
OTANTİK LİDERLİK - LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ - YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KURAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

Yavuz Sezer OĞUZHAN

Dr.Öğr.Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu,
Orcid: 0000-0002-1097-9094

Mecbure ASLAN

Dr.Öğr.Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
Pazarcık Meslek Yüksekokulu,
Orcid: 0000-0002-4213-5857

Şenay KARAKUŞ UYSAL

Dr.Öğr.Üyesi, Aksaray Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi
Orcid: 0000-0002-8040-582X

Öz

Bu çalışmada, otantik liderlik, lider üye etkileşimi ve yabancılaşma arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve kuramsal temellere dayandırılarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle, otantik liderlik, lider üye etkileşimi ve yabancılaşma kavramları teorik olarak sunulmakta; kavramlar arasındaki ilişkiler Sosyal Mübadele Kuramı ve Lider Üye Etkileşimi Teorisi perspektifinden kuramsal temellere dayandırılarak kapsamlı bir şekilde irdelenmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı'nın lider ve astları arasındaki ilişkileri açıklama gücü, otantik liderlik özelliklerinin yabancılaşmayı azaltabileceği yöndedir. Ayrıca Lider Üye Etkileşimi Teorisi çerçevesinde, otantik liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyicilik rolü olduğu, otantik liderlik ile lider üye etkileşimi değişkenlerinin yabancılaşmayı azaltabileceği öngörülmektedir.

Literatürde bahsedilen kavramlar arasındaki ilişkileri benzer bakış açısıyla ele alan nitel çalışmaya rastlanmamış olması araştırmayı değerli hale getirmektedir. Yöneticilere ve araştırmacılara katkı sağlayacağı beklenmektedir.
Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Lider Üye Etkileşimi, Yabancılaşma.

A SPECULATIVE ANALYSIS OF THE RELATIONS BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP - LEADER MEMBER EXCHANGE - ALIENATION

Abstract

In this study, it is aimed to understand the relationships between authentic leadership, leader-member interaction and alienation and to examine them based on theoretical foundations. For this purpose, first of all, the concepts of authentic leadership, leader-member interaction and alienation are presented theoretically; the relations between the concepts are examined comprehensively from the perspective of Social Exchange Theory and Leader Member Exchange Theory, based on theoretical foundations. The power of Social Exchange Theory to explain the relationships between leaders and subordinates is that authentic leadership characteristics can reduce alienation. In addition, within the framework of Leader Member Interaction Theory, it is predicted that leader member interaction has a moderating role in the relationship between authentic leadership and alienation, and that authentic leadership and leader member interaction variables can reduce alienation.

The fact that there is no qualitative study that deals with the relationships between the concepts mentioned in the literature from a similar point of view makes the research valuable. It is expected that it will contribute to managers and researchers.

Keywords: Authentic Leadership, Leader Member Exchange, Alienation.

1.GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişimler bireysel, toplumsal, kültürel ve ulusal alanda etkili olduğu gibi örgütsel alanda da kendini göstermektedir. Yönetimsel faaliyetler, insanlık tarihi kadar eski olmakla beraber yönetim tarzlarındaki değişimler, dönemsel değişimlere ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Farklı boyutlarda karşımıza çıkan yönetimsel sorunlara eski yöntemlerle yanıtlar verilememektedir. Bunun için sorunları yeni yöntemlerle karşılamak ve bu doğrultuda çözümler üretmek zorunlu hale gelmiştir.

Kaynak olarak insan kavramının öneminin anlaşılmasıyla, çalışanlar da bir değer olarak kabul edilmekte ve örgütlerin en önemli kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Modern yönetim anlayışları, çalışanların davranışlarını araştırmakta ve bu davranışların neden ve sonuçları üzerinde değerlendirme yapmaktadır. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının söyledikleriyle tutarlı olması durumunu açıklayan otantik yönetim anlayışı, çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin tutarlı olması olarak temellendirilecek otantik liderlik, son dönemlerde ciddi araştırma konusu olmuş davranışsal bir eylemdir.

Örgüt içerisinde ister takım odaklı ister genel bazlı olsun; lider, takipçileriyle farklı ilişkiler kurabilmekte ve bazılarını kendine yakın bazılarını ise biraz daha mesafeli hissederek davranışlarını ona göre biçimlendirebilmektedir. Takipçilerin de liderin davranışlarına paralel davranması bir döngü yaratmakta ve bu durum da Lider Üye Etkileşimi (LÜE) anlayışının özünü oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticilerin altında

bulunan tüm çalışanlar ile ilişkilerin aynı olamayabileceği gerçeğinin kavramsallaşmış hali olan LÜE, her bir çalışanın farklı birey ve örgüt içi grupların farklı sosyal gruplar olduğunu kabul etmektedir. Durumsal özellik gösteren bu yaklaşım, hem yöneticilerin hem de altında hizmet veren çalışanların karşılıklı iletişim ve ilişki ağının bir sonucudur.

Yabancılaşma, bilinenin uzağında olmak/kalmak olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla yabancılaşma, bireyin çevresiyle olan ilişkilerinden doğan bireysel ve reaktif bir durumdur. Kendisini yalnız hissetme ve içinde bulunulan ortamdan psikolojik olarak ayrı kalma özelliği göz önünde bulundurulursa yabancılaşma, olumsuz psikolojik bir reaksiyon olarak ifade edilebilmektedir. Soyutlanılan ortam göz önüne alındığında ise yabancılaşmanın sosyolojik özelliğinin de olduğu anlaşılmaktadır.

Bu doğrultuda örgütlerde yaşanan yabancılaşmaya liderlerin sergilemiş oldukları davranışların, liderlik tarzının da neden olduğu bilinmekte olup, bu çalışmanın amacı; otantik liderlik, lider üye etkileşimi, yabancılaşma kavramları arasındaki ilişkiler, ilişkilerin içeriği ve yönünü kuramsal olarak ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, Sosyal Mücadele Kuramı ve Lider Üye Etkileşimi Teorisi çerçevesinde kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmaktadır.

2. OTANTİK LİDERLİK

“Otantiklik” eski Yunan Felsefesi’ne dayanan bir kavram olup “kendini bilmek” ve “bireyin kendisine sadakatle bağlı olması” anlamlarına gelmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 319). Kişiliğin bir parçası olarak değerlendirilebilecek otantiklik, genel hatlarıyla bireyin söyledikleri ile yaptıklarının birbirleriyle uyumlu olmasıdır. Bireyin söylemlerinin ve davranışlarının tutarlı olması, tarih boyunca yine bireyler ve toplumlar tarafından beklenen genel kabul görmüş ahlaksal özelliklerdendir. Öyle ki; farklı coğrafya, kültür ve inançların doğduğu farklı felsefe anlayışlarında bu kavram, kendine sıkça yer bulmuştur. Kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı otantiklik anlayışının farklı kültürlerdeki yansımaları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Tarih Boyunca Otantikliğin Kültürlerarası Algılanış Biçimleri

| Kaynak | Anlam |
|---------------------------------|--|
| Antik Yunan | “Kendin ol.” |
| Konfüçyus (M.Ö. 551-479) | “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder, sonrasında ise hareketlerine göre konuşur.” |
| Sokrates (M.Ö. 470-399) | “Görünmek istediğin gibi ol.” |
| Mevlana (1207-1273) | “Ya olduğun gibi görün; ya da görüdüğün gibi ol.” |
| William Shakespeare (1564-1616) | “Düşündüğün gibi söyle ve içten söyle.” |
| Benjamin Franklin (1706-1790) | “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.” |

Kaynak: Çoşar, 2011: 27’den oluşturulmuştur.

Bireyler, yaşanan olumsuzluklardan dolayı karizmatik liderlere eskisi kadar itibar etmemekte ve güvenebilecekleri, otantik özellikler sergileyen liderlere yönelmektedirler (Craig, George ve Snook, 2015: 50). Çünkü otantik liderlerin yüksek enerjili, dürüst, disiplinli, ahlaksal kişiliğe sahip, diğer insanlar için endişe duyma, umutlu, optimist, esnek, objektif ve net amaçlara sahip olma, etik değerlerle düşünebilme, davranabilme ve olaylara farklı pencerelerden bakabilme gibi özellikleri vardır (Toor ve Ofori, 2008: 624; Brown ve Trevino, 2006: 599).

Liderin sergilediği ve takipçileri (çalışanlar) üzerinde bıraktığı; olumlu etkileri olan ve pozitif örgüt davranışı ile temellenen otantik liderlik (Rego, Lopes ve Nascimento, 2016: 132), çalışanların performansını, örgütsel vatandaş olma hissini, işe olan tavır ve davranışlarını da olumlu şekilde etkilemektedir (Walumbwa, Wang, Wang, Shaubroeck ve Avolio, 2010: 907).

Otantik liderlerin genel kabul görmüş bazı özellikleri şu şekildedir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004: 801; George, 2003: 12; Shamir ve Eilam, 2005: 397):

- Kim olduklarını ve neye inandıklarını bilmektedirler.
- Değer yargıları, etik muhakeme ve davranışları arasında şeffaflık vardır.
- Takipçileri ile aralarında güven ilişkisi söz konusudur.
- İyimserlik ve esneklik gibi olumlu ruh halleri geliştirmeye odaklanmaktadır.
- Kendi amaçlarını iyi bilmektedirler.
- Kendi davranışları, sağlam değerlere dayandırmaktadırlar.
- Kendi duygu ve değerleri ile liderlik etmektedirler.
- Takipçileri ile güçlü ilişkileri vardır.
- Öz disiplin sahibidirler.
- Liderlik taklidi yapmadıkları ve orijinal oldukları için hiçbir şekilde bir başkasının kopyası değildirler.
- Şeref, statü ve bireysel ödüller için liderlik rolünü üstlenmektedirler.

Otantik liderlik kavramını ABD, Çin ve Kenya gibi farklı kıtalar ve kültürlerde çalışan Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008), bu liderlik türünü; öz farkındalık, benimsenmiş ahlak perspektifi, bilginin objektif ve dengeli değerlendirilmesi ve çalışanlarla ilişkide açık olma alt boyutlarıyla açıklamaktadırlar:

- **Öz farkındalık:** Liderin sahip olduğu ve dış faktörlerin yönlendirdiği değerlerin, duyguların, kimliğin, bilginin, sahip olduğu yeteneğin ve kapasitenin yine birey tarafından bilinmesidir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005: 343).
- **Benimsenmiş Ahlak Perspektifi:** Lideri yönlendiren unsurun, çevresel değil içsel ve ahlaksal faktörlerin olmasıdır.
- **Bilginin Objektif ve Dengeli Değerlendirilmesi:** Karar vermeden önce eldeki tüm verileri tarafsız bir şekilde onaylamak ve onaylanan verileri tarafsız şekilde çözümlenmektedir (Mortier, Vlarick ve Clays, 2016: 358).
- **Çalışanlarla İlişkide Açık Olma:** Liderin takipçilere karşı düşüncelerinin, davranışlarının ve tutumlarının herhangi bir belirsizliğe fırsat vermeden şeffaflık göstermesini ifade etmektedir.

3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider üye etkileşimi anlayışı, “Dikey İkili İlişki” olarak ilk kez Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından “Ortalama Liderlik Tarzı”na alternatif olarak ortaya çıkmış ve daha sonraki çalışmalarda “Lider-Üye Etkileşimi” olarak literatürde kendine yer bulmuştur. Genel itibarıyla liderlerin kişilik ve davranış özelliklerine odaklanan klasik liderlik tarzlarının bazı durum, davranış ve algıları karşılayamaması, başka liderlik tarzlarının araştırılmasına ve bunun sonucunda da yeni keşiflerin doğmasına ortam hazırlamıştır. LÜE de bu yeni liderlik tarzlarından birini temsil etmektedir.

LÜE (Lider Üye Etkileşimi) yaklaşımında, liderin takipçileri ile olan farklı düzeyde ilişkilerine ve takipçileri ile oluşturulmuş takımlara etkileri ön plana çıkmaktadır. Bu liderlik anlayışını diğerlerinden ayıran en temel özellik, liderlerin takipçilerini aynı kategoride değerlendirmemesidir. Liderin her bir takipçi ve takımla kurduğu ilişkiler, LÜE’yi diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en temel faktördür. Lider ve takipçileri arasındaki bağın yalnızca iş tanımında yer alan gerekliliklerin minimal anlamda değişimi olarak değerlendirilen (Henderson, Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2008) bu yaklaşıma göre; lider ve her bir takipçisinin ya da takımın arasındaki ilişki ve iletişim kalitesi farklılık göstermekte, lider ve takipçiler de buna göre tavır ortaya koymaktadırlar (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997; Liden ve Maslyn, 1998: 52). Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri, örgüt için zaman, emek ve enerji sarf etmeleri, liderin ödül ve bilgi gibi kaynakları kendilerine sunmaları ile olanaklı hale gelecektir (Graen ve Cashman, 1975: 145). Dienesch ve Liden (1986: 630), LÜE anlayışında liderlerin takipçilerinin bir kısmına sıcak diğer kısmına da otoriter, mesafeli ve kuralcı davranmasının nedeni olarak zaman sınırını öne sürmüşlerdir.

Karşılıklılık, esasının temellendiği LÜE, Dienesch ve Liden (1986) tarafından sadakat, katkı ve etki olarak boyutlandırılırken; Liden ve Maslyn (1998), dördüncü olarak literatüre saygı boyutunu kazandırmışlardır. Bu boyutları şu şekilde açıklamak mümkündür:

- **Sadakat:** Lider ve takipçilerin birbirlerini korumaları ve savunmaları ile ilişkili bir kavramdır.
- **Katkı:** Lider ve takipçilerinin birbirleriyle olan iletişimlerinde transaksyonel faaliyetlerin miktarı, biçimi ve kalitesi hakkında sergiledikleri algılardır (Dienesch ve Liden 1986: 621).
- **Etki:** İş odaklı değerlerden bağımsız olarak tarafların karşılıklı çekim gücü ile ilgilidir.
- **Saygı:** Çalışanların örgütteki başarılarının örgüt içinde veya dışında itibar olarak karşılık bulmasıdır.

4. YABANCILAŞMA

Yabancılaşma, bilim alanına ilk zamanlarda teolojik bir kavram olarak girmiş ve “Tanrıdan uzaklaşma” olarak kavramlaştırılmıştır. Aydınlanma Dönemi’nde yaşamış olan toplumsal kuramcılar Grotios ve Rousseau ise yabancılaşmayı, egemen gücün bir birey ya da gruptan bir diğerine geçişi olarak yorumlamışlardır (Xue, Manuel-Navarrete ve Buzinde, 2014: 188). Bununla

birlikte yabancılaşma kavramı, Hegel ile Felsefe'nin, Marx ile de İktisat ve Siyaset alanlarının konusu olmuştur (Ergil, 1978: 93). Farklı disiplinlerin ortak konusu olan yabancılaşma, Durkheim'e göre (1992) değer sistemlerinin ve toplumsal kuralların, bireylerdeki tutum ve arzularını yönlendirememesinden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlamda yabancılaşma ise çalışanın, örgütün kültürüne, yapısına, politikasına ve geleneğine uyum sağlayamaması olarak açıklanabilmektedir. Aiken ve Hage'ye göre (1966: 497) örgütsel yabancılaşma, bir memnuniyetsizlik belirtisi olup bu memnuniyetsizlik, çalışanların örgütlerinde, sosyal ilişkilerde, yöneticileri ve iş arkadaşları ile olan etkileşimlerini ve iş yapış şekillerini kapsayan, çalışandan tamamen bağımsız bir süreçtir (Rajaeepour, Arbabisarjou, Zivarirahman ve Shokouhi, 2012: 189). Mottaz (1981: 517) da yabancılaşma kavramının nesnel örgüt koşullarının yarattığı öznel duygu durumları olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda, örgütüne yabancılaşan çalışanlar, iş ile ilgili özgür davranmadıkları ve bunun sonucunda da örgütlerine katkı sunamadıkları düşüncesindedirler (Rajaeepour vd., 2012: 189).

Seeman (1959), yabancılaşmayı; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, toplumsal yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olarak boyutlandırmıştır:

- **Güçsüzlük:** Çalışanın örgütte kontrol eksikliği ve özgür olamaması (Mottaz, 1981) olup bir işi yapamayacağına dair olan inancıdır.
- **Anlamsızlık:** Çalışanın örgüte kattığı şeyler hakkında fikir sahibi olmamasıdır (Blauner, 1964).
- **Kuralsızlık:** Çalışanın örgüte karşı saygısının olmaması ya da oldukça az olmasından dolayı örgüt içerisinde herhangi bir kurala itibar göstermeme ve serbest hareket etme eğilimlerini açıklamaktadır.
- **Toplumsal Yalıtılmışlık:** Çalışanın kendisini bulunduğu ortamdan izole etmesi, toplumsal ilişkileri minimize etmesi ve içine kapanması ile sonuçlanan psikolojik bir durumu ifade etmektedir.
- **Kendine Yabancılaşma:** Çalışanın davranışlarının kendi değer yargılarıyla paralellik göstermemesi olarak açıklanabilir. Mottaz (1981), çalışanın eylemlerinin geleceğe dair beklentileri de karşılamayacağını belirterek bu boyutun bireydeki yaratıcılık özelliğini kaybedeceğini iddia etmektedir.

5. OTANTİK LİDERLİK VE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ

Liderlik ve yönetim tarzı, örgütün yapısı, örgütün biçimselleşme ve merkezileşme düzeyi, çalışma koşulları, grup özellikleri, ilişkiler, üretim biçimi, inançlar ve tutumlar yabancılaşma üzerinde etkili olmaktadır (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ve Densten, 2002: 289). Yabancılaşma, insanların kendileri, başkaları veya sosyal çevreleri hakkındaki belli anlayış ve duygularını ima ederken, toplumsal sistemde yer alan bireylerin davranışlarının, elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebildiklerine ilişkin inançları ile de yakın ilişkiler içerisinde. Yabancılaşma bireyin kişisel bazda kendinden, değerlerinden, kurumlardan, örgütlerden veya toplumsal oluşumlardan uzaklaşması şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahloğlu, 2006: 573).

Örgüt içinde yabancılaşma, günümüzde çalışanların en önemli sosyo-psikolojik problemlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin çeşitli faktörler sebebiyle işlerine yabancılaşarak, olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeye başladıkları görülmektedir (Kanten ve Ülker, 2014: 22; Ünsar ve Karahan, 2011: 363). Yabancılaşma, çalışanların hizmet verdikleri örgüte ve yaptıkları işe karşı olumsuz duygular beslemesi, işinden memnun olmaması ve performansının düşmesi gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, yabancılaşmanın azaltılmasında özellikle liderlere önemli roller düşmektedir.

Liderler, takipçilerine farklı şekillerde davranmakta ve onlarla farklı ilişkiler geliştirmektedirler (Liden vd., 1997). Bu noktadan hareketle liderlik tarzlarının yabancılaşmayı etkileyeceği, olumlu pozitif liderlik tarzlarının yabancılaşmayı azaltacağı öngörülebilir nitelik taşımaktadır. Liderlik tarzlarının yabancılaşmayı etkilediği Sarros vd. (2002) tarafından yapılan çalışmayla ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmada ABD’de 326 kişi üzerinde yapılan araştırmada etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının işe yabancılaşmayla ilişkisi ortaya konulmuştur. Dönüştürücü liderliğin düşük düzeyde işe yabancılaşmayla ilişkili, etkileşimci liderliğin ise daha yüksek düzeyde işe yabancılaşmayla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Banai ve Riesel (2007) tarafından farklı ülkelerde yapılan çalışmada ise destekleyici liderlik ve iş özelliklerinin yabancılaşmayla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, destekleyici liderliğin kişisel ve sosyal yabancılaşma ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur. Farklı liderlik tarzları yabancılaşmayı azaltırken örgütlerde daha düşük düzeyde yabancılaşmadan söz etmek için daha özgün bir liderlik tarzı olan otantik liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulabileceği düşünülmektedir.

Otantik liderlik, başlangıçta pozitif psikolojik kapasiteleri harekete geçiren bir kavram olarak değerlendirilirken daha sonra lider ve takipçileri tarafından örgütsel bağlamda, öz farkındalık, öz düzenleme, pozitif davranışlar ve kişisel gelişmeye teşvik eden bir süreç olarak ifade edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından ele alınarak daha geniş bir şekilde bütünleştirilmiş bir model olarak öz farkındalık, benimsenmiş ahlak perspektifi, bilginin objektif ve dengeli değerlendirilmesi, çalışanlarla ilişkide açık olma uyumlu pozitif bir liderlik tarzı olarak ifade edilmiştir (Walumbwa vd. 2008: 92). Otantik liderliğin birçok çalışmada iş tutum ve çıktılarıyla ilişkili olduğu farklı çalışmalarla ortaya konulmuş ve bu liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, yöneticiden duyulan memnuniyet gibi değişkenlerle ilişkileri literatür tarafından desteklenmektedir (Walumbwa vd. 2008: 120). Otantik lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin lidere yüksek güven, iş yeri refahı, işe angaje olma, gerçek ve sürdürülebilir performans gibi sonuçlar içerdiği bilinmektedir (Gardner vd., 2005: 351). Ayrıca otantik liderliğin örgütlerde olumlu tutum ve davranışları artırırken olumsuz tutum ve davranışları azalttığı farklı çalışmalarda tespit edilmiştir. Örneğin, Özçelikçi ve Ocak (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada otantik liderliğin çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetlerini ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlerin her yönüyle açık, doğru, samimi olmaları, amaçları, düşünceleri ve davranışları ile izleyicilerini yanıltmamaları, değer yargıları ve davranışları ile izleyicilerinin güvenini kazanmaları çalışanların iş performanslarını artıracığı, işten ayrılma niyetlerini ise azaltacağı ortaya

konulmuştur. Diğer yandan, Öcal ve Barın (2016) tarafından yapılan araştırmada otantik liderlik ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Işkın ve Kaygın ise (2016) mobilya sektöründe öncü iki örgütte karşılaştırmalı bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre; her iki örgütte de liderlerin orta ve yüksek düzeyde otantik liderlik özellikleri sergiledikleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu ve yine çalışanların örgütsel yabancılaşmalarının düşük düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmada otantik liderliğin alt boyutlarıyla, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasındaki ilişkiler ele alınmış ve bunun yanında benimsenmiş ahlak anlayışı ile anlamsızlık alt boyutları, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile örgütsel yabancılaşma ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile anlamsızlık alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir.

6. OTANTİK LİDERLİK, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ

Örgütlerde çoğu tutum, davranış ve ilişkilerin Sosyal Mücadele Kuramı'yla açıklandığı görülmektedir. Sosyal değişim veya güvene dayalı karşılıklı maddi ve manevi değişim iki taraf arasındaki kaynakların, çeşitli örgüt ilişkilerinin temelini oluşturacak şekilde teorileştirilmesi (Bordia, Restubog, Bordia ve Tang, 2017: 1452) ile ifade edilen Sosyal Mücadele Kuramı'na göre sosyal ve ekonomik kaynakların alışverişi, insan etkileşiminin temel bir biçimi olarak görülmektedir (Blau, 1964: 39). Tüm değişim teorileri ortak bir analitik kavramlar kümesini paylaşmaktadır. Bunlar; aktörler, kaynaklar, yapılar ve süreçlerdir. Aktör olarak adlandırılan değişimdeki katılımcılar, bireysel kişiler, kurumsal gruplar ve yapısal pozisyonların belirli varlıkları veya değiştirilebilir sakinleri olabilmektedir. Bir aktörün, diğer aktörler tarafından değer verilen mülklere veya davranışsal yeteneklere sahip olması durumunda, bu mülkiyet veya yetenekler, o aktörün diğerleriyle olan ilişkilerindeki kaynaklarıdır. Aktörler, karşılıklı bağımlılık yapıları (ilişkiler veya ağlar) içinde değiş tokuşa girmektedirler. En basit değişim ilişkisi, her biri diğerinin değer verdiği kaynakları kontrol eden iki aktörden oluşmaktadır. Ancak aktörler sosyal ilişkilerin genişlediği durumlarda kendilerine mücadele ortağı seçebilmektedirler (Molm, 2003: 3). Sosyal Mücadele Kuramı'nda, örgüt içi uygulamalarının çoğunda, kaynakların değişiminde "karşılıklılık esasına" odaklanılmaktadır. Bununla birlikte ikili ilişkideki her paydaş sosyal bağlama yerleştirilmiştir (Bordia vd., 2017: 1458). Gönüllü davranışlarda bulunan taraflar, geri dönüşler aracılığıyla motive olmakta ve ilişkiler karşılıklı olmaktadır (Blau, 1964: 41).

Lider Üye Etkileşimi Teorisinin temelleri de birçok davranışsal kuram gibi rol ve Sosyal Mücadele Kuramı'na dayanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Örgütsel liderliğin geniş alanı içinde LÜE, liderlik süreçleri ve sonuçlar arasındaki varsayılmış bağlantıları incelemek için daha ilginç ve faydalı yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. İlk olarak Graeri vd. tarafından önerilen (Graen ve Cashman, 1975: 149) LÜE, lider ve takipçi arasındaki ilişkiye odaklanmakta ve bu ilişki düzeyinin belirlenmesinde diğer teorilerden farklılaşmaktadır. Lider ile astları arasındaki ilişkinin kalitesi bireysel, grupsal ve

örgütsel sonuçlarla ilişkilidir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Bu yaklaşıma göre lider, astları ile farklı ikili ilişkiler geliştirmekte ve bu ilişkilerin kalitesi ise liderin astlarıyla ilişkilerini şekillendirmektedir (Burns ve Otte, 1999: 225; Şahin, 2011: 278). Lider, bazı takipçileri ile karşılıklı güvene, saygıya, beğeniye ve karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Liderin bu tür ilişki içinde olduğu astlara, grup içi (in-group) üye adı verilmektedir. Lider, bazı takipçiler için ise geleneksel yönetim yaklaşımını kullanmaktadır. Liderin bu tür ilişki içinde olduğu takipçilere grup dışı (out-group) üye adı verilmektedir. Grup-içi takipçiler, grup dışındakilere göre liderlerinden daha fazla bilgi, etki, güven ve ilgi görürler, grup dışı astlara göre liderleriyle daha fazla iletişim kurmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Lider ve takipçileri arasında ilişkinin kalitesinin yüksek olması performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini, denetim ve işten ayrılma niyetinin azalması gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 838; Bauer ve Green, 1996: 1539). Liderin takipçilerine farklı şekillerde davranması ve onlarla farklı ilişkiler geliştirmesi (Liden vd., 1997) farklı örgütsel tutum ve davranışları da beraberinde getirmektedir.

Sosyal Mübadele Kuramı'nın birçok değişken ve ilişkileri açıklayabilen çok eski ve geniş bir yelpazeye sahip bir kuram olması, liderlik ve LÜE değişkenlerini açıklayabildiği için otantik liderlik ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi de açıklayabileceği öngörülmektedir. Ayrıca LÜE, rol ve Sosyal Mübadele Kuramı'na dayandığı için, LÜE'nin otantik liderlik ve yabancılaşma arasındaki ilişkiye de katkı sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Otantik liderliğin öz farkındalık, benimsenmiş ahlak perspektifi, bilginin objektif ve dengeli değerlendirilmesi, çalışanlarla ilişkilerde açık olma boyutlarının olduğu bilinmekle beraber; otantik liderlerin değer yargıları, etik muhakeme ve şeffaflık, takipçileriyle güven ilişkisi kurmaları, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu ruh hallerine odaklanmaları, takipçileriyle güçlü ilişkiler kurmaları, öz disiplinli ve kendilerine özgü olmaları gibi özellikleri, sosyal mübadeleyi güçlü kılacaktır. Sosyal Mübadele Kuramı'nın sadece ekonomik değil; sosyal ilişkilerin mübadelesini de kapsaması, karşılıklı fayda sağlaması, güvene dayanması, gönüllü motive edilmiş davranışları sağlaması (Blau, 1964: 77; Molm vd., 2000: 1399), taraflara norm ve sorumluluk yüklemesi (Gouldner, 1960: 168), güç unsurunun ilişkileri etkilemesi (Molm, 1997: 39) otantik liderliğin özelliklerinin de kapsayıcı nitelikte olması, otantik liderlik ve yabancılaşma ilişkisinde açıklayıcı faktör olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Sosyal Mübadele Kuramı'ndan yola çıkarak otantik liderlik tarzının örgütlerde yabancılaşmayı azaltacağı öngörülmektedir. Diğer yandan, LÜE kapsamında liderler ve çalışanlar arasında yüksek kaliteli ilişkiler kurulabilmektedir. Otantik liderlik ve LÜE arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması, liderin takipçisi ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmasının otantik liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceği düşünülmektedir.

LÜE'nin düzenleyicilik rolü farklı araştırmalara konu olmakla birlikte Niu, Yuan, Qian ve Liu (2018) tarafından yapılan araştırmada otantik liderliğin çalışanların ilişkisel kimliğiyle ve örgütsel kimlikle pozitif ilişkili olduğu, çalışanların yenilikçi davranışlarını artırdığı ve LÜE'nin otantik liderlik ve ilişkisel kimlik arasındaki ilişkiyi düzenlediği tespit edilmiştir. Çiçek ve Türkmenoğlu (2020), otantik liderliğin işe yabancılaşmadaki etkisinde LÜE'nin düzenleyici rolünü nicel araştırma yöntemiyle çalışmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, otantik liderliğin alt boyutlarının tümünün işe yabancılaşma

üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca LÜE'nin, otantik liderliğin alt boyutlarından öz farkındalık ile çalışanlarla ilişkide açık olmanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisini düzenlediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Sosyal Mübadele Kuramı'nın açıklama gücünü ve LÜE'nin, lider ve takipçileri arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler kurabilme yönü ve otantik liderliğin diğer liderlik türlerinden farklı özellikleri dikkate alındığında, otantik liderliğin yabancılaşmayı azaltabileceği söylenebilmektedir. Ayrıca, otantik liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkide LÜE'nin düzenleyicilik rolü olduğu, otantik liderlik ile LÜE değişkenlerinin yabancılaşmayı azaltabileceği öngörülmektedir.

7. SONUÇ

Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine sahip olması günümüz örgütlerinde çalışanların iş yapış şekillerini olumlu şekilde etkilemektedir. Bu durum, çalışanların gerek iş yapış şekillerini gerekse örgüte karşı davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışmada otantik liderlik, LÜE ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki kuramsal bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

Literatürde LÜE'nin birçok değişkenle hem pozitif hem negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çoğu çalışmada otantik liderliğin LÜE ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu; LÜE ve yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, otantik liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin de negatif yönlü olduğu görülmektedir. LÜE'nin farklı değişkenler arasındaki düzenleyicilik rolü çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur. Ancak otantik liderlik ve yabancılaşma arasındaki ilişkide LÜE'nin düzenleyicilik rolünü ele alan çalışma literatürde yok denecek kadar azdır. Bu noktadan hareketle, çalışmada otantik liderlik ve yabancılaşma arasındaki ilişkide LÜE'nin düzenleyicilik rolü, LÜE ve Sosyal Mübadele Teorisi ile ele alınmıştır. Bu bağlamda otantik liderlik ve yabancılaşma arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyicilik rolü kuramsal bakış açısıyla ortaya konulmuştur.

Örgütlerin değişen iç ve dış çevresi örgütsel yapıları, çalışanların birbiriyle ilişkilerini, yöneticileriyle ilişkilerini daha karmaşık hale getirmiştir. Örgütsel yapı ve ilişkilerde karmaşıklık; olumsuz duygu ve davranışlarını da beraberinde getirmektedir. Otantik liderlerin değerlerine sahip çıkmaları, kendilerine özgü tarzları, öz farkındalıklarının yüksek olması, şeffaf olmaları, bilgiyi değerlendirme konusundaki dengeli davranışları ve benimsenmiş ahlak anlayışları örgütsel karmaşayı ve çalışanların ilişkilerini pozitif yönde etkileyecektir. Bu durum, çalışanların pozitif davranışlarını artırırken olumsuz tutum ve davranışlarını da azaltacaktır. Liderleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştiren çalışanlar, daha çok motive olacak, işlerini zevkle yapacaklardır. Çalışanların örgütlerine ve işlerine olan yabancılaşma düzeyleri de azalacaktır. Lider ve takipçi etkileşim düzeyinin yüksek olması sayesinde otantik liderler ve çalışanlar arasında daha kaliteli ilişkiler kurulması beklenmektedir. LÜE'nin, otantik liderlik ve yabancılaşma arasındaki negatif yönlü ilişkiyi düzenleyerek bu ilişkiyi güçlendireceği söylenebilmektedir. Otantik liderliğin yabancılaşmayı azaltırken LÜE'nin düzenleyiciliğiyle yabancılaşma düzeyinin azalmasına daha çok katkı yapacağı öngörülmektedir.

Otantik liderlik, LÜE ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinin teorik olarak ele alındığı bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan aynı kavramlar kullanılarak nicel verilerle desteklenebilecek çalışmaların da literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). "Organizational Alienation: A Comparative Analysis". *American Sociological Review*, 31(4), ss. 497-507.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). "Unlocking The Mask: A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly*, 15(6), ss. 801-823.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16(3), ss.315-338.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007), "The Influence Of Supportive Leadership And Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation", *Journal of World Business*, 42(4), ss.463-476.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996), "Lider-Üye Değişiminin Geliştirilmesi: Uzunlamasına Bir Test", *Yönetim Akademisi Dergisi*, 39(6), ss.1538-1567.
- Blau, P. M. (1964), "Social exchange theory", Retrieved September, 3(2007), ss.62.
- Blauner, R. (1964), "Alienation And Freedom: The Factory Worker and His Industry", *The Sociological Quarterly*, 6(1), ss. 83-85.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia S. ve Tang, R. L. (2017), "Effects of Resource Availability On Social Exchange Relationships: The Case Of Employee Psychological Contract Obligations", *Journal of Management*, 43(5), ss.1447-1471.
- Brown, M. ve Trevino, L. K. (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6), ss. 595-616.
- Burns, J. Z. ve Otte, F.L. (1999), "İnsan Kaynakları Geliştirme Araştırmaları İçin Lider-Üye Değişimi Teorisi ve Araştırmasının Etkileri", *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Üç Aylık*, 10(3), ss. 225-248.
- Craig, N., George, B. ve Snook, S. (2015), "The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership", New Jersey: John Wiley & Sons.
- Çiçek, B. ve Türkmenoğlu, M. A. (2020), "Otantik Liderliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Bu İlişkideki Düzenleyici Rolü", *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(2), ss. 41-59.
- Çoşar, S. (2011), "Otantik Liderlik Kavramı Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process", *Organizational Behavior Human Performance*, 13(1), ss. 46-78.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11(3), ss. 618-634.
- Durkheim E. (1992), İntihar, Ö. Ozankaya (Çev.), Ankara: İmge Kitabevi.
- Ergil, D. (1978), "Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 33(3), ss. 93-108.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005), "Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader And Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 16(3), ss. 343-372.

- George, B. (2003), **Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value**, New Jersey: John Wiley&Sons.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997), **“Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues”**, Journal of Applied Psychology, 82(6), ss.827.
- Gouldner, A. W. (1960), **“The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”**, American Sociological Review, 25(2), ss. 161-178.
- Graen, G. B. ve Cashman, J. (1975), **“A Role-Making Model Of Leadership In Formal Organization: A Development Approach”**, Leadership Frontier, 8, ss. 143-165.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2008), **“Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination”**, Journal of Applied Psychology, 93(6), ss. 1208.
- Işkın, Y. ve Kaygın, E. (2016), **“Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”**, Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(14), ss. 619-647.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014), **“Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, ss. 16-40.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997), **“Leader-Member Exchange Theory; The Past and Potential for The Future”**, Research in Personnel and Human Resource Management, 15, ss. 47-120.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998), **“Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”**, Journal of Management, 24(1), ss. 43-72.
- Molm, L. D. (1997), **Sosyal Mübadelede Zorlayıcı Güç**, Cambridge Üniversitesi Yayınları, UK.
- Molm, L. D. (2003). **“Theoretical Comparisons of Forms Of Exchange”**. Sociological Theory, 21(1), 1-17.
- Molm, L. D., Takahashi, N. ve Peterson, G. (2000), **“Risk and Trust In Social Exchange: An Experimental Test of A Classical Proposition”**, American Journal of Sociology, 105(5), ss. 1396-1427.
- Mortier, A. V., Vlarick, P. ve Clays, E. (2016), **“Authentic Leadership And Thriving Among Nurses: The Mediating Role of Empathy”**, Journal of Nursing Management, 24(3), ss. 357-365.
- Mottaz, C. J. (1981), **“Some determinants of work alienation”**, The Sociological Quarterly, 22(4), ss. 515-529.
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S. ve Liu, Z. (2018), **“Authentic Leadership and Employee Job Behaviors: The Mediating Role of Relational and Organizational Identification and The Moderating Role Of LMX”**, Current Psychology, 37(4), ss. 982-994.
- Öcal, H. ve Barın, N. (2016), **“Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma İle İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma”**, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(2), ss. 63-94.
- Özçelikçi, N. ve Ocak, M. (2020), **“Otantik liderliğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi: Görgül bir araştırma”**, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 9(4), ss. 279-290.
- Rajaepour, S., Arbabisarjou, A., Zivarirahman, M. ve Shokouhi, S. (2012)., **“Relationship Between Organizational Structure and Organizational Alienation”**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, 3(12), ss. 188-196.

- Rego, P., Lopes, M. P. ve Nascimento, J. L. (2016), "**Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital**", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), ss. 129-151.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. ve Densten, I. L. (2002), "**Work Alienation And Organizational Leadership**", *British Journal of Management*, 13(4), ss. 285-304.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005), "**What's Your Story? A Life-Stories Approach To Authentic Leadership Development**", *The Leadership Quarterly*, 16(3), ss. 395-417.
- Şahin, F. (2011), "**Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi**", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), ss. 277-288.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006), "**Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması**", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, ss. 569-587.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2008), "**Leadership For Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership**", *International Journal of Project Management*, 26(6), ss. 620-630.
- Ünsar, A. S. ve Karahan, D. (2011), "**Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), ss. 361-378.
- Xue, L., Manuel-Navarrete, D. ve Buzinde, C. N. (2014), "**Theorising The Concept Of Alienation In Tourism Studies**", *Annals of Tourism Research*, 44, ss. 186-199.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W., Wernsing, T. ve Peterson, S. (2008), "**Authentic Leadership: Development And Validation Of A Theory-Based Measure**", *Journal of Management*, 34(1), ss. 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Shaubroeck, J. ve Avolio, B. J. (2010), "**Psychological Processes Linking Authentic Leadership To Follower Behaviors**", *The Leadership Quarterly*, 21(5), ss. 901-914.