık.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality Social Psychology*, 20(4), 526-537.
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. New York: Hardcover.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sesliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 30-38.
- Şener, E. (2019). *Sivil erdem in peşinde bir üçleme uyum-ahlâk-seslilik*. İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.

- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47.
- Taşgıt, Y. E., & Temiz Sert, H. (2017). Liderlik tarzlarının örgütsel yapıya yansımaları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 530-550.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Topaloğlu, F. (2019). *Kriz yönetiminde liderlik: İşletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi Muğla ili araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. SPSS 10.0-12.0 for Windows*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.
- Vatandaş, S. (2020). Sosyal medya mecralarında kimliğin sanallaşması (Bireysel ve toplumsal gerçeklikten, sosyal medyanın sanallığına: Bireysel ve kolektif kimliklerin anlamsal ve işlevsel değişimi). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 220-249.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751-767.
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2020). Virtues-centered moral identity: An identity-based explanation of the functioning of virtuous leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 1-12.
- Xu, Z., Yang, F., & Peng, J. (2021). How does authentic leadership influence employee voice? From the perspective of the theory of planned behavior. *Current Psychology*, 1-19.

- Yaşbay, H. (2007). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yılmaz, F. (2021). Ahlaki karakter kavramı ve psikolojik bileşenleri. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 238-252.
- Yılmaz, F., & Yılmaz, F. (2015). Ahlaki kimlik ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 111-134.
- Yılmaz, H. (2019). Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-182.
- Yılmaz, T. (2014). Lider etkinliği ölçeğinin türkçeye uyarlanması çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-21.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Zhu, W. (2006). *Authentic leadership and follower moral decision intention: Role of follower moral identity* (Doctoral Dissertation). Lincoln: The University of Nebraska
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.

EKLER

EK-1 Anket İzin Yazısı

İLGİLİ MAKAMA

Kastamonu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. Engin KANBUR danışmanlığında Kübra Terzioğlu KARABIYIKOĞLU tarafından yürütülmekte olan “*Otantik Liderliğin Çalışanların Sessizliği ve Ahlaki Kimlikleri Üzerine Etkisi*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için gerekli anket çalışmasının kurumumuz çalışanları ile yürütülmesi uygun görülmüştür.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

15.04.2021

EK-2 Araştırma Anketi

ARAŞTIRMA ANKETİ

AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.

- 1.Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- 2.Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
- 3.Yaşınız: 24 yaş ve altı 25-30 yaş 31-36 yaş 37-42 yaş 43 yaş ve üzeri
- 4.Eğitim durumunuz: Lise Önlisans Lisans Lisansüstü
- 5.Toplam hizmet süreniz: 3 yıl ve daha az 4-9 yıl arası 10-15 yıl arası 16 yıl ve üzeri
- 6.Bu işyerinde hizmet süreniz: 3 yıl ve daha az 4-9 yıl arası 10-15 yıl arası 16 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelerde puanlamayı dikkate alarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
Yöneticim hata yaptığında kabul eder.					
Yöneticim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.					
Yöneticim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.					
Yöneticimin açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.					
Yöneticimin inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.					
Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.					
Yöneticim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.					
Yöneticim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.					
Yöneticim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.					
Yöneticim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.					
Yöneticim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.					
Yöneticim bizimle etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
Yöneticim yeteneklerimin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.					
Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					
Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					
Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.					
İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.					
Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerime katıldığında kendimi ifade ederim.					
Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.					
Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımla destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.					
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.					
İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.					
İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum					
Çalışma arkadaşlarımla katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.					
İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.					
İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.					
Duyarlı, şefkatli, adil, arkadaş canlısı, cömert, yardımsever, çalışkan, dürüst, kibar Belirtilen bu özellikleri düşünerek aşağıdaki soruları cevaplayınız.					
Bu özelliklere sahip bir insan olmak bana kendimi iyi hissettirirdi.					
Bu özelliklere sahip biri olmak, kimliğimin önemli bir parçasıdır.					
Bu özelliklere sahip olan biri olsaydım utanç duyardım.					
Bu özelliklere sahip biri olmak, benim için aslında önemli değildir.					
Bu özelliklere sahip biri olmayı çok arzulardım.					
Sıklıkla, bu özelliklere sahip biri olduğumu gösteren kayafetler giyerim.					
Boş zamanlarımda yaptığım şeyler (örn. hobiler), açık bir biçimde bu özelliklere sahip biri olduğumu gösterir.					
Okuduğum kitap ve dergi türleri, beni bu özelliklere sahip biri olarak yansıtır.					
Belirli kurumlardaki üyeliklerim, bu özelliklere sahip biri olduğumu diğer insanlara gösterir.					
Bu özelliklere sahip biri olduğumu, diğer insanlara gösterecek etkinliklere aktif olarak katılırım.					

Katılımlarınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.