

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Nisan/April 2016 Cilt/Vol: 18/Num. :2 Sayfa/Page: 63-94

***Editörler Kurulu / Executive Editorial Group***

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Editör / Editor in Chief***

Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Yayın Kurulu / Editorial Board***

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

***Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board***

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

***Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board***

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2016

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2016

# İÇİNDEKİLER

YIL: NİSAN 2016 / CİLT: 18 SAYI:2

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Doç.Dr.Hasan BOZGEYİKLİ-Öğr.Gör.Osman AMİL, Türkiye’de Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin Geleceği: Delfi Analizi Çalışması DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0313.X	5
2	Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL, Yard.Doç.Dr.Seda TOPGÜL, Psk.Danş.Ahmet ALTIOK, Bankacılık Sektöründe Sosyal Sermaye, Motivasyon ve Performans Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0314.X	21
3	Dr. Mustafa KARACA, Dr. Fatma İNCE, İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0315.X	45
4	Yard.Doç.Dr.Hülya ÖCAL, Yard.Doç.Dr.Nurgül BARIN, Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma İle İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0316.X	67
5	Dr.Serkan KILIÇ, Assoc. Prof. Erkan ÖZDEMİR, Marketing Managers’ Attitudes Toward The Marketing Approaches in Turkey DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0317.X	99
6	Yard.Doç. Dr. Engin ÜNGÖREN, Tayfur Süleyman KOÇ, Konaklama İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0318.X	128
7	Sedat MÜLAYİM, A Common Sense Approach to Translation Public Service Translation From A Knowledge Management Perspective DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0319.X	161

# ÖRGÜTLERDE OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞE YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİ: BURSA İLİ DERİCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

## THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOR AND WORK ALIENATION IN ORGANIZATIONS: A STUDY IN BURSA LEATHER INDUSTRY

*Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL*  
*Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF*

*Yrd.Doç.Dr. Nurgül BARIN*  
*Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF*

### ÖZET

**C**ok sayıda araştırma, otantik liderlik davranışının, örgütlerde pozitif psikolojik sermayenin yapı taşlarından biri olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum aynı zamanda, otantik liderliğin, örgütlerde işe yabancılaşma gibi negatif koşullar ile mücadeleyi kolaylaştırdığını göstermektedir. İşe yabancılaşma, sanayi devriminden bugüne kadar çalışanların iş yaşamında karşı karşıya kaldıkları negatif koşullar arasında önemli bir paya sahiptir. Çalışmada otantik liderliğin işe yabancılaşma ile ilişkisi ele alınacaktır. Bu bağlamda, otantik liderliğin; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve kişisel farkındalık bileşenleriyle yabancılaşma ilişkisinin hangi yön ve şiddette gerçekleştiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma için, Bursa ili dericilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilenlerden elde edilen veriler, istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, otantik liderlik ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik liderlik, Otantiklik, Yabancılaşma, İşe Yabancılaşma

## ABSTRACT

*The many studies revealed, that authentic leadership behavior is one of the important cornerstones of the development of positive psychological capital. This situation, at the same time, suggests that authentic leaders can be supporting employees to cope with the negative circumstances as work alienation. Work alienation –until today from the industrial revolution-, has a important share in the work life between these negative conditions. This study focused on the relationship between authentic leadership and work alienation. In this context, the purpose of this paper is to determine the direction an intensity of the relations between authentic leadership components (relational transparency, internalized perspective, balanced processing and self-awareness) and levels of alienation of employess. The research was carried out leather industry businesses in Bursa. Data were analyzed by statistical methods. The research findings revealed tha a significant negative correlation between authentic leadership and work alienation.*

**Key Words:** *Authentic Leadership, Authenticity, Alienation, Work Alienation*

## 1. GİRİŞ

Otantik liderlik, tüm liderlik tarzlarının yapısında var olan pozitif bir eğilimi ifade etmektedir (Neider ve Schriesheim,2011; Nichols ve Erakovich, 2013). Otantik liderliğin, örgütlerin ve yöneticilerin pozitif ve iyimser yönünü temsil etmesi, yönetici ya da liderlerin otantiklik eğilimlerinin araştırılması ve örgütsel davranışla ilgili birçok kavram ve yaklaşım ile ilişkilendirilmesi, konuyla ilgili yeni araştırma fikirlerinin gelişimini de teşvik etmiştir. Ancak, liderlik tarzı ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bunlardan bazıları; Gemmil ve Oakley'in (1992), liderliğin dinamiklerini, işe yabancılaşma olgusu açısından değerlendirdikleri çalışma (Gemmil ve Oakley, 1992), Boerner'in (1998), örgütlerde sürekli gelişme, yabancılaşma ve liderlik ilişkisini ele aldıkları araştırma (Boerner, 1998), Sarros ve diğerlerinin (2002) dönüştürücü liderliğin, işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini "liderlik, örgüt yapısı ve yabancılaşma" (Sarros ve Diğerleri, 2002) üçgeninde inceledikleri çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışmaların ardından endüstriyel ve kültürel farklılıklara dayalı araştırmalarda belirgin bir artış gözlenmiştir (Nybebrg ve Bernin, 2005; Clark ve diğerleri, 2010; Hosseinzadeh ve Elnei, 2014).

Yukarıda belirtilenlerin yanı sıra, otantik liderliğin, örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alanında birçok kavram ve yaklaşım ile birlikte incelendiği görülmüştür. Buna karşılık otantik liderliğin, işe yabancılaşmayla ilişkisi ve yabancılaşma üzerindeki etkileri konusunda fazla çalışmaya rastlanmamış olması, çalışmanın önemli motivasyon kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

Otantik liderliğin pozitif psikolojik sermayeye odaklanmasından dolayı, işe yabancılaşmayı azaltmada ve önlemede etkili olduğu varsayımından hareket bu çalışmanın literatür araştırmasında, otantik liderlik ve işe yabancılaşma ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma şu problemlere dayanmaktadır: Otantik liderlik tarzının temelini oluşturan bileşenlerin örgütlerde yabancılaşma ile anlamlı bir ilişkisi var mıdır? Otantik liderlik tarzı işte yabancılaşma eğilimlerini ne yönde etkilemektedir? Örgütlerde yabancılaşma sorunları ile başa çıkmada otantik liderlik tarzının katkısı var mıdır? Bu problemler, çalışmanın teorik ve uygulamalı alt yapısına temel oluşturmuştur. Araştırmanın bağımsız değişkenini, otantik liderlik tarzının ve bileşenleri (ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve kişisel farkındalık), bağımlı değişkenini ise çalışanların işteki yabancılaşma düzeyleri oluşturmaktadır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Otantik Liderlik Davranışı ve Otantik Liderlik

#### 2.1.1. Otantiklik Kavramı

Otantiklik, modern çağın başlangıcından bugüne kadar, felsefe, psikoloji ve sosyal psikolojiyle ilgilenen düşünür ve araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir kavramdır. Kierkegaard (1941) 'ın, "bir kimsenin karakteriyle uyum içinde olması ve karakterine uygun davranması" şeklinde vurguladığı otantiklik, Deci ve Ryan (2000) tarafından, " bireyin kendine anlamlı geldiği şekilde davranması ve kendini tam olarak kabullenmesi" şeklinde tanımlanmıştır (Menard, J, ve Brunet, L, 2010: 332). Varoluşçu felsefenin merkezine insanın özgürlüğünü yerleştiren, Sartre (1984) otantikliği, bir kimsenin kendisini, dünyaya ve eylemlerine yönlendirmedeki tutumu şeklinde tanımlamıştır. Bireyin dünyaya ve eylemlerine yönelik tutumlarını ortaya koyarken özgür olması, benliğine uygun şekilde davranması anlamını içermektedir. Ancak özgürlük, sorumluluk ile dengelenmesi gereken bir hak olduğu için, Sartre'in da belirttiği gibi burada etik bir boyutun varlığı da önem kazanmaktadır (Jackson, 2005: 315). Karen Horney (1956)'a göre otantiklik, "kendi benliğine uygun olmayan davranışlardan, başka birisiymiş gibi hareket etmekten ve ilişkilerde manipülatif olmaktan kaçınarak, dürüst ve samimi olmak" anlamını taşımaktadır (Fleeson and Wilt, 2010: 1354). Fromm (1942) otantikliği, "toplumun ya da toplumdaki otorite sisteminin dayattığı kurallara boyun eğmek yerine, bireyin içsel varlığından doğan ihtiyaçlarına yönelmesi" şeklinde tanımlamıştır. Burada otantiklik, daha çok, psikolojik ihtiyaçların bir uzantısı olarak ele alınmıştır (Algera ve Marjolein, 2012: 118).

Otantiklik teriminin antik çağdaki Yunanlı düşünürlerin görüşlerine kadar dayandığı söylenmektedir (Kernis ve Goldman, 2006; Novicevich ve Diğerleri, 2006; Hayek ve Diğerleri, 2014). Örnek olarak Aristo, insanların ahlaki açıdan yaşam boyunca en iyiye ulaşmak için çaba sarf ettiklerini öne sürerken, gerçek bir hayatın olduğu gibi, dürüst ve gerçekçi davranışlar sergilemekle mümkün olabileceğini belirtmiştir. Bu görüşe göre eğer insan iyiye ulaşmaya çalışıyorsa, benliği, duyguları ve davranışları bir bütünlük içinde gerçekliği yansıttığı takdirde amacına ulaşabilir (Kernis ve Goldman, 2006: 3).

Yukarıdaki açıklamalar, bir çok düşünür ve yazarın, otantikliği hayata anlam duygusu katan, iyiliğin doğal ve içsel bir olgu şeklinde gelişimini sağlayan bir davranış kalıbı olduğu yönünde uzlaştıklarını göstermektedir. Bu görüşlerin ardından otantikliğin, Goldman ve Kernis (2002)'in de belirttiği gibi, öznel bir davranış algısı olarak, bireyin bedensel farkındalık ve duygusal açıklık ile elde ettiği deneyimlerin bir sonucu olarak geliştiği söylenebilir (Tsuru ve Ginzburg, 2015:3). Bireylerin karşı karşıya kaldığı seçeneklerin birbirleriyle çatışan değerleri hakkındaki ahlaki yargıları, yukarıda belirtilen öznel deneyimlerinin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle otantiklik aynı zamanda, etik yönüyle de önem kazanmıştır (Novichevic ve Diğerleri, 2006: 67).

#### 2.1.2. Otantik Liderliğin Gelişimi ve Kavramsal Alt Yapısı

Liderlerin, batılı toplumlarda giderek güçlenen kriz algısında önemli bir paya sahip oldukları sürekli olarak ifade edilmektedir. Değişen çağda, liderlerin çözümün kaynağı olmak yerine, sorunların ve krizlerin kaynağı oldukları yönündeki algı bu nedenle daha da güçlenmektedir (Wooley, Caza ve Levy, 2010: 438). Toplumsal algıyı etkileyen ve etik değerler ile etik performans arasındaki boşluktan kaynaklanan bu sorunların başında şirket skandalları ve bu skandalların yarattığı krizler gelmektedir



(Thompson, 2004: 28). Krizler ve şirketler ile ilgili olumsuz deneyimlere bağlı olarak toplum, lider davranışlarının çevresel değer ve beklentilerinin etkisi altında kalması için baskı yapmaktadır. Böylece liderler, amaç ve eylemlerini bu değer ve beklentiler üzerine inşa ederek önceliği etik ilkelere veren otantik davranışlara yönelmektedirler (Hannah, Avolio ve Walumbwa, 2011: 555). Çünkü, bugünün işletme ve kurumlarının problemlerine çözüm üretebilecek liderlerin, geçmişteki yöneticilere göre daha güçlü otantik eğilimlere sahip olmaları gerekmektedir (Freeman ve Auster, 2011: 16).

Öte yandan, toplumların liderlik davranışı üzerindeki etki ve sonuçları birçok araştırmaya konu olmuştur. Özellikle 2000'li yılların ilk yarısından itibaren otantik liderlik konusunda başta Avolio ve diğerleri 2004; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Walumbwa ve Lawler, 2003, olmak üzere, bir çok araştırmacı tarafından gerçekleştirilen teorik ve uygulamalı çalışmaların yoğun bir şekilde üretilmesi, liderlik krizlerinin ve toplumların liderler konusundaki algılarının, liderliğe ilişkin yeni araştırma alanları yaratmada son derece etkili olduğunu göstermektedir. Çünkü, otantik liderlik, yeni bir paradigma ya da yeni bir yaklaşım olmak yerine, lideri örgütün merkezine koyan teori ve yaklaşımların liderlikle ilgili tüm dinamikleri izah etmede zorlanmasıyla ortaya çıkan boşluğu tamamlayıcı bir bakış açısı sağlamıştır. Böylece otantik liderlik, çağın beklediği ve istediği liderlik davranışlarını önemli ölçüde karşılayan bir davranış modeli gibi görülmeye başlamıştır (Nichols ve Erakovich, 2013: 191).

Otantik liderlik ile ilgili çok sayıda tanım vardır. Tanımlar genellikle otantik liderliğin, öz farkındalık, şeffaflık, davranışsal bütünlük, dürüstlük ve tutarlılık gibi ifadelerle açıklanan, pozitif ilişkilere odaklı bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır (Laschinger ve Fida, 2014: 20). Avolio ve diğerleri (2004), otantik liderleri, "kimin ne düşündüğü, nasıl davrandığı ve kendisinin başkaları tarafından nasıl algılandığı konusunda derin bir farkındalık duygusuna sahip olan ve çalışanların moral değerlerini, bilgi düzeylerini ve güçlü taraflarını bilen, ve bu bağlamda, onların güven, ümit, iyimserlik, esneklik ile hareket etmelerini sağlayan, yüksek ahlaki karakterli liderler" (Avolio vd., 2004: 804) şeklinde tanımlamıştır.

Bilinen yaygın tanımlardan biri de Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilmiştir. Tanıma göre otantik liderlik "pozitif kişisel gelişimi destekleyen, izleyiciler ile birlikte kişisel farkındalığı, içselleştirilmiş ahlak anlayışını, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli bilgi işleyişini güçlendirerek, pozitif psikolojik kapasiteyi ve pozitif etik iklimi sağlayan ve teşvik eden bir lider davranış modeli" (Walumbwa vd., 2008: 94) olarak tanımlanmıştır.

Otantikliği varoluşçu felsefeye göre inceleyen Sartre'in görüşleri, otantik liderlik açısından da önemlidir. Sartre'in otantiklik tanımı açısından liderlik, ahlaki ve etik sorumluluklar ile ilişkilendirilmiştir (Lawler ve Ashman, 2012: 328). Buna göre "otantik bir lider olmanın ya da otantik bir lider olarak doğmanın" gerçekleştiği zorlayıcı koşulların niteliği ve derecesi önem kazanmaktadır. Böylece bir liderin otantikliği, içinde bulunduğu koşulların zorlayıcı (in extremis) etkisine göre değişmektedir. Bu doğrultuda Sartre'in belirttiği gibi otantik liderlik, yalnızca bir kimsenin ifade özgürlüğünün bir sonucu olarak kendi kaderini tayin etmesiyle öğrenilen bir rol davranışının sonucu değil, aynı zamanda zorlayıcı koşulların (afetler, salgınlar, savaş ve krizler) etkisi altında, ilişkili olduğu herkese karşı sorumluluk duygusu ile hareket etmesidir (Hayek ve Diğerleri, s.306). Sartre'in varoluşçu bakış açısı ile otantik liderlik davranışını analiz etmeye yönelik araştırmalar, otantik liderliğin gelişiminde, bireylerin öznel deneyimlerinin sonucu olduğu varsayımına ek olarak, çevresel faktörlerin etkisinin de önemli olduğunu göstermiştir. Bu görüşe göre, çevre koşullarının etkisi göz ardı edildiğinde, otantik liderliği anlatmak sınırlı düzeyde kalabilir (Algera ve Marjolein, 2012: 119). Yukarıda belirtilen lider ve yönetim kaynaklı kriz algıları, çevresel baskılar ve yeni dünya düzeninin yarattığı yeni değer ve

anlayışlara göre örgütlerin yeniden yapılanma çabaları ve yeni lider arayışları, bu durumu daha iyi izah etmekle kalmayıp ayrıca otantik liderlik eğilimlerinin güçlenmesi için zemin hazırlayan zorlayıcı koşulların (in extremis) etkisinin giderek arttığını da ortaya koymaktadır.

### 2.1.2.1. Pozitif Psikoloji, Davranışsal Bütünlük, Etik Değerler ve Otantik Liderlik

Otantik liderliğin teorik alt yapısı ve bileşenleri, konunun pozitif psikoloji, etik değerler ve davranışsal bütünlük gibi örgütsel davranışın önemli konularıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

**Pozitif psikoloji:** Pozitif iklim ya da pozitif örgüt sağlığı terimleri, otantik liderlik açısından anahtar önem taşıyan kavramlardır. Ryff ve Singer (1998), bir yaşam amacına öncülük etmenin, insanlarla nitelikli ilişkiler kurmanın ve negatif olayları amaca giden yollar olarak algılamanın pozitif örgüt sağlığının ön koşulları olduğunu vurgulamıştır (Ryff ve Singer, 1998: 10). John Miner (2006), geleneksel psikolojinin kaynaklarının genellikle klinik psikolojinin varsayımlarına dayandığını öne sürmüştür. Hastalıklar, stres, endişe ya da kaygı durumları klinik psikolojinin kullandığı kavramlar olarak, insanın negatif yönlerine vurgu yapan, teorik ve metodolojik bir alt yapıya dayanmaktadır. Pozitif psikoloji ise insanı olumsuz ifadeler ile tanımlayarak onu patoloji üretme potansiyeline sahip bir varlık gibi gören geleneksel klinik psikolojiye karşı tepki olarak gelişmiştir. Pozitif psikoloji, sürekli gelişme ve ilerleme, refah, esneklik, erdemlilik gibi değerlerin insan potansiyelinde var olduğunu öne sürmektedir (Cunha, Kamoche ve Cunha, 2003: 82; Miner, 2006:37). Bu değerleri açığa çıkarabilecek, pozitif örgütsel iklimi geliştirebilecek otantik liderlerin varlığı ve çalışanların süreci desteklemeleri büyük bir önem taşımaktadır.

**Etik değerler:** Şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıyla otantik liderliğin, etik değerler üzerine inşa edilmiş bir bakış açısını temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Liderin öncülüğünde örgüt çalışanlarının da içselleştirdiği değerler, güçlü bir etik kültürün varlığına işaret etmektedir. Bir çok araştırma yüksek ahlaki değerlere bağlı liderlerin örgütlerdeki yapısal ve beşeri problemlerin teşhisinde ve çözümünde daha başarılı olduğunu göstermektedir. Yüksek ahlaki karakter aynı zamanda davranışsal bütünlüğün sağlanmasına bağlıdır (Roundy, 2011: 72). Pozitif örgüt sağlığı, etik iklimin gelişimini sağlayan bir faktördür. Örgütlerde etik kararlar ve davranışlar, kişilerarası ilişkilerin karmaşık bir sonucu olarak ortaya çıktığına göre, otantik liderlik ve diğerleri arasındaki ilişkilerde de önemli bağlamsal bir faktör olarak ele alınabilir. Buna göre, otantik liderler, örgütlerde etik iklimi geliştirerek, zor dönemlerde bile tercihlerini etik ve ahlaki değerlere göre yapmalarını sağlayan bir potansiyel taşıdığı söylenebilir (Cianci vd., 2014: 591).

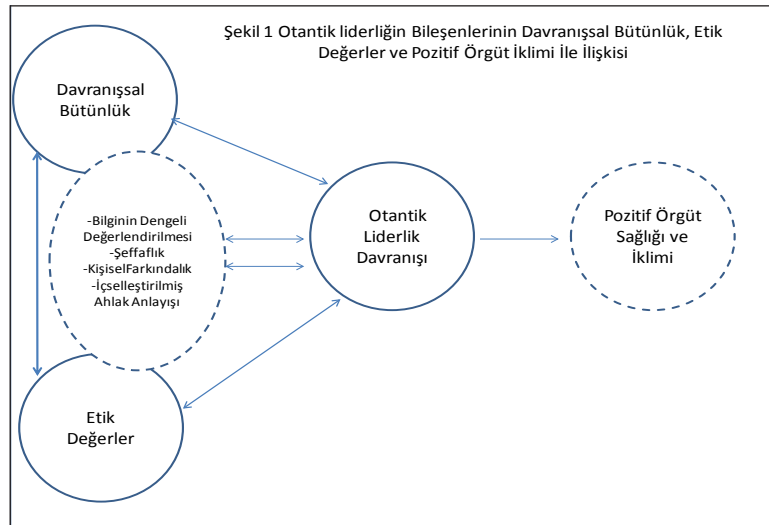
**Davranışsal Bütünlük:** Bir liderin söz ve davranışlarının tutarlılığı şeklinde ifade edilebilecek "davranışsal bütünlük" (Behavioral Integrity) otantik olmanın yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (Palanski, Kahai ve Yammarino, 2011: 203). Örgütler açısından otantikliğin, örgütsel yapı ve süreçlerde birey merkezli bir gelişimi sağladığı öne sürülmektedir. Birey merkezli gelişmenin sürekliliği için bir kimsenin öznel deneyimleri, farkındalığı ve dış çevreye yönelmiş davranışlarının birbiriyle uyum içinde olması gerekmektedir (Bosch ve Taris, 2014: 3). Palanski ve Yammarino (2011) davranışsal bütünlüğü, "aktif durumdaki bir varlığın söz ve eylemlerinin tutarlılığı" biçiminde tanımlayarak, davranışsal bütünlük ve otantik liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Ancak, davranışsal bütünlük ve otantik liderlik benzer kavramlar olmasına rağmen, aynı değildir. Otantiklik, doğru olana yönelmiş içselleştirilmiş davranışların dışa yansımaları şeklinde değerlendirilebilir. Davranışsal bütünlük ise, bir kimsenin davranışlarının, söz ve eylem arasındaki dengenin varlığı konusunda diğerlerinin algılarına göre dış odaklı biçimde değerlendirilmesidir (Leroy, Palanski

ve Simons, 2012: 255). Açıklık, dürüstlük ve olduğu gibi davranmak, davranışsal bütünlük algısını geliştiren en önemli değerlerdir (Palanski ve Yammarino, 2007). Bu değerler aynı zamanda otantikliğin ve otantik liderliğin en önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Simons (2002)'a göre, çalışanların davranışsal bütünlüğü yöneticilerin tutum ve davranışlarına göre algıladıkları konusunda güçlü kanıtların varlığı, davranışsal bütünlük algısının nasıl oluştuğu konusunu da tartışmaya açmaktadır. Bu nedenle, davranışsal bütünlük algısının, örgütün hem sosyal hem de resmi yapısından gelen doğru, tarafsız ve gerçekçi bilgilere dayalı olarak oluşması önemlidir (Simons, 2002:18). Doğru ve tarafsız kanalların katkısıyla gelişen davranışsal bütünlük algısı artıkça, yöneticilerin özellikle yabancılaşma kaynaklı sorunlar ile başa çıkmadaki etkileri de artabilir.

### 2.1.2.2. Otantik liderliğin bileşenleri

Otantik liderlik davranışı ile ilgili bir çok tanım ve açıklama, otantik liderliğin karakteristikleri şeklinde nitelenen bileşenleri kapsamaktadır. Bu bileşenler, şeffaflık, kişisel farkındalık, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır (Walumbwa vd., 2008; Walumbwa vd., 2011):

**Bilginin dengeli değerlendirilmesi**, liderin önemli bir karar öncesi, konuyla ilgili olumlu ya da olumsuz tüm verileri ve bakış açılarını toplayıp bir araya getirip analiz etme ve değerlendirme eğilimini anlatan bir ifadedir. **Şeffaflık**, duygu ve düşüncelerini paylaşırken açık olmayı ve diğerlerini de düşünce ve görüşlerini ortaya koymaları konusunda teşvik etmek anlamında kullanılmıştır. **İçselleştirilmiş ahlak anlayışı**, örgütsel davranış ve kararlara etki eden içsel moral standartların ve moral değerlerin rehberliğinde yön vermek anlamını taşımaktadır. **Kişisel farkındalık** liderin güçlü ve zayıf taraflarının bilincine ulaşarak, diğerlerini hangi yönleriyle ve nasıl etkiledikleri konusunda daha duyarlı hale gelmesini sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2008: 92). Otantiklik eğilimi güçlü liderler, bu davranışsal özellikleriyle, çalışanlar ile olan ilişkilerin pozitif yönlü gelişimini destekleyerek, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin artmasını sağlayabilirler (Laschinger ve Fida, 2014: 21). Bu davranışsal özellikler aynı zamanda, yabancılaşmaya neden olan psiko-sosyal etkenlerin ve yabancılaşmadan kaynaklanan sorunların azaltılması için elverişli bir örgüt ikliminin gelişimini destekleyebilir.



Şekil. 1, Bilginin dengeli değerlendirilmesi, şeffaflık, kişisel farkındalık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı, davranışsal bütünlük algısını güçlendiren ve etik değerlerin benimsenmesini sağlayan temel bileşenler olarak otantik liderliğin örgütlerde pozitif sağlığın ve ikliminin gelişimine de katkı sağladı-

ğini açıklamaktadır. Şekil aynı zamanda, davranışsal bütünlüğün ve etik değerlerin otantik liderliğin bileşenlerini harekete geçiren ana unsurlar olduğunu, böylece pozitif bir örgüt iklimi yaratmanın olanaklı hale geldiğini göstermektedir.

## 2.2. Örgütlerde Yabancılaşmanın Otantik Liderlik Açısından İncelenmesi

Otantik liderlik ve işe yabancılaşmayı ilişkilendirmek ve otantik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini belirlemek için, işe yabancılaşma ve yabancılaşmanın boyutlarını ele almak yararlı olabilir. Bu anlamda örgütlerde işe yabancılaşma ve otantik liderlik ile ilişkisi incelenecektir

### 2.2.1. Örgütlerde İşe Yabancılaşma

İnsanlığın en eski sorunlarından biri olarak kabul edilen yabancılaşma, endüstri devriminden sonra ekonomi, sosyoloji, felsefe ve psikoloji alanında bir çok disiplinin ve disiplinler arası araştırmanın ana konuları arasında yer almıştır. Bu nedenle, modern çağda, felsefi ve sosyolojik analizlere, endüstri ve örgütsel davranış araştırmalarına hatta romanlara en fazla konu oluşturan sorunların başında yabancılaşmanın geldiği öne sürülmektedir (Aiken ve Hage, 1966: 497). Öte yandan, endüstride ve iş yaşamındaki yabancılaşmanın tanımlanmasını, ölçülmesini ve sınıflandırılmasını esas alan teorik ve deneysel çalışmaların özellikle 1950 ve 1980 tarihleri arasında yoğunlaşmış olması dikkat çekicidir (Seeman, 1959; Dean, 1961; Blauner, 1964 Aiken ve Hage, 1966; Allen ve Lafollette, 1977; Maddi, Kobasa ve Hoover; 1979; Mottaz, 1981). Bu dönemler, "yabancılaşma teorisinin altın çağı" olarak tanımlanmıştır (Yuill, 2011: 109).

Lystad (1972), bu dönemlerde yoğunlaşmanın nedenlerini şu ifadelerle açıklamıştır. "yabancılaşma, toplumun belirli öğeleri ve özellikle politik ve ekonomik unsurları ile bireysel düzeyde uyum sağlayamamanın bir işaretidir. Burada uyumsuzluk; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendinden uzaklaşmaya kadar ilerleyen bir sürecin başlangıcı şeklinde kabul edilebilir. Bu nedenle son yıllarda yabancılaşma kavramının açıklanması ve modern sosyal yapı ve fonksiyonları ile ilişkilerinin ölçülmesi üzerine dikkate değer bir yoğunlaşma vardır. Böylece yabancılaşma, karmaşık olduğu kadar yaygın bir sosyal olgu olarak, toplumun belirli katmanları ile doğrudan ilişkili ve çok boyutlu bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır" (Lystad, 1972: 90).

Yabancılaşmanın tanımlanmasına ve sınıflandırılmasına yönelik ilk çalışmalar Hegel (1818) ve Marx (1844)'ın görüşlerine dayanmaktadır. Hegel'e göre yabancılaşma, varlığın maddesel bir süreç içinde oluşmasıyla ilgilidir (Tekin, 2014: 30). Bu süreç, ben'in kuşatılması yoluyla, bireyin bağımsız varoluştan vazgeçmesi ve kişilikten uzaklaşması ile sonuçlanan etkileri de beraberinde getirebilir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 318). Kişilikten uzaklaşma ise, bireyin yabancılaşmasına neden olan ana etkenlerden biridir. Yabancılaşmayı sosyal ve ekonomik yönleriyle kapsamlı bir şekilde irdeleyen Marx, yaratıcı eylemin, insan doğasının temel bir boyutu olduğunu ve bunu en çok işte karşılama ihtiyacı içinde olduğunu öne sürerek, bireyin emeği üzerindeki kontrolünü kaybetmesinin yabancılaşma duygusu yarattığını vurgulamıştır (Kohn, 1976; Mottaz, 1981). Marx' a göre insan, "kendi varlık yapısının ayırıcı özelliği olan işini kendisine zorla kabul ettirilen bir etkinlik ve çalışma sürecinde kendini geliştirip gerçekleştirilmesini engelleyen bir yaşantı olarak hissettiğinde yabancılaşmakta" (Kızıltan, 1986: 32) ve bu durum güçsüzlük duygusu ile birlikte insan emeğinin ücretlendirilmesi sırasında da devam etmektedir. Marx'ın insanın kendi emeği de dahil olmak üzere üretim araçlarından ayrı

tutulduğu iddiasını daha da genişleten Weber, gerçekte askerin silahlarından, bilim adamının araştırma araçlarından, memurun ise idari araçlardan ayrı tutulduğunu ifade ederek, güçsüzlük kavramını sanayi dışına taşımıştır (Seeman, 1959: 784).

Yabancılaşmanın toplumun tüm kesimlerinin, endüstrilerin ve örgütlerin de dahil olduğu, farklı sosyal yapılarda yaygın olarak incelendiği gözlenmiştir. Buna karşılık kolay tanımlanabilen bir kavram değildir. Çünkü yabancılaşma yapısında teknik, ekonomik, psikolojik, felsefi ve sosyolojik unsurları barındıran içeriği zengin, fakat bir o kadar da karmaşık olan bir kavramdır (Allen ve Lafollette, 1977: 334). Bu nedenle, kavramsal sınırların çizilmesi ve tanımlanması konusunda kesin bir yargıya ulaşılamamıştır. Sennett (2004), sosyoloji alanından gelen bir çok düşünür gibi, yabancılaşmayı sanayi kapitalizmi ve toplumsal değişim ile ilişkilendirmiştir. Yabancılaşmanın, sanayi kapitalizminin insanın kamusal yönünü zayıflatmasıyla birlikte gelişen ve kimliksizleşme ile birlikte toplumsal yalıtılmışlığa kadar ilerleyen bir süreç olduğunu öne sürmüştür (Sennett, 2010: 40).

Yabancılaşma literatürüne önemli katkılar sağlayan Blauner (1964), dört endüstriyel alandaki (tekstil, matbaa, otomobil montaj hattı ve kimya) mavi yakalı çalışanlardaki yabancılaşma düzeyini, endüstrilerdeki üretim sistemlerinin tarihsel evrimleri (el işçiliği, mekanizasyon, montaj hattı ve otomasyon) bakımından ele almıştır. Bu çalışmasının ışığında, Marx'ın görüşlerine ek olarak teknolojik gelişmelerin de yabancılaşmayı artırdığını öne sürerek (Hull, Friedman ve Rogers, 1982: 32), yabancılaşmayı "işin özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi, bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların sağlanamaması durumu" biçiminde tanımlamıştır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320). Blauner "kendine yabancılaşmaya" vurgu yaparak, ilerlemiş bir yabancılaşmanın, kişisel gelişimin yokluğu ve mesleki kimliğe yönelik bir tehdide dönüşebileceğine dikkat çekmiştir (Ritzer, ve Walczak, 1986: 333).

Yabancılaşma tanımlarında, bireyin iş ortamındaki duyguları, tutum ve davranışlarını esas alan yaklaşımlar, önemli bir yer tutmaktadır. Marx'a göre insan doğası gereği, varlığını ve refahını sağlamak ve korumak için çalışmaya, üretmeye ve değer yaratmaya elverişli bir yapıya sahiptir. Yaşamının önemli bir bölümünü işte geçiren insanın (Mottaz, 1981: 515) bu doğası, onu çalıştığı ve değer yarattığı işi ve iş çevresiyle özel bir ilişki (ait olma, örgütsel bağlılık vb.) kurmaya yönlendirir. İşin anlamını yitirmesi, üretilen, sonucunda değer yaratılan süreçler üzerindeki kontrolün yitirilmesi anlamını taşıdığından, iş ortamı ile bağların zayıflamasına yol açabilir (Maddi, 2004). Görüldüğü gibi yabancılaşma, insanın öznel deneyimlerinin sonucu olarak gelişmekte, duygu, zihin ve beden birlikteliğinin ya da bütünlüğünün bozulduğunu hissetmesiyle giderek derinleşmektedir. Bu derinleşme, "insanın çevresinden, işinden, emeği ile yarattığı ürününden, kişiliğinden uzaklaşma ya da ayrılma duygusunu dile getirmektedir". Böylece "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, hem toplumsal hem de iş çevresi üzerindeki denetiminin etkisiz hale gelmesi, giderek yalnızlık ve çaresizlik hissine kapılmasına neden olmaktadır". (Tükel, 2012: 39).

### 2.2.2. Yabancılaşmanın Sınıflandırılması ve Ölçülmesi

Yabancılaşmanın sosyolojik analizlerin merkezinde yer aldığını belirten Seeman (1959), kavramın özünde barındırdığı beş temel boyutu incelemiştir. Buna göre yabancılaşma özünde; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, kendinden uzaklaşma ve sosyal izolasyon şeklinde ifade edilen boyutları barındırmaktadır. Bu yabancılaşma türleri aşağıda açıklanmıştır (Seeman, 1959: 784-789; Mottaz, 1981: 515; Hull, Friedman ve Rogers, 1982: 32):

**Güçsüzlük**, Seeman'a göre Marx'ın bakış açısını yansıtan bir boyuttur. Emeğin insandan ayrılarak, ticari bir meta haline dönüşmesi anlamını taşıyan güçsüzlük, endüstrideki en yaygın yaban-

çalışma nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. İkinci tür yabancılaşma olan **anlamsızlık**, Seeman tarafından, "bireyin neye inanması gerektiği konusunda karar vermek için asgari şartların oluşup oluşmadığına dair bilinçsizliği" şeklinde açıklanmıştır. Karl Manheim (1940), anlamsızlığı "fonksiyonel rasyonellik", kavramını açıklamada kullanmıştır. Fonksiyonel rasyonellik bireylerin sonuçlara en verimli bir şekilde ulaşmak için organize bir şekilde hareket etmelerine neden olduğu için, eylem kapasitesinin entelektüel yönünde bir bozulma ortaya çıkmaktadır (Seeman, 1959: 784). Bu durum çalışanın dahil olduğu üretim sürecinde, entelektüel kapasitesinin sınırlanmasından kaynaklanan bir anlamsızlık yaratmaktadır. Üçüncü yabancılaşma boyutu olan **normsuzluk**, Durkeim'in "anomi" olarak tanımladığı bir kavramdır. Sosyal kuralların yokluğu anomi yaratmaktadır. Ancak Marx'a göre sosyal kurallara aşırı bağlılık, yabancılaşmanın kaynaklarından biridir (Patrick ve Wayne, 1978: 81). Toplumda ya da örgütlerdeki kuralların bireylerin davranışlarını düzenleyici etkisinin bozulması şeklinde tanımladığı normsuzluk, Merton tarafından, kolektif kuralların düzenleyici etkisinin zayıflamasıyla ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlayamama durumu şeklinde açıklanmıştır (Seeman, 1959: 787). **Sosyal izolasyon**, çalışanın örgütteki mesai arkadaşları ya da sosyal çevre ile ortak bir kimlik duygusu oluşturmada zorlanması anlamını taşımaktadır. Bazı kaynaklarda sosyal izolasyon yerine, kültürel uzaklaşma (cultural estrangement) kullanılmıştır (Kohn, 1976). **Kendinden uzaklaşma**, çalışanın işini yaparken kendini gerçekleştirme duygusunun karşılanmadığı hissine kapılması şeklinde açıklanmıştır. Böylece işin çalışan açısından içsel bir ödül sağlama özelliği de ortadan kalkmaktadır (Mottaz; 1981: 515). Horney (1998), kendine yabancılaşmayı, "çoşkusal deneyimlerdeki körelme, bireyin ne olduğuna, neyi sevdiğine, neden nefret ettiğine, neyi küçümsediğine, ne umduğuna, neden korktuğuna, neye içerlediğine ve inandığına ilişkin belirsizlik" (Horney, 1998: 67) şeklinde tanımlamıştır.

Yabancılaşmayı sınıflandırmak ya da türlerine ayırmak, aynı zamanda işe yabancılaşmanın ana kaynaklarının ve nedenlerinin de anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Yabancılaşma üzerine çalışan birçok yazar ve araştırmacının, Seeman'ın yaptığı sınıflandırmaya büyük ölçüde bağlı kaldıkları görülmektedir. Yabancılaşmanın ölçülmesi konusunda yaygın kullanılan Mottaz (1981) ölçeği, Seeman'ın geliştirdiği ve daha sonra Blauner'ın (1964) ; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk ve kendinden uzaklaşma olarak dört boyut şeklinde yeniden düzenlediği sınıflandırmadan yararlanılarak oluşturulmuştur (Mottaz, 1981: 515). Guttman Ölçeğinde ise yabancılaşma; güçsüzlük, kendinden uzaklaşma, normsuzluk ve kültürel uzaklaşma şeklinde sınıflandırılmıştır (Kohn, 1976: 116).

Öte yandan, Maddi, Kobasa ve Hover (1979) ve Kobasa ve diğerleri (1982), yabancılaşmanın temelde bireyin kurduğu ilişkilerle açıklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu ilişkiler bireyin toplum, iş, diğerleri, ailesi ve kendisi olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. İlişkilerde yaşanan hayal kırıklığı ve tatminsizlik hem yabancılaşmanın nedenlerini, hem de bireyin ne tür bir yabancılaşma yaşadığını ortaya koymaktadır. Bu ilişkilerden kaynaklanan yabancılaşma düzeyini ölçmek için araştırmacılar, 60 maddeden oluşan bir yabancılaşma ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçek , Seeman'ın boyutlarına benzeyen; güçsüzlük, istençsizlik, cüretkarlık ve nihilizm gibi bireyin subjektif deneyimlerini ve duygularını açığa çıkarmaya yönelik maddelerden oluşturulmuştur. 60 maddeden oluşan ölçekte yer alan 12 madde bireyin doğrudan iş ilişkilerine dayalı yabancılaşma düzeyini belirlemek için dizayn edilmiştir (Maddi, Kobasa ve Hover, 1979; Seeman, 1991; Eveygeny, 2009).

Ölçekte yer alan her bir madde, yabancılaşmanın belirli bir boyutunu işaret etmektedir. Maddi (1998; 2004) bu boyutları bir insanın varlığını biyolojik ihtiyaçları ve sosyal rollerinin ötesinde hiçbir şey olarak görmeye başlamasıyla ortaya çıkan varoluşsal nevrozun belirtileri olarak ifade etmiştir. Ona

göre "insanın kaygılarıyla başa çıkmak için gerekli cesareti gösterememesi", ciddi bir yabancılaşma işaretidir (Maddi, 2004: 281).

Bu ölçekte yer alan; **Güçsüzlük** (powerlessness) yaşamak için çalışmak zorunda kalanların amirleri tarafından istismar edilme riski taşıması, iş ortamının kişisel hedeflere ulaşmak için uygun fırsatlar sağlamaktan uzak olması şeklinde ifade edilmiştir. **İstençsizlik** (vegetativeness), bir kimsenin yerine getirdiği görev ve faaliyetlerin amaca nasıl bir katkısı olduğunun farkında olmamak, bu nedenle coşku ve hayal gücü eksikliğinin de etkisiyle işten zevk almama durumunu işaret etmektedir. **Cüretkarlık** (adventurousness), yaptığı işi sıkıcı ve sıradan bulmak, yoğun çabayı gereksiz görmek ve anlamsızlıkla başa çıkmak için anlam yaratma girişimlerinde bulunma (bazen risk alarak) eğilimini ifade etmektedir. **Nihilizm**, insanların her koşulda toplumsal değerler yerine kişisel çıkarlara odaklandıklarını iddia etmek ve iş yaşamında hiçbir şeyin çaba harcamaya değer olmadığını düşünmek anlamına gelmektedir (Maddi, Kobasa ve Hover, 1979; Kobasa vd.,1982). Yabancılaşmanın kaynağını, niteliğini, etki ve sonuçlarını işaret eden her bir boyut, diğer boyutlar ile bağlantılıdır (Evegeny, 2009). Buna göre, çabasının istismar edildiğini, bu nedenle örgütün kişisel hedeflerine ulaşmak için uygun fırsatlar sunmaktan uzak olduğunu hisseden iş gören, performansını geliştirmek ya da yeni çabalara girişmek için coşku ve şevk eksikliği duyabilir ya da her şeyin anlamsız ve çaba göstermeye değer olmadığını yönündeki negatif duygu ve düşünceleri üretebilir. Bazı iş görenler de anlamsız ve sıkıcı buldukları iş ortamının tek düzeligi ile başa çıkmak için, gerek iş ilişkilerinde ve gerekse iş süreçlerinde (kural ya da standart dışı tehlikeli yöntemleri araştırmak ve uygulamaya çalışmak, vb.) risk yaratabilecek davranışlara yönelebilirler. Ölçeğin işe yabancılaşmayı esas alan 12 maddelik bölümü daha sonra Hirschfeld ve Diğerleri (2000) tarafından gözden geçirilerek 10 madde şeklinde yeniden oluşturulmuştur (Hirschfeld ve Diğerleri, 2000; Hirschfeld ve Feild, 2000).

### 2.2.3. Örgütlerde Yabancılaşma ve Otantik Liderlik İlişkisi

İşe yabancılaşma, yüzyılı aşkın hakkında sayısız araştırmalar yapılan bir konudur. Buna karşılık, işteki yabancılaşmayı önleyecek ve negatif etkilerini ortadan kaldıracabilecek evrensel nitelikte mutlak bir yöntem ya da çözüm aracı belirlemek oldukça zor görünmektedir. Yabancılaşmaya ilişkin kavramsal çerçeve, konunun geçtiğiniz yüzyıla ait bir problem olduğu yönünde bir izlenim yaratsa da, yapılan çok sayıda araştırma, bugünün bilgi ve teknoloji üreten çağdaş kuruluşlarının en önemli problemlerinden birinin yabancılaşma olduğunu ortaya koymaktadır. Üstelik gelişen teknoloji, iş gücü yapısındaki radikal değişimler, küreselleşmenin etkileri, örgütlerin değişime ayak uydurmak için yeniden yapılanma çabaları, rekabetin baskısı ve endüstriyel dönüşümler, sorunun giderek daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Gelişen bilgi teknolojilerinin yanı sıra iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, esnek uzmanlaşma, yalın üretim, küçülme, esnek çalışma saatleri gibi endüstride çalışan iş gücü açısından iş güvenliğini ve mesleki geleceği belirsiz hale getiren uygulamalar, bunun yanı sıra sendikal eğilimlerin giderek zayıflaması, özellikle, güçsüzlük boyutunda yabancılaşmanın artmasına neden olabilir. Bu nedenle post modern çağda yabancılaşmanın öneminin azalmadığını, tam tersine giderek derinleşen bir problem haline geldiği söylenebilir (Archibald, 2009: 320-321;). Yuill'in (2011), belirttiği gibi, yabancılaşma teorisinin 1950-1980 dönemindeki altın çağından kalan yaklaşımların, bu çağdaki yabancılaşma olgusunu analiz etmede yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu nedenle günün koşullarının gerektirdiği yeni yaklaşım ve bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır (Yuill, 2011: 110). Bunun için öncelikle, çalışanları problem yaratma olasılıklarına göre değerlendiren geleneksel yaklaşımlar yerine, onların yetenekli, üretken, yüksek beklenti ve ideallere sahip, yenilikçi ve

sürekli gelişme potansiyeli taşıyan yönlerini ele alan çağdaş yaklaşım ve araçlara yönelmek gerekir. Bu doğrultuda işletmelerin, örgüt yapılarından, motivasyon süreçlerine, iletişim modellerinden, liderlik tarzlarına kadar mevcut anlayış ve yapılarında pozitif gelişmeyi engelleyen unsurları değiştirerek, insanı (pozitif yönleriyle) merkezine alan yeni bir değerler sistemi inşa etmeleri gerekir.

Yabancılaşmayı, her koşulda ve tüm kültürlerde geçerli olabilecek yöntemlerle analiz etmek, onu her türlü çevre ve koşulda teşhis ve tedavi edebilecek evrensel araçlar geliştirmek zordur. Ancak, farklı kültür, endüstri ve meslek gibi değişkenler ile birlikte çalışanların demografik özellikleri ve kişiliklerini temel alarak yabancılaşmayı analiz eden güncel çalışmaların literatürde önemli bir yer tuttuğu ve yeni çalışmalara öncülük etme potansiyeli taşıdıkları görülmektedir (Shantz ve diğerleri, 2014; Vaadbigi, 2014; Clark ve Diğerleri, 2010; Halbesleben ve Clark, 2010, Banai ve Reisel, 2007; Hirschfield ve Diğerleri, 2000)

Bu çalışmalardan Shantz ve diğerleri (2014), Marx'ın kapitalist toplumlarda iş görenin üretim sürecinden ayrı tutularak emeği ve üretim araçları üzerindeki kontrolünü kaybettiği varsayımını, İngiltere'de sanayi kuruluşlarında çalışan 227 iş görenden elde edilen veriler ışığında test etmişlerdir. Araştırma bulguları, çalışanların yeteneklerini sınırlı bir şekilde kullanmalarının işin anlamsızlığı algısı üzerinde etkili olduğunu ve birey iş uyumunun yetersizliği, anlamsızlık ve duygusal tükenmişlik sorunlarının düşük refah seviyeleri ile de bağlantısı olduğunu ortaya koymuştur. bulgular, yüzyıllar önce öne sürülen işe yabancılaşma varsayımlarının, yirmi birinci yüzyılda da geçerli olduğunu göstermektedir (Shantz, Alfes, Truss, 2014: 2529).

Yukarıda belirtilen çalışmalar ve bu çalışmaların ulaştığı sonuçlar, işe yabancılaşmanın bu günün işletme yöneticileri açısından çözüm bekleyen en önemli sorunlar arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada liderlerin otantik kişilik ve davranışlarının işe yabancılaşma ile nasıl ve ne yönde bir ilişkisinin olduğu araştırılacaktır. Otantik liderliğe ait davranışsal özellikler ve bileşenler, işe yabancılaşma ile ilişkisini sağlamada konunun en önemli hareket noktalarını oluşturmaktadır.

### 2.2.3.1. Liderliğin İşe Yabancılaşma Açısından Önemi

Birçok araştırma, bazı liderlik özellikleri ve yetenekleri ile uyumlu örgüt yapılarının işteki yabancılaşmayı belirgin bir şekilde azaltabileceğini ortaya koymuştur. Özellikle dönüştürücü liderliğin çalışanlara işlerini daha fazla kontrol etme fırsatı sağlamasının, anlamlı bir iş ortamı yaratmada etkili olduğu belirtilmektedir. Sarros ve diğerleri (2002), tarafından yürütülen araştırma sonuçları, işe yabancılaşma düzeyini azaltma konusunda dönüştürücü liderlerin, etkileşimci liderlere göre daha etkin rol oynadıklarını ortaya koymuştur. Ancak araştırmacılar, dönüştürücü liderlerin uyum içinde çalışabilecekleri bir örgüt yapısının da dizayn edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Sarros vd., 2002: 297). Boerner (1998), araştırmasında yabancılaşma eğilimindeki artışın, çalışanların yenilikçi faaliyetleri azalttığını öne sürerek, liderlerin sürekli gelişmeye odaklanmalarının ve bunun için iş süreçlerini uygun bir şekilde yeniden dizayn etmelerinin, sorun ile başa çıkmada etkili olabileceğini belirtmiştir. (Boerner, 1998: 72). Hosseinzadeh ve diğerleri (2014), tarafından yürütülen araştırmanın sonucunda da dönüştürücü liderlerin çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına yönelik ilgisi, onların kimlik bunalımı ve benlik yitimi problemleri ile ilgili sorunları azalttığını göstermiştir. Böylece dönüştürücü liderlik tarzının yabancılaşma düzeylerini azaltmada daha başarılı olduğu öne sürülmüştür (Hosseinzadeh vd., 2014: 5).



İşe yabancılaşma, örgütsel demokrasi ve demokratik liderlik tarzı ile ilişkilendirildiğinde, Aiken ve Hage (1966) çalışmasını ele alınabilir. Örgütlerde amaç ve politikaların belirlenmesine çalışanların katkısı ve görevlerini yerine getirirken nezaretçi müdahalesi olmadan kendilerine sağlanan bağımsızlık düzeyini yabancılaşma ile ilişkilendirilen bu çalışmayla, katılımın ve görevlerde bağımsızlığın sınırlandırılmasının, yabancılaşmaya daha fazla yol açabileceği tespit edilmiştir (Allen ve Lafollette, 1977: 334). Burada katılım ve bağımsızlık düzeyinin yanı sıra örgüt yapısı ve teknolojik süreç ve yöntemlerin niteliğinin de ayrı değişkenler olarak ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanlara daha fazla bağımsızlık sağlayan, demokratik eğilimleri güçlü liderlerin, yabancılaşmayı azaltabileceğini göstermektedir. Eitzoni (1961) benzer şekilde, en fazla yabancılaşmanın, bireyi ilgi duymadığı halde örgütteki kurallara ve çalışma düzenine uymaya zorlayan, "zorlayıcı güç ve yetki ilişkilerinin" hakim olduğu örgütlerde bulunduğunu belirtmiştir (Schein, 1976: 62-64). Kelley (1988), yabancılaşmış çalışanların, bağımsızlık ihtiyacı yüksek, fakat harekete geçme konusunda pasif ve isteksiz davranan iş görenler olduğunu belirterek, yabancılaşmış bireylerin, liderleri üstü kapalı bir şekilde eleştirmelerine karşılık, sorunları açıkça dile getirmediklerini savunmuştur (Kelley, 1988: 143)

Yabancılaşmanın liderlik ile ilgili boyutunu ele alan çalışmalar, genellikle çalışanlara daha fazla özgürlük sağlayan, kararlara katılımlarını teşvik eden ve onların yenilikçi ve gelişmeye yönelik projelerini destekleyen liderlerin, yabancılaşma üzerinde negatif etkilerinin olduğunu göstermektedir (Boerner, 1998: Banai ve Reisel, 2007). Fakat yabancılaşmanın hem Seeman'ın (1959) belirlediği boyutları, hem de Maddi ve diğerleri (1979) tarafından belirlenen boyutları esas alındığında sorunun yalnızca çalışanların özgürlük sınırlarını genişletmek ve daha demokratik olmakla çözülemeyeceği ortaya çıkmaktadır. İş ortamının daha demokratik hale getirilmesi yabancılaşma ile mücadele sürecine önemli bir katkı sağlamakla birlikte (Sarros, 2002: 298), bu bakış açısı tek başına, insanın zihinsel süreçleri üretmesinde etkili olan psikolojik ve sosyal bağlamları göz ardı ederek, yabancılaşmayı yalnızca "hareket özgürlüğüne" indirgeme riskini yaratabilmektedir (Aiken ve Hage, 1966: 497). Bu bakımdan, güçsüzlük, anlamsızlık ya da istençsizlik, nihilizm, kendine ve topluma yabancılaşma gibi boyutlar, yabancılaşma sorunlarının demokrasiyi güçlendirecek yaklaşımların yanı sıra, etik ve ahlaki değerlere dayalı, olduğu gibi davranan, kişisel farkındalığı yüksek ve şeffaflığı ilke edinmiş otantik liderler ile birlikte çözülebileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle çalışanların yabancılaşma düzeyleri ile otantik liderliğin bileşenleri arasında bir ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 2.2.3.2. Otantik Liderliğin Bileşenlerinin İşe Yabancılaşma İle İlişkileri

Çalışanların yabancılaşma düzeyleri ile otantik liderlik arasında ilişki, bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Teorik alt yapısı ve çok sayıda araştırma sonucu esas alındığında, yabancılaşmanın gerçekte "otantik olmamak ya da olamamak"(Jackson, 2005) sorunu olduğu görülmektedir. Kendisi gibi davranmamak, benlik, düşünce ve davranış bütünlüğünün bozulması ve bireyin işteki özgürlüğünün kısıtlandığı duygusuna kapılması, giderek otantik davranışlardan da uzaklaşma anlamına gelebilir. Bireyin kişiliğine uymayan davranışlara yönelmesi ve işindeki kontrolünü kaybettiği duygusuna kapılması işe yabancılaşma eğiliminin artmasına neden olabilir (Horney, 1998). Ayrıca yönetici ya da liderlerin de gerçeklikten uzaklaşarak, gerçek duygu ve kimliklerini yansıtmayan davranışlara yönelmeleri, yabancılaşmayı daha da derinleştirebilir. Böylece işe yabancılaşma, otantiklik ya da otantik davranış arasında organik bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Bugünün toplumlarında insanın teknolojik ve bilişsel açıdan kaydettiği ilerlemeler bir çok sorun ile baş etmesini kolaylaştırırken, geçen yüzyıldan daha karmaşık yabancılaşma sorunları ile karşı

karşıya kalmasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişmeler, sanayileşme, kentleşme ve toplumsal değişimler, bir taraftan insanın daha donanımlı bir şekilde hak ve özgürlüklerinin sınırlarını genişletebilecek araçlar sunarken bir yandan da onun doğal yapısına ve bütünlüğüne müdahale etmektedir (Kızıltan, 1988; 64). Bu durumda, çalışma hayatında ya da örgütsel yaşamda bireyin özgürlük sınırlarını genişletebilecek demokratik yönetim ya da liderlik anlayışı yabancılaşma sorunlarıyla mücadele etmek için yararlı olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Aiken ve Hage (1966) 'in de belirttiği gibi, İşteki yabancılaşma sorununun psiko-sosyal boyutları ve ilgili zihinsel süreçler göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda demokratik liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi lider merkezli yaklaşımların ötesinde, çalışanların algıları ve zihinsel süreçleri üzerinde de etkili olabilecek otantik liderlik yaklaşımının yabancılaşma ile ilişkisinin belirlenmesine gerek duyulmaktadır.

Otantik liderliğin temel bileşenleri olarak adlandırılan (şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilginin dengeli değerlendirilmesi, kişisel farkındalık) bileşenlerinin her biri, çalışanların işteki özgürlük sınırlarından, algılarına ve zihinsel süreçlerine etki edecek özellikler taşımaktadır.

**Şeffaflık ve yabancılaşma:** Açıklığın ve dürüstlüğün teşvik edilmesi ve olduğu gibi görünmenin beklenen bir davranış haline gelmesi, örgütlerde belirsizliği ve güvensizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir. Bu durum kişilikteki parçalanma ve bölünmeleri de önlemede etkili olacaktır (Horney, 1998). Çünkü, birey benliğinde ve kişiliğindeki içsel çelişkileri bu sayede azaltabilecektir. Ayrıca ilişkilerde şeffaflık, bireylerde sosyal izolasyon ve nihilizm'e neden olabilecek negatif değerlendirmeleri de daha gerçekçi ve adil bir şekilde gözden geçirmelerini sağlayabilir. Diğer taraftan yöneticilerin ilişkilerde şeffaflığa odaklanmış olması, örgüte ve yönetime olan güveni de güçlendirebilecektir. Otantik liderlik ve yabancılaşma ilişkisi bağlamında aşağıdaki hipotez kurulabilir.

H1: İlişkilerde Şeffaflık ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ve Yabancılaşma:** Otantik liderlik, etik ve ahlaki boyutları ile karakterize edilen bir liderlik davranışıdır. Liderler, saygı ve hoşgörü ile örgüt kültürünün ana unsurları olan bireylerin entelektüel ve ahlaki özgürlüklerini ihlal etmeksizin, örgüt kültürünü açıklık, hesap verilebilirlik gibi ahlaki normlara dayalı olarak geliştirdiklerinde, örgütte moral yönde de bir dayanışma sağlayabilirler (Thompson, 2004: 27). Liderin ahlaki değer ve standartların geliştirilmesi ve benimsenmesi konusundaki rehberliği, "insanların ahlaki değerleri göz ardı ederek, kendi çıkarlarına odaklandıkları" ön yargısının ortadan kalkmasına katkıda bulunabilir. Böylece çalışma yaşamında "hiç bir şeyin daha fazla çaba harcamaya değer olmadığı" düşüncesi yerine, daha olumlu bakış açılarının gelişmesi sağlanabilir. Otantik liderlik ve yabancılaşma ilişkisi bağlamında aşağıdaki gibi hipotez kurulabilir.

H2: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**Bilginin dengeli değerlendirilmesi ve yabancılaşma:** Karar verme sürecinde, konuyla ilgili her kanaldan bilginin dengeli bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların işteki kontrolünü kaybettiği duygusunun da azalmasını sağlayacağından yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu ile mücadele etmede yarar sağlayabilir. Böylece otantik liderin her kanaldan gelen bilgiyi dikkate alarak değerlendirme yapması, hem kararlara katılımı, hem de işte daha fazla kontrol sağlama olanağını güçlendirebilecektir. Buna göre otantik liderlik ve yabancılaşma ilişkisi bağlamında aşağıdaki hipotez kurulabilir.

H3: Bilginin dengeli değerlendirilmesi ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**Kişisel Farkındalık ve Yabancılaşma:** Otantik liderliğin bu boyutu, pozitif bir iklim yaratmak ve çalışanların pozitif algılarını güçlendirmek açısından değerlidir. Yabancılaşmanın tüm boyutları açısından kişisel farkındalığı güçlü bir lider, duygusal zekasıyla kendini tanıyarak, duygularını yönetirken, diğerlerinin de negatif duygularını nasıl yönetebilecekleri konusunda yol gösterici olabilirler. Kişisel farkındalık aynı zamanda, liderin olduğu gibi davranması ve davranışsal bütünlüğü güçlendirerek, çalışanların güven, saygı ve hoşgörü duygularının gelişmesini sağlayabilir (Leroy, Palanski, ve Simons ,2012: 255). Yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, nihilizm, istençsizlikten kaynaklanan negatif etkileri böylece azaltılabilir. Otantik liderlik ve yabancılaşma ilişkisi bağlamında aşağıdaki hipotez kurulabilir.

H4: Kişisel farkındalık ve yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ilişki vardır.

### 3. OTANTİK LİDERLİK VE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

##### 3.1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmada otantik liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ayrıca otantik liderliğin işe yabancılaşma eğilimlerinin azaltılması üzerinde bir herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, otantik liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ele almak için otantik liderliğin temel bileşenleri olarak kabul edilen; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı bilginin dengeli değerlendirilmesi ve kişisel farkındalık boyutları yabancılaşma ile ilişkilendirilerek, otantik liderlik ve yabancılaşma ilişkisinin, bu bileşenlere göre fark gösterip göstermediği ortaya konulacaktır.

##### 3.1.2.Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

###### 3.1.2.1.Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma için veri toplamak amacıyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri, ikinci bölümünde çalışanların, amirleri hakkındaki otantik liderlik algılarını açığa çıkarabilecek 16 maddelik Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) yer almıştır. Avolio ve Gardner (2005), Walumbwa ve Diğerleri (2008) 'nin geliştirerek beşli likert modeline uyarladıkları ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu cronbach alfa değeri, 95.5 olarak belirlenmiştir. Ölçek otantik liderlik algısını; bilginin dengeli değerlendirilmesi, şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak ve kişisel farkındalık bileşenlerine göre ortaya koymaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların işteki yabancılaşma düzeylerini belirleyebilmek için, Maddi ve Diğerleri (1979), Kobasa ve Diğerleri (1982) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. 60 sorudan oluşan ölçeğin, çalışanların doğrudan iş ile ilişkisine odaklı 12 maddelik bölümü daha sonra Hirschfeld ve Diğerleri (2000) tarafından gözden geçirilerek 10 madde şeklinde yeniden oluşturulmuştur (Hirschfeld ve Diğerleri, 2000; Hirschfeld ve Feild, 2000). Ölçeğin, işe yabancılaşmanın sınırlarını daha genel bir çerçevede çizmesi nedeniyle Maddi, Kobasa ve Hover (1979) tarafından geliştirilen ve Hirschfeld ve Diğerleri (2000)' nin güncellediği 10 maddelik yabancılaşma ölçeği benimsenmiştir. Yabancılaşma ölçeğindeki maddelerin işaret ettiği yabancılaşma boyutları, Seeman

(1959)'ın geliştirdiği yabancılaşma ölçeğindeki boyutlara benzerlik göstermekle birlikte, güçsüzlük, istençsizlik, cüretkarlık ve nihilizm şeklinde ele alınmıştır. Beşli Likert modeline dayalı yabancılaşma ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu cronbach alfa değeri, 94,0 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada uygulanan anketlerle elde edilen veriler, Korelasyon ve Çoklu Regresyon analizleri uygulanarak SPSS 18 İstatistik paket programında değerlendirilmiştir.

### 3.1.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırma Bursa'da, Dericilik Sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarına 2014 yılı Eylül ve 2015 Nisan ayları arasında uygulanmıştır. Araştırma evreni için Dericilik Sektörünün seçilmesinin nedenlerinden biri, sektörün örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma potansiyeline sahip olmasıdır. Ayrıca sektörün bir çok üretici işletmeyi bünyesinde barındıran, İhtisas Deri Organize Sanayi bölgesinde olması, araştırma evreninin seçiminde etkili olmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin tümü küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bu sektörün karakteristik yapısıdır. Anketler genellikle nihai ürün, hammadde ve ara mamul üretimi gerçekleştiren işletmelerin, üretim ve destekleyici faaliyetlerinin çeşitli aşamalarda çalışan iş görenlere uygulanmıştır. Sektörde genellikle, siparişe dayalı zanaatkarlık teknolojisi kullanılmaktadır. Deri üretimi sektöründe bulunan işletmeler, başta ayakkabı, çanta ve konfeksiyon olmak üzere, hem nihai mamul, hem de ilgili pazarlar için (ulusal ve uluslar arası) girdi ve yarı mamul üretimini gerçekleştirmektedirler. Anketler, İhtisas Deri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelere dağıtılmıştır. Bölgede aktif olarak faaliyet gösteren ve fason üretim dışında kendi markası altında üretim yapan 27 işletme bulunmaktadır. Araştırma için bu işletmelerden 18'ine ulaşılabilmiş ve 10 işletme araştırmaya onay vermiştir. Anketler, 10 işletmede çalışan 400 iş görene uygulanmıştır. 400 anketten 250'si geri dönmüştür. Geçerli anket sayısı ise, 110 ile sınırlı kalmıştır. Dericilik sektörünün mevsimsel dalgalanmalardan yoğun bir şekilde etkilenmesi, iş görenlerin büyük bir bölümüne ulaşımı kısıtlamıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumları, anketlerin doldurulması konusunda kısıtlayıcı bir unsur olarak ortaya çıkmıştır (çalışanların % 42'si ilköğretim mezunudur). Anketlerde geri dönüşüm, genellikle katılımcılarla bire bir görüşme ve gerektiğinde onlara rehberlik edilerek sağlanabilmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

H1: İlişkilerde şeffaflık ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

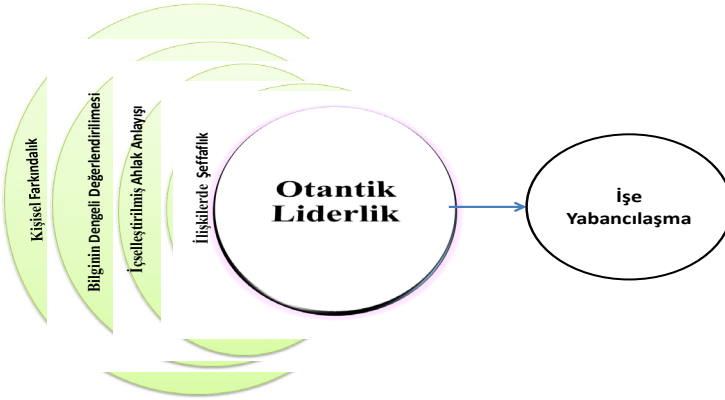
H2: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır

H3: Bilginin dengeli değerlendirilmesi ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Kişisel farkındalık ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni çalışanların işe yabancılaşma düzeyi, bağımsız değişkeni otantik liderlik ve bileşenleridir. Yabancılaşmanın ölçümü, bireyin işteki öznel deneyimlerinin; otantik liderlik ve bileşenlerinin ölçümü ise, çalışanların amirleri hakkındaki algı ve düşüncelerinin belirlenmesini gerektirmiştir. Bu nedenle, anketlerin yer aldığı soru formu, firma sahipleri ve yöneticileri dışında kalan iş görenlere uygulanmıştır.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Şekil 2’de yer alan araştırma modeli, otantik liderlik ve işe yabancılaşma ilişkisini göstermektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan otantik liderlik; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve kişisel farkındalık bileşenleriyle bağımlı değişken durumdaki çalışanların işe yabancılaşma eğilimleri ile ilişki kurmaktadır. Araştırma hipotezleri her bir bileşenin işe yabancılaşma ile olan ilişkisinin negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle otantik liderliğin, aynı zamanda işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisinin olduğu, çalışanların birlikte çalıştığı yöneticilerin otantik olduğuna dair algılarının güçlenmesinin, yabancılaşma eğilimini azaltabileceği varsayılmaktadır. Bu varsayım, otantik liderlik ve işe yabancılaşma arasında ilişkinin belirlenmesinin yanı sıra, ilişkinin yönü ve düzeyini neden ve sonuçlarıyla ortaya koyabilecek analizlerin yapılmasını gerektirmektedir.

### 3.3. Bulgular ve Yorum

Anket uygulamasına katılan iş görenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve işyerindeki kıdemine ilişkin demografik verilerinden oluşan bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 1.’de görüldüğü gibi araştırma örnekleminin 81,8’i erkek iş görenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 110 iş görenin % 47’si ilköğretim, %37’si lise mezunudur. Yaş grupları açısından örneklem ağırlıklı olarak, 26-34 ve 35-44 aralığındaki iş görenlerden oluşmaktadır. Örnekleme yer alanların kıdem durumları dikkate alındığında, % 55’i 5 yıl ve daha az % 34’ü 5-10 yıl arası iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Değişken	Gruplar	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	20	18,2
	Erkek	90	81,8
		<b>110</b>	<b>100,0</b>
Eğitim	İlköğretim	42	38,2
	Lise	37	33,6
	Ön Lisans	16	14,5
	Lisans	13	11,8
	Lisans Üstü	2	1,8
		<b>110</b>	<b>100,0</b>
Yaş	18-25	9	8,2
	26-34	34	30,9
	35-44	47	42,7
	45-54	19	17,3
	55 ve üstü	1	0,9
		<b>110</b>	<b>100,0</b>
Kıdem	0-5	55	50,0
	5-10	34	30,9
	11-15	12	10,9
	16-20	5	4,5
	21 ve üstü	4	3,6
		<b>110</b>	<b>100,0</b>

### 3.3.1. Otantik Liderlik ve İşe Yabancılaşma İlişkisini gösteren istatistiksel analizler

Otantik liderliğin bileşenleri ile yabancılaşma arasındaki korelasyonu gösteren istatistiksel bulgular Tablo 2'de yer almıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi, otantik liderliğin bileşenleri olan şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile yabancılaşma arasında 0,01 ve 0,05 düzeyinde negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, H1 ve H2 hipotezleri doğrulanmıştır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ve yabancılaşma arasında güçlü negatif ilişkinin varlığı, araştırmamızın örneklemini sınırları içinde, yöneticilerin ahlaki standartlara bağlılığının yabancılaşmayı engelleyebildiği ya da azaltabildiği konusunda önemli ipuçları vermektedir. Otantik liderliğin diğer bileşenleri; kişisel farkındalık ve bilginin dengeli değerlendirilmesi ile yabancılaşma arasında negatif yönlü ilişkiler olmasına karşılık, elde edilen değerler, anlamlı değildir. Bu nedenle H3 ve H4 hipotezleri doğrulanmamıştır. Ancak otantik liderlik ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi sorgulayan korelasyon değeri, iki değişken arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin karar alma süreçlerinde tüm çalışanlardan gelen verileri dikkate alması ve değerlendirmesi davranışı ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olsa da, elde edilen bulgular, bilginin dengeli değerlendirilmesinin yabancılaşma eğilimini azalttığı görüşünü desteklemektedir.

**Tablo 2. Otantik Liderliğin Bileşenleri İle Yabancılaşma Arasındaki Korelasyon Değerleri**

		Seffaflık	Ahlak	Bilginin Dengeli Değerld.	Kişisel Farkındalık	Otantik	Yabancılaşma
Seffaflık	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	110					
Ahlak	Pearson Correlation	,863**	1				
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000					
	N	110	110				
Bilginin D.D.	Pearson Correlation	,585**	,636**	1			
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000	,000				
	N	110	110	110			
Kişisel Farkın.	Pearson Correlation	,717**	,755**	,797**	1		
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000	,000	,000			
	N	110	110	110	110		
Otantik	Pearson Correlation	,893**	,916**	,842**	,914**	1	
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000		
	N	110	110	110	110	110	
Yabancılaşma	Pearson Correlation	-,242*	-,251**	-,063	-,154	-,201*	1
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,011	,008	,515	,109	,035	
	N	110	110	110	110	110	110

\*\* . Korelasyon  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü).

\* . Korelasyon  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

**Tablo 3. Otantik Liderliğin Bileşenleri İle Yabancılaşma ve Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri**

		şeffaflık	ahlak	bilgi	kişisel farkı	otantik	güçsüzlük	istençsiz	nihilizim	cüretkarlık	yabancı
Şeffaflık	Pearson Correlation	1									
	Anlamlılık. (2-yönlü)										
	N	110									
Ahlak	Pearson Correlation	,863**	1								
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000									
	N	110	110								
Bilginin Değ.	Pearson Correlation	,585**	,636**	1							
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000	,000								
	N	110	110	110							
Kişisel farkın.	Pearson Correlation	,717**	,755**	,797**	1						
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000	,000	,000							
	N	110	110	110	110						
Otantik	Pearson Correlation	,893**	,916**	,842**	,914**	1					
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000						
	N	110	110	110	110	110					
Güçsüzlük	Pearson Correlation	-,226*	-,262**	-,061	-,143	-,196*	1				
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,018	,006	,525	,135	,040					
	N	110	110	110	110	110	110				
İstençsizlik	Pearson Correlation	-,159	-,173	-,013	-,064	-,117	,843**	1			
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,096	,070	,891	,503	,224	,000				
	N	110	110	110	110	110	110	110			
Nihilizim	Pearson Correlation	-,258**	-,227*	-,051	-,101	-,182	,894**	,874**	1		
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,007	,017	,597	,292	,058	,000	,000			
	N	110	110	110	110	110	110	110	110		
Cüretkarlık	Pearson Correlation	-,237*	-,250**	-,097	-,235*	-,231*	,765**	,633**	,685**	1	
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,013	,009	,313	,013	,015	,000	,000	,000		
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	
Yabancılaşma	Pearson Correlation	-,242*	-,251**	-,063	-,154	-,201*	,954**	,910**	,939**	,855**	1
	Anlamlılık. (2-yönlü)	,011	,008	,515	,109	,035	,000	,000	,000	,000	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü).

\* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Tablo 3'teki istatistikî veriler, otantik liderliğin bileşenleri ile yabancılaşmanın boyutları arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Tablodaki değerlerden de anlaşıldığı gibi yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu ile otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşeni arasında negatif yönlü güçlü anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular, yüksek ahlaki değerlere sahip olmanın ve bu değerleri tüm karar ve süreçlerde dikkate almanın, çalışanların görevleri ve faaliyetleri üzerindeki denetimlerini yitirdikleri yönündeki negatif duygularının azalttığını göstermektedir. Ayrıca, yabancılaşmanın nihilizm boyutuyla otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık bileşenleri arasında negatif yönlü güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, iş görenlerin herkesin kişisel çıkarlarını gözettiklerini varsayarak, hiçbir şeyin çaba göstermeye değer olmadığı yönündeki düşünceleri ile yöneticilerin ahlaki standartları ve ilişkilerde şeffaflığa verdikleri önemin derecesi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Yabancılaşma boyutlarından cüretkarlık (adventurousness) ile şeffaflık ve ahlak anlayışı arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu ilişki açık ve olduğu gibi görünmenin ve yüksek ahlaki değerlere sahip olmanın, iş görenlerin iş ortamının boş, gereksiz ve sıkıcı faaliyetler ile dolu olduğu yönündeki duygularını azaltabildiğini göstermektedir.

**Tablo 4. Otantik liderliğin yabancılaşma üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi**

Değişkenler	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri	P Anlamlılık Düzeyi	F / R <sup>2</sup> değerleri
B0	3,755	,000	-
Şeffaflık = $\beta$ 1	-,114	,529	-
İçselleştirilmiş Ah. = $\beta$ 2	-,241	,237	-
Bilginin Den. Değ. = $\beta$ 3	,196	,224	-
Kişisel Fark. = $\beta$ 4	-,041	,835	-
F- Değeri	-	-	2,372
R <sup>2</sup>	-	-	,083
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	-	-	,048

Tablo. 4, otantik liderliğin yabancılaşma üzerindeki etkilerini gösteren Tablo.4'teki bulgular Bulgular: şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve kişisel farkındalığın yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak, anlamlılık düzeyi,  $p < 0,05$  'ten büyük olduğu için bu etki anlamsızdır. R<sup>2</sup> ve ayarlanmış R<sup>2</sup> değerleri, otantik liderliğin örneklemin yabancılaşma eğilimini açıklamada yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo 5 ve Tablo 6'deki istatistiksel bulgular ise, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaflık davranışlarının, yabancılaşmadaki güçsüzlük ve nihilizm duygularını negatif şekilde etkileyebildiğini göstermektedir. Tablo 5'daki beta değerleri ve P anlamlılık düzeyleri, içselleştirilmiş ahlak anlayışı yönündeki algı güçlendikçe, çalışanların görevleri üzerindeki denetimlerini yitirdikleri duygularını azalttığını göstermektedir. Bulgular, bu algının güçlü olmasının, iş görenlerin "her şeyi anlam ve değerden yoksun görme" eğilimlerini de (nihilizmi) anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.



**Tablo. 5: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışının Güçsüzlük ve Nihilizme Etkisini Gösteren Regresyon Değerleri**

Değişkenler	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri (güçsüzlük)	P Anamlılık Düzeyi (güçsüzlük)	F / R <sup>2</sup> değerleri (güçsüzlük)	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri (nihilizm)	P Anamlılık Düzeyi (Nihilizm)	F / R <sup>2</sup> değerleri (Nihilizm)
B0	4,081	,000	-	3,920	,000	-
İçselleştirilmiş Ah.= $\beta$	-,270	,006	-	-,243	,017	-
F- Değeri	-	-	7,952	-	-	5,859
R <sup>2</sup>	-	-	,069	-	-	,051
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	-	-	,060	-	-	,043

Tablo 6’de ise ilişkilerde şeffaflık algısı güçlendiğinde, güçsüzlük ve nihilizm yönündeki duygu ve davranışların azaldığı görülmektedir. Otantik liderlik bileşenlerine ilişkin algının güçlenmesi, işe yabancılaşmayı negatif bir şekilde etkilemekte ancak, bu etki anlamlı bir etki olarak görülmemektedir. Buna karşılık, otantik liderliğin şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile yabancılaşmanın güçsüzlük ve nihilizm boyutları arasındaki regresyon değerleri, hem negatif etkinin varlığını, hem de bu etkinin anlamlı olduğunu belirtmektedir. Tablo 7, kişisel farkındalık, yabancılaşmanın cüretkarlık boyutu üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin varlığını göstermektedir.

**Tablo. 6: İlişkilerde Şeffaflığın, Güçsüzlük ve Nihilizme Etkilerini Gösteren Regresyon Değerleri**

Değişkenler	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri güçsüzlük	P Anamlılık Düzeyi güçsüzlük	F / R <sup>2</sup> değerleri güçsüzlük	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri nihilizm	P Anamlılık Düzeyi nihilizm	F / R <sup>2</sup> değerleri Nihilizm
B0	3,919	,000	-	3,959	,000	-
Şeffaflık.= $\beta$	-,226	,018	-	-,258	,007	-
F- Değeri	-	-	5,799	-	-	7,698
R <sup>2</sup>	-	-	,051	-	-	,067
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	-	-	,042	-	-	,058

**Tablo 7: Kişisel farkındalığın, güçsüzlük, nihilizm ve cüretkarlık boyutlarına etkilerini gösteren değerler**

Değişkenler	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri güçsüzlük	P Anlamlılık Düzeyi güçsüzlük	F / R <sup>2</sup> değeri güçsüzlük	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ değerleri nihilizm	P anlamlılık Düzeyi nihilizm	F / R <sup>2</sup> değerleri nihilizm	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri cüretkarlık	P Anlamlılık Düzeyi cüretkarlık	F / R <sup>2</sup> değerleri cüretkarlık
B0	3,322	,000	-	3,556	,000	-	4,408	,000	-
Kişisel Farkındalı.= $\beta$	-,154	,135	-	-,113	,292	-	-,305	,013	-
F- Değeri	-	-	2,265	-	-	1,122	-	-	6,331
R <sup>2</sup>	-	-	,021	-	-	,010	-	-	,055
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	-	-	,011	-	-	,001	-	-	,047

### 3.3.2.İşe Yabancılaşmanın Demografik Değişkenlere Göre Değişimini Gösteren Analizler

Tablo 8'de, yabancılaşmanın, örneklemin demografik özelliklerine göre değişimini gösteren istatistiksel bulgular yer almaktadır.

**Tablo 8: Yabancılaşmanın Demografik özelliklere Göre Değişimini Gösteren Regresyon Değerleri**

Değişkenler	Toplam Örneklem (n=110) $\beta$ Değerleri	P Anlamlılık Düzeyi	F / R <sup>2</sup> değerleri
B0	4,860	,000	-
Cinsiyet = $\beta$ 1	-,154	,607	-
Yaş= $\beta$ 2	-,160	,250	-
Eğitim Düzeyi= $\beta$ 3	-,224	,040	-
Kıdem. = $\beta$ 4	,066	,570	-
F- Değeri	-	-	1,849
R <sup>2</sup>	-	-	0,128
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	-	-	0,059

Bulgular, yabancılaşmanın katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark yarattığını göstermektedir. Buna göre eğitim düzeyi arttıkça, yabancılaşma eğilimi de azalmaktadır. Tabloya göre, yabancılaşma eğilimi cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre fark gösterse de anlamlılık düzeyine gösteren P değerleri, farkın anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Yabancılaşmanın eğitim düzeyine göre ne yönde bir fark yarattığını ve farkın nereden kaynaklandığını görmek için Post hoc/ LSD testine ilişkin bulguları ele almak yararlı olabilir (Kayri, 2009: 52). Bu doğrultuda tablo 9, yabancılaşmanın eğitim düzeyine göre değişimini göstermektedir. Tablo 10 Post Hoc, çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) testi ile, yabancılaşmanın eğitim düzeyine göre değişimini gruplar arasındaki farklılıkları esas alarak ortaya koymaktadır.

**Tablo 9. Yabancılaşmanın Eğitim Düzeyine Göre Değişimini gösteren istatistiksel bulgular**

		Toplam	Serbestlik Derecesi	ortalama	F	Anlamlılık
Güçsüzlük	Gruplararası	10,914	4	2,728	1,899	,116
	Grup İçi	150,833	105	1,437		
	Toplam	161,746	109			
İstençsizlik	Gruplararası	24,881	4	6,220	4,403	,002
	Grup İçi	148,351	105	1,413		
	Toplam	173,232	109			
Nihilizm	Gruplararası	21,926	4	5,482	3,750	,007
	Grup İçi	153,492	105	1,462		
	Toplam	175,418	109			
Cüretkarlık	Gruplararası	5,225	4	1,306	,597	,666
	Grup İçi	229,830	105	2,189		
	Toplam	235,055	109			
Yabancılaşma	Gruplararası	10,429	4	2,607	1,906	,115
	Grup İçi	143,652	105	1,368		
	Toplam	154,081	109			

/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

**Tablo.10: Yabancılaşmanın eğitim düzeyine göre değişimini gruplar arası farklılıklara göre analizi**

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	ortalama	Standart sap.	anlamlılık	% 95 güven aralığı	
						Alt sınır	Üst sınır
Yabancılaşma	Lisans	İlköğretim	-,85546*	,37123	,023	-1,5915	-,1194
		lise	-,95097*	,37711	,013	-1,6987	-,2032
		ön lisans	-,55809	,43675	,204	-1,4241	,3079
		lisansüstü	-1,28205	,88842	,152	-3,0436	,4795

Ortalama fark  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9’da ki bulgular, yabancılaşmanın eğitim düzeyine göre farklılaştığını göstermektedir. POSTHOC=LSD ALPHA 0,05 düzeyinde ele alındığında, bu fark, istençsizlik ve nihilizm boyutları açısından anlamlıdır. Buna göre araştırma örneklemini sınırları içinde, eğitim düzeyi arttıkça, istençsizlik ve nihilizm eğilimlerinde azalma olduğu söylenebilir.

Tablo 10’de çoklu karşılaştırmalarla ilgili istatistiksel bulgular, yabancılaşmanın eğitim düzeylerine göre değişiminin, eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Bulgular, % 95 güven aralığında, araştırma örneklemini sınırları içinde, lisans mezunu olan katılımcıların yabancılaşma düzeylerinin, lise ve ilköğretim mezunu katılımcılara göre  $P < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir fark oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Lisans mezunu katılımcıların yabancılaşma düzeyleri, lise ve ilköğretim mezunu katılımcılara göre daha düşük düzeydedir.

## 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada otantik liderlik davranışı ve işe yabancılaşma ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinin yanı sıra, otantik liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin yön ve şiddetini açıklamada, dikkate değer ve anlamlı görülen bazı bulgular da değerlendirmeye dahil edilmiştir.

İlişkilerde şeffaflık ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu iddia eden H1'in test edilmesi için elde edilen bulgular (Tablo 3), ilişkinin negatif yönlü ve anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin, duygu ve düşüncelerini paylaşırken açık bir tutum sergilediği ve bu konuda diğerlerini de cesaretlendirici bir davranış gösterdiği yönündeki kanaatler ile işe yabancılaşma arasındaki negatif ilişki, şeffaflığın, işe yabancılaşma eğilimini azaltabileceğini göstermektedir. Şeffaflık, yabancılaşmanın güçsüzlük ve nihilizm boyutlarının her ikisi ile de ilişkilidir. Buna göre şeffaflık algısı arttıkça, her şeyin değersiz ve gereksiz olduğu düşüncesi ve emeğin yöneticiler tarafından istismar edildiği duygusu zayıflamaktadır. Regresyon analizi bulguları da (Tablo 6), şeffaflığın hem güçsüzlük duygusunu, hem de nihilizm eğilimini negatif bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren H2'nin test edilmesi için elde edilen bulgular, ilişkinin negatif yönlü ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin, davranış ve kararlarında, ahlaki değerlere bağlı oldukları algısının güçlenmesiyle, yabancılaşma eğiliminin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Bulgular, içselleştirilmiş ahlak anlayışının yabancılaşmanın güçsüzlük, cüretkarlık ve nihilizm boyutları ile negatif yönlü anlamlı ilişkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Güçsüzlük boyutu açısından bu negatif ilişkinin daha anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi bulguları da (tablo 5), içselleştirilmiş ahlak anlayışı değişkeninin, yabancılaşmanın güçsüzlük ve nihilizm boyutları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görüşünü desteklemektedir.

Liderin karar alma sürecinde, tüm birim ve çalışanlardan gelen, olumlu ya da olumsuz verileri dikkate alarak değerlendirme eğilimini ifade eden bilginin dengeli değerlendirilmesi değişkeni ile yabancılaşma arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan H3'ün test edilmesini sağlayan istatistiksel bulgular, ilişkinin negatif, fakat anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Yabancılaşmanın tüm boyutları açısından da bu ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. İş görenlerden sağlanan bilgi akışı ve bu bilginin karar alma aşamasında değerlendirilmesinin önceliği ve önem derecesi, gö-

revin yapısı ve niteliğine bağlı olarak değişebilir. Deri mamul ve hammadde üretimi iş kolunda zanaatkarlık teknolojisinin kullanımı, çalışanların bilgi ve deneyimlerini iş süreçlerinin doğal bir parçası haline getirmektedir. Bilgiyi üretim süreçlerinde işleyen ve elde ettikleri verileri yeniden üretim bilgisine dahil ederek deneyim kazanan iş görenlerin giderek artan bu deneyim ve birikimleri, zanaatkarlık teknolojisi açısından önemlidir. İşin bu özelliği, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki kurulamamasındaki ana etkenlerden biri olarak yorumlanabilir.

Kişisel farkındalık ve yabancılaşma arasında negatif, anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren H4'ün test edilmesi için elde edilen bulgular, ilişkinin negatif, fakat anlamlı olmadığını göstermektedir. Ancak, hipotezi yabancılaşma boyutları açısından test eden ayrıntılı korelasyon bulguları, kişisel farkındalık ile yabancılaşmanın cüretkarlık boyutu arasındaki negatif ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre, kişisel farkındalık algısı arttıkça, cüretkarlık boyutundaki davranış eğilimi azalabilmektedir. Bunun sonucunda yöneticilerin pozitif iklimi ve sermayeyi güçlendirici etki yaratan davranışlarının, çalışanların işin tekdüzeliği ile mücadele etmek için, iş ve görev standartlarının dışındaki riskli alternatiflere yönelme eğilimlerini zayıflattığı söylenebilir. Tablo 7'deki regresyon değerleri de bu görüşü desteklemektedir.

İstatistiksel analizler sonucunda, şeffaflık ve yabancılaşmaya ait H1, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve yabancılaşma ait H2, kabul edilmiştir. H4 kişisel farkındalık ile cüretkarlık arasındaki negatif ilişkinin anlamlı olması bakımından bütünüyle reddedilmeyip kısmen de olsa doğrulanmıştır. Bilginin dengeli değerlendirilmesi ve yabancılaşma arasındaki ilişkinin negatif, fakat yabancılaşmanın tüm boyutları açısından anlamsız olması nedeniyle H3, reddedilmiştir.

Araştırma bulguları, otantik liderlik davranışı ve işe yabancılaşma eğilimi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu negatif ilişkinin özellikle, şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı değişkenleri açısından daha anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Yabancılaşmanın kuramsallaştırılmasının ardından geçen yaklaşık yüz elli yılda, bir çok teorik ve uygulamalı çalışma, demokratik, yenilikçi ve bağımsızlık ihtiyacını karşılayabilecek iş süreçlerinin ve liderlik tarzlarının, yabancılaşma ile mücadelede etkili olabileceğini ortaya koymuştur (Eitzoni, 1961; Aiken ve Hage, 1966; Allen ve Lafollette, 1977; Kelley, 1988; Sarros, 2002; Shantz ve diğerleri, 2014). Böylece çalışanlar, özgürlük sınırlarının genişlemesi ve demokratik katılım eğilimlerinin güçlenmesi ile birlikte, işteki çabaları üzerinde daha fazla kontrol sağlayabileceklerdir. Bu durum çalışanların örgütsel kimlikleri ve hangi amaca katkı sağlandıkları konusundaki farkındalıklarını da artıracığından, yabancılaşma eğilimleri azalabilecektir. Ancak, yabancılaşmanın, yalnızca daha demokratik ya da katılımcı bir yönetim tarzı ile ortadan kaldırılabilir bir sorun olmadığı bilinmektedir. Çünkü demokrasi, iş görenlerin çalışma ortamında duyu ve düşünce üretimini sağlayan zihinsel süreçleri etkileyen sosyal değişkenlerin yalnızca bir yönünü oluşturmaktadır. Yabancılaşmanın genellikle, bireyin öznel deneyimlerine dayalı bir şekilde gelişmesi, yabancılaşma ile ilgili sorunlarla başa çıkabilmek için; değerler sistemi, ahlaki standartlar, adalet, açıklık, dürüstlük, erdemlilik ve gerçeklik konularındaki algılara da yönelmeyi gerektirmektedir. Kısıtlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, otantik liderlik davranışının şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı unsurları ile bu tür algılara daha fazla yönelebildiğini ortaya koymuştur. Konu ile ilgili daha geniş katılımlı örneklem üzerinde, endüstriyel farklılıkları da dikkate alarak yürütülen araştırmalar, gelecek için daha fazla yarar sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- AIKEN, M. Ve HAGE, J.,(1966), Organizational Alienation: A Comparative Analysis, *American Sociological Review*, 31 (4), 497-507.
- ALGERA, P.M., ve MARJOLEIN, W., (2012), Radical Authentic Leadership: Co-creating The Conditions Under Which All Members of the Organizations Can Be Authentic, *The Leadership Quarterly*, 23, 118-131.
- ALLEN, B.B. ve LAFOLLETTE, W.B.,(1977), Perceived Structure and Alienation Among Management Trainees, *Academy of Management Journal*, 20(2), 334-341.
- ARCHIBALD, P. W. (2009) Globalization, Downsizing and Insecurity: Do We Need to Upgrade Marx's Theory of Alienation?, *Critical Sociology*, 35 (3), 319-342.
- AVOLIO, B.J., ve Diğerleri (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- BANAI, M. ve REISEL, W.,(2007),The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation, *Journal of World Business* 42, 463-476.
- BOERNER, S, (1998) Work Alienation and Continuous Improvement: The Effects of Leadership Style, *Proceeding of the 2nd International Euro CI Net Conference on Continuous Improvement form idea to reality*, Enschede, The Wetherends 14-15 September, 63-75.
- BOSCH, Ralph van den and TARIS, Toon W., (2014), Authenticity at Work: Development and Validation of an Individual Authenticity Measure at Work, *Journal of Happiness Studies* 15, 1-18. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=6278b9fb-8e77-4ce8-9e25-1527c5d-2d354%40sessionmgr4004&hid=4114>
- CIANCI, M. ve Diğerleri, (2014), The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study, *The Leadership Quarterly*, 25, 581-594.
- CLARK, S. K., ve Diğerleri (2010),Temporary Worker Alienation and Job Performance: The Impact of Rating Score, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 17(31), 257-297.
- CUNHA, M.P.,KAMOCHE,K.,ve CUNHA, R.C.,(2003), Organizational Improvisation and Leadership, *International Studies of Management and Organizations*,33 (1), 34-57.
- EVGENY, O.,(2009), Subjective Experience of Alienation: Measurement and Correlates, *Empirische Forschung*, [www.existential-analysis.org/fileadmin/4editors/...](http://www.existential-analysis.org/fileadmin/4editors/...)
- FLEESON, W., and WILT, Joshua, (2010),The Relevance Of Big Five Traits Content in Behavior to Subjective Authenticity, *Journal of Personality*, 7(4), 1353-1382.
- FREEMAN, E.R.,ve AUSTER, R.E.,(2011), Values, Authenticity, And Responsible Leadership, *Journal of Business Ethics*, 98, 15-23.

- GEMMIL, G. ve OAKLEY, J.,(1992), Leadership: An Alienating Social Myth, *Human Relations*, 45 (2), 113-129.
- HANNAH, J. AVOLIO ,B.J ve WALUMBWA, (2011),Relationship Between Authentic Leadership, Moral Courage and Ethical and Prosocial Behaviors, *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- HAYEK, M. ve Diğerleri (2014), Inextremis leadership of Sartrean authenticity”, *Journal of Management History*, 20/3. 292 – 310
- HIRSCHFELD, R. S.,FIELD, H.S.,ve BEDEIAN, A.,(2000), Work Alienation as an Individual Difference Construct for Predict in Workplace Adjustment: A test in Two Samples, *Journal of Applied Social Psychology* , 30:9, 1880-1902.
- HIRSCHFELD, R.S.,ve FIELD, H.S. (2000), Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- HORNEY, K.(1998), Ruhsal Çatışmalarımız,(Çeviren: Budak, S.), Öteki Yayınevi, Ankara.
- HOSSEINZADEH, A. NAZEM, F., ELNEL, M.N.,(2014), A Structural Model for Transformational Leadership Style Based on Job Alienation in District, *Bulletin of Environment*, 3(1), 01-05.
- JACKSON, T.K.,(2005), Towards To Authenticity: A Sartrean Perspectives on Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 58, 307-325.
- KAYA, U., ve SERÇEOĞLU, N.,(2013), Duygu İşçilerinde Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, S.1., 311-346.
- KAYRI, M. (2009), Araştırmalarda Gruplar arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (POST-HOC) Teknikleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- KELLEY, Robert E.,(1988),“In Praise of Followers”, *Harvard Business Review*, 66(6), s.142-148
- KERNIS, M.,ve GOLDMAN, B.,(2006), A Multi-component Conceptualization of Authenticity: Theory and Research Advances in Experimental Social Psychology, <http://www.researchgate.net/publication/222578792>
- KIZILTAN, G.S.,(1986), Çağımızda Yabancılaşma Sorunu, Metis Yayınevi, İstanbul.
- KOHN, M.(1976),Occupational Structure and Alienation, *American Journal of Sociology*, 82 (1), 111-130.
- LASCHINGER, S.H, ve FIDA, Roberta (2014) New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital., *Burnout Research*, 1(1) 19-28.
- LAWLER, J., ve ASHMAN, I.,(2012), Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective, *Leadership*, 8(4), 327-344.
- LEROY, H., PALANSKI, M., ve SIMONS, T.(2012), Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance, *Journal of Business Ethics*, 10 (7), 255-264.
- LYSTAD, M. H., (1972), Social Alienation: A Review of Current Literature, *The Sociological Quarterly*, 13, 90-113.
- MADDI, R.,(2004), Hardiness: An Operationalization Of Existential Courage, *Journal of Humanistic Psychology*, 44/3, 279-298.
- MADDI, R. S., KOBASA, S. ve HOOVER,(1979), An Alienation Test, *Journal of Humanistic Psychology*, 19/4, 73-76.
- MENARD, J.,ve BRUNET, L.,(2010),Authenticity and Well-Being in the Work Place, *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4), 331-346.
- MINER, J.,(2006),Organizational Behavior: Historical Origins, Theoretical Foundations and the Future, M.E.Sharpe, New York.
- MOTTAZ, C., (1981), Some Determinants of Work Alienation *The Sociological Quarterly* 22, 515-529.
- NEIDER, L., ve SCHRIESHEIM, C. A.,(2011), The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical tests, *Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
- NICHOLS, T.ve ERAKOVICH, R.,(2013), Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?”, *Leadership & Organization Development Journal*, 34/ 2 182 – 195
- NOVICEVICH, M. ve Diğerleri (2006), Authentic Leadership: A Historical Perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006, 13 (1), 64-75.
- NYBERG, D.,. ve BERNIN, P. (2005) The Impact of Leadership on the health of subordinates, *Joint Programme for Working Life Research in Euro-*

- pe, Swedish, [www.su.se/polopoly-fi/1.../P2456\\_AN.pdf](http://www.su.se/polopoly-fi/1.../P2456_AN.pdf)
- PALANSKI, M.E., KAHAI, S., ve YAMMARINO, F.,(2011), Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, And Trust, *Journal of Business Ethics*, 99, 201-216.
- PALANSKI, M.E.ve YAMMARINO, F.,(2007), Integrity and leadership: Clearing The Conceptual Confusion ,*European Management Journal*, 25 (3), 171-181.
- PATRICK, B. FORSYTH ve WAYNE, K. H., (1978), Isolation and Alienationin Educational Organizations, *Educational Administration Quarterly*, 14 (1), 80-96.
- RITZER, G.,ve WALZACK, D.,(1986), *Working Conflict an Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- ROUNDY, C. A. (2011),Behavioral Integrity: The Precursor to Ethical Leadership; 65-80; Lentz, C.A. (Editor), *Ethics, Leadership and Globalization*, Amazon Media. <http://ehis.ebscohost.com/ehost/prfviewer?vid=5&hid>
- RYFF, C. D., ve SINGER, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1–28.
- SARROS, J.C., ve Diğerleri,(2002), Work Alienation and Leadership, *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- SCHEIN, E.,(1976), *Örgütsel Psikoloji*, Kalite Matbaası, Ankara.
- SEEMAN, M.,(1959), On the Meaning of Alienation, *American Sociological Review*, 24 (6), 783-791.
- SEEMAN, M., (1991), Alienation and Anomie, 291-367; Robinson, John, Shaver, Philip, ve Wrightsman, Lawrence, (editors), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, V.I, Academic Press Inc.
- SENNETT, R.,(2004), *Kamusal İnsanın Çöküşü*, Ayrintı Yayınları, İstanbul.
- SHANTZ, A., ALFESM, K.,ve TRUSS, C.(2014), Alienation From Work: Marxist Ideologies and Twenty-First-Century Praticce, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (18), 2529-2550.
- SIMONS, T. (2002), Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus, *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- TEKİN, F.,(2014), Peter L.Berger'in Yabancılaşma Anlayışı: Diyalektik Bilinç Kaybı, *Beytulhikme An International Journal of Plilosophy*, 4(2), 29-48.
- THOMPSON, L.J.,(2004), Moral Leadership in a Postmodern World, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 27-37.
- TSURİ, N., BETKOVITZ, N., ve GINZBURG, K., (2015)Body Awareness, Emotional Clarity, and AuthenticBehavior: The Moderating Role of Mindfulness, *Journal of Happiness Studies*, <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10902-015-9652-6>
- TÜKEL, İ.,(2012), Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka'nın Dönüşüm Romanının Bu Bağlamda Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(2), 34-50.
- WOOLLEY, L., CAZA, A., and LEVY, L., (2010),Authentic Leadership and FollowerDevelopment: Psychological Capital,Positive Work Climate, and Gender, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18/4, 438-448.
- WALUMBWA, F.O., ve Diğerleri (2008),. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- YUILL,C., (2011), Forgetting and Remembering Alienation Theory, *History of Human Sciences*, 24(2), 103-119.