

**MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMANIN OTANTİK
LİDERLİK EKSENİNDE TAHLİLİ: BURSA İLİNDE
ÇALIŞAN İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNE BİR SAHA
ARAŞTIRMASI**

MURAT YILMAZ

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ
2018**

**MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMANIN OTANTİK
LİDERLİK EKSENİNDE TAHLİLİ: BURSA İLİNDE
ÇALIŞAN İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNE BİR SAHA
ARAŞTIRMASI**

MURAT YILMAZ

**Işık Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Programı, 2018**

Bu tez, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek lisans (MA)
derecesi ile sunulmuştur.

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ
2018**

IŞIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTLERDE MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMANIN (ABİLİNE
PARADOKSU) OTANTİK LİDERLİK ÜZERİNDEN İNCELENMESİ: BURSA İLİNDE
ÇALIŞAN İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

MURAT YILMAZ

ONAYLAYANLAR:

Dr. Öğr. Üyesi A. Hakan YÜKSEL
(Tez Danışmanı)

Işık Üniversitesi

Doç. Dr. Aslı TUNCAY ÇELİKEL

Işık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi

Begüm SAMUR TERAMAN

Kültür Üniversitesi

ONAY TARİHİ: / /

**AN ASSAY ABOUT THE HIDDEN CONFLICT OF AGREEMENT
AROUND THE AUTHANTIC LEADERSHIP: A FIELD RESEARCH
ABOUT PHARMACEUTICAL REPRESENTATIVES WHO WORKS IN
BURSA**

ABSTRACT

Regarding the leadership styles there are many views in literature. Information regarding the leader, administrator, concept of leadership and leadership approaches is given within the first part of this comprehensive study.

Within the second part of the study, the perceptions of the pharmaceutical representatives and the managers in Bursa regarding the leadership style is discussed.

When examining the conflicts of the workers of the pharmaceutical company with their administrators or the conflicts of the workers of the pharmaceutical company between each other the conflict of the administrators with their workers and the conflict of the administrator with her/his company will also be taken into consideration.

An approach to the paradoxical conflicts such as; from miscommunication, not to take the floor, to be silent, to accept the decisions of the administrator or the group although they are wrong because of the fear of being excluded will be carried out by the authentic leadership style and its subcomponents and a solution will be sought.

When finding a solution to the conflict through authentic leadership and its subcomponents, it will be aimed to reduce the intracompany conflicts to a minimum level by blending the conflict components which are hidden within the conflict together with these solutions.

All of these solutions will be positive steps that are taken in order to maintain the sustainable harmony through providing the intracompany accordance and the yield.

This study will be a field work that looks for an answer by the authentic leadership style and its components to the question of how to solve this and similar kinds of problems and conflicts that are a result of hidden conflicts within the agreement.

Key words: Abilene paradox, authentic leadership, conflict, understanding

MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMANIN OTANTİK LİDERLİK EKSENİNDE TAHLİLİ: BURSA İLİNDE ÇALIŞAN İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

ÖZET

Literatüre bakıldığında liderlik stilleri ile ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Bu kapsamlı çalışmanın birinci bölümünde lider, yönetici, liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise Bursa ilinde bulunan ilaç firması mümessillerinin ve yöneticilerinin liderlik tarzlarını nasıl algıladıkları ele alınacaktır.

İlaç firması çalışanlarının yöneticileri ile çatışmaları ya da kendi aralarındaki çatışmaları irdelenirken yöneticilerin çalışanları ile ya da yöneticinin firma ile çatışması da göz önünde bulundurulacaktır.

Çatışmalara zemin hazırlayan iletişim eksikliği, söz almama, susma, hatalı da olsa yöneticinin ya da grubun aldığı kararları dışlanma korkusu ile kabul etme gibi, paradoksal çatışmaları otantik liderlik tarzı ve alt bileşenleri yöntemi ile yaklaşım çözüm arama yoluna gidilecektir.

Otantik liderlik ve alt bileşenleri ile çatışmanın çözümüne giderken mutabakatta saklı çatışma bileşenleri ile bu çözüm yollarını harmanlayıp firma içi çatışmaları asgari seviyeye indirmek amaçlanacaktır.

Tüm bu çözüm yolları firma içi uyumu ve verimi sağlayarak sürdürülebilir uyumun devamlılığını sağlamak için girişilen pozitif çabalar olacaktır.

Mutabakatta saklı çatışmanın yol açtığı bu ve benzeri problem ve çatışmaları otantik liderlik tarzı ve bileşenleri yolu ile nasıl çözülebileceği sorusuna cevap arayan bir saha çalışması olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Abilene Paradoksu, otantik liderlik, çatışma, mutabakat

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında emeği geçen başta tez danıŐmanım Dr.Öğretim Üyesi Ahmet Hakan Yüksel'e, tezimin yazım aşamasında büyük emeği geçen Seyhan Miğal'e, tezin İngilizce çeviri kısımlarında emekleri geçen İlbey Özgen Altunbulak ve Osman Buğra Özduygun'a teŐekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	i
ABSTRACT	ii
ÖZET.....	v
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

OTANTİK LİDERLİK VE MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMA

1.1. LİDERLİK ÇALIŞMALARININ GEÇMİŞİ	3
1.1.1. Nitelikler Yaklaşımı.....	5
1.1.2. Davranış Okulu	6
1.1.3. Durumsallık Okulu.....	6
1.1.4. Çağdaş Liderlik Kuramları	7
1.1.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramı	7
1.1.4.2. Hizmetkar Liderlik Kuramı	7
1.1.4.3. Lider-Üye Etkileşim Kuramı/Önder-İzleyici Kuramı	8
1.2. OTANTİK LİDERLİK	9
1.2.1. Pozitif Psikoloji ve Otantik Liderlik.....	10
1.3. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA OLGUSU.....	10
1.4. MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMA (ABİLENE PARADOKSU).....	11
1.5. OTANTİK LİDERLİK VE MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMA	14

BÖLÜM 2

MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMANIN SEBEPLERİNİN OTANTİK LİDERLİK BİLEŞENLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

2. YÖNTEM.....	16
----------------	----

2.1. Araştırmanın kapsamı.....	16
2.2. Araştırmanın hipotezleri.....	16
2.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	17
2.4. Veri toplama yöntemi.....	17
2.5. Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik.....	17
2.6. Verilerin istatistiksel analizi.....	18
3. BULGULAR VE YORUMLAR.....	18
3.1. Tanımlayıcı özelliklere ilişkin bulgular	18
3.2. Hipotezlere ilişkin genel bilgiler.	19
SONUÇ VE ÖNERİLER	25
KAYNAKLAR	29
EKLER.....	43
EK-A Anket Örneği.....	43
ÖZGEÇMİŞ	48

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Çalışanların tanımlayıcı özellikleri	18
Tablo 2.2. Örgütlerde mutabakatta saklı çatışmanın (Abiline Paradoksu) otantik liderlik olgusu üzerinden ortalamaları	20
Tablo 2.3. İlişkilerde şeffaflık hipotezine ilişkin faktör yapısı	21
Tablo 2.4. Öz farkındalık hipotezi faktör yapısı.....	22
Tablo 2.5. Enformasyonu dengeli ve tarafsız değerlendirme hipotezi faktör yapısı.....	23
Tablo 2.6. İçselleştirilmiş ahlak hipotezi faktör yapısı.....	24

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütlerde mutabakatta saklı çatışmanın (Abilene Paradoksu) otantik liderlik olgusu üzerinden ortalamaları	20
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

GİRİŞ

İnsanlar bireysel şekilde yaşayan canlılardan ziyade sosyal eğilimleri yüksek bir arada yaşamaya meyilli olan sosyal nitelikli canlılardır. Oluşturdukları sosyal grupların daha iyi yönetilmesi ortaya çıkabilecek olan iktidar mücadelelerini ve bu mücadelenin sonunda yok olmamak adına bir lidere de ihtiyaç duymaktadırlar. Birey kendi çıkar ve ihtiyaçlarını karşılamak adına grup içerisinde yaşamaya ihtiyaç duyar ve bu grupla beraber ortak hareket etmek ister.

Liderlik olgusu, tek başına güçsüz ve cesaretsiz olan kitleleri belirli amaç ve hedeflere ulaştırmak için belli yöntemlere başvurulmasıdır. Bu yöntemler uygulanırken; ortak amaç ve hedeflerin iyi belirlenmesi, çıkarların gözetilmesi, ortak çıkar ve amaçlar doğrultusunda sosyal, ahlaki, maddi değerleri de gözetilerek kitleleri sürükleyip yönetebilmektir. Liderlik, sosyal bilimlerin bir çok alanında özellikle yönetim bilimi alanında bir çok çalışmaya ilham vermiştir.

Örgütlerin en önemli unsurunun insan olması insanında ihtiyaçlarını yerine getirmede ve belirlenen amaçlara ulaşmada teşkilatlanmasının zorunlu olması bu zorunluluğun sonucu olarak; liderlik, yöneticilik, farklı yönetim şekillerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Küresel ölçekte ortaya çıkan yenilikler farklı yönetim sevk ve idare modellerinin ortaya çıkmasına ve örgütlerin yeni durumsal farklılıklardan doğan yeni yönetim ve liderlik modellerinin denemesine ve arayışına hız kazandırmaktadır.

Liderlik zamanın her döneminde vardı; ast-üst ilişkisel yapısı olan insanın gelecek dönemlerde de liderden vazgeçmeyeceğini düşünmek yanlış olmayacaktır. İnsan bireysel olarak yapamayacağı işler ile ilgili zorunluluklar sebebiyle bir araya gelip liderlik olgusu etrafında toplanacaktır. (Eren, 1998:342).

İş hayatının devinimi içerisinde ihtiyaç duyduğumuz sevk ve idare kabiliyetinin

daha az, liderlik kabiliyetinin ise daha çok kullanılmasıdır. İdare edenlerde daha çok kontrol sevk ve ikinci kontrole önem verirken liderler ise farklı hasletler taşımaktadırlar. Bu hasletler sevk idare ve kontrol etmek yerine takipçilerini eğiterek, destekleyerek, cesaretlendirerek ve kişisel eğitimlerine önem vererek bireylerin iç özelliklerine vurgu yaparak amaçlarına ulaşırlar.

Yönetim, bir örgütün amaçlarına çıkarlarına uygun hedef ve strateji belirleme ve bu strateji doğrultusunda çalışanlarını çeşitli yönetsel argümanlar ile motive etme sürecidir. Liderlik kavramı ise içerisinde uzak görüşlülüğü, gelecek stratejileri planlama, kurumun sürdürülebilir geleceğini planlama, vizyon ve misyon oluşturma, kurum kültürü oluşturarak pozitif örgüt iklim yaratma ile de ilintilidir.

Sonuç olarak baktığımızda araştırmanın ilerleyen bölümlerinde liderlik kavramı, liderlik çalışmalarının geçmişi, mutabakatta saklı çatışma kavramı ve ortaya çıkış sebeplerinin irdelenmesi, bu çatışmaların çağdaş liderlik türlerinden otantik liderlik yoluyla hem saklı çatışmanın hem de otantik liderlik bileşenleri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine çalışılacaktır.

Bu çalışma, Bursa ilindeki ilaç firmalarında görev yapan ilaç mümessillerinin anket yoluyla hipotezlerde ileri sürülen savlara yönelik tutumlarının değerlendirilerek sonuçlarının paylaşılmasını kapsayacaktır.

BÖLÜM 1

OTANTİK LİDERLİK VE MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMA

1.1. LİDERLİK ÇALIŞMALARININ GEÇMİŞİ

Önderlik kavramı ile ilgili geçmişte ve günümüzde birçok çalışma yapılmış, bindokuzyüzlü yıllarda ilime kaynak olmaya başlayarak farklı tasvirlerle vücut bulmuştur (Erçetin, 2000:3). Çok çeşitli tasvirlerden de kaynaklı olarak birçok tanım yapılsa da ortak bir konsensus yoktur (Bass, 1990:18).

İngilizce kaynaklı yol kelimesinden ortaya çıktığı kabul edilir (İbicioğlu, 2009; 14:1-23). Sanayi devriminden sonra tanımlamaların da sayısı artış göstermiştir (Yurtkoru, 2011; 24:1451-9; Avcı, 2009; 11:1-20).

Eski çağlarda önderlerin konuşma yeteneklerini, planlama yetilerini, maddesil kuvvetlerini yunan tanrılarında ilham alarak gerçekleştirdikleri düşünülmüştür (Howell, 2006). Türklerde tanrı/kut anlayışı, Mısır'da ilah/yönetici kavramları bunlara örnek gösterilebilir (Howell, 2006).

Liderliği, takipçileri karşında onları etkileyebilmek ya da bu etkiyi farklı şekillerde gösterebilmek olarak tasvir etmiştir (Maxwell,1998).

Geçmişte önder tasviri yapılırken sadece önderin kişisel özellikleri değerlendirilmiş, önderi etkileyen bağımsız değişkenler hesaba katılmamıştır. Bunun sonucu olarak tek taraflı sadece önderin karakter özelliklerine odaklanılmış, tek taraflı analizler ortaya çıkmıştır.

Önderi çıktığı toplum ve çevre koşullarından bağımsız değerlendirmeli, dış koşulların yarattığı etkileri önderi etkilediğini hesaba katmalıdır.

Önderin temel nirengi noktalarını statü kaynaklı güçler; kanun kaynaklı, teşvik kökenli güç, cezalandırıcı güç olarak ayırırken, kişi olumlu güçler; yetkin kayna gücü, benzerlik gücü olarak ayırabiliriz.

Kişi kökenli kuvvetler: Lider takipçilerini belli bir iş, konu, bilgi vs. farklı fark uzmanlık gücü gerektiren alanlar da takipçilerine kendi üstünlüğünü kabul ettirmesi bu üstünlüğü kabul eden takipçilerin liderin sergilediği davranışlara onay vererek bağlılık göstermesidir (Mullins,1996). Benzerlik gücü önderin karakteristik özelliklerini içine alan bir güçtür (Koçel, 2007: 434).

Lider ile özdeşleşmeye çalışan ast sebat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirmektedir. Takipçiler böylece inandıkları liderin peşinde ortak amaç ve çıkarlarını önderin karakteristik özellikleri ya da farklı kabiliyetlerinden etkilenen takipçileri önderlerine bu farklılıklarından dolayı bağlılık duyarlar.

Mevkii kökenli kuvvetler: Önderin mevcut grubun, topluluğun ya da klan'ın içinden sivrilip sadece karakteristik farklılığı ile değil, kazanmış olduğu statüyü takipçilerine kabul ettirerek yasal zeminde kendisine yer edinmesidir.

Ödüllendirme gücü, takipçilerin, beklenen davranışı liderlerine göstermeleri karşılığında liderin ödüllendirme yapacağına dair beklentilerinden kaynaklanmaktadır (Rahim, 1986).

Lider ödüllendirme güç kaynağına sahip olması bunu takipçileri üzerinde bir iktidar hükmetme aracı olarak kullanması anlamına da gelmektedir.

Zorlayıcı güç, liderin takipçilerinin beklenen davranışları göstermeleri durumunda cezalandırıcı gücü de devreye sokabileceği anlamına da gelmektedir. (Lee, 1977).

Zorlayıcı güç örgütler arasında farklılıklar gösterebileceği gibi, bu gücün kullanılabilmesi araçların da farklılık göstereceği anlamına gelmektedir.

Bu araçlara çeşitli örnekler verirsek, fiziksel olarak güç kullanımı, mevki indirme, sosyal kabulü reddetme, maddi olanakları ücret artışı gibi engelleme, örgütle ilişkisi kesme gibi farklı yöntemler kullanılabilir.

Kısacası lider bu güç kaynaklarını yönettiği birey, toplum, örgüt içerisinde ödül, takdir etme, mevki verme gibi pozitif nitelenen argümanlar ile destekleyip istediği amaçlara göre yönlendirebildiği gibi gerek ise fiziksel güç kullanma, engelleme, ceza gibi negatif olarak nitelendirilebilecek argümanlar ile de belli amaçlara yönlendirebilecektir.

1.1.1. Nitelikler Yaklaşımı

Önderler asırlar boyu buldukları toplumlar içerisinde farklılık göstermelerinden kaynaklı olarak ayrılmışlardır (Koçel, 2001:468). Bu farklı niteliklerin bazıları doğuştan gelen, vücut bulan maddesel, sezgisel özellikler olabilmektedir. Önder önceden doğuştan kaynaklı ya da sonradan edimsel olarak edindiği özellikler ile diğer takipçilerden ayrılır.

Sadece önderlik özelliklerini doğuştan ya da edimsel kazanılan nitelikler olarak gören bu yaklaşımın eksik yanı bu şekilde gurup içerisinde birçok önder adayı olmasına rağmen bu adaylar geri planda kalıp, daha düşük profildeki adaylar önder olarak toplumun karşısına çıkabilmektedir. Dış koşulları gözardı etmesi bu yaklaşımın eksik yanını oluşturmaktadır.

Nitelikler yaklaşımında bazı insanların doğuştan gelen özellikleri ile donanımlı olarak doğduklarını, bu donanım özellikleri lideri diğer toplum üyelerinden ayırmaktadır.

Lider sonradan olunmadığı doğuştan gelen bir takım vasıfların lideri ortaya çıkardığı kabul edilmektedir. (Aydın, 2000, 233)

Önderde bulunması gereken vasıflar (Daft, 1991: 373):

- Güç kaynaklı nitelikler: Hareketli ve atılgan olma.
- Duygusal zeka.
- Güçlü karakter yapısı.

Çalışma gücü ile ilgili nitelikler: Başarma azmi, özgüven, kararlılık, görev amaçlılık, işgörme kabiliyeti ve isteği, hırslı olma.

- Toplumsal nitelikler: Eşgüdüm, koordinasyon, toplum kurallarını bilme, bu kurallara göre hareket kabiliyeti, popüler olabilme.

Önderlik yaklaşımındaki evreyi lidere bağlayan sürece tek taraflı bakan bu teori fazla başarılı olamamıştır. Grup üyeleri arasında liderden daha kabiliyetli ve farklı özelliklere sahip olan üyelerin önder olarak ön plana çıkamadıkları gözlemlenmiştir. Aynı zamanda bu teori ne şekilde önder yetiştirilir.? sorusuna da cevap verememiştir. Sonuç olarak teorisyenler tarafından liderlik sürecinin çözülüp anlaşılabilmesi için farklı kriterler ortaya konulması gerektiği konusu gündeme gelmiştir.

Farklı değişkenlere bakılma ihtiyacı üzerine sadece lidere odaklanılmamış liderin takipçilerine hangi koşullarda hangi şekillerde davrandığı bu davranışları yaparken hangi değişkenleri dikkate aldığını lider dışında takipçilerinde ne tür özellikler taşıdığına odaklanılmış ve bu görüşler doğrultusunda davranışsal önderlik teorisi ortaya çıkmıştır.

1.1.2. Davranış Okulu

Önderlik kavramı çok boyutlu olarak değerlendirildiğinde konulan birçok kriterin bir kişide toplanmasının mümkün olmadığı anlaşıl原因 olarak, hatta takipçiler arasında önderden daha fazla niteliklere sahip takipçiler olmasına rağmen ortaya çıkıp kendilerini göstermemeleri, insana bağlı olan bu özelliklerin kolayca analiz edilememesi, farklı kriterler koyma zorunluluğunu ortaya çıkarmış, takipçileri ve önderin davranışlarını ön plana çıkaran “Davranışsal Liderlik Kuramı” ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri becerikli ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır.

Bu davranışlar liderin takipçilerine davranış biçimi, iletişimi ne şekilde kurduğu, yetkilerini paylaşım şekli, takipçilerine belirlediği amaçlar ve kontrol mekanizması gibi davranışlara bakılarak analiz edilmeye çalışılmıştır (Owens, 1976:226).

Bu teoriyi destekleyecek Amerika’da birçok üniversitede çalışmalar yapılmıştır. Bilim insanları çeşitli modelleme ve diyagram geliştirmiş, bu çalışmaların sonucunda iki farklı nokta keşfedilmiştir. Bunlardan ilki çalışmaya yapılan işe odaklı davranma, ikincisi bireye yönelik davranışlar olma şeklindedir.

Bu modelleme liderlik teorisi evresinin analizinde farklılık yaratsa da mevcut koşullara, merhalelere yönelik zayıf kalmasından dolayı yeterli kabulü görmemiştir.

1.1.3. Durumsallık Okulu

Bu kuramın temeli farklı şartların farklı sonuçlar doğuracağıdır.

Durumsallık kuramının önem verdiği doğru olarak kabul edilen liderlik davranışının temel varsayımı, liderlik davranışının mevcut çevre koşullarına ve farklı değişkenlere bağlı olarak değişeceğiştir.(Koçel;2001:466-477).

Mevcut koşullar durumsallık liderlik davranışını belirleyecektir. Liderin ve organizasyonun amacı, takipçilerin kabiliyetleri, yaşanan tecrübeler ,örgütsel iklim gibi

farklı değişkenler de lider davranışını dolayısı ile bu kuramı etkileyip evriltmektedir.

Teorilerin ortaya çıkardığı bazı benzer noktalar koşulların bazı durumlarda görev merkezli bazı koşullarda ise ilişki merkezli bir liderlik tarzının uygun olacağına yönelik karar birliğidir (Çağlar, 2004:10).

1.1.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Liderlik tarzı, liderin organizasyonel amaçların yerine getirilmesin de ortaya çıkabilecek hataların giderilmesinde, takipçilerin güdülenmesinde, ayrıca alışma koşullarını gözönüne alarak tatbik edildiğı hareket biçimidir (Hicks ve Gullert, 1981:234).

Bundan da kaynaklı olarak liderlik hakkında genel - geçer kabul görmüş bir tanımlama olmadığı için değişen günün koşullarına göre değişen farklı tiplerde çağdaş liderlik kuramları ortaya çıkmaya devam etmiştir.

1.1.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramı

Karizmatik liderler; takipçilerine göre gidilecek yönü gösteren şevk, heyecan, moral veren, olumlu hareketlere teşvik eden, maddi manevi gelişimi için gerekli ortamı sağlayan ve bu ortamın sürekliliğini devam ettiren liderlerdir (Uyguç ve ark., 2000, s.591).

Diğer liderlik yaklaşımlarının tersine karizmatik liderler de farklı koşullardan bağımsız olarak liderin kendi karizma ve çekiciliğı ön plana çıkmaktadır.

Fakat değişken olarak lideri ortaya çıkartan sosyal, fiziki koşullar bu etkiyi arttırıp azaltabilmektedir. Bu koşulların ağırlığı ne kadar artarsa lider bunu karizması ile birleştirmekte bu olumsuz şartları lehine çevirebilmektedir.

İnsan kavramı ve insan odaklı yönetim anlayışlarının güçlenmeye başlaması karizmatik liderliğin de bu anlayışla beslenmesi karizmatik liderlik kuramının gelecekte de etkisinin artarak süreceğini bizlere göstermektedir.

1.1.4.2. Hizmetkar Liderlik Kuramı

Kuramların her biri değişen koşullara bağılı olarak farklı ihtiyaçları gidermeye yönelik olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmetkar lider, takipçilerine hizmet görevini yerine getirirken önceliğı takipçilerinin iyiliğini düşünmek, bunu başarabilmek için takipçilerinin ulaşmak istedikleri görev ve amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için mentorluk yapmak

gelişimlerine ve daha iyi olabilme çabalarına destek olarak başarıyı paylaşmak olarak değerlendirilir (Page ve Wong, 2000).

Hizmetkar liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, arzularını, kabiliyetlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye çalışarak onların içinde kalan ve ortaya çıktığında önemli bir potansiyel güç haline gelebilecek tutum davranış ve kabiliyetlerini ortaya çıkarabilmek için onlara destek olur ve kendilerine güvenmelerini sağlar.

Hizmetkar liderliğin karakteristikleri:

Günümüzde hizmetkar lider, bilimin ve teknolojinin hakim olduğu çalışma hayatını manevi olarak nitelediğimiz özellikler den sayılan insani ahlaki değerleri ile bağdaştırıp zor çalışma koşullarının ortaya çıkardığı tükenmişlik, çaresiz hissetme, yalnızlık gibi olumsuz duyguları uzaklaştırıp çalışanını seven, değer veren, saygı duyup gelişmesi için gerekli olanakları sağlayan çalışanları yerine empati yapabilen, cesur kararları korkmadan alan ya da aldırان çalışanlarına karşı sorumluluk hisseden lider modeli olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1.4.3. Lider-Üye Etkileşim Kuramı / Önder-İzleyici Kuramı

Liderlik kavramını içeren kuramlara bakıldığında lider-üye etkileşimi gözününe alındığı, farklı değişkenler karşısında otomatik hangi davranışları sergileneceği ile ilgilenirken, önder ile izleyici arasındaki iletişim/uyum gösterme davranışlarını atlamakta, izleyicilerin tamamına aynı argümanlar ile gittiği varsayımı ile hareket etmektedir.

Önder-izleyici kuramında ise lider çalıştığı grup içerisinde ki grup üyeleri ile standart bir ilişki kurmamakta ilişki boyutu her grup üyesine azaltılmış ilişki gücü akımı, arttırılmış ilişki gücü akımına doğru değişen çeşitli boyutlarda iletişim geliştirerek bu iletişimin işgörenlerin iş doyumunu, işe bağlılıklarını, çalışma gücü ve çalışan ayrılma hızı parametreler üzerinde gücü olacak şekilde sürdürme yoluna giden bir yaklaşımı benimsemiştir.

Bu kuramın temel dayanak noktası önderin takipçileri ile aynı frekansta diyaloga girmedeği, farklı boyutta ve şiddette frekansa yoğunlaşarak, her takipçi ile farklı ilişki boyutunda temas kurmasından kaynaklı olarak diğer teorilerden farklılık gösterir. Önderlerine yüksek frekansta bağlı olan takipçiler bunun karşılığında ise liderden daha fazla takdir, sosyal destek, kaynak, terfi beklentisi içerisinde olurlar. (Schriesheim vd.,

2001: 526).

Takipçiler ile yüksek frekansta diyalog kuran önder için bu yüksek etkileşim belli tavizlerde doğurmaktadır. Takipçilere daha yoğun şekilde alaka, mentorluk, rehberlik gibi zaman ayırmak gereken faaliyetleri sergilemek zorunda kalacaktır.

Düşük frekansta diyalog kuran takipçiler ise kaynağa daha uzak olmakta, imkanları kısıtlanmaktan bilgi akışı, maddi manevi kaynaklar kısıtlı sağlanmakta, bu farklılıkta takipçilerde mutsuzluk ve negatif hislere yol açabilmektedir.

1.2. OTANTİK LİDERLİK

Otantiklik liderliğin geçmişi eski Yunana kadar gitmektedir.

Otantiklik “kendi kendinin farkında olmak, kendini doğru biçimde ifade edebilmek”tir. Kişi; içsel benliğine, karakterine, tutum ve hislerine sahip çıktığı ölçüde kendisidir. Otantik lider ise “kendi fikirleri, hareketleri ve diğer insanlar nazarında hakkında ne düşünüldüğünün bilincinde olan, yaşadığı çevreyi bilin, özgüveni yüksek, inancı gelişmiş, pozitif bakış açısına sahip ve problemlerin hızlı üstesinden gelebilen ahlaklı kişilerdir ” (Ünnü, 2009:1263).

Otantik liderlik tarzının dört tane faktörü vardır. Bunlar; öz farkındalık faktörü, bireyin elinde olan motive edici araçların, hislerin, isteklerin ve kendisiyle ilgili enformasyonun farkında olmasıdır (Kernis, 2003:13).

Bilginin faktörü ise, enformasyonu ya da deneyimi dengeli olacak şekilde, hakkaniyet ölçüsünde adaletli olacak bir ölçüde göstereceklerdir (Kernis, 2003:14).

Bir başka faktöre, önderin takipçiler ile kurduğu diyaloglarının nesnel ve içten olması gerektiği üzerinde durmaktadır. (Kernis, 2003:15).

Son bileşen olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı kişinin değer yargıları ile seçim ve sahip olmak istedikleri eşgüdümsel hareketler içinde bulunmasını kastetmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:321-324).

Otantiklik önder ve takipçiler arasında nesnellige, bilginin paylaşılmasına, sağlıklı sürdürülebilir yönetsel ortamın ortaya çıkmasına katkı sağlayan olumlu bilişsel ve duyumsal etkenlerin artmasını sağlayan önderlik reflekslerine dayanan bir yaklaşımdır.

Psikolojik birikimin öğelerine de baktığımızda mukavemet, kendi kendine yetebilme, olumlu düşünce yapısı, hayal edebilme gibi unsurlarla beraber lider gruplar üzerinde olumlu etkisini sürdürerek, sürdürülebilir uyumun örgüt içerisinde devamına

otantiklik özellikleriyle beraber sebep olmaktadır.

1.2.1. Pozitif Psikoloji ve Otantik Liderlik

Pozitif psikoloji, hayat içerisinde ki pozitif olguları deneyimleri yine pozitif alanlar da pozitif şekilde kullanılmasını teşvik edip sonucunda pozitif öznel tecrübe çıktılarının ortaya çıkartılmasını sağlayarak kişilerin yaşam kalitesini arttırmayı sağlayan pozitif bir bilimdir.

Pozitif psikoloji pozitifliği sağlamaya çalışırken hayatı zorlaştıran ve anlamsızlaştıran yaşam kalitesini düşüren negatif olayları engellemeyi vaat eden; pozitif kişisel deneyimler olarak ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Synder ve Lopez, 2000).

Pozitif psikolojik birikimin saymış olduğumuz faktörlerin her birinin analize açık olması ve takipçilere eğitimler yoluyla kazandırılarak olumlu örgüt ortamının oluşturulması, çalışma veriminin artış göstermesi, ataletin azalması, çalışan devir hızının düşürülmesi gibi olumlu sonuçlarının yanında bunun çarpan etkisiyle beraber artırarak toplumun diğer kesimlerini de olumlu etkileyeceği açıktır.

Otantik liderlik altında yönetilen takipçiler genellikle liderlerine güçlü pozitif özellikler atfederler ve onun pozitif yönlerini mümkün mertebe içselleştirirler. Sonuç olarak da takipçiler da aynen liderleri gibi pozitif özellikler göstermeye, pozitif davranışlarda bulunmaya ve liderlerinden gördükleri destek ve olumlu davranışlara üstün performans göstermek gibi pozitif örgütsel çıktılar oluşturmakla karşılık verirler (Ilies vd., 2005).

1.3. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA OLGUSU

İnsanların farklı yaratılış özelliklerinden kaynaklı olarak diğer insanlardan tutum, ahlak, motivasyon, yaşayış tarzı noktalarında ayrılmaktadırlar. Bu farklılıklardan kaynaklı olarak çatışma olgusu kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır (Karataş, 2007:2; Akkirman, 1998:2).

Anlaşmazlık örgütsel işbölümünün farklı alanlarında görülebilen bir kavram olup iyi şekilde kompanse edilip uzlaşma sağlanamadığında kişi ve toplum için ağır faturalar ortaya çıkarabilmektedir (Tjosvold, 1991:3)

Örgütsel anlaşmazlık olgusuna yol açan faktörler farklı maddeler halinde sonucuna ulaşmaktadır. Bu sonuçlar iletişime ait unsurlar, matrikse yönelik unsurlar,

kişisel hareketlere yönelik sebeplerdir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Çatışma yönetimine hakim olabilme isteği önder ile izleyicileri içerisinde farklı diyaloglar günümüz liderlik yaklaşımları için problem yaratan başlıklardır. Önderler izleyicilerini dönüştürür ve bu örgüt içindeki anlaşmazlıkları ortaya çıkaran ana bileşenler üzerinde bir etki alanına sahiptir (Rahim, 2001:150).

İşgörenler çalıştıkları kurumlarda kendilerine sadece söyleneni yapan mekanik bir varlık olarak görüldüklerini hissedersen örgüt içerisinde manevi tatmin duygularını da yaşamayıp kendilerini mutsuz, umutsuz ve tükenmiş hissedersen mevcut yöntem kademesinde olanlar bu durumun farkına varmayıp yada farkına vardıkları halde görmezden gelirlerse çalışanlar çalıştıkları kurum ve yöneticilerine karşı yabancılaşma, suçlama, duyarsız davranma, agresif davranışlar içerisinde bulunma gibi bir takım olumsuz davranışlar içerisinde bulunabilirler. Bu çalışanların çalıştıkları kuruma karşı da yabancı hale gelmelerine de yol açabilmektedir.

1.4. MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMA (ABILENE PARADOKSU)

Şirketlerin çalışma iklimini oluşturan unsurların karşılıklı etkileşim halinde olmalarından kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar şirketin ya da örgütlerin tamamına zamanla sirayet etmekte buda örgütsel çatışma ve patolojilere yol açmaktadır. Ortaya çıkan bu patolojik travmalar, işgörenlerin moralinin bozulmasına, şirketlerin verimlilik ve işgörmeye gücünün düşmesine, şirketlerin mantık dışı ve irrasyonel faaliyetlere açık hale gelmesine, bu travmanın prognozunun artarak zamanla lidere yani örgüt yönetimine ve örgütün/şirketin tamamen zarar görmesine yol açmaktadır (Miller and Miller, 1991:239-245).

İşlevsizlik olgusunu şirketin bilinçli körlük durumundan kaynaklı olarak yakın gelecek zamanda şirketin temel işgörmeye noktasına direkt etkileşim sağlayacak etkileme oranı yüksek tehlikelerin çalışma zamanlarında görülüp farkedilmesine rağmen ortaya çıkan belirtilerin olmadığı varsayılarak şirket faaliyetlerinin sürdürülmesi olarak kabul edilmektedir.

Gelecekte doğması muhtemel olan bir tehlikeyi gösteren ve çeşitli şekillerde ortaya çıkan olumsuz belirtilerin şirket çalışanlarının görmelerine rağmen bunu yöneticilerine çeşitli sebeplerle bildirmemeleri sonucunda bu tehlike ve belirtilerin gözardı edilmesi alışkanlık haline alarak sıradanlaşır ve şirket geleceğini görmeyerek

adeta bilinçli bir körlük yaşar (Catino'ya. 2013:126)ç

Miyopiden kasıt örgütün süregelen kalıplaşmış reflekslerin devam ettirme isteği ve bu hakim inanç ve alışkanlıkları sorgulamadan devam ettirme istikametinin de ısrarı ve bunun sonucunda öngörülemez problem ve aksaklıkların ortaya çıkması ile tarif edilmektedir.

Mutabakatta saklı çatışmayı yaşadığı Amerikanın Teksas eyaletinde yer alan evlerine uzaklığı seksenbeş-doksan kilometre olan Abilen isimli kasaba da aile üyeleri ile yaşadığı bir olaydan esinlenerek şirketlerin içerisinde yaşayan işgören ve yöneticilerin de buna benzer örtük çatışmalar yaşayabilecekleri fikrini beraberinde getirmiş aile üyelerinin örtük çatışmalarından edindiği modeli şirketlere de uyarlamıştır.

Olayın temelinde yatan ise aile üyelerinden birinin kasabaya yemek yeme fikrini ortaya atması sonuç olarak diğer aile üyeleri kendi içlerin de bireysel olarak farklı sebepler ile gitmek istemedikleri halde diğer grup üyelerinin aksini düşündüklerini varsayarak gitmeyi kabul etmişler. Kötü bir seyahat ve yemeğin ardından içlerinden birinin yemeğe gitme fikrinin kötü olduğunu ifade etmesi üzerine diğer aile üyelerinin başta kabul ettikleri gitme kararlarının tam tersini düşündükleri aslında onların birbirlerinden bağımsız gitmek istemediklerinin ortaya çıkmıştır. Fakat sonuç düşüncelerinin aksine gitmek olarak ortaya çıkmıştır (Harvey vd., 2004: 216), (Harvey 1974: 19).

Harvey, kendi aralarında ortaya çıkar bir takım çatışma ve sorunların örgütsel açıdan da bakıldığında normalin üstünde bir oranda ortaya çıktığını tespit etmiş ve bu örtük çatışma olgusuna olayın vuku bulduğu kasabanın ismini vermiştir.

Mutabakatta saklı çatışmanın ortaya çıkış sebepleri arasında bir çok farklı faktörü sayabiliriz bu faktörler örgüt içi iletişim kanallarının tıkalı olması kısaca bilgi akışının kesintiye uğraması olarak görebiliriz.

Örgüt iklimi içinde yer alan çalışanlar ayrı ayrı bu tıkanan çatışma patolojisinin olduğu iş süreçlerinin düzeltilmesi için neler yapılacağına dair fikirlerinin olmasına karşın bunun dışında bu alınacak yanlış yönetsel kararların uygulandığında ortaya çıkabilecek işlevsizliği ve patolojiyi görmelerine karşın progresif bir şekilde devam eden iletişim kanalları tıkanıklığına çözüm getirilememesinden kaynaklı olarak farklı bakış açısı içeren düşüncelerini saklamayı tercih ederek çoğunluk alınan kararlara uyum

sağlamayı yeğlemektedirler.

Bu uyum sağlamanın yol açtığı asıl vehamet gidişat kendi düşüncelerinin tam tersi istikamete doğru gitse hatta bu istikametın yanlış olduğunu düşünseler dahi uyum göstermeye devam etmeleridir. Harvey vd. (2004: 216)'nin susma sarmalı olarak isimlendirdiği bu tasvir örgütlerde ağır basan kişi yada grupların karar alınma süreçlerinde şirketin tamamını temsil eder biçimde gözükerek farklı fikirler taşıyan diğer grup üyelerinin azınlıkta kaldığı duygusuna kapılmalarını sağlayarak suamalarına neden olurlar.

Örgütlerin yönetim departmanlarının artık değişen işlevlerinin farkında olmaları bu işlevi kullanarak sürdürülebilir iş ikliminin tesisi sağlanmalıdır. Bu atılacak ilk doğru adımdır. İş görececek bir işletmede uygun çalışma ortamını sağlayacak olan tepe yöneticilerdir. Tepe yöneticiler eskiden süregelen enformasyon edinen, bu enformasyonlar ışığında çalışanlarını sevk ve idare eden yöneticiler ile ortaya çıkacak verimsizlik ve ataleti engellemek çok zor hale gelecektir.

İşverenlerin, çalışanların kabul görmeme endişesi ile gerçekleri gizleme rasyonalitesini bilmeleri bunu içselleştirerek endişe giderecek yolları bulmasını birinci önceliği olarak ele alması gerektiğini bilmelidir. Yöneticinin istenen duyulmak isteneni ifade eden değil bu aksaklık ve problemleri teşhis eden bu teşhisi yaparken olaylara tek taraflı bakmayıp kendi payını da tartarak adil davranabilen çözüm yollarını arayan bu çözüm yollarını ararken yanında çalışanları da bu çözüm sürecine dinamik bir şekilde katabilen işlevsizlik momentumunu tekrar işlevsel hale getirerek innivasyon momentumuna çevirebilmek olanı dile getirenden ziyade, verimsizliği, kısır döngüyü tespit eden, meydana gelmesinde önce kendi davranışlarını ve yaptığı hareketleri dürüst bir şekilde ortaya koyup nesnellik süzgecinden geçirebilen ve çözüm sürecinde diğer çalışma arkadaşlarını da yanına alarak bu süreci yönetebilen bir düşünce yapısına sahip olması gerekmektedir.

Günümüzde, yöneticilerden beklenen davranış ve uygulama modeli devinin bilinirliğini şirket geneline yaymak ve devinime mihenk taşı/katalizör olmaktır (Yüksel, A.H, 2017).

1.5. OTANTİK LİDERLİK VE MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMA

Örgütlerde pozitif hava oluşturan otantik liderliğin uygulanması aşamasında bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler daha öncede belirttiğimiz psikolojik birikimin yani sermayenin faktörleri olan bağımsız ayakta durabilme gücü, kendine yetebilme, inanç, olumluluk, problem çözebilme refleksi gibi nitelikler otantiklik ile sıkı bir bağ içerisinde dirler. Bu iki unsur birbirlerini tamamlayıcı özellik taşırlar (Luthans ve Youssef, 2004:152).

Otantik liderlik bileşenlerini tekrar edecek olursak; öz farkındalık, enformasyonu dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkisel şeffaflık olarak sayabiliriz. (Walumbwa vd., 2010).

Günümüzde çalışma koşullarının giderek zorlaşması ve yeni risklerin ortaya çıkması ile beraber zorlaşan çalışma koşullarında işgörenler farklı yöntemleri denemek zorundadırlar.

Atalet ve paniğin sonucu olarak ortaya çıkan bilgi kirliliği ve kısıtı alınamayan kararlara ve aksiyonlara örgütlerin fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajında geriye düşmelerine yol açmaktadır. Olumsuz çevre ve piyasa koşullarında çalışan işgören ve yöneticilerin bu durumu lehlerine çevirebilmek için denememişleri denemeleri, risk almaları, farklı enformasyon ve çalışma yöntemlerini kullanmaları kriz ortamının çıkartabileceği fırsatları lehlerine çevirebilmek için gerekli adımları cesurca atmaları gerekmektedir.

Belirsizlik ve kaos ortamında çalışmak zorunda kalan tepe yöneticiler ve işgörenler bu belirsiz ve zor koşullara kısa sürede adapte olmalı ve farklı çözüm yolları arayışına girmelidirler.

Bowen ve Blackmon, bu teoriyi şöyle açıklamaktadır. Mali sınırlama ve kısıtlar enformasyonun sınırlı paylaşımının yönettiği bu belirsizlik ortamında farklı fikir ve yöntemler akla gelse dahi diğer arkadaş ve gruplardan destek olamayacaklarını varsayarak sessiz kalma yolunu seçeceklerdir. Ya da düşündükleri fikir ve yönteme itiraz geleceğini düşündüklerinden tepki çekmemek adına dürüst davranmayı gözardı ederek farklı bir şekilde dürüst olmayan bir cevap vereceklerdir.

Konuşmama ve düşüncelerini dile getirmeme örgüt içerisinde yalnız ya da azınlık kalma durumu ile ilintili olduğu kadar baskın grupların fikirlerini kabul ettirmeleri ön

plana çıkmaları ve bu baskın grupların desteklerinin kaybedileceği düşüncesinde söz alma, itiraz, sessiz kalma gibi konularda da belirleyici olmaktadır.

Söz almama, susma ile tabir edilen spirale bakıldığında (*Kahveci, 2010: 12*):

- Dominant grupların azınlık gruplara söz hakkı tanımaması
- Çalışanların yalnız kalacakları ve dışlanacakları korkusu
- Çalışanın baskılar sonucu ya fikrini açıklamaya ya da susmayı tercih etmesi.

Otantik önderler izleyicilerini çeşitli konularda motive edip yetiştirirler. Mentorluk, danışmanlık, rehberlik yaparlar. Pozitif dışsallık oluştururlar. Bu pozitif dışsallık izleyiciyi cezbetmekte, öğrenme güdülerini arttırmakta, bu güdü psikolojik sermayeyi beslemekte, olumlu örgüt yapısına katkı sağlamaktadır. (Luthans vd., 2007b: 22).

Otantiklik ile psikolojik sermaye unsurlarının ilişkisini irdelersek, otantikliğin sağladığı yakınlık, samimiyet, ilgi, pozitif yönleri, sivril tip, negatif davranış ve sonuçları suçlama olmadan karşılıklı olarak paylaşarak başarıyı takdir etme, başarısızlığın beseplerini düzeltici tedbirleri alma (otantiklik ile ilgiliyken ve liderlik yaklaşımı ile), bu güdülerle hareket eden lider çalışanlarını psikolojik sermaye unsurları olan iyimserlik, umut, dayanıklılık, özyeterlilik potansiyellerini harekete geçirmek, bu potansiyelleri pozitif çıktılara dönüştürebilecektir.

Bu yaklaşımların sonucunda otantik liderliğin bileşenlerinin, psikolojik sermaye unsurları ile hareket ederek mutabakatta saklı çatışmanın yol açtığı örgütsel miyopi, sessizlik sarmalı, örgütsel yakınmacılık, söz almama, harekete geçme endişesi atalet gibi olumsuz davranışların oluşması dışında, örgütün aldığı çoğunluk kararların sonucu yanlış uygulamalara yol açabileceğinin bilinmesine rağmen, konfor alanını terk etmemek, doğruların tersi istikamette davranmaya devam etmek gibi negatif sonuçlanacak olumsuz davranışlarında önüne geçilmiş olacaktır.

BÖLÜM 2

MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMANIN SEBEPLERİNİN OTANTİK LİDERLİK BİLEŞENLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın kapsamı

Araştırmanın kapsamına Bursa ilinde ilaç sektöründe çalışan mümessiller dahil edilmiştir. Araştırma mutabakatta saklı çatışmanın bileşenleri ile otantik liderlik bileşenleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada verilerin yansız olması ve istatistiksel sonuçlar elde edilebilmesi için yöntem olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ayrıca literatür taraması yapılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise otantik liderlik bileşenlerine yönelik faktörlere ilişkin 75 anket ifadesi bulunmaktadır.

2.2. Araştırmanın hipotezleri

H1: Otantik liderlik bileşenlerinden olan enformasyonun dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi özelliği çalışanlarda harekete geçme endişesini engeller.

H2: Otantik liderlik bileşenlerinden olan şeffaflık özelliği , algısal riskin oluşmasını engeller.

H3: Otantik liderlik bileşenlerinden olan özfarkındalık özelliği, hakiki riskin oluşmasını engeller.

H4: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak özelliği, dışlanma korkusunun oluşmasını engeller.

2.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Bursa ilinde faaliyet gösteren ilaç firmaları bünyesinde çalışan mümessiller oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise, görüşme usulü ile basit rastlantısal örnekleme yöntemi ile yirmi ilaç firmasında çalışan 153 mümessil oluşturmaktadır.

2.4. Veri toplama yöntemi

Araştırmada uygulanan anket, 6'si demografik, 75'si ise 5'li likert ölçeği ile hazırlanmış olup, toplam 81 sorudan oluşmaktadır. Anket 153 çalışan tarafından doldurulmuş, 5'li likert ölçeği kullanılarak "1. Kesinlik katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum" olmak üzere yanıtlama tercihi kullanılmıştır. Anket uygulama sonrası anket formları kontrol edilmiş ve yanıtlandırılan formlar değerlendirmeye alınmıştır. 81 adet anket sorusu numaralandırılarak bilgisayara kaydedilmiştir.

2.5. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Açıklayıcı (açımlayıcı) faktör nalizi öncesi faktör analizinin uygulanabilirliğine yönelik ön varsayım testleri KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmıştır. KMO testi örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu göstermektedir. Barlett testi faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişki olduğu göstermektedir. Barlett test sonucunun $p < 0,05$ olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2011, 126). Yapılan Barlett testi sonucunda ($p = 0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO = 0.899 > \text{örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir}$). Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %77.13 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Dengeli işlem özelliği çalışanlarda harekete geçme endişesini engellemesi ile ilgili faktörün güvenirligi Crombach Alpha=0,947 olarak; ilişkilerde şeffaflığın algısal riskin oluşmasını engellemesi faktörün güvenirligi Crombach Alpha=0,887 olarak; öz farkındalığın hakiki risk oluşmasını engellemesi faktörün güvenirligi Crombach Alpha=0,803 olarak; içselleştirilmiş ahlak özelliğinin dışlanma korkusunun

oluşmasını engellemesi faktörün güvenirliği Crombach Alpha=0,879 olarak bulunmuştur.

2.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993:9; [http:// www. istatistikanaliz.com /faktor_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)).

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlar ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	106	69,3
	Kadın	47	30,7
	Toplam	153	100,0
Yaş	18-25	4	2,6
	26-35	47	30,7
	36-45	83	54,2
	46 Ve üstü	19	12,4
	Toplam	153	100,0
Meslek	Bm	10	6,5
	Tıbbi Müessil	125	81,7
	Diğer	18	11,8

	Toplam	153	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	14	9,2
	Lisans	21	13,7
	Önlisans	82	53,6
	Yükseklisans	36	23,5
	Toplam	153	100,0
Meslekte Çalışma Süresi	0-5	24	15,7
	6-10	27	17,6
	11-15	50	32,7
	16-20	28	18,3
	21 Ve üstü	24	15,7
	Toplam	153	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	0-5	98	64,1
	6-10	29	19,0
	11-15	8	5,2
	16-20	12	7,8
	21 Ve üstü	6	3,9
	Toplam	153	100,0

“Tablo 2.1 (devamı)”

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 106'sı (%69,3) erkek, 47'si (%30,7) kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 4'ü (%2,6) 18-25, 47'si (%30,7) 26-35, 83'ü (%54,2) 36-45, 19'u (%12,4) 46 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar meslek değişkenine göre 10'u (%6,5) bm, 125'i (%81,7) tıbbi mümessil, 18'i (%11,8) diğer olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim düzeyi değişkenine göre 14'ü (%9,2) lise, 21'i (%13,7) lisans, 82'si (%53,6) önlisans, 36'sı (%23,5) yükseklisans olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar meslekte çalışma süresi değişkenine göre 24'ü (%15,7) 0-5, 27'si (%17,6) 6-10, 50'si (%32,7) 11-15, 28'i (%18,3) 16-20, 24'ü (%15,7) 21 ve üstü olarak dağılmaktadır.

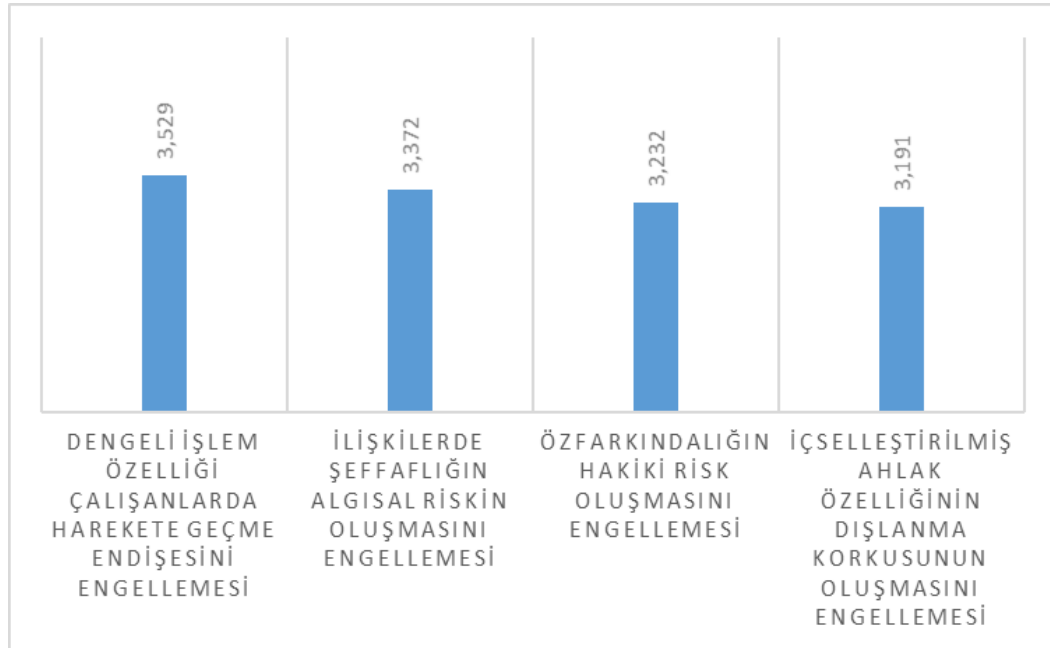
Çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 98'i (%64,1) 0-5, 29'u (%19,0) 6-10, 8'i (%5,2) 11-15, 12'si (%7,8) 16-20, 6'sı (%3,9) 21 ve üstü olarak dağılmaktadır.

3.2. Hipotezlere İlişkin Genel Bulgular

Tablo 2.2. Örgütlerde Mutabakatta Saklı Çatışmanın (Abilene Paradoksu) Otantik Liderlik Olgusu Üzerinden Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Dengeli işlem özelliği çalışanlarda harekete geçme endişesini engellemesi	153	3,529	0,964	1,000	5,000
İlişkilerde şeffaflığın algısal riskin oluşmasını engellemesi	153	3,372	0,849	1,200	4,800
Öz farkındalığın hakiki risk oluşmasını engellemesi	153	3,232	0,910	1,110	5,000
İçselleştirilmiş ahlak özelliğinin dışlanma korkusunun oluşmasını engellemesi	153	3,191	1,012	1,000	5,000

Çalışanların “dengeli işlem özelliği çalışanlarda harekete geçme endişesini engellemesi” ortalaması yüksek $3,529 \pm 0,964$ (Min=1; Maks=5), “ilişkilerde şeffaflığın algısal riskin oluşmasını engellemesi” ortalaması orta $3,372 \pm 0,849$ (Min=1.2; Maks=4.8), “öz farkındalığın hakiki risk oluşmasını engellemesi” ortalaması orta $3,232 \pm 0,910$ (Min=1.11; Maks=5), “içselleştirilmiş ahlak özelliğinin dışlanma korkusunun oluşmasını engellemesi” ortalaması orta $3,191 \pm 1,012$ (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır.



Şekil 2.1. Örgütlerde Mutabakatta Saklı Çatışmanın (Abilene Paradoksu) Otantik Liderlik Olgusu Üzerinden Ortalamaları

İlişkilerde Şeffaflık Hipotezi

İlişkilerde şeffaflık hipotezine ilişkin ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.900>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %68.205 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Araştırmada 12 numaralı madde tek faktör oluşturduğundan çıkartılmıştır. İlişkilerde şeffaflık hipotezine ilişkin 19 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.945$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre ilişkilerde şeffaflık hipotezine ilişkin ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2.3. İlişkilerde Şeffaflık Hipotezine İlişkin Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=9.968)	Yöneticimin şeffaf davranış içerisinde olması sorumluluk alma konusun da beni motive eder.	0,880	43,791	0,960
	Yöneticimin aldığı kararlarda çalışanlarına açık olarak bilgi vermesi yöneticime olan güvenimi artırır.	0,874		
	Yöneticimin aldığı kararları çalışanları ile şeffaf bir şekilde paylaşması firmaya ve yöneticiye olan bağlılığı artırır.	0,869		
	Yöneticim kendisini doğru ve gerçek bir şekilde ifade eder.	0,864		
	Yöneticim duygu ve düşüncelerini çalışanları ile paylaşmakta isteklidir.	0,852		
	Yöneticilerimin ve işgörenlerin şeffaf bir şekilde fikirlerini paylaşmaları firma içerisinde ki çatışmaları azaltır.	0,851		
	Yöneticim kritik bilgileri çalışanları ile paylaşır	0,822		
	Yöneticimin verdiği sözleri tutması işteki üretkenliği mi artırır.	0,811		
	Yöneticimin şeffaf ve dürüst davranması iş yerime olan güven ve aidiyet duygumu artırır	0,790		
	Amirim kendisini anlaşılır ve doğru bir biçimde ifade eder.	0,739		
	Yöneticim her zaman iyi ve doğru olanı teşvik eder.	0,702		
	Yöneticimin bizim başarılı olacağımıza dair umut beslemesi kendisine güven duymamızı sağlar.	0,689		
	F2 (Özdeğer=2.991)	Yöneticim işyerinde daima açık iletişime önem verir.		
Yöneticimin firma hakkındaiyimser düşünceler içerisinde olması firmaya sebat etmemi sağlar.		0,857		
Yöneticim çalışanlarına iş ile ilgili söz hakkı verir.		0,848		
Yöneticimin işyeri ve diğer işgörenler hakkında iyimser dünceler içerisinde olması beni motive eder.		0,832		

	Yöneticimin bilgi paylaşımında şeffaf ve dürüst davranması yöneticime ve çalıştığım işyerine güven ve bağlılığımı artırır.	0,822		
	Yöneticimin şeffaf ve dürüst olması, yaratıcı fikirler bulmamı teşvik eder.	0,568		
	Yöneticim duygularını açığa vurmasını zayıflık olarak görür.	0,440		
Toplam Varyans %68.205				

“Tablo 2.3 (devamı)”

Özfarkındalık Hipotezi

Özfarkındalık hipotezindeki 9 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.907$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.895>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %77.855 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre özfarkındalık hipotezindeki ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2.4. Özfarkındalık Hipotezi Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=5.691)	Yöneticim elde edilen başarıyıbizlerle paylaşır ve bu başarıda katkısıolanları ifşa eder.	0,920	60,848	0,957
	Yöneticim bir başarısızlık karşısında bizi suçlamak yerine çözüm arar.	0,917		
	Yöneticim kendisine ve çalışanlarına güven duyar.	0,915		
	Yöneticim benim güçlü yönlerimi bilir ve bu yönlerimi örgüt içerisinde ki işler de kullanmam için beni teşvik eder.	0,905		
	Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya çalışır.	0,868		
	Yöneticim işyerinde çalışanların kabiliyetlerini bilir ve bu kabiliyetler doğrultusunda çalışanlarını güçlendirir.	0,848		
	Yöneticim geliştirilmesi gereken yönlerimi bilir ve bu yönlerimi geliştirmem için beni teşvik eder.	0,799		
F2 (Özdeğer=1.316)	Yöneticim özgün bir kişiliğe sahiptir.Bu sayede bize farklı bakış açıları getirir.	0,838	17,007	0,794
	Yöneticim kendi hatalarını bize yansıtmaktan kaçınır.	0,799		
Toplam Varyans %77.855				

Enformasyonu Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme Hipotezi

Enformasyonu dengeli ve tarafsız değerlendirme hipotezindeki 8 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.947$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.854>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.080 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre dengeli işlem hipotezindeki ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2.5. Enformasyonu Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme Hipotezi Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yüğü
Yöneticim aldığı kararlarda işgörenleri ile uyumludur.	,894
Yöneticim karar alırken değer yargılarımızı gözetir.	,864
Yöneticim bir karar alırken bizlerin de fikirlerine önem verir.	,861
Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya özen gösterir.	,856
Yöneticim karar sürecine bizleri de dahil eder.	,826
Yöneticim verdiği kararlar da bize danışır. Vereceği karara aykırı farklı kararlar dahi olsa farklı bakış açılarını samimiyet ile değerlendirir.	,785
Yöneticim karar verirken farklı düşünceleri dikkate alır.	,739
Yöneticim çalışanları arasındaki anlaşmazlıkları çözüme kavuştururken adil ve tutarlıdır.	,708
Özdeğer=5,366	

İçselleştirilmiş Ahlak Hipotezi

İçselleştirilmiş ahlak hipotezindeki 7 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.803$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.901>0,60$) örnek büyüklüğünün

faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %75.532 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre içselleştirilmiş ahlak Hipotezindeki ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2.6. İçselleştirilmiş Ahlak Hipotezi Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yüğü
Yöneticim almış olduğu kararların o'nu bağladığını ve bu kararlardan sorumlu olduğunu bilir.	,908
Yöneticim firma etik kurallarına uyma konusunda hassasiyet sahibidir.	,908
Firmamın ve yöneticimin almış olduğu kararlar çalışanların değer yargıları ve ahlaki bakış açıları ile uyumludur.	,878
Yöneticim aldığı kararların ahlaki sonuçlarının farkındadır.	,877
Firmamın ve yöneticimin etik kurallara bağlı olması firma aidiyetimi arttırır.	,850
Yöneticim almış olduğu kararlar da iş ahlakının gerektirdiği kuralları gözetir.	,771
Yöneticilerimin adaletli ve ahlaklı davranması beni çalıştığım işyerinde motive eder.	,756
Özdeğer=5,077	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otantik liderlik bileşenleri olan enformasyonu dengeli ve tarafsız değerlendirme (Balanced Processing) iş süreçlerindeki ve yönetsel çevredeki enformasyonu nesnel olarak tahlil edebilme ve karar vermeden evvel, birlikte çalıştığı kişilerin fikirlerini keşfetme olarak yorumlanabilirken

Bu otantik liderlik bileşeni ile mutabakatta saklı çatışmanın (Abilene paradoksunu) yol açtığı örgüt içerisinde beliren sorunlar ile verilmek üzere olunan yönetsel kararlar ile alakalı hataların tespit edilmesine ve bu tespite rağmen bunları dile getirilmesinin ardından iş süreçlerinin aksaması ve bu aksaklık ve olumsuzlukların düzeltilmesine yönelik maliyetin sebep olduğu harekete geçme endişesine bağlı ataletin (Action anxiety) sürmesini önlemeye yönelik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Enformasyonun dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi çalışanlarda harekete geçme endişesini engellemesi ile ilgili hipotezi ölçmeye yönelik sekiz ifadenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = 0.947$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır.

Yapılan Barlett testi sonucunda $p=0.000 < 0.05$ değeri oldukça anlamlı bulunmuş faktör analizine alınan değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.080 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre enformasyonu dengeli ve tarafsız değerlendirme hipotezindeki ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Sonuç olarak tipoteze bağlı sekiz ifadenin birbirleri ile ilişkilerinin yüksek düzeyde olduğu yöneticilerin karar verirken çalışanlarının görüşlerini de dikkate alması,

çalışanlarının fikirlerini önemsemesi, karar sürecine çalışanların da dahil etmesi, çalışanların değer yargıları ve ahlaki görüşlerini de dikkate alması, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları çözüme kavuştururken adil ve tutarlı olması ve bunu tutarlı ve sürdürülebilir şekilde devam ettirmesini içeren sekiz ifadenin (Tablo 5) çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, farklı da olsa düşüncelerini dile getirmelerine, aralarında anlaşmazlık dahi olsa adil ve tutarlı şekilde bu anlaşmazlığın çözüleceğine dair inaç beslemelerine, söz almalarına, karar sürecine dahil olma isteğinin artmasına pozitif yönde katkı sağlayacağı yönünde katkısı olduğunu ölçmüştür.

"İlişkisel şeffaflığın(Relation Transperency) algısal riskin oluşmasını engeller" hipotezine ilişkin bireylerin hislerini eğilimlerini, motivasyonunu birlikte çalıştığı kişiler ile samimi ve açık bir şekilde paylaşabileceği sağlıklı ilişkiler kurması olarak açıklayabiliriz.

Abilene paradoksunun yol açtığı algısal risk (Negative Fantasy / Perceived Risk) çalışanların iş akışı ve süreçlerinde beliren sorunlar ile verilmek üzere olunan yönetsel kararlarda teşhis ettikleri hataları söylemekten kaçınmaları ile doğabilecek olan zararları ifade ederken, bu söz konusu zararları otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık özelliği çalışanların riskten kaçınma konfor alanlarını kaybetme güdüsüyle işlevsiz örgütsel süreçleri fark etmelerine rağmen sürdürmelerine mani olur.

Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %68.205 olan iki faktör altında toplanmıştır. Araştırmada 12 numaralı madde tek faktör oluşturduğundan çıkartılmıştır. İlişkilerde şeffaflık hipotezine ilişkin 19 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.945$ olarak çok yüksek bulunmuştur.

Bu analiz sonucuna bakarak ;

Yöneticilerin çalışanlarına kendisini doğru ve anlaşılır şekilde ifade edebilmesi, duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde çalışanları ile paylaşabilmesi, verdiği sözleri tutarak tutarlı davranabilmesi, iyi ve doğru olanı çalışanlarına gösterebilmesi, iş yerinde söz alma ve açık iletişime önem vermesi gibi pozitif davranışlar içerisinde bulunmaları ile ilgili davranışları ölçen on dokuz ifadenin faktör analizinin sonuçlarının yöneticiler ile ilgili bu davranışların çalışanları pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaştırmaktadır (Tablo 6).

Bu sonuçtan hareketle çalışanlar birbirlerine güvenecek, iş yerine ve yöneticiye olan güven ve bağlılığı arttıracak, üretkenliği ve performansı da arttıracak, sorumluluk alma isteğini arttıtırırken işlevsiz örgütsel süreçlerden de kaçınmalarını sağlayacaktır.

z farkındalık (Self Awareness) hakiki risk oluşmasını engeller hipotezi ile; bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin, kabiliyetlerinin amaçlarının, vereceği kararların çalışanlara olası etkilerinin, yönetsel sorumluluğunun ve örgütün stratejik yöneliminin farkında olması, bilişsel ve hissi becerilerine güvenmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bundan hareketle çalışanların iş akışı ve süreçlerde beliren sorunlar ile verilmek üzere olunan yönetsel kararlarda teşhis ettikleri hataları ifade etmediklerinde yaşanacak zarar, kaçınıldığı sanılan sosyal maliyetin hakiki hale gelmesine neden olur. Algısal riskten kaçınma riskin gerçekleşmesine neden olan davranışları doğurur.

Hipotez ifadelerinde de ölçülen otantik liderliğin öz farkındalık özelliği on ayrı ifade ile ölçülmüştür (Tablo 7).

Özfarkındalık özelliği çalışanların teşhis ettikleri yönetsel hata ve sorunları ortaya çıkarmalarını sağlayarak yönetsel süreçlerdeki risklerin fark edilmesine rağmen saklı tutulmasına mani olur.

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %77.855 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre özfarkındalık hipotezindeki lğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Yöneticilerin alışanları ile ilgili geliştirilmesi gereken yönleri bilmeleri, güçlü yönleri ise şirket içerisinde faydalı alanlarda kullanabilmelerini teşvik etmesi, başarıyı çalışanları ile paylaşabilmesi, kararlarında tarafsız davranabilmesi, özgün bir kişiliğe sahip olup çalışanlarına farklı bakış açısı getirmesi ile ilgili olan on ayrı ifadenin (Tablo 7).

Çalışanların kendisini geliştirmesi ile ilgili fikir edinebilmeleri, geliştirilen yönlerini şirket içerisinde kullanabilmelerini, hataları da başarıları da birlikte paylaşabilmelerini, firma içerisinde sürdürülebilir bir güven ortamının sağlanması gibi şirket, yöneticiler ve çalışanlar için pozitif sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

İselleştirilmif etik değerler (Internalized Moral Perspective) "İselleştirilmif

ahlak özelliğinin dışlanma korkusunun oluşmasını engellemesi ile ilgili faktör analizine bakıldığında; bireyin kararlarının grup baskısından muaf kalarak değerler ve etik standartlar tarafından şekillendirilmesi olarak ortaya çıkarken abilene paradoksunun yol açtığı dışlanma korkusu (Fear of Seperation) çalışanların iş akışı ve süreçlerde beliren sorunlar ile verilmek üzere olunan yönetsel kararlarda teşhis ettikleri hataları ifade ettiklerinde mensubu oldukları grubun üyeleri tarafından terk edilme endişesi olarak ortaya çıkarken, otantik liderliğin içselleştirilmiş etik değerler özelliği çalışanların etik açıdan doğru olana odaklanmalarını sağlayarak grup baskısı endişesi ile hata ve sorunlar karşısında sessiz kalmalarına mani olur (Tablo 8).

Yöneticilerin karar alırken iş ahlakı kurallarını gözetmeleri, çalışanlarının değer yargıları ve ahlaki bakış açıları ile uyumlu olmaları, yöneticilerin aynı zamanda firma etik kurallarına uyma konusunda hassasiyet göstermeleri, adaletli ve ahlaklı bir yönetim göstermeleri ile ilgili bu yedi ifade ifadenin sonuçları, pozitif bir şekilde çalışanlara yansiyacaktır (Tablo 8).

Bu değerlerin uygulandığı çalışanlar motive olacaklar, işyerinde ve kendi aralarında uyumlu davranışlar sergileyerek ahlaki kuralları gözetecekler, firma aidiyeti artacak yöneticilerin ahlaklı davranmaları çalışanlara yansiyarak onlarda ahlaklı hareket etme yoluna gideceklerdir.

KAYNAKLAR

- Abbas, M., & Raja, U. (2010) Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. Retrieved from <http://www.wbiconpro.com/449-abbas.pdf>
- Alkın C, Ünsar S. (2007) Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007; 9:75-94.
- Alparslan, A.M. (2010) Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans tezi.
- Andersson, L. M. (1996) Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Arı Sağlam, G. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi 15/1 (2008) 131-148 131.
- Avcı U., Topaloğlu C. (2009) Hiyerarşik kademeler göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 2009; 11:1-20.
- Avey, J. , Wernsing, T., Luthans, F. (2008) Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48- 70.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*. 16:315-338.

- Avey, J., Patera, J. L. Ve West, B. J. (2006) “The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 42-60.
- Avey, J. , Wernsing, T. and Luthans, F. (2008) “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48- 70.
- Avey, J. , Luthans F. and Jensen, S. (2009) “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover”. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Argyris, Chris. (1994) Good Communication that blocks learning, *Harvard Business Review*, Reprint 94401, s.77-88.
- Awang, Z. (2015) SEM made simple: a gentle approach to learning structural equation modelling. Bandar Baru Bangi: MPWS Rich Publication.
- Basım, H.N., Korkmazıyürek, H., Tokat, A.O. (2008) Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.19, s.121-130.
- Baykal E. (2017) Otantik liderlik ve pozitif çıktılar: Pozitif örgütsel davranış bakış açısı, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), 42-64. DOI: 10.29131/uiibd.344724.
- Beheshtifar M., Borhanı H., Moghadam M. N. (2012) “Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success.” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.2, 11,276.
- Begley, P. T. (2007) Editorial introduction cross-cultural perspectives on authentic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 163-164.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997) Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational Management & Administration*, 25(2), 117-132.
- Biswas - Diener, R., Dean, B. (2007) Positive psychology coaching putting the scientific happiness to work for your clients, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New

Jersey.

- Brandes, P. (1997) Organizational cynicism: Its nature, antecedents and consequences. Unpublished Phd Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, Cincinnati, USA.
- Brown, T.A. (2006) Confirmatory factor analysis for applied research. The Guilford Press, New York, USA.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6, (September) s. 1393-1417, 2003.
- Budak, G. (1998) Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Catino, M. (2013) Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations. Cambridge University Press, Cambridge.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010) Psychological capital and authentic leadership. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2010, 2(1), 53-70.
- Clapham, S. E., Cooper R. W. (2005) "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance", Journal of Management and Governance, Cilt 9, Sayı 3-4, s. 287-313.
- Csikzentmihalyi, M., (2005) Akış -Mutluluk Bilimi-, çev.Semra Kunt Akbaş, HYB Yayıncılık, Ankara.
- Cohen, W.A. (2010) Drucker ve Liderlik. Optimist Yayınları, İstanbul, 2010.
- Compton, C. W. (2005) Introduction to positive psychology. Thomson Learning Academic Resource Center, USA.
- Cordes, Cynthia L. and Dougherty, Thomas W. (1993) "A Review and in Integration of Research on Job Burnout", Academy of Management Review, Vol.18, No.4, 621-656.
- Cordes, Cynthia L., Dougherty, Thomas W. and Michael Blum. (1997) "Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: a Comparison of Models", Journal of Organizational Behavior, Vol.18:685-701.
- Çakıcı, A. (2007) "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, Cilt: 16, Sayı: 1,

145- 162.

- Çetin, F. (2011) “The Effects of the Organizational Psychological Capital on the attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey”. *European Journal of Social Sciences*, 2011, 21 (3), 373-380.
- Çınar, E. (2011) Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi. (298113).
- Çiçek, Mukaddes. (2011) Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt 2, sayı 3, s.59-71.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010) Sosyal Bilimler için çok değişkenli istatistik. PEGEM Yayınları. Ankara, 265; Bayram, a.g.e., 72.
- Çoşar, Serkan. (2011) Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek lisans tezi*.
- Daft, R.L. (2005) *The Leadership Experience (Third Edition)*. Canada: Thomson South-Western College Publishing.
- Demirdağ, Seyithan. (2015) Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: Öğretmen Adayları, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Vol.10/15*, s.273-288, DOI Number:<http://dx.dog.org/10.7827/Turkish Studies.8747>.
- Dean, J. W., Brandes, P. Ve Dharwadkar, R. (1998) Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. and Wilkinson, A. (2011) “Reconceptualising Employee Silence. Problems and Prognis”. *Work, Employment and Society*, 25,1,s.51-67.
- Drucker, P.F. (1998) *Sonuç İçin Yönetim (Çev. Bülent Toksöz)*, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Ekin A. (2018) *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde pozitif psikolojik sermaye algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi*, 2018.

- Eren, E. (2000) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Baskı, İstanbul
- Erickson, R.J. (1994) Our Society, Our Selves: Becoming Authentic In An Inauthentic World. *Advanced Development*, 6, ss.27-39.
- Erkmen Turhan, Esen Emel. (2011) Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c.3,s.2, ISSN:1309-8039 (online).
- Erkmen T., Esen E. (2012) Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.9, sayı:19, s.89-103
- Erkutlu Hakan, Vhafra Jamel. (2017) Yükseköğretimde otantik liderlik ve örgütsel işe gömülmürlük, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), s.413-426.
- Fusco T, O’Riordan S&Palmer S. (2016) Assessing the efficacy of authentic leadership group-coaching, *International Coaching Psychology Review*, 11/2, 118-128.
- Gardner, W. L. ve J. R. Schermerhorn JR. (2004) “Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership”, *Organizational Dynamics*, XXXIII, 3, 2004, 270–281.
- 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 Leaders and Follower Development”, *The Leadership Quarterly*, Volume 16, s. 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA7 Jossey-Bass.
- Gül, H., Alacalar, A. (2014) Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, yıl:2, sayı:5, Eylül 2014, s.540-550.
- Güler M., Boz D. (2016) Otantik liderliğin topluluk hissi üzerine etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, s.488-500.
- Gooty, J., Gavin, M. , Johnson, P., Lance Frazier, M., Snow, D. (2009) “In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.

- Gooty, J., M. Gavin, P., Johnson, M. Lance Frazier, D. Snow, (2009) In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.
- Göçen G. (2013) Pozitif psikoloji düzleminde psikolojik iyi olma ve dini yönelim ilişkisi: Yetişkinler üzerine bir araştırma, *Toplum Bilimleri Dergisi*, Ocak - Haziran 7 (13) : 97-130.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005) *Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership* Harvard Business Review, 83,12, ss.86-94.
- Hatch, M.J., Kosterka, M., Kozminski, A. (2006) The three faces of leadership: manager, artist, priest. *Org.Dyn*, 2006; 35:49-68.
- Harvey, J. (1974) "The Abilene Paradox: The Management of Agreement". *Organizational Dynamics*, Vol.3, No.1, s.17-43. doi: 10.1016/0090-2616(74)90005-9.
- Harvey, J.B. (1988) The abilene paradox: The management of agreement, *Organizational Dynamics*, s.17-43. American Management Association, New York. All rights reserved. Reprinted by permission.
- Harvey, M., Buckley, M.R., Novicevic, M.M. and Halbesleben, J.R.B. (2004) "The Abilene Paradox After Thirty Years: A Global Perspective". *Organizational Dynamics*, 33(2), 215-226. 10.1109/EMR.2008.4490138.
- Hassan, A. , F. Ahmed, (2011) Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6, 3, 164-170.
- Hitt, M. A., Black, J.S. & Porter, L.W. (2005) *Management*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2005) *Entrepreneurship (Sixth Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Howell J.P., Costley, D.L. (2006) *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Pearson, New Jersey, 2006.
- Hox, J.J., & Bechger, T.M. (1998) An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11:354-373.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005) "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *Leadership Quarterly*, Volume 16, s. 373-394.
- İbicioğlu, H, Özmen, Hİ, Taş, S. (2009) Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi:

- Ampirik bir çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2009; 14:1-23.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006) Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 2006, 18(2), 254-273.
- Kahveci, G. (2010) “İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Karataş, S. (2007) “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemine İlişkin Görüşleri”, *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 2007, 7(2).
- Karatürk, H.Esra. (2015) Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tez çalışması, 2015.
- Keser, S. (2013) İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.
- Keleş, H.N. (2011) Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* C.3, s.2, ISSN:1309-8039.
- Keser, S., Kocabaş, İ. (2014) İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması, *Educational Administration: Theory and Practice* 2014, Vol.20, Issue1, pp.1-22.
- Kesken J., Ayyıldız N. A. (2008) Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 2008, 8(2), s.729-754.
- Kırcı Kıyık Güzin, Paşaoğlu Didem. (2014) Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Dergisi*, 15(1), s.1-24.
- Kılıç, R., Burgaz, B. (2014) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Yakınlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 16, Yıl 2014, ss. 17-34 *Mediterranean Journal of Educational*

Research, Issue 16, Year 2014, pp. 17-34 17

- Kim, Hyun J., Shin, Kang H. and W.Terry Umbreit (2007) "Hotel Job Burnout: the Role of Personality Characteristics", *Hospitality Management*, 2007, 26, 421-434.
- Kim, Yoonho. (2001) A comparative study of the "Abilene Paradox" and "Groupthink", *Public Administration Quarterly*, Vol.25, No.2, pp.168-189. **Hata! Köprü başvurusu geçerli değil.**
- Kiersch, C. & Peters, J. (2017) Leadership from The Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks, *Journal of Leadership Education*, 2017, 16/1, 148-168.
- Kernis, Michael H. (2003) "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", *Psychological Inquiry*, XIV, 1, 2003, 1-26.
- Kline, B. (2005) *Principles and practice of structural equation modeling*. Newyork: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005, 10.Baskı, İstanbul.
- Korkmaz, O. (2017) Otantik liderlik ve örgütsel güven, *JASS International Journal of Social Science* No:58, pp.437-454. Dio number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASS7131>.
- Koyuncu, M. (2005) Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, <<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/27/kongre.htm>>, 28.09.2005.
- Kuratko, D. F. & Goldsby, M.G. (2004) Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 2004, 55, 13-30.
- Küçüközkan, Y., Yüksekbilgili, Z. (2018) Algılanan otantik liderlik tarzının prososyal davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi: Ebelik hizmeti veren sağlık personeline yönelik bir araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (USAK'17), International Social Research Congress, 20-22 Nisan 2017/İstanbul, ISBN:978-605-82729-0-3.

- Larson, M. and Luthans, F. (2006) “Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006, 13 (1), 45-62.
- Leiter, Michael P. And Maslach, Christina. (1988) “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 1988, Vol.9, 297-308.
- Luthans, F. (2002) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. and B. J. Avolio. (2003) “Authentic Leadership Development”, K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco:Berrett-Koehler, 2003, 241-258.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004) Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 2004, 33: 143– 160.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006) Authentic leadership. *Inspiring Leaders*, 2006, 84-104.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006) Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 2006, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youseff, C. M. and Avolio, B. J. (2007) *Psychological Capital: Developing Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, Fred, Carolyn. M., Youssef B., J. Avolio. (2007b) “Psychological Capital” New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008) Experimental analysis of a webbased training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 2008, 7(2), 209-221.
- Macinnis, D. J., & Mello, G. E. (2005) The concept of hope and its relevance to product evaluation and choice. *Journal of Marketing*, 2005, 69, 1-14.
- Martinussen, M., Richardsen, A.M. and R.J.Burke (2007) “Job Demands, Job Resources, and Burnout Among Police Officers”, *Journal of Criminal Justice*, 2007, 35, 239- 249.
- Maslach, Christina. (1999) “Take This Job and Love it”, *Psychology Today*, October,

50-80.

- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003) "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, 2003, Volume 32/3, s. 247-260.
- McAvoy, J. and Butler, T. (2007) "The Impact of the Abilene Paradox on double-loop learning in an agile team". *Information and Software Technology*, 49, 552-563. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2007.02.012>.
- McMurray, A. J. , Pirola-Merlo, A. , Sarros, J. C. and Islam, M. M. (2010) "Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Nonprofit Organization". *Leadership and Organizational Development Journal*, 2010, 31, (5), 436- 457.
- Morrison, E. W., Milliken F. J. (2000) "Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world", *Academy of Management Review*, Cilt 25 Sayı 4, s. 706-725.
- Naus, F., Iterson, A. V. and Roe, R. (2007) Organizational cynicism: extending the exit voice, loyalty, and neglect model of employee's responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 2007, 60(5), 683-718.
- Nguyen, T. D. and Nguyen, T. (2011) "Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam". *Journal of Macro Marketing*, 1-9.
- Norman, S. M., Avey, J., Nimmicht, J. L. and Pigeon, N. (2010) "The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors". *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2010, 17, (4), 380-391.
- Northcraft, G. and Neale, M.,A. (1990) *Organizational behavior, a management challenge*, USA: The Dryden Press
- Polat, M. (2009) Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması, yayımlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Reichers, A. E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Roberts, S., Scherer, L. L. and Bowyer, C. J. (2011) "Job Stress and Incivility: What

- Role Does Psychological Capital Play?'. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1-10.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M., (1995) The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727.
- Salancik, G.R. (1977A) "Commitment and the control of organizational behavior and belief." *İçinde: New directions in organizational behaviour*. B.M. Staw ve G.R. Salancik (Ed.), Chicago, St Clair Press, 1-54.
- Salancik, G. R. (1977) Commitment Is Too Easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Savur, N. (2013) Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi.
- Schumacker R.E., Lomax R.G. (2004) *Beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Taylor&Francis; 2004, 1-8.
- Sheldon, K. M., & King, L. (eds.) (2001). *Positive psychology*, [special issue]. *American Psychologist*, 56(3), 216–263.
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000) *Positive psychology: An introduction*. *American Psychologist*, 55:5-14
- Seligman, M. E. P., (2002) *Gerçek Mutluluk*, çev. S. K Akbaş, HYB Basım Yayın, Ankara.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005) What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Sims, R.,R. (2002) *Managing Organizational Behavior*, Quorum Books.
- Smith, R. C., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009) *Authentic leadership and positive psychological: The mediating role of trust at the group level of analysis*. Sage Publications, 2009, 15(3), 227-240.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., and Higgins, R. L. (1996) Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005) "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması" *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 1-19.

- Stanley, D. J., Meyer, J. P. and Topolnytsky, L. (2005) Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Sümbüloğlu, K. (1993) *Biyoistatistik*. Özdemir Yayıncılık, Ankara.
- Sümer, N. (200) Yapısal eşitlik modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*. No.3, S.6,49-74.
- Şimşek, Ö.F. (2007) Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks; 2007, 4-22.
- Şekerli, E.B. (2014) Güvenilirliği yüksek örgütlerde örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk hava trafik kontrol örgütlenmeleri örneği, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi.
- Tabachnick, B.G. and Fidel, L.S. (2007) *Using multivariate statistics*. Pearson Education Inc. Boston.
- Tabak A., Yalçınkaya, H., Erkuş, A. Liderlik kavramına tarihsel bir bakış içinde 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Tükiye'den yansımalar. Editör:O.Kaymakçı, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2007.
- Tabak A., Polat M., Coşar S., Türköz T. (2012) Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması, "İŞ GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt/vol:14, sayı:04.
- Tjosvold, D. (1991) *The Conflict Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity* (Addison-Wesley series on organization development), NewYork Addison, Wesley Publishing Company.
- Taşlıyan Mustafa, Hırlak Bengü. (2016) Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimleri E-Dergisi, sayı:56, s.92-115.
- Tayfun A., Çatır, Ö. (2013) Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, sayı:5/3, s.114-134
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009) Authenticity and its influence on psychological wellbeing and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 2009, 27: 299-313.

- Toor, S. and Ofori, G. (2010) “Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations”. *Journal of Construction Engineering and Management*, 2010, p. 41-352.
- Topaloğlu T., Sural Özer, P. (2014) Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c.6, s.1, ISSN:1309-8039 (online)
- Turhan, M. (2007) Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üngüren, E. (2008) Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research* Volume 1/5 Fall.
- Ünnü, N.(2009) Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi, *Ege Akademik Bakış*, 9/4, 1243-1273.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Waltz, C.F., Strickland O.L, Lenz E.R. (2010) *Measurement in nursing and health research*. New York: Springer Publishing Company; 2010, p.176-8.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wersing, T.S., Peterson, S.J.(2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*. 34(1):89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010) “Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors.” *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke. A. (2011) Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32, 4-24.
- Wang, J., Wang, X. (2012) *Structural equation modeling: Applications using mplus: Methods and applications*. West Sussex: John Wiley & Sons; 2012, p.5-9.
- Woolley, L. A. C., & Levy, L. (2011) *Authentic leadership and follower development:*

- Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Wright, T. A. (2003) Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Yammarino, F.J., Dansereau, F., & Kennedy, C.J. (2001) A Multiple-level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29(3), 149-163.
- Yaşbaş, Hava. (2011) Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek lisans tezi.
- Yelkikalan, N. (2006) "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2: 195-209.
- Yetgin, Muhammed Ali. (2016) Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: Görgül bir araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal ekonomi*, 51(2), s.128-156.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007) Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 773-800.
- Yurtkoru Es, Ekmekci, AK. (2011) Actual and ideal leadership behaviour shift within the last five years. *Procd. Soc. Behv.* , 2011; 24:1451-9.
- Yüksel, Ahmet Hakan. (2017) Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt 24, sayı 3, s.699-685.
- Zamahani, M., Ghorbani, V.,& Rezaei, F. (2011) Impact of authentic leadership and pyschological capital on followers'trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667. Received:31/07/2013 Revision recevide: 09/01/2014.
- Zhao, Z and Hou, J. (2009) The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team, *International Journal of Psychological Studies*, 1, (2), 35-40.

EKLER

EK-A Anket Örneği

MUTABAKATTA SAKLI ÇATIŞMANIN OTANTİK LİDERLİK EKSENİNDE TAHLİLİ: BURSA İLİNDE ÇALIŞAN İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

ANKETİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışmasının amacı; mutabakatta saklı çatışmanın bileşenleri ile otantik liderlik bileşenleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

Araştırmaya katılmayı kabul ederseniz sizden aşağıdaki anket sorularını doldurmanız istenecektir. Ankette yer alan kişisel yanıtlarınız hiçbir kişi veya kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Zaman ayırıp katıldığınız ve soruları samimi ve içtenlikle yanıtladığınız için çok teşekkür ederiz.

Danışman
Yrd.Doç.Dr.Ahmet Hakan YÜKSEL

Yüksek Lisans Öğrencisi
Murat YILMAZ

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
2. Yaşınız : 18-25 26-35 36-45 46 ve üstü
3. Mesleğiniz : BM B.Şefi Tıbbi Mümessil Diğer
4. Eğitim Düzeyiniz : Lise ve altı Lisans Önlisans
Yükseklisans Doktora Diğer
5. Meslekteki yıl sayınız: 0-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü
6. Halen görev yapmakta olduğunuz kurumda çalışma süreniz:
0-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü

OTANTİK LİDERLİK

Aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim karar verirken farklı düşünceleri dikkate alır.					
2. Yöneticimin sorunları çözmek için gösterdiği çaba daima gözardı edilir.					
3. Yöneticim alacağı kararlarla ilgili bizlerden ona yardımcı olacak tahliller istese de sonuçlar eski kararlarına benzer olmaktadır.					
4. Yöneticim bir karar alırken diğer çalışanların fikrini alır ancak bildiğini okur.					
5. Yöneticim bir karar alırken diğer çalışanların fikirlerine başvurursa da kendi fikrini uygular.					
6. Yöneticim aldığı kararlar da bizlerin de fikirlerine önem verir.					
7. Yöneticimizin verdiği kararlar hatalı da olsa bunu duymaktan hoşlanmadığı için kendisini destekleriz.					
8. Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya özen gösterir.					
9. Yöneticim verdiği kararlarda bize danışır, vereceği karara aykırı dahi olsa farklı bakış açılarını samimiyetle değerlendirir.					
10. Yöneticim karar sürecine bizleri de dahil eder.					
11. Yöneticim karar alırken değer yargılarımızı gözetir.					
12. Yöneticim aldığı kararlarda iş görenleri ile uyumludur.					
13. Yöneticim çalışanları arasındaki anlaşmazlıkları çözüme kavuştururken adil ve tutarlıdır.					
14. Şirkette sürmekte olan iş/projelerle ilgili konuları işyerindeki güvendiğimiz arkadaşlarımızla çay-kahve molalarında kimsenin duymamasına dikkat ederek aramızda tartışırız.					
15. Yöneticim kendisini anlaşılır ve doğru bir biçimde ifade eder.					
16. Toplantılar olduğunda iş arkadaşlarımla yöneticimiz karşısında aramızda konuşurken söylediklerinin tam tersini ifade ettiklerini görüyorum.					
17. İş akışı ile ilgili paylaşılan bilginin eksiksiz olması gelecekte oluşması muhtemel büyük zararları bugünden					

engeller.					
18. Şirketin stratejik hedefleri hakkında net bilgiye sahibizdir.					
19. Yöneticim duygu ve düşüncelerini çalışanları ile paylaşmakta isteklidir.					
20. İşyerinde alınan kararların çalışanlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılması firmaya ve yöneticilere olan bağlılığı artırır.					
21. Yöneticim kendisini doğru ve gerçek bir şekilde ifade eder.					
22. Yöneticimin şeffaf davranış içerisinde hareket etmesi beni sorumluluk alma konusunda motive eder.					
23. Firmamın aldığı kararlarda çalışanlarına açık olarak bilgi vermesi firmaya olan güvenimi artırır.					
24. Yöneticilerin ve iş görenlerin şeffaf bir şekilde fikirlerini paylaşmaları firma içerisindeki çatışmaları azaltır.					
25. Yöneticim güçlü yönlerimi bilir bu yönlerimi örgüt içi işlerde kullanmamı teşvik eder.					
26. İş akışı ile ilgili olarak yöneticilerimi bilgilendirirken her şeyi tam olarak paylaşmak beni zayıf kılar.					
27. İş akışı ile ilgili yöneticileri bilgilendirirken her şeyi tam olarak paylaşmaktan çekinirim.					
28. Yöneticim kendi hatalarını bize yansıtmaktan kaçınır.					
29. Yöneticim elde edilen başarıyı bizle paylaşır ve bunda katkısı olanları ifşa eder.					
30. Yöneticim bir başarısızlık karşısında bizi suçlamak yerine çözüm arar					
31. Yöneticimiz başarımızın sebeplerini dışarıda ararken başarısızlığın kaynağı olarak çalışanları görür.					
32. Alınacak kararlar ya da girişilecek yeni işler ile alakalı gördüğüm hatalara rağmen fikrim sorulduğunda desteklemem gerektiğini düşünürüm.					
33. Yöneticim kendisine ve çalışanlarına güven duyar.					
34. Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya çalışır.					
35. Yöneticim iş yerinde çalışanlarının kabiliyetlerini bilir ve bu kabiliyetler doğrultusunda çalışanlarını güçlendirir.					
36. Yöneticim özgün bir kişiliğe sahiptir. Bu sayede bize farklı bakış açıları getirir.					
37. Yöneticim almış olduğu kararlarda iş ahlakının kurallarını gözetir.					
38. Şirkette verilen kararlarla ilgili hatalar görmezden gelinir hatta desteklenirse oluşacak zarar tüm çalışanları					

etkiler.					
39. Yöneticim vereceği kararların iş akışı ve çalışanlar üzerindeki olası etkilerini hesaba katar.					
40. Firmanın ve yöneticimin almış olduğu kararlar çalışanların değer yargıları ve ahlaki bakı açıları ile uyumludur.					
41. Yöneticim firma etik kurallarına uyma konusunda hassasiyet sahibidir.					
42. Yöneticilerin adaletli ve ahlaklı davranması iş yerinde beni motive eder.					
43. Yöneticim aldığı kararların ahlaki sonuçlarının farkındadır.					
44. Yöneticim aldığı kararların onu bağladığını ve bu kararlardan sorumlu olduğunu bilir.					
45. Firmamın ve yöneticimin etik kurallara bağlı olması firma aidiyetimi artırır.					
46. Birim yöneticim karar vermeden önce çalışanlarının fikirlerini dikkate alır.					
47. İş süreçleriyle ilgili ortaya çıkan sorunlar çalışanlar tarafından tüm boyutlarıyla değerlendirilir.					
48. Birim yöneticimiz sorunları yönetsel çevredeki enformasyonu dikkate alarak çözmeye çalışır.					
49. Birim yöneticimiz karar verirken önceki kararlarını da dikkate alır. Fakat farklı özgün kararlar vermeye gayret eder..					
50. Birim yöneticimiz karar verirken şirkette önem verdiği bazı kişilere danışır.					
51. Birim yöneticimiz sorunları objektif olarak ele alır. Farklı fikirlere ve çözümlere saygı duyar.					
52. Firma içi alınacak kararlarda fikrimiz sorulduğunda olumsuz düşüncelerimi gizlerim.					
53. Şirket içerisinde yöneticimin aldığı kararlar tartışmaya açık değildir.					
54. Birim yöneticim birlikte çalıştığı çalışanları ile sağlıklı ve samimi ilişkiler kurar.					
55. Yöneticimiz çalıştığı bireylerin hislerini, motivasyonunu dikkate alır, onlarla açık yalın ilişkiler kurar.					
56. Yöneticim beni ve fikirlerimi dikkate almaz, fikirlerimi söyleme riskinden kaçınırım.					
57. Yöneticim çalışanlarının hislerini, eğilimlerini ve motivasyonunu dikkate almaz. Çalışanları aksaklık görse dahi risk almaktan kaçınır aksaklığı dile getirmez.					
58. Yöneticim benimle sağlıklı ilişkiler kurar, gördüğüm olumsuzlukları çekinmeden ifade ederim.					

59. Örgüt içerisinde risk almaktan kaçınmam işlevsiz örgütsel süreçleri yöneticime bildiririm.					
60. Örgüt içerisinde yürütülen iş süreçlerindeki problemleri dile getirmemiz için yöneticimiz, fikrimizi açıkça beyan etmemiz için bizi cesaretlendirir.					
61. Birim yöneticim yönetsel sorumluluğunun ve örgütün stratejik yöneliminin farkındadır. Yönetsel süreçlerdeki riskleri fark etmemizi sağlar.					
62. Yöneticim çalışanlarını çok iyi tanır. Ortaya çıkabilecek sorunları teşhis etmemiz yönünde bizlere cesaret verir.					
63. Yöneticim bilişsel ve hissi becerilerine güvenir doğru kararlar alır.					
64. Yöneticim örgüt stratejisinin farkındadır. Bu stratejiye uygun doğru kararlar alır.					
65. Birim yöneticim grup çoğunluğunun kararı dışında da farklı kararlara saygı duyar.					
66. Yöneticim örgütte yönetsel sorunların gizlenmesine engel olur.					
67. Yöneticim karar verirken çalışanlarının fikrine başvurmaz. Bu yüzden gördüğüm yönetsel hatalı kararları gizlemeyi tercih ederim.					
68. Grup içerisinde alınan kararlarda hemfikir olmasam da gruba uymak için aldıkları kararlara uyum gösteririm.					
69. Birim yöneticim çalışanların fikirlerini etik standartlara uygun olması için çaba gösterir.					
70. Birim yöneticim alacağı yönetsel kararların firma etik değerleri ile uyumlu olmasına dikkat eder.					
71. Yöneticim örgüt içerisinde verdiği kararların etik ve doğru şekilde verilip verilmediğini sorgular.					
72. Çalıştığım örgüt içerisinde dışlanma korkusu yaşamam.					
73. Yöneticim örgüt içerisinde çoğunluğun aldığı kararlar dışındaki bireysel alınan kararları da dikkate alır.					
74. Örgüt içerisinde grubun aldığı karara uymazsam grup üyeleri beni dışlar.					
75. Örgütte alınan karar ve uygulamalar, Çoğunluk tarafından kabul edilse de sessiz kalmam itiraz ederim.					

ANKETİMİZ BİTMİŞTİR. DEĞERLİ ZAMANINIZ VE KATKINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

24.07.1979 tarihinde Yalova'da doğdu. 2001 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. 2018 yılında Işık Üniversitesinde İşletme Yüksek lisansını tamamladı. İnşaat, orman ürünleri, mağazacılık-perakende, ilaç gibi farklı sektörlerde çalıştı. Halen özel bir şirkette çalışmaktadır.