

OTANTİK LİDERLİĞİN İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BU İLİŞKİDEKİ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Berat ÇİÇEK¹, Mehmet Ali TÜRKMEÑOĞLU²

Öz

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin işe yabancılaşmaya olan etkisini ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkideki düzenleyici rolünün incelenmesidir. İşe yabancılaşma sorunu uzun yıllardır düşünürlerin ve araştırmacıların kafa yorduğu ve çözmeye çalıştığı bir olgudur. Bazı çalışmalar iş yabancılaşmanın sebep ve sonuçlarını incelerken, bazıları da aracı ve düzenleyici rollerini araştırmışlar. Bu çalışma açıklık, şeffaflık ve dürüstlüğü önceleyen liderlik teorilerinden otantik liderliğin işe yabancılaşmadaki etkisini anlayamaya çalışmaktadır. Bu ilişki incelenirken, lider ile üyelerin ilişkisinin niteliğini tarif eden lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolüne bakılmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinden 394 çalışan ile yürütülen bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Yapılan analizler sonucunda otantik liderliğin alt boyutlarının tümünün işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca lider üye etkileşiminin otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile öz farkındalığın işe yabancılaşma üzerindeki etkisini düzenlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, İşe Yabancılaşma, Lider-üye Etkileşimi

JEL Sınıflaması: M10, M19, C12

THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE ALIENATION AND THE MODERATOR ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THIS RELATIONSHIP

Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of authentic leadership on work alienation and the moderation role of leader-member exchange on this relationship. Work alienation has been an issue that scholars and researchers are debating and tackling. While some studies focused upon work alienation's cause and effects, some other researchers have examined its mediation and moderation roles in different settings. In this study, the impact of authentic leadership on work alienation which is considered one of the positive leadership theories that priorities transparency integrity and clarity. While investigating this relationship, the moderating role of the leader-member exchange is examined, which describes the quality of the relationship between leader and member. A quantitative approach was adopted to conduct this research with 394 employees from the East and Southeast Anatolia Region of Turkey. Based on the analysis, all sub-dimensions of authentic leadership have negative effects on work alienation. Also, it was concluded that the leader-member exchange moderates the effect of relational transparency and self-awareness as sub-dimensions of authentic leadership on the relationship between authentic leadership and work alienation.

Keywords: Authentic Leadership, Work Alienation, Leader-member Exchange

JEL Classification: M10, M19, C12

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, beratcicek@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4584-5862

² Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, dr.mturkmenoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5668-2184

1. Giriş

Son yıllarda çalışanların ve kurumların baş etmek zorunda kaldığı zorluklar çok çeşitli hale gelip arttığı görülmektedir. Bu zorluklardan biri de zihinleri meşgul eden işe yabancılaşma olgusudur. Hegel ve Marx tarafından sosyolojik temellere dayandırılan işe yabancılaşma olgusu, çalışanın işe olan ilgisinin azalması, iş yerinde anlamsız ve güçsüz hissetmesi sonucunda, çalışanın kendinden, işinden, ilişkilerinden uzaklaşması olarak nitelendirilir. Marx, işe yabancılaşmayı çalışanın emeğini satmak zorunda bırakan kapitalist sistemin üretiminde istemeyerek rol oynamasına benzetmektedir (Marx, 1986). Yine Marx, çalışanın kendi değerleriyle uyumlu olmayan bir düzenin devamını sağlamak zorunda bırakılmasından dolayı işe yabancılaşmayı kişinin öz benliğinden bir kopuşu olarak görmektedir. Seeman (1959), işe yabancılaşmayı daha çok psikolojik bir temele dayandırmaktadır. Ona göre işe yabancılaşma çalışanın çaba ve gayret göstermediği ve karar verme mekanizmalarına katılma imkânı olmayan işlerde çalıştığı zaman ortaya çıkan bir psikolojik durumdur. Diğer bilim insanları da işe yabancılaşmayı sosyo-psikolojik bir durum olduğunu ifade edip özellikle kişinin iş yerinde fikirlerinin önemsenmediği, karar hakkına saygı duyulmadığı, sorumluluk verilmediği zamanlarda ortaya çıktığını vurgularlar (Blauner, 1964; Mottaz, 1981).

Yürütülen araştırmalar, işe yabancılaşan çalışanların iş performansının düştüğü, iş doyumunun azaldığı, işten ayrılma niyetinin arttığını göstermektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000; Erdogan ve Liden, 2002; Banai ve Reisel, 2007). Bahsedilen olumsuz etkilerden ötürü, araştırmacılar işe yabancılaşmayı ortadan kaldıracak faktörler üzerinde kafa yormayı sürdürmektedirler, örneğin bazı çalışmalar örgütte etik iklimin, örgütsel desteğin ve iyi yönetim tarzının işe yabancılaşmayı azalttığını göstermişlerdir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006; Tuna ve Yeşiltaş, 2014). Biz de bu çalışmamızda otantik liderlik gibi son yıllarda gözlemlediğimiz liderlerin kurumsal skandalları, etik dışı davranışları sonucunda açıklığı, şeffaflığı, kendi gibi olmayı ve dürüstlüğü amaç edinen yeni bir anlayışın işe yabancılaşmayı etkileyeceğini tahmin etmekteyiz. Özellikle bu ilişkide lider-üye etkileşiminin yani liderin astlarıyla olan ilişki niteliğinin düzenleyici bir rolü olabileceğini düşünmekteyiz.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda genellikle dönüşümcü, edimsel, etik liderlik teorilerinin işe yabancılaşmaya olan etkilerini araştırırken (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ve Densten, 2002) bu çalışmanın amacı görece daha az olan otantik liderliğin etkisini incelemektedir. Amacımızda sadece bu ilişkiye odaklanmayıp aynı zamanda lider-üye etkileşiminin kalitesinin bu ilişkideki ılımlaştırıcı rolünü anlamaya çalışmaktayız. Bu nedenden ötürü çalışmamız literatürdeki diğer yayınlardan ayrışıp, bu anlamdaki literatürdeki boşluğa orijinal bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Makalenin yapısı şöyledir: öncelikle girişle başlayan bölümde çalışmamızın sorunsalından bahsedip literatürdeki boşluğu nasıl dolduracağını belirtilmiştir. Kavramsal çerçeve bölümünde otantik liderliği, işe yabancılaşmayı ve lider-üye etkileşimini açıklayıp, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyup ve hipotezlerimizden bahsedilmiştir. Sonraki bölümde çalışmamızın metodolojisini açıklayıp, bulgulardan bahsedip ve tartışmaya geçilmiştir. Son bölümde ise çalışmamızın sonucu anlatılıp, çalışmamızın katkılarında ve sınırlılıklarında bahsedilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Otantik Liderlik

Antik çağ Yunan filozofların zamanına kadar uzanan otantiklik, kavram olarak sadece günümüz yönetim bilimcilerin dikkatini çekmiş olmayıp, sosyoloji ve psikoloji gibi çeşitli disiplinlerden düşünürlerin ve araştırmacıların üzerinde durduğu bir konsept olagelmıştır (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Kelime anlamıyla orijinal, özgün ve taklit olmayan olarak kullanılan otantiklik, otantik liderliğin özünü oluşturur (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005). Otantiklik, yani otantik olma durumu, bireyin yaşamında, iş ve ilişkilerinde kendisinin gerçek benliği ile yaptıklarının arasında bir tutarlılık arama süreci olarak tanımlanır (Avolio ve Gardner, 2005). Kesken ve Ayyıldız (2008: 736) ise otantikliğin özünü “insanın kendisini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima net-doğru olabilmesine” dayandırmaktadır. Buradan hareketle otantiklik bireyin kendisi gibi olması, öz benliğine, duyu ve kişisel değerlerine uygun davranması olarak tanımlanabilir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Otantiklik ölçeğini İngilizceden Türkçeye uyarlayan İlhan ve Özdemir (2016: 143) otantik davranışı “kişinin davranışlarının bir ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak için “sahtelik” içinde değil, kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmasıdır” diye tanımlarken, birey ancak kendi duyguları, değerleri, öz benliği ile uyumlu olduğu ölçüde otantik davranış sergileyecektir sonucuna ulaşabilmektedir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012).

Liderlerin son yıllarda gittikçe artan etik dışı davranışları, yönetsel skandalları ve usulsüz davranışları liderlere olan güven büyük ölçüde sarsmış ve yeni liderlik yaklaşımları araştırılmasına neden olmuştur (Walumbwa vd., 2008). Bu arayışa öncülük eden pozitif örgütsel davranış araştırmacıları tutarlılık, şeffaflık, öz farkındalık ve dürüstlük gibi önemli kavramları içeren otantik liderlik teorisini öne sürmüşlerdir (Luthans ve Avolio, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Pozitif psikoloji nosyonlarına dayandırılan otantik liderlik teorisi (Harter, 2002), liderlere olan güven sorunlarını çözebilmekle beraber aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için liderlerin öz değerleri ve düşünceleri ile hareket eden açık, şeffaf, güvenilir bir liderlik anlayışını ortaya koymuştur (Walumbwa, Christensen ve Hailey, 2011). Bize göre otantik liderlik, kendi değerleriyle uyumlu davranan, özü itibarıyla içi ve dışı birebir aynı olan, dürüstlüğü ve samimiyeti ile çevresine güvenilir olduğunu hissettiren olumlu bir liderlik yaklaşımıdır.

Amerika ve Avrupa’daki kurumsal şirket liderlerinin sorumsuz tavırları, görevlerini kötüye kullanmaları sonucunda cezasız kalmaları artık örgütlerin liderlerde en çok aradığı özellikler dürüstlük ve doğruluk olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak hileli ve ilkesiz liderler, çalışanlarının huzursuz ve mutsuz olma pahasına etik dışı davranışlar sergileyerek bencilliğini pekiştirip örgütte etik dışı bir iklim oluşturabilmektedir. Bununla beraber gerek dünyada gerekse Türkiye’de otantik liderlik üzerine yürütülen araştırmalar görece yeni olan bu liderlik yaklaşımının örgütlerde pozitif etkilerinin olduğu ortaya konmuştur (Özdemir, Erkutlu ve Elden, 2018; Fladerer ve Braun, 2020). Otantik liderlik teorisine göre kendi değer ve inançlarına sahip ve bunlara göre yaşayan liderlerin örgütlerini ve çalışanlarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. Bu teori, otantik liderliğin dört boyutu kapsayan üst seviye bir yapı olduğunu vurgulamaktadır (Walumbwa vd., 2008). Bu boyutlar sırasıyla şöyledir:

Öz Farkındalık (Self-Awareness): Liderler kendi kapasitelerinin, özelliklerinin, değerlerinin, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olup bunları kabul etmesidir.

İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency): Bu boyut, liderlerin kendilerini samimi ve açık bir şekilde ifade edip takipçilerinin de bu şekilde iletişim kurmalarını teşvik etmeyi ifade etmektedir.

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme (Balanced Processing): Liderler karar verirken elde olan tüm veriyi değerlendirmelerini ifade etmektedir.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalised Moral Perspective): Otantik liderliğin bu boyutunda, liderlerin örgütlerdeki tüm iş ve işlem süreçlerinde ahlaki bir bütünlük içerisinde hareket etmesidir.

2.2. İşe Yabancılaşma ve Otantik Liderlik İlişkisi

Kavram olarak yabancılaşma ilk defa Friedrich Hegel ve Karl Marx'ın çalışmalarında sistematik olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yabancılaşma (alienation) Hegel tarafından kavramsallaştırıldıktan sonra Marx ve diğer bilim insanları bu kavram vasıtasıyla gözlemlerini açıklamaya çalışmışlardır. Marx, yabancılaşma teorisini dayandırdığı iki tür yabancılaşmadan bahseder. Birini, kişinin doğadan yabancılaşıp kendine yeni bir alan kurarak doğadan bir kopuş olarak nitelemiştir. İkincisi ise daha çok kapitalist düzenin neden olduğu kişinin kendisine olan yabancılaşmadır (Marx, 1986). Marx'a göre bu yabancılaşmada birey kendine, yaşama, emeğine ve ilişkilerine yabancılaşır, aslında bireyin kapitalist sistemi sürdüren bir çark gibi kendi doğasına yabancılaşma sürecidir. Başka çalışmalar da yabancılaşmayı, Marx'ın kavramsallaştırmasına benzer şekilde, kişinin öz benliğinden, işinden, değerlerinden, kurumlardan, toplumsal ilişkilerinden ve en sonunda kendinden uzaklaşma olarak tanımlamaktadırlar (Braverman, 1974).

Marx işe yabancılaşmayı sosyolojik açıdan ele alarak, çalışanın üretim sürecinde mekanik sistemler içerisinde üretim süreçlerinin ve ücret politikalarının çalışanın kontrolünün dışında kapitalist düzenin hâkim olduğunu vurgular. Bunun sonucunda kapitalist sistem, çalışanların emeklerini sattırmaya zorlarken çalışanların bağımsız üretim yapma isteklerini ortadan kaldırıp çalışanları işe yabancılaştırdığını savunmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işe yabancılaşmasını, kendi emeğine, üretimine, iş sürecine, iş arkadaşlarına ve kendine olan yabancılaşma şeklinde tanımlanmıştır (Marx, 1986). Bir başka deyişle, çalışanın işe yabancılaşması iş ve üretim süreçlerinde söz sahibi olmadığı zaman ortaya çıkar (Kanungo, 1990). Araştırmalar gösteriyor ki üretim süreçlerinde çalışanlar değerlendirilirken sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları göz önüne alarak bir bütün olarak ele alınmalıdır, çünkü Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bireyin kendini gerçekleştirebilmesi için başkaları tarafından fikirlerine, kişiliğine saygı duyulması gerekmektedir. İş yaşamında, çalışanın başarıya, özerklik ve sorumluluk alma gibi ihtiyaçları giderilmezse işe yabancılaşma kaçınılmaz olacaktır (Mottaz, 1981). Buradan hareketle çalışanın işe yabancılaştığı bir ortamda çalışanın işe olan ilgisi azalacaktır çünkü artık yaptığı işin öznesi değil nesnesi haline gelmiştir (Şimşek vd., 2006).

Araştırmacılar işe yabancılaşma durumunu, çalışanın işini çok az önemseydiği, işi için çok az efor harcadığı ve asıl amacının maaş gibi dış kaynaklı ödül olduğunu ifade ederler (Blauner, 1964). Dolayısıyla, işe yabancılaşma çalışma keyfinin işten, üretimden, ortaya konan üründen ve sosyal etkileşimden ayrılma ve uzaklaşma süreci olarak açıklanabilir (Cheung, 2008). Seeman (1959) işe yabancılaşmayı, çok az yetenek gerektiren ve karar mekanizmalarına katılmak için çok az fırsat sunan olan işlerde çalışarak ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak tanımlar.

Aynı yazar, işe yabancılaşmanın güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık, soyutlanma ve kendinden uzaklaşma gibi beş bileşenin olduğundan bahseder. Yönetim ve organizasyon yazını incelendiğinde işe yabancılaşmanın kurumlarda birçok negatif etkiye sebep olduğu söylenebilir (Shantz, Alfes, Bailey ve Soane, 2015). İşe yabancılaşmayı inceleyen bazı görgül çalışmalar, işe yabancılaşan çalışanların hayal kırıklığına uğrayıp, işe karşı ilgisini kaybettiğini söylerken (Hirschfeld ve Feild, 2000), bazıları ise işe yabancılaşmanın kariyer doyumlarını negatif etkilediğini (Chiaburu, Diaz ve De Vos, 2013), diğer araştırmalar da işe yabancılaşan çalışanların iş performanslarının düştüğünü belirtmektedirler (Golden ve Veiga, 2018).

İşe yabancılaşma literatüründeki araştırmalara bakıldığında, işe yabancılaşmayı etkileyen etmenler arasında iş karakteristiği ve çalışma koşulları (Banai, Reisel ve Probst, 2004), etik olmayan örgütsel iklim (Tuna ve Yeşiltaş, 2014), görev çeşitliliği (Shantz, Alfes, Bailey ve Soane, 2015), kötü yönetim tarzı (Şimşek vd., 2006), düşük nitelikli iş ilişkileri (Nair ve Vohra, 2010) ve yıldırma davranışları (Demirel, Ötken ve Kunday, 2012) görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde işe yabancılaşma sorununu ortadan kaldırmak için çalışanlara sorumluluk vermek, güvenmek, söz hakkı vermek ve çalışanların potansiyeli ortaya çıkaran bir örgüt ortamı oluşturmak gerekmektedir. Böyle bir iklimi ortaya koyabilmek için araştırmalar, kurumsal desteğin ve güvenin artırılıp, yönetim tarzının iyileştirilmesi gerektiğinden bahseder, örneğin Banai ve Reisel (2007)'nin altı ülkede yürüttüğü ampirik çalışmasına göre destekleyici liderlik ve iş karakteristiğinin yabancılaşmaya negatif etkisini ortaya koymuştur. Öte yandan, Sarros vd. (2002) 326 kişiyle yürüttükleri nicel bir araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanların işe yabancılaşmasını azaltırken etkileşimci liderlik tarzının işe yabancılaşmayı arttırdığını göstermişlerdir. Benzer şekilde, Bursa'da deri işletmelerinde yürütülen nicel bir araştırma otantik liderliğin işe yabancılaşmaya olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre otantik liderliğin çalışanların işe yabancılaşma eğilimlerinde bir azalmayı sağladığı görülmüştür (Öcal ve Barın, 2016). Buna göre, otantik liderlik teorisi gibi dürüstlüğü, açık ve şeffaf olmayı hedefleyen; değerleriyle takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışan; onlara güvenli bir çalışma ortamı sunmaya gayret eden; çalışanlarına vizyon sunarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye çalışan bu liderlik modelinin, çalışanların işe yabancılaşmasını azaltacağını beklemek yanlış olmayacaktır (Ryan ve Deci, 2000). Buradan hareketle "Otantik liderlik işe yabancılaşmayı etkiler" hipotezinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1a: Otantik liderliğin alt boyutu ilişkilerde şeffaflık işe yabancılaşmayı negatif yönde etkiler

H1b: Otantik liderliğin alt boyutu içselleştirilmiş ahlak anlayışı şeffaflık işe yabancılaşmayı negatif yönde etkiler

H1c: Otantik liderliğin alt boyutu bilgiyi dengeli değerlendirme işe yabancılaşmayı negatif yönde etkiler

H1d: Otantik liderliğin alt boyutu öz farkındalık işe yabancılaşmayı negatif yönde etkiler

2.3. Lider-üye etkileşimi ve Otantik Liderlik ile İşe Yabancılaşma İlişkisi

1970'lerde George B. Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen sosyal değişim ve rol teorilerine dayanan lider-üye etkileşimi teorisi (Dienesch ve Liden, 1986), başarılı bir işyeri ortamına ulaşmak için lider ve ekip üyeleri arasındaki gelişen ilişkiye odaklanır (Dansereau, Cashman ve Graen, 1973; Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Liden ve Graen, 1980).

Bu teori temel olarak ilişkinin iki tarafının birbiriyle nasıl bir etkileşimde içinde olduğunu ve liderlerin astları ile nasıl ilişki geliştirdiğini açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Gerstner ve Day, 1997). Lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisi, liderlerin astlarla farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiğini savunur ve bu ilişkilerin ekip üyelerine katkıda bulunabileceğini söylediği gibi olumsuz etkileyebileceğini de vurgular (Graen ve Scandura, 1987). Bu teori, diğer liderlik teorilerinden farklı olarak liderin tüm astlarıyla aynı etkileşim içerisinde olmadığını varsayımına dayanır ve lider ile astlarının arasındaki ilişkinin sosyal değişime dayalı olduğunu belirtir (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu teoride, liderler tüm astlarıyla aynı etkileşim içerisinde olmayıp, liderler her astına farklı bir davranış olduğu içerisinde olduğu düşüncesi yer almaktadır (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Teori, çok boyutlu ilişkinin doğasını anlamak için her lider ve üyenin yaşayacağı üç önemli aşamadan geçeceğini savunur (Graen ve Scandura, 1987; Cropanzano, Dasborough ve Weiss, 2017). Ekibe yeni katılan üyeler liderleriyle olan ilişkisini belirleyecek olan sırasıyla şu üç evreden geçerler. Bunlar Rol Üstlenme, Rol Oluşturma ve Rol Rutinizasyonu olarak ifade edilebilir.

Rol Üstlenme: Bu aşama ekip üyeleri gruba ilk katıldığında gerçekleşir. Yöneticiler bu zamanı yeni üyelerin beceri ve yeteneklerini değerlendirmek için kullanırlar. Değerlemelerine dayanarak, lider yeni üyelere yeteneklerini gösterme fırsatları sunabilir.

Rol Oluşturma: Bu aşamada, yöneticiler genellikle yeni ekip üyelerinin yeni görevlerine alıştıkça çok çalışacaklarını, sadık olacaklarını ve güvenilir olduklarını beklerler. Teori, bu aşamada yöneticilerin yeni ekip üyelerini (genellikle bilinçaltında) iki gruptan birine ayırdığını söylüyor. Lider ekip üyelerini Grup İçi veya Grup Dışı olarak zihinlerinde konumlandırır.

Ekip üyeleri kendilerinin sadık, güvenilir ve yetenekli olduklarını ispatlarsa, “Grup İçi”ne dahil edilirler. Bu grup, yöneticinin en çok güvendiği takım üyelerinden oluşur. Liderler bu grupla ilgilenirken, zorlu ve ilginç çalışmalar, ek eğitim ve ilerleme fırsatları sunar. Bu grup ayrıca yönetici ile birebir daha fazla zaman geçirme eğilimindedirler. Genellikle, bu gruptaki insanlar yöneticileriyle benzer bir kişiliğe ve iş ahlakına sahiptir. Bu aşamada, güven çok önemlidir ve özellikle lider tarafından hissedilen herhangi bir ihanet, üyenin “Grup Dışı”na düşmesine neden olabileceği gibi motive olamayan, çalışmalarında yetersiz görülen üyeler de “Grup İçi”nden çıkarılır.

Rollerin Rutinizasyonu: Bu aşamada ekip üyeleri ve liderler arasında artık sosyal değişime dayalı devam eden rutin bir etkileşim yerleşmiştir. Grup İçi ekip üyeleri, güven, saygı, empati, sabır ve sebat göstererek yöneticilerinin kendileri hakkındaki müspet fikirlerini korumak için çok çalışmaktadır. Grup Dışı üyeler ise yöneticilerinden hoşlanmamaya veya onlara güvenmemeye başlayabilir, çünkü onlar hakkında bir algı oluşmuştur bunu kırmak ve Grup İçi üyelerine katılmak zor olduğu için üyeler ya bölüm veya kurum değiştirmek zorunda kalabilirler.

Lider-üye etkileşimi teorisine göre grup içi üyeler liderleriyle daha nitelikli etkileşim geliştirirken lider, üyelere destek, ödül, kararlara katılım, saygıyla karşılık verir (Dansereau vd., 1973). Yüksek kaliteli ilişkilerde, lider, üyelerin duygu ve ihtiyaçlarını gözetir, fikirlerine değer verir onların dürüstlüğüne güvenir (Erdogan ve Bauer, 2014). Bu tip nitelikli ilişkilerde karşılıklı bir mübadele çerçevesinde vefa veya belki katkı bazen fedakârlık bile söz konusu olabilir. Dolayısıyla, araştırmalar üyelerin desteklenmesi, maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesi, onların önemli ve değerli hissettirilmesinde liderlerin rolü azımsanmayacak ölçüde önemlidir.

Araştırmalar iyi liderlik tarzlarının sonucunda daha nitelikli lider-üye etkileşimi ortaya çıktığını vurgular. Örneğin Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) tarafından yürütülen bir çalışmada babacan liderliğin lider üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Benzer şekilde Yukl, O'Donnell ve Taber (2009)'in gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderliğin ilişki davranışlarının lider üye ilişkisini olumlu yönde etkilediğinin altını çizmişlerdir. Benzer biçimde Lee (2008) yürüttüğü çalışmada pozitif liderlik türlerinden biri olan dönüşümcü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterirken, etkileşimci liderlik ile arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle pozitif liderlik tarzları lider-üye etkileşimi niteliğini arttırdığı söylenebilir. Dolayısıyla çalışanları destekleyen, açık ve şeffaf olarak kendi değerleriyle olumlu bir liderlik tarzı olan otantik liderlik, lider-üye etkileşimini etkileyebilir.

Alanyazın incelendiğinde yürütülen araştırmalar, nitelikli lider-üye etkileşiminin hem örgütsel hem de bireysel sonuçlarından bahseder; örneğin nitelikli lider-üye etkileşimi sonucunda üyelerin işten ayrılma niyeti seviyelerinin düştüğü (DeConinck, 2011), iş doyumuna ulaştığı (Mardanov, Heischmidt ve Henson, 2008; Volmer, Niessen, Spurk, Linz, ve Abele, 2011), iş performansının (Janssen ve Van Yperen, 2004) ve örgütsel bağlılığının arttığını (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris, 2012; Loi, Chan ve Lam, 2014) ifade etmektedir. Schermuly ve Meyer (2016) gerçekleştirdikleri araştırmalarında, liderle yüksek kaliteli etkileşimin ekip üyelerinin tükenmişliğini ve depresyona girme ihtimalini azaltmada etkisinin olduğu göstermişlerdir. Bu araştırmada, yayımlanan çalışmalar ışığında, lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı azaltacağını tahmin etmekteyiz. Buradan hareketle hipotezimizi şöyle kurmanın uygun olacağını düşünmekteyiz:

H2: Lider üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.

Geçmiş araştırmalar incelendiğinde, otantik liderliğin takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışını (Volmer vd., 2011) işe adanmışlığı (Giallonardo, Wong ve Iwasiv, 2010), lidere güveni (Wong ve Cummings, 2009) arttırdığı görülürken, örgütsel seviyede ise firmanın finansal performansını artırıp (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009), pozitif örgütsel iklim oluşmasını sağlamaktadır (Woolley, Caza ve Levy, 2011). Çalışmalardan görüldüğü üzere otantik liderlik takipçiler üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Bu araştırmada otantik liderliğin işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediğini varsayarak lider üye etkileşiminin işe düzenleyici bir rolü olduğunu düşünmekteyiz; çünkü liderle oluşturulacak nitelikli bir ilişkide takipçinin işe yabancılaşmasını azalma ihtimali olabilirken düşük kaliteli bir ilişki de işe takipçinin işe yabancılaşması artabilir. Bazı çalışmalarda lider-üye etkileşimin düzenleyicilik rolü oynadığı görülmektedir (Erdogan, Kraimer ve Liden, 2002; Nishii ve Mayer, 2009). Buradan hareketle biz de hipotezimizi aşağıdaki gibi kurmanın uygun olacağını düşünmekteyiz:

H3a: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir.

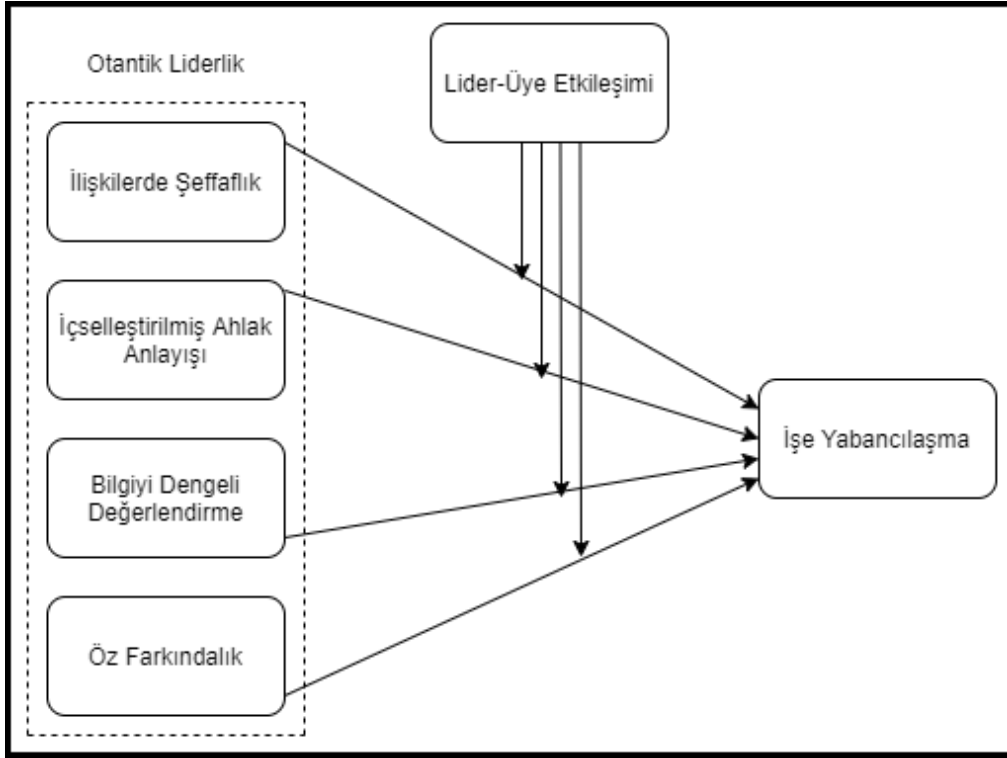
H3b: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir.

H3c: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından bilgiyi dengeli değerlendirme ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir.

H3d: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından öz farkındalık ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir.

3. Araştırmanın Metodu

Bu çalışmada otantik liderliğin işe yabancılaşmaya olan etkisi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel bir araştırma yapılmıştır. Veriler anket tekniğiyle online olarak toplanmıştır. Mayıs - Haziran 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilen anket çalışması için Muş Alparslan Üniversitesinin, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurlundan 10879717-050.01.04 no'lu etik kurul onayı alınmıştır. Verileri analiz etmek için öncelikle geçerlilik (açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri) ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 26 programı kullanılmıştır. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan model Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1. Katılımcılar ve Ölçüm Araçları

Araştırmanın anakütlesini Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmuştur. Anakütlenin tümüne ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla Google Formlar yardımıyla çevrimiçi cevaplanabilen bir anket formu hazırlanmıştır. Anket sosyal ağlar üzerinden katılımcılara iletilmiştir. Dört bölümden oluşan anket formuna başlamadan önce çalışmanın niteliğini, cevapların gizlilik esaslarını ve katılım gönüllüğünü belirten bir onam sayfası eklenmiştir. Bu ilkeleri kabul eden katılımcılardan toplanan veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Başlangıçta 600 kişiye gönderilen ankete 408 kişi katılmıştır.³ Buna göre ankete katılım oranı %68'dir. Fakat 14 anket, cevapların çoğunun tekrarladığı için veya büyük bir kısmı

³ Bu çalışma, Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 29/04/2020 tarihli ve 5 sayılı toplantısında alınan 13 numaralı kararı ile uygun bulunmuştur.

aynı cevap işaretlendiği için kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırmaya 394 kişi katılmıştır.

Katılımcıların %39,8'i kadın ($n = 157$), %60,2'si erkektir ($n = 237$); %65'i, kamuda çalışırken ($n = 256$), %35'i özel sektör çalışanıdır ($n = 138$) ve %14,5'i yönetici pozisyonundayken ($n = 57$), %85,8'i çalışan pozisyonundadır ($n = 337$). Ayrıca katılımcıların yaş ortalaması 32,8 yıl ($SS = 6,93$), mevcut işlerinde çalışma süreleri ise 5,52 yıldır ($SS = 6,40$).

Anketin ikinci kısmında Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan, 4 boyut ve 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek boyutları sırasıyla; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalıktır. Ölçeğin örnek maddeleri: “Hata yaptığında kabul eder” ve “Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler” şeklindedir.

Anketin üçüncü kısmında lider-üye etkileşimi (LÜE) ölçeği yer almıştır. Ölçek Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen ve birçok diğer çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan 7 maddelik LÜE ölçeğidir. Özellikle LÜE'nin aracı veya düzenleyici rol olarak değerlendirildiği çalışmalarda tek boyutlu ölçekler tercih edilmektedir. Bu bağlamda ölçeğin temel tercih sebebi bu çalışmada LÜE'nin düzenleyici rol üstlenmesidir. LÜE ölçeğinin örnek maddeleri: “Yöneticimle etkili bir iş ilişkisine sahibiz” ve “Yöneticim, pozisyonunun gücünden bağımsız olarak, işimdeki problemlerimi çözme konusunda bana kişisel olarak yardımcı olmaya isteklidir” tarzındadır.

Anket formunun son kısmında ise Nair ve Vohra (2009) tarafından geliştirilen 8 madde ve tek boyuttan oluşan işe yabancılaşma ölçeği yer almıştır. Ölçek “İşimden zevk alman” ve “Keşke başka bir iş yapabilseydim dediğim zamanlar olur” tarzında ifadeleri içermektedir.

Brislin (1980) tarafından önerilen paralel kör teknikle Türkçeye çevrilen ölçeklerin tümü Likert tipindedir ve 5 aralıktan oluşmuştur. Ölçek aralıkları otantik liderlik ve LÜE ölçekleri için “1 = Hiç Katılmıyorum” ve “5 = Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanırken, işe yabancılaşma ölçeği için “1 = Hiçbir Zaman” ve “5 = Her Zaman” olarak kodlanmıştır.

3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin orjinal forma uygun bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Fakat otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık boyutunun ilk maddesi ile öz farkındalık boyutunun ikinci maddesinin faktör yüklerinin 0,50 eşliğinin altında olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uyum iyiliği değerlerinin literatürde kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmasından ötürü ve doğrulayıcı faktör analizindeki değerinin 0,50 eşliğinden yüksek olmasından dolayı ilgili maddelerin çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2 / df <5	AGFI >0,85	GFI >0,80	CFI >0,90	NFI >0,90	SRMR <0,08	RMSEA <0,08
Otantik Liderlik	3,007	0,94	0,95	0,97	0,98	0,038	0,042
Lider-Üye Etkileşimi	2,197	0,96	0,98	0,99	0,98	0,027	0,045
İşe Yabancılaşma	1,870	0,95	0,97	0,98	0,97	0,041	0,032

Fornell ve Larcker (1981) kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla uyum ve ayırt edici geçerlilik kriterlerini önermiştir. Buna kriterlere göre ölçeklerin iyi uyum değerlerine sahip olması (Hair, 2014), tüm faktör yüklerinin 0,50 eşliğinden fazla olması (Fornell ve Larcker, 1981), maddelerde kendi yapılarıyla çıkarılan ortalama varyansın (AVE) açıklanamayan varyansın (AVE>0,50) büyük olması (Bagozzi ve Yi, 1988) ve faktör kompozit güvenilirliğinin (CR) 0,60'a eşit veya daha büyük olması gerekmektedir. Tablodan da görüleceği üzere ölçeklerin uyum indeksleri kabul edilebilen en iyi sınırlar içerisinde (Kline, 2015; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Ayrıca ölçeklerin orijinal yapısına uygun olarak kurulan ölçüm modelinin, alternatif modeller içerisinde en iyi uyum değerlerine sahip olduğu ($\chi^2/df = 3,254$; AGFI = 0,932; GFI = 0,941; CFI = 0,938; NFI = 0,942; RMSEA = 0,062). Ölçeklere ilişkin diğer tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

	Or.	SS	AVE	CR	1	2	3	4	5	6
1. İliş. Şeffaflık	3,46	,94	,741	,881	,860					
2. İçs. Ah. An.	3,22	1,09	,616	,807	,48***	,784				
3.Bil. Den. Değ.	3,24	1,15	,622	,831	,71***	,42***	,788			
4.Öz Farkındalık	3,32	1,03	,633	,817	,67***	,67***	,63***	,795		
5. LÜE	3,48	1,01	,599	,866	,68***	,55***	,51***	,44***	,774	
6. İşe Yab.	2,21	,94	,535	,856	-,39***	-,44***	-,42***	-,36***	-,41***	,731

***p<0.001; Or. = Ortalama; SS = Standart Sapma; Diyagonal koyu değerler AVE'nin kareköküdür.

Tablo 2 incelendiğinde ölçeklerin Fornell ve Larcker kriterlerine göre ayırt edici ve uyum geçerliliğini sağladığı görülmektedir. Ayrıca tüm ölçeklere ilişkin Cronbach's α değerlerinin 0,80'den yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından problem taşımadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Bulgular

Baron ve Kenny (1986) düzenleyici değişkeni; bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin etki gücünü ve yönünü etkileyen bir değişken olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda bağımlı (işe yabancılaşma), bağımsız (otantik liderlik) ve düzenleyici (lider-üye etkileşimi) arasındaki ilişkiyi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi

yapılmadan önce faktör analizleri ile doğrulanan yapıya göre değişkenlerin ortalaması alınmıştır. Daha sonra değişkenlerin merkezlenmiş ortalaması (zcore) alınmıştır. Böylece çoklu doğrusallık sorunları en aza indirilmiştir (Aiken ve West, 1991).

Son olarak etkileşim terimleri oluşturulmuştur. Tüm bu adımların ardından yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler ^a	1. Adım		2. Adım		3. Adım	
	β	S.h.	B	S.h.	β	S.h.
Sabit	3,466*	,174	3,620**	,185	3,886**	,178
İlişkilerde (Bağımsız)	Şef. -,197**	,067	-,167**	,067	-,148*	,067
İçsel. Ahlk. Anl. (Bağımsız)	-,214*	,061	-,212**	,062	-,198**	,062
Bilgiyi Den. Değ. (Bağımsız)	-,244***	,065	-,178**	,069	-,161*	,072
Öz Farkındalık (Bağımsız)	-,128*	,074	-,136*	,076	-,181**	,078
Lider-Üye (Düzenleyici)	Etk.		-,172**	,068	-,242***	,070
İşŞef X LÜE					-,146*	,062
İçsel. Ahlk. Anl. X LÜE					-,061	,058
Bilgiyi Den. Değ. X LÜE					-,044	,062
Öz Farkındalık X LÜE					-,228**	,044
R²	16,1		17,2		15,1	
ΔR²	15,2		16,2		15,6	
F	18,625		16,165		22,325	

^aBağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma; N=394; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında araştırmanın bağımsız değişkeni olan otantik liderliğin alt boyutlarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisi test edilmiştir. Analizin bu aşaması modeli açıklama yüzdesi $R^2 = \%16,1$ ile anlamlıdır ($F(4, 389) = 18,625; p<,001$). İkinci aşamada modele düzenleyici değişken olan lider üye etkileşimi eklenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşaması, modeli açıklama yüzdesi $R^2 = \%17,2$ ile anlamlıdır ($F(5, 388) = 18,625; p<,001$). Analizin son adımında etkileşim terimleri de modele dahil edilmiştir. Üçüncü model açıklama yüzdesi $R^2 = \%15,1$ ile anlamlıdır ($F(5, 388) = 22,325; p<,001$).

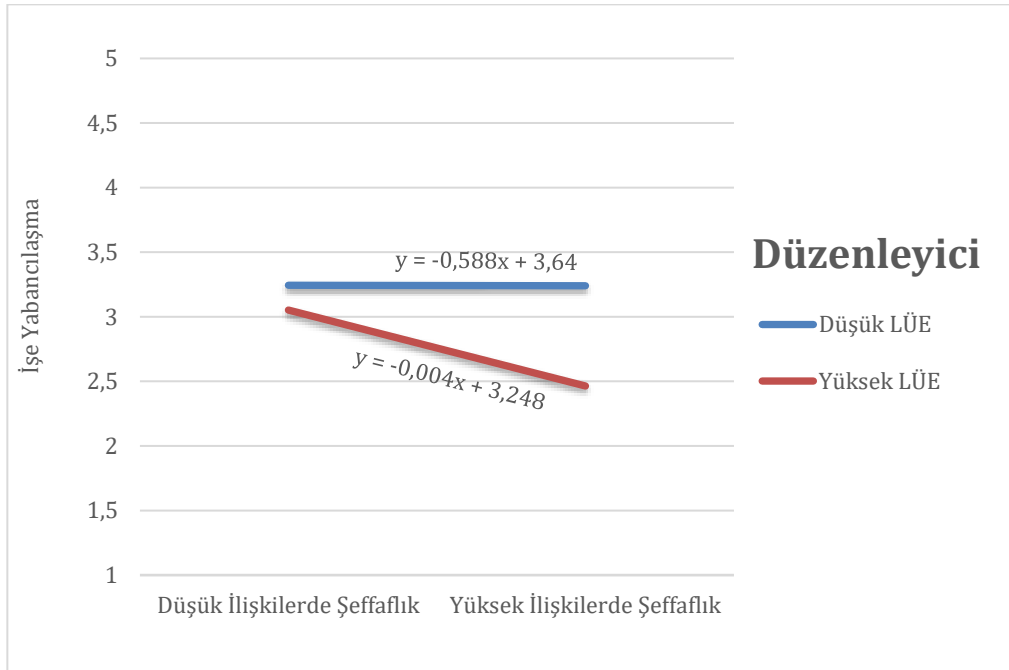
Analizler sonucunda otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ($\beta = -,148$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\beta = -,198$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($\beta = -,161$) ve öz farkındalık ($\beta = -,181$) boyutlarının işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buradan hareketle “H1a: Otantik liderliğin alt boyutu ilişkilerde şeffaflık işe yabancılaşmayı etkiler”, “H1b: Otantik liderliğin alt boyutu içselleştirilmiş ahlak anlayışı şeffaflık işe yabancılaşmayı etkiler”, “H1c: Otantik liderliğin alt boyutu bilgiyi dengeli

değerlendirme işe yabancılaşmayı etkiler” ve “H1d: Otantik liderliğin alt boyutu öz farkındalık işe yabancılaşmayı etkiler” hipotezleri **kabul** edilmiştir.

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan lider-üye etkileşiminin ($\beta = -,242$), işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre “H2: Lider üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi **desteklenmiştir**.

Düzenleyicilik etkisini ortaya koymaya yönelik oluşturulan etkileşim terimleri incelendiğinde, İşşef X LÜE ($\beta = -,146$) ile Öz Farkındalık X LÜE ($\beta = -,228$) etkileşim terimlerinin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre “H3a: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir” ve “H3d: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından öz farkındalık ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir” hipotezleri **kabul** edilmiştir. İçsel. Ahlk. Anl. X LÜE ($\beta = -,061$) ve Bilgiyi Den. Değ. X LÜE ($\beta = -,044$) etkileşim terimlerinin ise işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre “H3b: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir” ve “H3c: Lider-üye etkileşimi, otantik liderliğin alt boyutlarından bilgiyi dengeli değerlendirme ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici role sahiptir” hipotezleri **reddedilmiştir**.

Anlamlı olan ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen, Manion ve Morrison (2013) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını ayrıntılı bir şekilde görebilmek için regresyon eğrisi çizilmesi önerilmektedir. Bu amaçla Aiken ve West (1991) Slope test analizini önermektedir. İlişkilerde şeffaflık ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisine ilişkin Slope test yöntemiyle çizilen düzenleyicilik analizi regresyon eğrisi Şekil 2’deki gibidir.

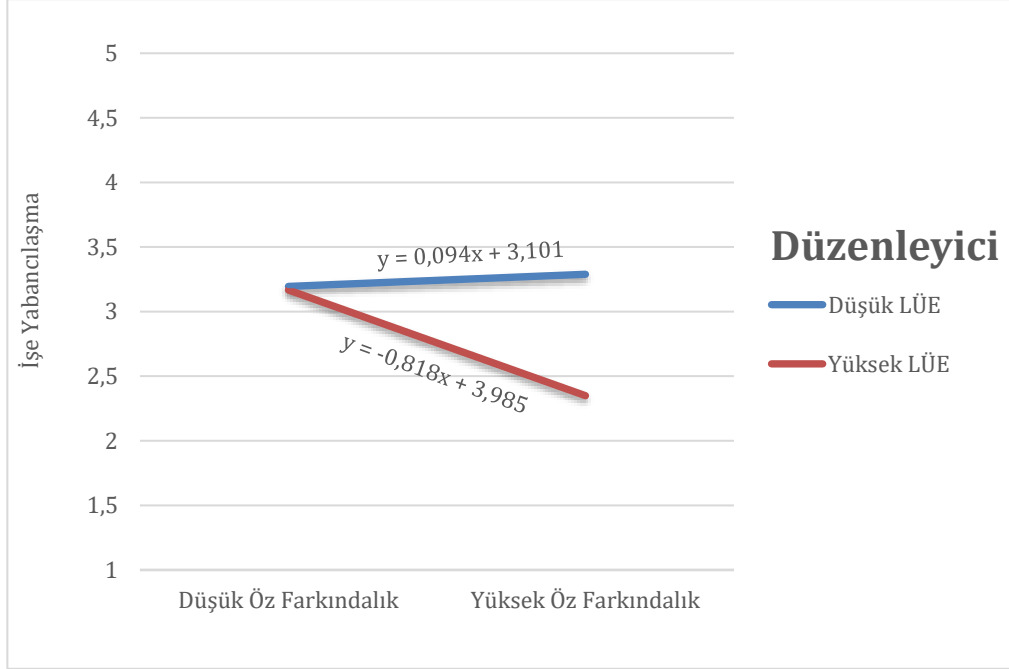


Şekil 2. İlişkilerde Şeffaflık ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde LÜE'nin Düzenleyici Rolü

Şekilde görüldüğü üzere, doğruların paralel olmaması düzenleyici etkinin varlığını kanıtlamaktadır. Buna göre lider üye etkileşiminin ilişkilerde şeffaflık ile işe yabancılaşma

arasındaki negatif etkiyi artırdığı görülmüştür. Başka bir deyişle ilişkilerde şeffaflık ile lider üye etkileşiminin bir aradaki düzeyinin artması çalışanların işe yabancılaşmasının önüne geçmektedir.

Araştırmanın diğer anlamlı ilişkisi olan öz farkındalık ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisine ilişkin Slope test yöntemiyle çizilen düzenleyicilik analizi regresyon eğrisi Şekil 2'deki gibidir.



Şekil 3. Öz Farkındalık ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde LÜE'nin Düzenleyici Rolü

Şekilde görüldüğü üzere, doğruların paralel olmaması düzenleyici etkinin varlığını kanıtlamaktadır. Buna göre lider üye etkileşiminin öz farkındalık ile işe yabancılaşma arasındaki negatif etkiyi artırdığı görülmüştür. Yani otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile lider üye etkileşimi bir araya geldiğinde çalışanlar işe daha az yabancılaşmaktadır.

4. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada otantik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde kamu ve özel sektör çalışanlarından toplanan verilerin analizleri sonucunda otantik liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların gözünde liderleri otantik davranışlar sergilediğinde, işe yabancılaşma düzeylerinde azalma olmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Öcal ve Barın'ın (2016) çalışması ile paralellik göstermektedir.

Yazındaki çalışmalar incelendiğinde birçok araştırma örgütlerdeki pozitif liderlik modelleri ile işe yabancılaşma arasında negatif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Sarros vd., 2002; Banai ve Reisel, 2007). Bizim çalışmamız da bunu destekler niteliktedir, ancak otantik liderlik, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi değişkenleriyle bir kavramsal model oluşturan ve başarılı bir şekilde test eden modele rastlanılmamıştır. Bu bakımdan, yürüttüğümüz çalışma

liderlik ve işe yabancılaşma yazını lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün ortaya konması açısından böyle bir eksikliği gidermektedir.

Araştırma kapsamında, bir diğer değişken olan lider-üye etkileşiminin otantik liderliğin iki boyutu ile (ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık) işe yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici olduğu tespit edilmiştir. Her iki boyut da işe yabancılaşmayı negatif etkilerken lider-üye etkileşiminin bu negatif ilişkiyi daha da güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle otantik liderlik zaten işe yabancılaşmayı azaltan bir unsur iken devreye lider ile takipçileri arasında etkileşim girdiğinde işe yabancılaşmanın daha da azaldığı görülmüştür. Araştırma bu yönüyle özgün olup alanyazındaki boşluğu hem otantik liderliğin etkisi hem de lider üye etkileşimin etkisi ile doldurmaya çalışmaktadır. Bu sonuçla yazına katkıda sunulurken araştırmancının bu bulgusu Niu, Yuan, Qian ve Liu'nun (2018) çalışması ile benzeşmektedir.

Çalışmanın düzenleyici etki analizi bulgusu uygulama açısından oldukça önemlidir. Liderin otantikliği, kendisi gibi olması, öz benliğine, duygu ve kişisel değerlerine uygun davranmasıdır (Yeşiltaş vd., 2013). Bu olumlu tutumlara bir de diğer çalışanlarla iyi bir etkileşim içerisinde olma durumu eklendiğinde, çalışanlar yaptıkları işten daha fazla zevk almaya başlamaktadır. Bu durum da işin onlar açısından daha anlamlı hale gelerek işten yabancılaşmanın önüne geçilmesini sağlamaktadır. Bu perspektiften yola çıkarak, otantikliğin tek başına iyi çıktılar vermekle beraber, lider-üye etkileşimi ile birleşince daha olumlu sonuçlara ulaşılacağı görülmüştür.

Liderler, organizasyonlardaki konumları gereği birçok değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilecek güce sahiptir (Çiçek ve Deniz, 2017). Fakat liderlerin son yıllarda gittikçe artan etik dışı davranışları, yönetsel skandalları ve usulsüz davranışları liderlere olan güveni büyük ölçüde sarsmış ve yeni liderlik yaklaşımları araştırılmasına neden olmuştur (Walumbwa vd., 2008). Bu bağlamda değerleri temel alan, liderliğin karanlık değil aydınlık yüzü olmayı başarabilen liderlere olan inanç ve ihtiyaç gün geçtikçe artmıştır. Bu gerçeklikten hareketle birtakım önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler aşağıdaki gibidir.

- Liderler kararlarını alırken değer yargılarını göz ardı etmemelidir. Kararlarının sonuçları onların çıkarları ile çelişse bile değerler ile çelişmemelidir. Böylece değişime kendileri ile başlayabilir ve ancak bu şekilde organizasyonu da dönüştürebilirler.
- Çalışanlardan gelen geri bildirimler liderler tarafından önemle ele alınıp irdelenmelidir. Böylece liderlik tek yönlü bir faaliyet olmaktan çıkıp, etkileşimli bir hale gelebilir. Bu durum çalışan performansına, onların iyi oluşlarına pozitif etki edebileceği gibi işe yabancılaşmalarının da önüne geçebilir.
- Çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi oldukça önemlidir. Bu durum onların yaptıkları işi sahiplenme seviyelerini artırabilecektir.
- Kamu çalışanları bazen farklı bölümlere görevlendirmeler sonucunda yapmak istemedikleri işlerde çalışıp, işe yabancılaşabilir ancak yeni bölümlerdeki liderlerinin şeffaf ve güvenilir tavırları geliştirmeleri sonucunda çalışanların işe yabancılaşmalarının önüne geçilebilir.

- Her ne kadar liderlik önemli bir pozisyon olsa da organizasyonun olumlu davranışlar sergileyecek bir yapıda olmayışı liderin elini kolunu bağlayan bir durumdur. Bu nedenle sermaye veya hisse sahiplerine de büyük görevler düşmektedir.

Bu bağlamda etik değerlerin organizasyon içerisinde hâkim kılınması ve buna uygun bir iklimin oluşturulması gerekmektedir. Böylece dönüşüme zemin hazırlanabilir ve liderin otantikliği ancak bu şekilde anlam kazanır.

Çalışmanın birtakım sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle verilerin sadece iki bölgeden toplanmış olması ülke kültürüne genelleme yapabilmek adına bir sınırlılık teşkil etmektedir. Ayrıca tüm değişkenlerin tek seferde çalışanlardan toplanmış olması varyans yanlılığına neden olabilmektedir. Bu durum araştırma kapsamında bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın ileride yapılacak çalışmalara da yol gösterici olması beklenmektedir. Bu nedenle gelecek çalışmalara bazı önerilerde bulunulmuştur. Gelecek çalışmaların otantik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini incelemesi önerilmektedir. Ayrıca otantik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide öz saygının aracılık edebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle öz saygının aracı değişken olarak incelenmesi önerilmiştir.

Kaynakça

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Banai, M., & 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), 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Braverman, H. (1974). *Labour and monopoly capital*. New York: Monthly Review.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In: Triandis, H.C. & Berry, J.W. (Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*. (pp. 389- 444). Boston: Allyn and Bacon.
- Cheung, C. K. (2008). Lagged harm of work restructuring and work alienation to work commitment. *International Journal of Employment Studies*, 16(2), 170-207.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I., & De Vos, A. (2013). Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20.

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Çiçek, B., & Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 150-168.
- Dansereau Jr, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
- Demirel, A. G., Ötken, A. B., & Kunday, Ö. (2012). Mobbing and work alienation: support from colleagues as a moderator. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-28.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. In D. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 407– 433). New York, NY: Oxford University Press.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace. *Leadership*, 65-114.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2002). Person-organization Fit And Work Attitudes: The Moderating Role Of Leader-member Exchange. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. F1-F6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Fladerer, M. P., & Braun, S. (2020). Managers' Resources for Authentic Leadership—a Multi-study Exploration of Positive Psychological Capacities and Ethical Organizational Climates. *British Journal of Management*, 31(2), 325-343.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.

- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2018). Self-estrangement's toll on job performance: The pivotal role of social exchange relationships with coworkers. *Journal of Management*, 44(4), 1573-1597.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hair, J. F. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382–394). London: Oxford University Press.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- İlhan, T., & Özdemir, Y. (2016). Otantiklik Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(40), 142-153.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kanungo, R.N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective, *International Studies of Management and Organization*, 13 (½), 119-138.
- Kanungo, R.N. (1990). Culture and Work Alienation: Western Models and Eastern Realities, *International Journal of Psychology*, 25(5/6), 795-812.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15 (p. 47–119). Elsevier Science/JAI Press
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.
- Marx, K. (1986). *1844 Felsefe Yazıları*, çev. M. Belge, Ankara: V Yayınları.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N. & Vohra, N. (2010), An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers, *Management Decision*, 48(4), 600-615.

- Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982-994.
- Öcal, H., & Barın, N. E. (2016). Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi: Bursa ili dericilik sektöründe bir araştırma. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 63-94.
- Özdemir, H., Erkutlu, H., & Elden, B. (2018). Otantik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Demografik Faktörlerin Düzenleyici Etkisi. *International Journal of Social Science*, 1(2), 202-210.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6) 783-791.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Sharma, D. (2018). When fairness is not enough: Impact of corporate ethical values on organizational citizenship behaviors and worker alienation. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 57-68.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.

- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 333-350.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.