



Araştırma Makalesi • Research Article

The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Cynicism
Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Esmâ GÜDEK¹

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 30 July 2023

Received in revised: 21 March 2024

Accepted: 3 December 2024

Keywords:

Transformational leadership

Organizational cynicism

Organizational behavior

Organizational trust

ABSTRACT

In organizations, the dimensions and quality of the relationship between the leader and the employees are becoming more critical day by day. The leadership type adopted by the leaders strongly affects creating a positive and peaceful working environment in organizations. Within the framework of transformational leadership, which is one of the leadership types, the relationship between the leader and the employees and the employees' perceptions of the leader can directly affect the working environment in the organization. The concept of organizational cynicism, which has recently come to the fore in the field of organizational behavior, refers to the employees' belief that the organization has lost its honesty and their negative attitudes towards the organization. Therefore, there is an inevitable connecting link between transformational leadership and organizational cynicism. The study evaluated the relationship between the transformational leader and organizational cynicism. It is revealed that the relationship and interaction, that the transformational leader establishes with the employee has an effect on cynical behaviors in the organization. It is understood that organizational cynicism decreases as the level of transformational leadership increases within the organization.

MAKALE BİLGİSİ

Makale geçmişi:

Başvuru tarihi: 30 Temmuz 2023

Revizyon tarihi: 21 Mart 2024

Kabul tarihi: 3 Aralık 2024

Anahtar Kelimeler:

Dönüşümsel liderlik

Örgütsel sinizm

Örgütsel davranış

Örgütsel güven

ÖZ

Örgütlerde, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin boyutları ve niteliği her geçen gün önemli hale gelmektedir. Örgütlerde, pozitif ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasında liderlerin benimsemiş olduğu liderlik biçiminin ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Liderlik tarzlarından biri olan dönüşümsel liderliğin çerçevesinde, liderin çalışanlar ile kurduğu ilişki ve çalışanların lidere dair algıları örgüt içerisindeki çalışma ortamını doğrudan etkileyebilmektedir. Son dönemlerde örgütsel davranış alanında ön plana çıkan örgütsel sinizm kavramı; çalışanların, örgütün dürüstlüğüne kaybettiği inancına sahip olması ve örgüte karşı oluşturduğu olumsuz tutumları ifade etmektedir. Dolayısıyla dönüşümsel liderlik ile örgütsel sinizm arasında kaçınılmaz bir bağlantı bulunmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümsel liderin örgütsel sinizmle arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Dönüşümsel liderin, çalışan ile kurduğu ilişki ve etkileşimin, örgüt içerisindeki sinik davranışlar üzerinde etkiye sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Örgüt içerisinde dönüşümsel liderlik düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin azaldığı anlaşılmaktadır.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, SBE, gudekesmaa@gmail.com, ORCID: 0009-0001-5522-957X.

GİRİŞ

Örgütlerin hızla gelişen dünyada değişimlere uyum sağlayabilme, örgüt içerisinde ahenk ve uyumu yakalama arzusu, yöneticilerin yönetim tarzını zaman zaman değişime itmektedir. Günümüzdeki örgütlerde ise geleneksel lider modelleri ve yönetim tarzı, örgütlerin istediği başarıya ulaşılmasına engel olabilmektedir. Tüm bunlar liderin, işletmenin önemli beşerî sermayesi olarak sayılan çalışanlarına karşı yüksek etkileşim içerisinde kaliteli bir iletişim kurmasını gerek görmektedir. Örgüt içerisinde mutlu ve refah çalışma ortamının oluşumunda, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin rolü önemli ölçüde karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların örgüt içerisinde önemli kaynak haline gelmesi, liderlerin bu konuda farklı yönetim tarzlarını benimsemesini etkilemektedir. Liderin kişisel çıkarlarının ötesine geçerek çalışanların bireysel başarı ve arzularına ağırlık vermesi, örgüt kültüründe değişimlere ve gelişimlere katkı sağlayabilecektir (Bass, 1999: 12). Bununla birlikte, artan değişim hızı, karşılıklı bağımlılık, karmaşıklık, üretim, bilgi ve enformasyona bağımlılıkla karakterize edilen mevcut ortamda bir örgütün başarılı olması için liderin, çalışanlar ile ilişkisi önemli bir konu haline gelmektedir. İş dünyası liderleri, yalnızca ticari girişim hakkındaki düşüncelerini dönüştürerek çalışanlara fayda sağlamak yerine, çalışanların bireysel hedef ve hayallerine odaklanması, örgütün değişen ortamlara entegre olmasını kolaylaştırarak varlığını sürdürmesinde önemli ölçüde fayda sağlayabilecektir (Ackoff, 1999:25). Dolayısıyla dönüşümsel liderlerin, etkili yönetim tarzı ve üyelerle kurduğu iyi ilişkiler sayesinde hem çalışanlara hem örgüte sağlayacağı faydalar belirgin şekilde ifade edilebilmektedir. Dönüşümsel lider; beceri ve davranışlarıyla, çalışanları anlamının yanında, çalışanların potansiyellerini yükseltme ve sürekliliğini sağlamayı da amaçlamaktadır. Bu bağlamda dönüşümsel lider, çalışanlara karşı mentor rolünü üstlenerek, çalışanların vizyon ve performanslarını geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1999: 22).

Son dönemlerde örgütlerde ortaya çıkan davranışlardan olan sinizm kavramı, örgüt içindeki yönetim ve kültürü değişime itmektedir. Kişilerin, yalnızca kişisel çıkar ve menfaatlerini düşünen ve buna bağlı olarak herkesi menfaatçi kabul eden bireyler “sinik bireyler” olarak ifade edilmektedir. “Sinizm” düşüncesi ise bu durumu açıklamaya çalışan kavram olarak nitelendirilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78). Sinik tutum sergileyen bireyler, diğer kişileri sürekli küçümseyen ve hata bulan, ayrıca onlara güvenmeyen kişilerdir (Bakker, 2007: 122-123). Sinizm kavramı ise dürüstlükten yoksun, kötümser, şüphecilik gibi olumsuz duyguların karşılığı olan farklı bir deyişle kişinin sürekli kusur bulması, eleştirmesi ve zor beğenmesini ifade etmektedir (Eaton, 2000: 6-7). Örgütlerde sinik tutum sergileyen bireyler; yöneticilerinin, daha çok kişisel çıkarlarına hizmet ettiğini ayrıca adaletsiz, samimiysiz ve dürüstlükten yoksun olduğunu da düşünmektedir. Bu durum çalışanlarda gizli olumsuz güdülerin oluşmasına, faaliyetlerin yalana dayanmasına sebep olabilmektedir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında ve istenmeyen sonuçların oluşmasında sinik tutum sergileyen bireyler doğrudan etkili olabilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 348). Örgütsel sinizmin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların hedeflere karşı başarısızlık algısı, hayal kırıklığı, iki yüzlülük gibi negatif tutumlar belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Dönüşümsel lider, örgütsel sinizm üzerinde örgüt içinde etkili role sahiptir. Pazar odaklı değişen sisteme uyum sağlayan örgütlerde, dönüşümsel liderin rehberlik ettiği çalışanlar, değişimleri tehdit olarak algılamaktan öte fırsat olarak değerlendirebilmektedir. Bu çalışanlar kendilerini değişimin kurbanı olarak değil değişimin ana aktörü olarak tanımlayabilmektedir. Bu durum; örgüt içerisinde oluşabilecek sinizmin, düşük düzeyde olmasında etkili olabilmektedir (Kim, Jung, Noh ve Kang, 2019: 3). Dönüşümsel liderlik, liderin idealleştirilmiş etki (karizma), ilham, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş değerlendirme yoluyla, çalışanları kişisel çıkarların ötesine taşımak anlamına gelmektedir (Taş, 2009: 3). Bu tarz liderler çalışanların olgunluk seviyesini ve idealleri yükseltmenin yanı sıra başarının artması, kendini gerçekleştirme ve kaygıların azalmasında da etkili olabilecektir. Dönüşümsel lider, çalışanlara ilham vererek vizyonlarının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda motivasyonun yükselmesinde, çalışma ortamının huzurlu olmasında ve çalışanların kendini iyi hissetmesinde önemli rol üstlenecektir (Bass, 1999: 11). Dönüşümsel liderler çalışanların gelişmesini destekleyerek, kendilerini fark etmelerini sağlayacak ve pozitif duyguların çoğalmasına etkili olabilecektir. Dolayısıyla dönüşümsel lider, örgüt içerisinde sinizm oluşmasını engelleyecek ya da daha düşük düzeyde gerçekleşmesinde etkili olabilecektir.

Mevcut çalışmada, dönüşümsel liderin örgütsel sinizm ile ilişkisine dair ilgili literatür taraması yapılmış olmakla beraber incelemeler sonunda genel bir varsayım ortaya çıkmaktadır. Dönüşümsel liderin davranışları ve yönetim tarzı, örgüt içerisinde ortaya çıkan sinizm duygusunu ters yönde etkilediği görülmektedir. Bu çalışmada, ilgili kavramlar hakkında yapılan bazı araştırmalardan faydalanılarak tanımsal bir çerçeve oluşturulmuş ve kavramlar arasındaki ilişkinin boyutu açıklanmaya çalışılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmeden önce, kavramların içeriği ve kapsamının belirlenmesi faydalı olacaktır. Özellikle çalışmanın konusunu oluşturan dönüşümsel liderlik ve örgütsel sinizm kavramının belli bir çerçevede ele alınması gerekmektedir. Literatürde kavramlar hakkında birçok tanım bulunması anlam karmaşasına neden olabilmektedir. Çalışmada yer alan kavramların öncelikle tanımları yapılmış sonrasında ise kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.1. Dönüşümsel Liderlik

Liderlik, bir grubu ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmek için gerçekleşen davranışların ve sürecin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Lider kavramı ise, grup üyelerini belirli amaçları gerçekleştirmek üzere yönlendiren, başarıya ulaşmak için üyeleri güdüleyerek denetleyen ve yeterli donanımlara sahip kişiler olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2009: 99). Liderlik hakkında günümüze kadar birçok araştırma gerçekleşmiş ve teoriler oluşturulmuştur. Bunlardan ilki ise “Büyük Adam Teorisi” olarak ifade edilmektedir. Büyük Adam Teorisi’nin geliştirildiği dönemde, lideri diğerlerinden ayıran özellikler ve yetenekler incelenmiş fakat liderde bulunması gereken özellikler net olarak ortaya konulamamıştır (Taş, 2009: 2).

Liderlik adına gelişen teoriler, genel olarak üç kategoride toplanmaktadır. Bunlar: Özellikler Teorileri, Davranışsal Teoriler ve Durumsallık Teorileri olarak ifade edilmektedir (Zel, 2001: 94). Özellikler teorileri dönemi, yoğun olarak bulunduğu dönemin geleneksel liderlik anlayışı çevresinde şekillenmektedir. Bu dönemde lidere atfedilen bazı özellikler mevcuttur ve bu özellikleri taşıyan kişilerin lider olabileceği görüşü benimsenmektedir. Özellikler yaklaşımını savunanlar, lider olacak kişilerin belli yeteneklere sahip olduğunu ve başkalarında bu yeteneklerin bulunmadığı görüşünü ele almışlardır (Ceylan ve Acuner, 1997: 314; 2002: 63). Davranışsal yaklaşımda ise, liderin özellikleri daha geri planda kalırken liderin davranışları üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımda liderin etkin olabilmesi için hangi davranışları sergilemesi gerektiğine cevap aranmaktadır (Keçecioglu, 1998: 117). Davranışsal yaklaşımların oluşmasında Kurt Lewin, Rensis Likert, Robert Blake ve McGregor'ın bazı çalışmaları etkili olmuştur (Taş, 2009:2). Douglas McGregor çalışmalarında; liderin davranışlarının, kişiler hakkındaki oluşturduğu varsayımlar ile şekillendiğini ileri sürmüştür. Liderde ortaya çıkan bu varsayımları X ve Y kuramı olarak iki grupta toplamıştır (Şahin, 2009: 100). Durumsallık teorileri döneminde ise etkili lider davranışlarının durum ve koşullara göre değişebileceğini ileri sürülmüş; insan odaklı ya da görev odaklı davranışlar ile liderin uyum yakalayacağı savunulmuştur (Çelik, 1998: 424). Durumsallık yaklaşımında liderin davranışlarının koşullara göre değişebileceği, bulunduğu çevreye göre etkili davranış modelleri oluşturabileceği savunulmaktadır.

Modern yaklaşımlar ile son zamanlarda ortaya çıkan dönüşümsel liderlik anlayışı, liderlik literatürüne görece yeni girmiş yaklaşım olarak kabul edilmektedir. İngilizcede genelde “transformational leadership” olarak ifade edilen dönüşümsel liderlik modeli, Türkçe literatürde ise “dönüşümcü”, “değişimci”, “dönüştürümcü”, “dönüşümsel” vb. gibi kavramlar ile nitelendirilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 64). Dönüşümsel liderlik ilk olarak Daunston'un (1973), “İsyan Liderliği” isimli çalışmasında belirtmiştir. Sonrasında ise 1978 yılında James McGregor tarafından sistematize edilmiştir. Bass, 1985 yılında yazmış olduğu “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” isimli eserinde, dönüşümsel liderliğin daha fazla gelişmesine katkı sağlamıştır. Sonraki süreçlerde Bass'ın ortaya koyduğu ve Avolio ile birlikte yaptıkları çalışmaların ışığında değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği, dönüşümsel liderliğin gelişmesinde etkili olmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262). McGregor'a göre modern organizasyonlarda yenilikçi bakışın oluşması ve yeni alanların yaratılması becerisine, dönüşümsel liderler sahip olabilmektedir. Dönüşümsel liderler, çevreye uyum sağlamak yerine çevrenin oluşmasında ya da mevcut çevrenin değişmesinde etkili olabilmektedirler (Eraslan, 2002: 3-4).

Dönüşümsel liderlik literatürde birçok şekilde tanımlanabilmektedir: Dönüşümsel lider, çalışanların vizyon sahibi olmasında etkili olan; bu vizyonun gelişmesinde yöntemler üreten ve örgüt içerisinde kültürü geliştirerek çalışanlara potansiyellerini gösteren aynı zamanda çalışanların potansiyellerinden çok daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2001: 483). Dönüşümsel liderlik yaklaşımında lider, çalışanların değişime yönelme isteğini ortaya çıkarmakta ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğine

sahip kişiler olarak nitelendirilmektedir (Genç ve Halis, 2006: 51). Daft (2000: 153) ise dönüşümsel liderliği, liderin bulunduğu organizasyonun vizyonunda, kültüründe ve oluşturacağı stratejilerde değişim yaratabilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Dönüşümsel liderlik; hedeflerini gerçekleştirebilmek için astlarına vermiş olduğu yetki ve gücü, eylemsel olarak senkronize edebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda dönüşümsel liderliğin; organizasyonu, kargaşa ve belirsizlik durumlarında yönetebilme, değişim odaklı olabilme ve ileri görüşe sahip olma yeteneğine sahip kişilerden oluşacağını belirtmektedir (Bass ve Riggio 2006: 150-151)

Dönüşümsel liderlik bakış açısı, uzun dönemli ve stratejik hedefler gerektiren bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde çalışanlar ile güçlü etkileşim kurarak çalışanlara, somut ve kısa vadeli hedefler yerine vizyoner bakış açısı kazandırmaya odaklanmaktadır. Dönüşümsel lider, çalışanların beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkartılması aynı zamanda güvenlerini kazanarak huzur ortamı yaratmasıyla, uzun dönemde planladığı hedeflerine ulaşabileceğinin farkında olmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). İlgili literatür incelendiğinde; dönüşümsel liderlik modelinde, örgüt içerisinde iş birliğine dayalı ortam oluşmasına ve çalışanların bireysel olarak gelişmesine olanak tanıdığı görülmektedir. Özellikle çalışanların hayallerinin gerçekleşmesine ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak dönüşümsel liderin başlıca hedefleri arasında ifade edilmektedir (Çelik, 1998: 426). Liderler, örgüt içerisinde beklentileri gerçekleştirebilmek için çalışanların görev ve sorumluluklarını anlaşılır hale getirerek belli ödüller ile desteklemektedirler. Fakat dönüşümsel liderler bundan daha farklı bir tutum ve anlayış geliştirmektedirler. Dönüşümsel lider anlayışına sahip kişiler; bilgi, beceri ve yeteneklerini, eski kaynakları elde tutmak ve yeni kaynakların teminini sağlamak, ayrıca oluşabilecek sorunlara karşı çözüm üretmek için kullanılmaktadırlar. Bu lider modeline sahip kişiler, değişimi olması gereken bir durum olarak görmekte ve bunun içinde özel çaba göstermektedirler (Töremen ve Yasan, 2010: 28).

Dönüşümsel liderlik, takipçilerine daha yeni çözümler sunmaları ve daha iyi bir iş yeri yaratmaları için ilham verirken temel ihtiyaçları karşılamayı ve daha yüksek arzuları karşılamayı vurgulamaktadır (Ghasabeh, Soosay ve Reaiche, 2015: 462). Dönüşümsel liderler, vizyoner liderler olarak, organizasyonları yeni hizmet ve ürünlerin yaratılmasına doğru kaydırmada kritik bir rol oynayan, ortak ve ilham verici bir gelecek vizyonu geliştirmektedirler. Bu yönetim tarzına sahip liderlerin açıkça insan kaynağını güçlendirerek ve değişimi mümkün kılarak küresel pazarlarda organizasyon performansını geliştirebilen liderler olarak da ifade etmek mümkündür. Bu nedenle, dönüşümsel liderlik teorisi, çalışanların tutumlarının ve değerlerinin örgütsel düzeyde değişikliklerin uygulanmasındaki kritik rolüne ışık tutmakta ve astlarla ilişkilerin geliştirilmesinin bir ürünü olarak etkili örgütsel değişimi öne çıkarmaktadır. Günümüz iş ortamında, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yöntemlere, etkili bir liderlik olmadan ulaşmak güçleşmektedir. Dönüşümsel liderlik, bireysel düzeyde tutum ve varsayımları değiştirerek ve kolektif yaratarak örgütsel düzeyde büyük değişiklikler aşılamaktadır (Ghasabeh vd., 2015: 464).

Dönüşümsel liderliğin yapılan bir araştırmada; örgütün öğrenme kültürü, örgütsel yapısının gelişmesi, örgütün inovasyon kapasitesi ve yenilikçi anlayışı ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Purwanto, Fahmi ve Sulaiman, 2023: 6). Dönüşümsel liderlerle çalışan bireyler, iş tanımlarını “isteyerek” genişletebilmektedirler. Entelektüel uyarım ve bireysel ilgiyle ortaya çıkan yenilikler ve yaratıcılık becerileri, organizasyon içinde zamanla norm haline gelmektedir. Çalışanlar, yalnızca liderden motivasyon almaya güvenmek yerine kendi kendini motive eder hale gelmektedir. Yavaş yavaş, bu, takipçilere liderlik etmek için daha fazla değil, daha az zaman harcanması gerektiği anlamına gelmektedir. Basamaklı süreç, çalışanların kendilerinin daha dönüşümcü hale gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991: 15). Dönüşümsel lider çalışanların; bir yandan grup, örgüt ya da toplum için daha büyük bir fayda sağlamasına odaklanırken diğer yandan da başarıya ve kendini gerçekleştirme motivasyonlarının potansiyelini artırmayı hedeflemektedir (Bass, 1999:12).

Bass (1985), dönüşümsel liderlik davranışının çalışanların üst düzey ihtiyaçlarına odaklandığını ve onları kişisel çıkarların ötesinde, organizasyonun iyiliği için harekete geçmeye teşvik ettiğini savunmuştur. Buna ek olarak dönüşümsel liderlik davranışını olumlu sonuçlarla ilişkilendiren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003). Bu konuda yapılan çalışmalar, meta-analizler de dahil olmak üzere (Judge ve Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996), dönüşümsel liderlik davranışının artan çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirildiğini göstermektedir (Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Podsakoff vd, 1990). Ayrıca, dönüşümsel liderlik davranışının memnuniyet, ekstra çaba (Seltzer ve Bass, 1990), işten ayrılma niyeti (Bycio vd, 1995), örgütsel vatandaşlık (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) ve genel çalışan performansı (Yammarino, Spangler ve Bass, 1993) gibi faktörlerle ilişkilendirildiği belirtilmektedir.

Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında yapılan tanımlamalar sonucunda, dönüşümsel liderliğin dört temel boyutundan bahsedilmektedir. Bass bu boyutları, karizma (daha sonra idealleştirilmiş etki olarak yeniden adlandırılmıştır), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarıcı ve bireyselleştirilmiş destek olarak ifade edilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004: 330). Bass ve Avolio (1990: 22), dönüşümsel liderliğin boyutlarını kısaca şu şekilde tanımlamıştır:

Karizma veya İdealleştirilmiş Etki: Liderin kimliği ile bütünleşen bu boyuta sahip kişilerin, çalışanlar ile arasında güçlü etkileşim bulunmaktadır. İdealleştirilmiş etki sergileyen liderler, optimum gelişim ve performans seviyelerine ulaşmak için takipçilerinden gerekli ekstra çabayı elde edebilmektedirler.

İlham verici motivasyon: Lider; çalışanlara, moral verici konuşmalar yaparak örgüt içerisinde coşkunun artmasına ve vizyonlarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Daha yüksek performans ve gelişim seviyelerine ulaşmak için gereken etkileşimi oluşturmaktadır. Dönüşümsel liderler, öngörü ve devam eden teşhis yoluyla proaktif olarak hataları en aza indirmeye çalışmakta, ancak ortaya çıkan hatalarda takipçilerini cezalandırmak veya eleştirmek yerine bunların doğrusunu öğrenmeye sevk etmektedirler.

Mümkün olduğunda, dönüşümsel liderler hata ve/veya başarısızlıkla ilgili tehditleri öğrenme, gelişme ve kişinin tam potansiyeline ulaşması için fırsatlara dönüştürmeye çalışmaktadırlar.

Entelektüel Uyarıcı: Dönüşümsel liderler, eski yöntemlere ve sorunlara yeni bir bakış açısı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Yaratıcılığın oluşmasına teşvik ederek problemlerin çözümünde sezgisel mantığı ön plana çıkarmaktadırlar. Entelektüel uyarıcı sağlayan liderler, kendi yenilikçi ve benzersiz bakış açısını kullanarak sorunların çözülmesinde çalışanları geliştirmektedirler. Bu liderler, sorunları analiz etme ve bunları çözmek için kullandıkları stratejiler açısından daha yenilikçi örgüt anlayışı ortaya çıkarmaktadırlar.

Bireyselleştirilmiş Destek: Bireyselleştirilmiş desteğe sahip liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve yeteneklerini teşhis etmeye odaklanmaktadırlar. Ayrıca çalışanların kişisel gelişiminde fayda sağlaması adına, onlara yetki vererek bu gücü kullanmaya olanak sağlamaktadır. Çalışanların sorumluluğu sadece iş gereksinimlerini içermemekte ve performansı artırmaya yönelik olarak nitelendirilmemektedir. Bireysel desteğe sahip lider, çalışanlara koçluk yaparak kendilerini geliştirmeye yönlendirmektedir.

Sonuç olarak dönüşümsel liderlik kavramı için yapılan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak odak noktasının insan olduğu ve liderin etkili olma becerisinin, çalışanların gelişimini sağlamasında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ayrıca dönüşümsel liderlerin; ideal etki, zihinsel olarak yenilikçi bakışa yönlendirme, ilham verme ve çalışanları hedefleri doğrultusunda güdüleme davranışları sergilediği görülmektedir (Akbolat, 2013: 38).

1.2. Örgütsel Sinizm

Son zamanlarda örgütsel davranış alanında ön plana çıkan kavramlardan olan örgütsel sinizm, bireyin bağlı olduğu örgütün dürüstlüğüne kaybettiği inancı ve çalıştığı örgüte dair oluşturduğu olumsuz tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm; bireyin beklenti içerisinde olduğu, adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi kavramların karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Sinizm kavramı, yapılan ilk araştırmalarda bireyin çevresine karşı hoşnutsuzluğu ve güvensizliği ile tanımlanırken; günümüzde gerçekleşmiş çalışmalarda, örgütlerin modern döneme uygun beklentileri karşılamaması ve oluşturduğu hayal kırıklığı olarak ifade edilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 348). Başka bir tanıma göre sinizm; bireylerin ortaya çıkarmak istediği hedefleri için negatif tutum içerisinde olması ve kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için başka bireyleri araç olarak kullanması şeklinde ortaya çıkan olumsuz bir tutum olarak nitelendirilmektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz tutumlar; kişiye, gruplara ya da sosyal çevreye karşı oluşabileceği gibi bir örgüte ya da kuruma karşı da oluşabilmektedir. Örgütsel sinizm; çalışan bireyin bağlı olduğu örgütün, dürüstlükten yoksun olduğunu düşünmesi ile ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışan bireyin örgüte güvenmemesi ve örgütü küçümsemesi ayrıca örgüt içerisinde hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi durumlar yaşaması olarak tanımlanmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017: 378-379).

Abraham (2000) örgütsel sinizmi, dürüstlükten yoksun bir örgüt düşüncesinin oluşması ve bu inancın yerleşmesi olarak tanımlamaktadır. Bu inanç, bireyde negatif duygusal tepkilerin oluşmasına ve

kritik davranışların şekillenmesine sebep olabilmektedir (Balay, Kaya ve Cülha, 2013: 126). Örgütsel sinizm başka bir ifadeyle, algılanan temsilci veya varlık suiistimali nedeniyle gelişen, örgütteki bireylere veya bir bütün olarak örgüte yönelik olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Buna bağlı olarak bir kişinin çalıştığı organizasyonun güdülere, eylemleri ve değerlerine ilişkin eleştirel değerlendirmesinden kaynaklanan bir tutum olarak geçmektedir (Byrne ve Hochwarter 2008: 56). En basit ifadeyle örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine güven duymadıkları ve örgüte güvenilemeyeceğini düşündükleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizm tanımlarının çoğu, hayal kırıklığı ve öfke gibi duygularla ilişki kurmaktadır. Örgütsel sinizminin yüksek olduğu çalışanlarda, düşük performans seviyeleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ayrıca artan işten ayrılma niyeti seviyeleri dahil olmak üzere bir dizi olumsuz sonucu olduğu ortaya çıkmaktadır (Durrah, Chaudhary ve Gharib, 2019: 3-4).

Örgüt içerisinde sinizm oluşmasına neden olan birçok unsur bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; fazla stresli ortam, bireye atfedilen rolün yükü, bireyin ve örgütün beklentilerinin karşılık bulamaması, sosyal desteğin yetersiz olması, istenilen terfilerin olmaması, adaletsizlik düşüncesi, örgüt içerisinde kargaşanın yüksek düzeyde olması, yanlış yönetim anlayışı ve psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi gibi birçok sebep sıralanabilmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan sinizm, olumsuz sonuçların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu olumsuz duygular çalışanların üstlerine karşı güvensizlik yaşamalarına, hayal kırıklıklarının oluşmasına ve umutsuz tutumların artmasına etki edebilmektedir. Bu duygulara sahip çalışanların da örgüt içerisinde yüksek performans göstermesi pek mümkün olamamaktadır (Balay vd. 2013:127). Buna bağlı olarak örgütsel sinizm, çalışanın motivasyonunda olumsuz etkilere neden olmaktadır. Sinizm arttıkça, kişinin yenilik ve değişikliğe olan tutumu azalmakta karşısına çıkan içsel ve dışsal sonuçlara ilişkin algılara azalmaktadır (Wanous, Reichers ve Austin, 1994: 273). Örgütsel sinizm, bir çalışanın, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu ve örgütün aldatıcı eylemlerde bulunduğu dair algısını ifade etmektedir. Bu algılara sahip çalışanların; örgüt içerisinde kişiler arasında zayıf ilişkiler kurduğu, huzur ortamının bozulmasına neden olduğu, zaman hırsızlığı ve değişime direnç gösteren düşük performansa sahip bireyler oldukları görülmektedir (Naseer, Raja, Syed ve Baig, 2021: 91). Örgütsel sinizminin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve artan işten ayrılma niyetleri dahil olmak üzere de bazı olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmektedir (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013: 3).

Örgüt içerisinde sinizm oluşmasına engel olmak ya da oluşan sinizmi azaltmak ve yönetebilmek için şunlara dikkat etmek gerekebilir (Sezgin ve Kartal, 2013: 49):

- Örgüt içerisinde alınan kararlara, çalışanları da dahil etmek,
- Yöneticilerin etkili iletişim kurması ve ödüllendirmelere başvurması,
- Zamanı daha verimli hale getirmek,
- Sürpriz değişikliklerin oluşmasını minimum seviyeye düşürmek,
- Güvenli ve huzurlu ortamın oluşmasını sağlamak,
- Mevcut değişimlerde çalışanlara bilgi vermek,

- Yöneticilerin hataları kabullenmesi ve zararları telafi edebilmesi.

Örgütsel sinizminin örgütün performansını ve örgüte olan bağlılığı etkileme özelliğine sahip üç boyutu bulunmaktadır: Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır. Bu özelliklerden ilki olan bilişsel boyut; örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dair çalışanlarda oluşan inancı nitelendirmektedir. Bu inanca sahip sinik tutumlar sergileyen bireyler, örgüt içinde adalet olmadığına, faaliyetlerin dürüstlük ve samimiyetten uzak yürütüldüğüne, örgüt içerisindeki eylemlerin genel olarak örgütsel çıkarlara hizmet ettiğine, örgüt içerisindeki diğer çalışanların da güvenilmez, samimiysiz ve tutarsız olduğuna inanmaktadırlar. Örgütsel sinizmin diğer boyutu olan duyuşsal boyut, örgüte yönelik duygusal tepkimeleri içermektedir (Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 7). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna göre bireyde oluşan algı, insanların güvenilmez olduğu ve yalan söyleyebileceği yönündedir ayrıca insanların hileye başvuracağı hâkim olmaktadır (Mete, 2013:477). Duyuşsal boyutunda ise, sinik bireyler örgüte saygısız tutum sergileyebilmekte, örgüte karşı öfke hissetmekte, nefret besleyebilmekte hatta utanç bile hissedebilmektedirler (Nafei, 2013: 53). Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutuna göre, örgütte oluşan sinizm davranışlarının birçoğu örgütün samimiyetten uzak ve dürüstlükten yoksun olduğunu belirtmektedir (Yıldız ve Şaylıkay, 2014:623). Davranışsal boyutta çalışanlar, örgüte negatif duygular barındırabilmekte ve örgütlerini eleştirme, alaya alma, imalı bakışlarda bulunma gibi davranışlar sergileyebilmektedir (Kalay vd. 2014:8).

Örgütsel sinizm, genel olarak inançlardan, duygulardan ve davranışsal eğilimlerden oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel sinizm çok boyutlu olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, örgütün dürüstlüğü hakkında belirli inançlara sahip olma, örgüte karşı belirli duyguları yaşama ve belirli tutumlarda bulunma eğilime sahip olmaktadır. Bununla birlikte, araştırmalar genel olarak sinizmin, üç boyutunun da birbiriyle yüksek oranda ilişkili olduğunu göstermektedir (Dean, Brandesve Dharwadkar, 1998:346). Örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlığı aşındırırken; iş doyumusuzluğuna ve yabancılaşmaya neden olabileceği de tahmin edilmektedir (Abraham, 2000:270).

2. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt içerisindeki yöneticilerin liderlik modelleri, çalışanların tutum, davranış ve performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Liderlik modellerinden biri olan dönüşümsel liderlik modeli, örgütlerde çalışanların değişim sürecinde, geçiş dönemlerinde etkin rol taşımaktadır. Dönüşümsel liderler, çalışanların becerilerini geliştirmesini ve performanslarının üzerine çıkmasını amaçlamaktadırlar. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlar, dönüşümsel lideri örnek alarak örgüt içerisinde kaliteli ve aktif iletişim kurmakta ve bu sayede bilgi aktarımı sağlıklı şekilde gerçekleşerek ekip ruhunu oluşturabilmektedirler (Kim vd. 2019:3). Literatürde ifade edilen tanımları itibari ile dönüşümsel liderler, çalışanları etkileyen, çalışanlarda ilham yaratan ve vizyonun gelişmesine katkı sağlayan bu sayede örgüt içerisinde etkili bir yönetim anlayışına ulaşan kişilerdir.

Örgütsel sinizm algısının oluşmasında liderlik sürecinin etkisi önemli derecede karşımıza çıkmaktadır. Liderin, çalışanlar ile kurmuş olduğu ilişkilerin başka bir deyişle lider-üye etkileşim

niteliğinin; örgüt içerisinde oluşan kültürü, performansı ve düzeni etkileyeceği ayrıca çalışanın lideri algılama şeklini doğrudan etkileyeceği ifade edilmektedir. Örneğin lider ile arasındaki ilişkinin iyi ve adil olduğuna inanan çalışan, çalıştığı ortama daha fazla entegre olarak çalışabilmekte bunu da performansına yansıtılabilmektedir. Aksi bir durumsa ise çalışanda, adaletsiz bir iş ortamı algısını yaratacak ve bu algı zamanla yükselerek örgütsel sinizm oluşmasına neden olabilecektir (Davis ve Gardner, 2004: 443). Liderin algılanma şekli, örgüt içerisinde oluşan sinizm algılarını da etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizme karşı oluşan algının artması, örgüt içinde gelecek dönemlerde güvenin azalmasına ve çalışanlarda başarının düşmesine ayrıca öz yeterliliklerinin de düşmesine neden olacaktır (Davis ve Gardner, 2004: 461). Bu doğrultuda da çalışan ilişkilerine önem veren dönüşümsel liderlerin, çalışanlarda öz yeterliliklerinin gelişmesine katkı sağlaması ve örgütsel sinizmi azaltması beklenmektedir.

Dönüşümcü liderlik modelinde her çalışanın kapasitesinin ortaya çıkartılması, yükseltilmesi ve çalışanın kendini fark edebilmesi önemli hale gelmektedir. Çalışanlar tarafından saygı kazanmış, güven ortamı oluşturmuş kişi olarak görünen dönüşümsel lider, örgüt içerisinde çalışanların ilişkisini etkileyerek takım ruhuna, coşkun oluşmasına ve ılımlı bir havanın yaratılmasına etki etmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların işlerine yüklediği anlam da aynı yönde artmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 126). Liderlik modelleri arasında dönüşümsel liderlik seviyeleri yükseldikçe de örgütsel sinizm seviyesinde ters yönde bir durum gözlenmektedir (Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017: 185). Bommer, Rich ve Rubin (2005), yaptıkları çalışmada, “değişimi uygulayanların kullandığı stratejileri dönüşümsel liderlik davranışı şekliyle ifade ederek, dönüşümsel liderliğin örgütsel değişime bağlı ortaya çıkan sinizm davranışı üzerindeki etkilerine dair hipotez geliştirmişlerdir. Bu hipotezin temelinde ise sosyal öğrenme teorisi ve iletişim araştırmalarından faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümsel lider davranışının genel olarak alt düzeyde örgütsel değişime bağlı sinizmle ilişkili olduğu belirtilmiş ve dönüşümsel liderin örgütsel değişimle ortaya çıkan sinizm davranışını düşük seviyelere düşürdüğü görülmüştür (Bilgiç, 2017: 96). Davis ve Gardner (2004), çalışmalarında liderlik ve örgütsel sinizm arasında güçlü ilişkilerin olduğunu tespit etmiş ve lider-üye ilişkisinde atfetme sürecinin ne şekilde oluştuğunu inceleyen araştırmacılar, atfetmelerin örgütlerde ortaya çıkan sinizm davranışını etkilediğine dair boyutlar bulmuşlardır (Gövez, 2013: 70). Bu bağlamda örgütlerde değişim ve dönüşümün gerçekleşmesinde liderlik ve sinizm önemli iki değişken olarak bahsedilebilmektedir.

Dönüşümsel lider ve örgütsel sinizm davranışı ile ilgili literatürde nitel ve nicel birçok araştırma bulunmaktadır. Şirin, Aydın ve Bilir'in (2018) çalışmasında, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını sergilemesi sonucunda çalışanlarda okula karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesine katkı sağladığı bulgusuna varılmıştır. Bu bulgu, Türk eğitim kurumları açısından olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilmektedir. Bu sonuç, Baloğlu, Karadağ ve Gavuz'un (2009) çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca, Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) araştırmasında da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını sergiledikleri tespit edilmiş ve örgüte karşı ortaya çıkan

davranışların olumlu yönde geliştiği ifade edilmiştir. Balay, Kaya ve Cülha (2013), Mete ve Serin (2015), Nartgün ve Kartal (2013), Akduman-Yetim ve Ölmez-Ceylan (2011) tarafından yapılan araştırmalarda, çalışmayı gerçekleştirdikleri kurumlarda çalışan öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel sinizm yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, öğretmenlerin davranışsal boyutta, duygusal ve bilişsel boyutlara göre en yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Ayık (2015), Erdoğan (2018) ve Polat'ın (2013) gerçekleştirdiği çalışmaların sonuçlarıyla da benzer sonuç göstermektedir.

Çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda örgütsel sinizm ortaya çıkmakta ve çeşitli psikolojik sonuçlara neden olmaktadır. Bu durumun nevrotik ve duygusal düzensizliklere, depresyona, uykusuzluğa, duygusal tükenmişliğe ve hayal kırıklığına yol açtığı belirtilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989). Ayrıca, sinizmin davranışsal sonuçlarına değinen yazarlar, sinizmin alkol ve sigara kullanımı (Almada, Zonderman, Shekelle, Dyer, Daviglius, Costa ve Stamler, 1991; Houston ve Vavak, 1991) ile aşırı kilolu olma (Houston ve Vavak, 1991; Brandes, 1997; akt. Kalağan, 2009) gibi faktörlere yol açabileceğini belirtmişlerdir. Esmeray ve Erçen'e (2007) göre, Türk okullarında öğretmen ve okul müdürünün tükenmişlik yaşadığı ve örgütlerde yüksek beklenti ve motivasyon gibi faktörlerin tükenmişliğe yol açtığı belirtilmektedir. Motivasyon düzeyi ve yüksek beklentiler azaldıkça tükenmişlik düzeyinin ve örgütteki sinik davranışların arttığı öne sürülmüştür (Örmen, 1992; Çam ve Tümkaya, 1996; Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003; Oruç, 2007; Gündüz, 2005). Bu bağlamda dönüşümsel liderin, çalışanları doğru şekilde yönlendirmesi ve doğru amaca kanalize etmesi, çalışanların kurumun stratejileri hakkında gerçek bilgilere ulaşmasını sağlamakta ve bu doğrultuda gelişen beklentilerinin gerçekleşmesini mümkün hale getirerek motivasyonlarının artmasını sebep olabilmektedir. Başka bir çalışmada, dönüşümsel liderliğin örgütsel sinizm ile arasındaki ilişki incelenerek örgütsel sinizm ve dönüşümsel liderlik tarzı arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışanlar arasında oluşan takım çalışmasındaki uyumun, örgütsel sinizm üzerinde dönüşümsel liderin etkisinin daha çok artmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 293).

Örgütlerde çalışanların mutlu, pozitif ve yüksek motivasyona ulaşmasında temel faktör, liderlerin dönüşümsel lider tarzını benimsemesi olarak ifade edilebilmektedir. Bir işletme üzerinde gerçekleşmiş çalışmada dönüşümsel lider algısının, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği ortaya konulmaktadır (Mülayim ve Polatçı, 2021: 40). Dönüşümsel liderlerin, örgüt içerisinde adalet algısını yaratması ve dürüstlüğü ön plana çıkarıp çıkar duygusunu minimize etmesi; çalışanların huzurlu bir ortamda mutlu çalışmasına katkı sağlayabilecektir. Dönüşümsel lider ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye dair yapılan farklı bir çalışmada ise yöneticilerin dönüşümsel liderlik tarzını benimsemesi ile ortaya çıkan örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu ifade edilmektedir. Liderlerin davranışlarının, dönüşümsel lider modeline uygun olması, örgüt içindeki sinizmin azalmasını etkilemektedir (Karadeniz, 2001: 65). Örgütsel sinizmin; bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları

bulunmaktadır. Dönüşümsel liderliğin bu boyutlar üzerindeki etkisi, konu hakkında gerçekleştirilmiş bir çalışmada tek tek incelenmektedir. Bu çalışma sonucunda ise dönüşümsel lider tarzı yükseldikçe örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun azaldığı ortaya konulmaktadır. Benzer şekilde örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutlarının düzeylerinde de dönüşümsel liderlik tarzı arttıkça, azalma olduğu gözlenmektedir (Mülayim, 2019: 80-82). Çin’de gerçekleştirilmiş bir anket çalışmasında da benzer sonuç ortaya çıkmaktadır. Kadın ve erkeklerden oluşan 467’si tamamlanmış anket çalışmasında; dönüşümsel liderlik anlayışının, örgüt içerisinde ortaya çıkan sinizm düzeyini azalttığı ortaya konulmaktadır (Wu, Neubert ve Yi, 2007: 336-344).

Örgütsel sinizm algısının oluşmasında örgüt içerisindeki baskıcı yönetim şeklinin etkili olduğu görülmektedir. Yüksek baskı ortamlarında, çalışanlar üzerinde olumsuz bir tutum oluşabilmektedir. Bu tutumlarsa çalışanlarda sinik duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Dönüşümsel liderlerin, çalışanlar ile kurmuş olduğu ilişkiler daha sağ duyulu ve pozitif olmakta ve çalışanın kendini rahat hissetmesine etki sağlamaktadır. Bu pozitif davranışlar ise çalışanlarda sinik duyguların oluşmasına engel olabilmektedir. Yapılan bir çalışmada örgüt içerisindeki ortamda dönüşümsel lider özelliklerinin baskın olması, örgütsel sinizm seviyesinin azalmasına katkı sağladığını belirtmektedir (Başaran, 2020: 64). Dönüşümsel liderin örgütsel sinizme olan etkisini görmek için bir bankada yapılan araştırmada; bankanın hedefleri için gerekli olan performansın oluşmasını sağlayan dönüşümsel liderlerin, banka çalışanlarının örgüt için dürüstlükten uzak, menfaatten yoksun olduğu gibi olumsuz görüşlerden uzaklaşmasına katkı sağladığı ortaya konulmaktadır (Mülayim ve Polatçı, 2021: 41).

Dönüşümsel liderlik tarzının, örgüt kültürü ve politikaları üzerinde olumlu etkisi göz önüne alındığında bu modeli benimseyen liderlerin, çalışanların üzerindeki etkisi sinizm algısının azalmasına fayda sağlayacaktır. Örgütlerde yöneticilerin, dönüşümsel liderlik tarzı benimsemesi; çalışanlarda sinik davranışların azalmasına katkı sağlayacaktır. Bu tarza sahip liderler, çalışanlara yol gösterici ve ilham verme özellikleri ile çalışanları olumlu yönde güdüleyebilecektir. Dönüşümsel liderin; lise düzeyinde bir kurumda, sinizme olan etkisini araştırmak için gerçekleştirilen bir çalışmada da benzer sonuç ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlik tarzının, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği birçok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da desteklenmektedir (Sezgin, 2019: 38-39).

Sonuç olarak yapılan tanımlamalar ve araştırmalar doğrultusunda dönüşümsel liderin, örgüt içerisinde çalışanlara vizyon aşılacağı, çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağladığı ve kendilerini fark etmelerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Çalışanların bu davranışı benimseyen liderin yolunda gitmeleri, başarılı olmalarında fayda sağlayabilecek ve örgüte karşı algılarını olumlu yönde geliştirebilecektir. Dolayısıyla da çalışanların örgütlerine karşı oluşturduğu sinik davranışları azalabilecektir.

3. SONUÇ

Örgütlerin değişen dünyaya uyum sağlayabilme, değişime odaklanabilme ve rekabet ortamında öne çıkabilme arzusu; birçok alanda örgütleri değişime itmiştir. Örgüt içerisindeki ortamın refah

seviyesi yükseldikçe yeniliğe ayak uydurması da o yönde kolay gelişebilecektir. Burada da özellikle örgüt içerisindeki yöneticilerin etkisi ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin benimsemiş olduğu liderlik tarzı, örgüt çalışanlarının algısını yönetecektir, bu durumsa örgütün verimini, faaliyetlerini ve gerçekleştirmek istediği hedefleri etkileyecektir. Liderin, çalışanlar ile arasındaki etkileşimi örgüt kültürünü, örgüt içerisinde ortaya çıkan tutum ve algıları etkilemektedir. Dönüşümsel liderin becerileri, çalışanları olumlu davranışlara yönlenecektir.

Dönüşümsel lider tarzının oluşmasında etkili olan boyutlar, çalışanların kendini keşfetmesine etki etmekte ayrıca hem bireysel hem örgütsel performanslarına yansımaktadır. Dönüşümsel liderin boyutları; karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarıcı, bireyselleştirilmiş destek olarak dört şekilde ifade edilmektedir. Liderin bu özellikleri çalışanlar tarafından mentor olarak algılanmasını da sağlamaktadır. Dönüşümsel lider; karizması veya idealleştirilmiş etkisi sayesinde çalışanlar üzerinde etkili bir güç elde etmektedir. Çalışanlar liderin karizmasından etkilenerek onun yolunu takip etme eğilimine sahip olmakta, kendi vizyonlarının gelişmesine katkı sağlamaktadırlar. Bu durum çalışanların, daha stratejik bakış açısı kazanmasını ve kendini geliştirmesini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tarz çalışanların sinik davranışlardan uzaklaştığı da ifade edilebilmektedir. Dönüşümsel liderin bir diğer özelliği olan ilham verici motivasyon yaratması; çalışanların daha pozitif olmasını, örgüt içerisinde coşku seviyesinin artmasını ve performansın yükselmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda liderin entelektüel uyarıcı boyutu, çalışanların yeni bakış açısı kazanmasını sağlayarak birçok alanda kendilerini keşfetmelerine ayna tutacaktır. Dönüşümsel liderin son boyutu olan bireyselleştirilmiş destek sayesinde lider, çalışanlar ile birebir ilişkiler kurarak onları doğru algılayacak ve ihtiyaçlarını tespit edecektir. Liderin, çalışanlar ile iş dışında da iletişime yönelmesi; bireyin kendisini değerli hissetmesine ve mutlu olmasına katkı sağlayacaktır. Bu tarz davranışlar altında çalışan bireylerin örgüt içerisinde daha olumlu olduğu ve pozitif tutumlar sergilediği söylenebilmektedir. Pozitif olan çalışanların, sinik duygu ve davranışlardan uzaklaştığı görülmektedir. Örgütsel sinizmde, çalışanların örgüte güvenmemesi, dürüstlükten yoksun olduğunu düşünmesi ve kendilerini geri çekmesi gibi negatif davranışlar; pozitif olan çalışanlarda çok daha az görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümsel liderin örgüt içerisinde kurmuş olduğu düzen ve yakaladığı sinerji, çalışanların olumsuz düşüncelerden uzaklaşmasını sağlayacaktır. Çalışanların, dönüşümsel liderle çalışması; potansiyellerini keşfetmelerine, değişime ayak uydurmalarına, performanslarını yükseltmelerine ve örgüt içinde diğer çalışanlar ile etkileşim halinde olmalarına basamak oluşturacaktır. Etkileşimin yüksek ve kaliteli olduğu bir örgütte, faaliyetler daha hızlı ve doğru gerçekleşebilecek, yanlış anlaşılmalarda minimum seviyeye düşecek, güven ortamı yaratılacaktır. Böyle bir ortamda örgütsel sinizm en düşük seviyelere ulaşabilecek ya da var olmayacaktır.

İlgili konu hakkında yapılan literatür incelenmesinden de yola çıkarak ayrıca konu hakkında yapılan tanımların da doğrultusunda; dönüşümsel liderlik anlayışının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların sinik davranışlardan uzaklaştığı ve örgütsel sinizmin ters yönde etkilendiği ortaya konulmaktadır. Bu konuda da örgütlere bazı önerilerde bulunmanın fayda sağlayacağı öngörülebilir.

Örgütlerde bulunan yöneticilerin çalışanlara karşı uyguladığı baskı ve otoritenin yüksek ölçülere çıkması, çalışanların kendini huzursuz hissetmesine neden olabilmektedir. İlgili konu hakkında çalışmalardan yola çıkarsak eğer, yöneticinin dönüşümsel lider özelliklerini benimsemesi, çalışanlar ile daha samimi ve içten ilişkiler kurması, ast-üst arasındaki ilişkinin iyi yönde ilerlemesine ve güvenin ön plana çıkmasına katkı sağlayacaktır. Örgütlerin, yöneticilere bu alanda eğitimler vermesi ve dönüşümsel liderin becerilerini kendi liderlerine entegre etmesi, çalışanların örgüte olan algısını olumlu yönde geliştirmesine etken olabilecektir. Bunun yanı sıra çalışanların birebir dinlenmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve doğru algılanması için belli rutinlerde toplantılar düzenlenebilir. Bu sayede liderin; çalışanları anlaması kolaylaşacak ve lider, doğru stratejiler geliştirerek hem bireysel hem de örgütsel başarıyı yükseltebilecektir. Sonuç olarak liderin; dönüşümsel lider özelliklerini örgüt içerisinde kullanması, çalışanların da olumsuz duygularını minimize etmesini sağlayacaktır. Örgütsel sinizm de bu doğrultuda negatif yönde azalacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 726(3), 269-292.
- Ackoff, R. L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25.
- Acuner, T. (2002). Lider doğudur mu, olunur mu?. *Standart Dergisi*, 41 (485), 63-66.
- Akbolat, M., Işık, O., ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), 35-50.
- Akduman-Yetim, S., ve Ölmez-Ceylan, Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *E-Journal of NewWorld Sciences Academy Education Sciences*, 6, (1), 682-695
- Almada, S. J., Zonderman, A. B., Shekelle, R. B., Dyer, A. R., Daviglius, M. L., Costa, P. T., and Stamler, J. (1991). Neuroticism and cynicism and risk of death in middle-aged men: The Western Electric Study. *Psychosomatic Medicine*, 53(2), 165-175
- Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., and Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: the four 1's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Ayık, A. (2015). An analysis of the relationship between organizational communication and organizational cynicism according to teachers' perceptions in Turkey. *Educational Research and Reviews*.10(5), 547-555
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119-136.
- Balay, R., Kaya, A., ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balay, R., Kaya, A., ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. Cumhuriyet Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2).
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devri Düzeylerine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio B. J. (1990) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: Laerence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başaran, S. (2020). *Okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bilgiç, H. F. (2017). Liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 90-98.
- Bolat, T., ve Seymen, O., A. (2003). Örgütlerde iş et etiğinin yerleştirilmesinde "dönüşümcü liderlik tarzı"nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9), 59-85.
- Brandes, P., and Das, D., (2006). *Locating behavior cynicism at work: Construct issues and performance implications, employee health, coping and methodologies* (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster). NewYork: JAI Press, 233-266.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of the Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Bycio, P., Hackett, R. D., and Allen, J. S. (1995). Further assessments of the Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Byrne, Z. S., and Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1),54-72.
- Ceylan, A. (1997, 5-6 Haziran). *Liderliğe kuramsal yaklaşımlar*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumunda sunuldu. İstanbul.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. and Lomeli, L.C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 1-46.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (16), 423-442.
- Daft, R. L. (2000). *Management*, Orlando: Harcourt College.
- Davis, W. D. and Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (2004), 439-465.
- Dean, J. W., Jr., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Durrah, O., Chaudhary, M., and Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1203), 1-16.
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, York University, Toronto.
- Efeoğlu, G. E., ve İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-32.
- Erdoğan, M. (2018). Effect of organizational justice behaviors on organizational silence and cynicism: A research on academics from schools of physical education and sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4): 733-741.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. (5. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Esmeray, A., and Erçen, Y. (2007). A correlational research in Mersin about burnout level of teachers. *Journal of Cumhuriyet University Education Faculty*. Downloaded from <http://egitim.cu.edu.tr/efdergi/download/2007.3.34.81.pdf> at 5 September 2013.

- Genç, N., ve Halis, M. (2006). *Kalite liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., and Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 459-467.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki- bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 177-192.
- Gündüz, B. (2005). Primary teachers' burnout. *Mersin University Education Faculty Journal*, 1(1), 152-166.
- Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: İstanbul Bahçelievler örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Houston, B. K., and Vavak, C. R. (1991). Cynical hostility: Developmental factors, psychosocial correlates, and health behaviors. *Health Psychology*, 10(1), 9-17.
- Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 775-546.
- Kalağan, G. (2009). *The relationship between research assistants' perceptions of organizational support and organizational cynicism*. Unpublished Master's Thesis, Antalya: Akdeniz University, Institute of Social Sciences.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Sakarya iktisat dergisi*, 3(2), 1-18.
- Kanter, D.L., and Mirvis, P.H., (1985). Beyond demography: a psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 77-92.
- Karadeniz, E. M. (2001). *Bilgi merkezi yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kerse, G., ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: örgütsel sinizmin aracı rolü, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-396.
- Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü., and Sarp, N. (2003). Running in Primary Teacher Group "Burnout Status" Survey. *İlköğretim On-Line*, 2 (1), 2-9
- Kim, S., Jung, K., Noh, G., and Kang, L. K. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. *Social Behavior and Personality*, 47(6), 1-10.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (89), 476-483.
- Mete, Y. A., ve Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Mülayim, M. (2019). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Mülayim, M., Polatçı, S. (2021). Örgütsel sinizm üzerinde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 19(49), 30-47.
- Nafei, W. A. (2013). The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52-69.
- Nartgün, S.S., ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67

- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., and Baig, M. U. A. (2021). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*, 50(1), 90-107.
- Oruç, S. (2007). *The evaluation of burnout Levels of Special Education Teachers Working in the Field based on some variables (Adana Sample)*. Unpublished master thesis, Çukurova University, Social Science Institute, Adana.
- Örmen, U. (1992). *Burnout Emotion and a research on managers*. Unpublished master thesis, Marmara University Social Science Institute, İstanbul
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat S. (2013). The impact of teachers' organizational trust perceptions on organizational cynicism perception. *Educational Research and Reviews*. 8(16), 1483-1488
- Purwanto, A., Fahmi, K., and Sulaiman, A. (2023). Linking of transformational leadership, learning culture, organizational structure and school innovation capacity: CB SEM AMOS analysis. *Journal Of Information Systems And Management*, 2(3), 1-8.
- Rafferty, A. E., and Griffin M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik. Teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seltzer, J. S., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Sezgin Nartgün, Ş., ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşler. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Sezgin, G. (2019). *İşletmelerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Taş, A., Çelik, K., ve Tomul E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22): 85-98
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün dönüşümcü liderliği. *SDU International Journal of Technologic Sciences*, 1(2), 1-9.
- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H., (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Töremen, F., ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 27-39.
- Tümkaya, S. (1996). *Teacher's burnout, observed psychological symptoms and coping behaviors*. Unpublished Doctorate Thesis. Çukurova University Social Science Institute, Adana.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (1994) Organizational cynicism: An initial study. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 269-273.
- Wu, C., Neubert, M. J., And Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: *The mediating role of justice perceptions*. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., and Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (109), 622-627.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.