



T.C.
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

VAROLUŞÇULUĞUN DEĞER MERKEZLİ LİDERLİĞE ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
FATİH YÜZBAŞ

İstanbul, 2023



T.C.
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

VAROLUŞÇULUĞUN DEĞER MERKEZLİ LİDERLİĞE ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
FATİH YÜZBAŞ
20172030005
0000-0001-9926-3086

Danışman
Prof. Dr. Nüket SARACEL

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe Etkisinde Ettik İklimin Aracı Rolü*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19/07/2023

Fatih YÜZBAş



**DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI**

Doküman No	FR.1.46
Yürürlük Tarihi	1.11.2017
Revizyon Tarihi	4.12.2020
Revizyon No	2
Sayfa	1 / 1

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Tarih: 19/07/2023

Anabilim Dalı : İşletme
Öğrencinin Adı Soyadı : Fatih Yüzbaş
Öğrenci No : 20172030005
Tez Danışmanının Adı Soyadı : Prof. Dr. Nüket Saracel
İkinci Tez Danışmanının Adı Soyadı :
Tezin Başlığı : Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe
Etkisinde Etik İklimin Aracı Rolü

Doğuş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin 44.Maddesi uyarınca yapılan değerlendirmeler sonunda;

☒ tezin kabul
edilmesine

☐ tezde düzeltme
verilmesine

☐ tezin
reddedilmesine

oy birliği / oy çokluğu ile karar verilmiştir. Gereği için arz olunur.

Danışman Üye

Prof. Dr. Nüket Saracel

Üye

Prof. Dr. Nuri Gökhan TORLAK

Üye

Prof. Dr. Özlem TAŞSEVEN

Üye

Doç. Dr. Gül Selin Türkyılmaz

Üye

Dr. Anıl Zekiye Göker

Anabilim Dalı Başkanı Onayı:

Doğuş Üniversitesi ("Üniversite") olarak kişisel verilerinizin güvenliği hakkında azami hassasiyet göstermekteyiz. Üniversite olarak, Üniversite ile ilişkili tüm şahıslara ait her türlü kişisel verinin 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("KVK K.")'na uygun olarak işlenmesine ve gizliliğinin sağlanmasına büyük önem vermekteyiz. Anayasa m.20/3 ile tanınan "kişisel verilerinizin korunmasını isteme" hakkınızın bilincinde olarak, KVK K. kapsamında tanımlı "Veri Sorumlusu" sıfatıyla, kişisel verilerinizi mevzuata uygun şekilde işlemekteyiz. Daha geniş açıklama için Doğuş Üniversitesi <https://www.dogus.edu.tr/hakkimizda/kisisel-verilerin-korunmasi>

As Doğuş University ("University"), we show maximum sensitivity about the security of your personal data. As a university, we attach great importance to the processing and confidentiality of all personal data of all individuals associated with the University in accordance with the Law No. 6698 on Protection of Personal Data ("KVK K."). Being aware of your right to "ask for the protection of your personal data" recognized by the constitution article 20/3, as "Data Controller" defined within the scope of KVK K., we process your personal data in accordance with the legislation. For a broader explanation you can visit <https://www.dogus.edu.tr/hakkimizda/kisisel-verilerin-korunmasi>

hakkımızda: about us kişisel-verilerin-korunmasi: protection of personal data

Adı ve Soyadı : Fatih YÜZBAŞ
Danışmanı : Prof. Dr. Nüket SARACEL
Türü ve Tarihi : Doktora Tezi, 19.07.2023
Alanı : İşletme Ana Bilim Dalı
Anahtar Kelimeler : Varoluşçuluk, Değer Merkezli Liderli, Etik İklim,
Varoluşçu Liderlik, PLS_SEM

ÖZET

VAROLUŞÇULUĞUN DEĞER MERKEZLİ LİDERLİĞE ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

Liderlik, işletmelerde, tüm organizasyonlarda ve genel olarak toplumda çok önemli bir rol oynar. Örgütsel Performans, İnovasyon ve Değişim, Çalışan Gelişimi ve Bağlılığı, Etik Karar Verme, Stratejik Yönetim ve Vizyon, Paydaş İlişkileri gibi alanlarda liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Baş döndürücü bir hızla değişimin yaşandığı içinde bulunduğumuz dijital çağda yarına bu değişimi sadece yöneten değil, aynı zamanda bu değişimi yaratan bireyler, devletler ve şirketler kalacaktır. Bu bağlamda insanın kendi varoluşunu anlamlandırması, birey olarak değerler sistemine ve etik değerlere sahip olmasının da önemi her geçen gün artmaktadır. Bireylerin ve kurumların var olmaları, varlıklarını sürdürmeleri mücadelelerini başarmalarının yolu, birey olarak, toplum olarak ve şirket olarak gerçek anlamda var olmaktan, varoluşçu ve özgünlüğün potansiyelinin açığa çıkardığı yaratıcı, yenilikçi değer yaratma süreçlerine stratejik lider olarak başarı göstermekten geçmektedir.

Bu çalışmada Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe Etkisinde Etik İklimin Aracı Rolü incelenmiş olup, araştırmada İstanbul merkezli halka açık şirketlerde çalışan 420 yönetici ile anket çalışması neticesinde elde edilen verilerle Yapısal Eşitlik Modellemesi ile hipotez testleri test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe Etkisinde Etik İklimin Kısmi Aracı Etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte diğer hipotez test sonuçlarında da teorik olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Name and Surname : Fatih YÜZBAŞ
Supervisor : Prof. Dr. Nüket SARACEL
Degree and Date : Doctoral Thesis, 19.07.2022
Major : Business Administration
Key Words : Existentialism, Value-Centered Leadership, Ethics
Climate, Existential Leadership, PLS_SEM

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ETHICAL CLIMATE ON THE IMPACT OF EXISTENTIALISM ON VALUE BASED LEADERSHIP

Leadership plays a crucial role in businesses, all organizations, and society in general. The importance of leadership is increasing day by day in areas such as Organizational Performance, Innovation and Change, Employee Development and Engagement, Ethical Decision Making, Strategic Management and Vision, Stakeholder Relations. In today's digital age, where change is experienced at a dizzying pace, tomorrow will be individuals, states and companies that not only manage this change, but also create this change. In this context, the importance of making sense of one's own existence, having a system of values and ethical values as an individual is increasing day by day. The way for individuals and institutions to survive, to survive and to succeed in their struggle is to exist as an individual, as a society and as a company, and to be successful as a strategic leader in creative and innovative value creation processes that reveal the potential of existentialism and originality.

In this study, the Mediator Role of Ethical Climate in the Effect of Existentialism on Value-Based Leadership was examined, and hypothesis tests were tested with Structural Equation Modelling with the data obtained as a result of the survey with 420 managers working in publicly traded companies founded in Istanbul. According to the results of the research, it was found that the Ethical Climate has a Partial Mediating Effect on the Effect of Existentialism on Value-Based Leadership. In addition to this, theoretically significant results were obtained in other hypothesis test results.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

1.1. Problem Açıklaması.....	2
1.2. Araştırmanın Kapsam ve Önemi.....	9
1.3. Araştırmanın Amacı ve Hipotez Soruları	11
1.4. Araştırmanın İlişki Testleri.....	12
1.5. Araştırmadaki Varsayımlar	14
1.6. Araştırmanın Teorik Alt Yapısı	14
1.7. Araştırmadaki Kapsam ve Sınırlılıklar	15
1.8. Araştırma Değişkenleri, Literatür Taraması ve Literatüre Yapılan Katkı	17

İKİNCİ BÖLÜM VAROLUŞÇULUK

2.1. Varoluşçuluk Nedir?	21
2.1.1.Özgürlük ve Sorumluluk Hakkında.....	23
2.2. Varoluşçuluğun Araştırmadaki Teorik Altyapısı.....	26
2.2.1. Varoluşçu Logoterapi.....	28
2.2.2. Logoterapi Tarihçesi.....	30
2.2.3. Logoterapi Temel İlke ve Boyutları	31
2.2.3.1. Logoterapi Terapi Boyutları ve Temel Kavramlar.....	33
2.2.3.1.1. Varoluşsal Engelleme (Kendine Yabancılaşma)	33
2.2.3.1.2. Kendini Aşma	34
2.2.3.1.3. Özgürlük	35
2.2.3.1.4. Sorumluluk	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM VAROLUŞÇU LİDERLİK VE VAROLUŞÇULUK BAĞLAMINDA LİDERLİK MODELLERİ

3.1. Lider ve Liderlik Kavramları	39
3.2. Liderliğin Önemi.....	42
3.3. Varoluşçuluk ve Liderlik	44
3.3.1. Varoluşçu Liderliğin Önemi.....	46
3.3.1.1. Varoluşçuluk ve Liderlik Arasında Teorik Alt Yapı.....	50
3.3.1.2. Varoluşçu Liderlik ve Liderliğin Kişileştirilmesi	51

3.3.1.3. Bir Yaşam Biçimi Olarak Varoluşçu Liderlik.....	55
3.3.1.4. Varoluşçu Liderlik ve Anlam İstenci	56
3.3.2. Varoluşçuluk ve Değer Merkezli Liderlik	59
3.3.3. Varoluşçuluk ve Dönüşümsel Liderlik	59
3.3.4. Varoluşçuluk ve Otantik Liderlik.....	60
3.3.5. Varoluşçuluk ve Etik Liderlik	61
3.3.6. Varoluşçuluk ve Hizmetkar Liderlik.....	61
3.3.7. Varoluşçuluk ve Vizyoner Liderlik.....	62
3.3.8. Varoluşçuluk ve Stratejik Liderlik	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK, VAROLUŞÇULUK VE DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK

4.1. Varoluşçuluk ve Değer Merkezli Liderlik	65
4.2. Garg Garima ve Venkat R. Krishan'ın Değer Merkezli Liderlik Teorisi	66
4.2.1. Değerlere dayalı liderliğin bazı özellikleri.....	67
4.2.1.1. Varoluşçu Logoterapi ve Değer Merkezi Liderlik Ortak Teorik Boyutlar ve Odak Noktaları.....	70
4.2.1.1.1. Anlam Arayışı	70
4.2.1.1.2. Özgürlük ve Sorumluluk	71
4.2.1.1.3. İnsan Merkezlilik.....	76
4.2.1.1.4. Değerlerin Rolü	77
4.2.1.1.5. İçsel Motivasyon	81
4.2.1.1.6. İçsel Farkındalık	82
4.2.1.2. Graves'in Değerler Teorisi.....	83
4.2.1.2.1. Varoluşsal Düzeylerin Değerleri.....	86
4.2.1.3. Değerler, Tutumlar, Normlar, İnançlar ve Kültür	87
4.2.1.4. Değer Merkezli Liderliğe Varoluşçu Yaklaşım	88
4.2.1.5. Varoluşçuluk ve Organizasyondaki Değerler	89
4.2.1.5.1. Kurumsal Değerler	89
4.2.1.5.2. Organizasyonda Değerli Olan Şey	89
4.2.1.5.3. Pratikte Değer Geliştirme	91
4.2.1.5.4. Bir Organizasyondaki Ruh	92
4.3. Etik Kavramı.....	93
4.4. İş Etiği Kavramı.....	94
4.5. İş Etiği, Erdem ve Değerler	96
4.6. İşletmede Etik İklim ve Önemi	100
4.7. Varoluşçuluk Bağlamında Etik	102
4.8. Değer Merkezli Liderlik Bağlamında Etik İklim.....	103
4.9. Değer Merkezli Liderlik ve Etik Liderlik Karşılaştırması.....	105
4.9.1. Değerlerin Rolü	105
4.9.2. Odak Noktası.....	107
4.10. Etik İklim ve Değer Merkezli Liderlik ile İlişkisine ilişkin Literatür Taraması.....	108

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE SONUÇLARI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	113
5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	114
5.3. Veri Toplama Enstrümanları ve Yöntemi	116
5.3.1. Varoluş Ölçeği	116
5.3.2. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği	117
5.3.3. Etik İklim Ölçeği	117
5.4. Araştırmanın Ana Modeli	118
5.5. Araştırmanın Hipotez Testleri	119
5.6. Araştırmanın İlişki Testleri	121
5.7. Veri Analizleri	122
5.8. Bulgular	123
5.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	123
5.8.2. Araştırma Değişkenlerinin Geçerlik ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular	125
5.8.3. Normal Dağılım İncelemesi	126
5.8.3.1. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Normal Dağılım İncelemesi ...	126
5.8.3.2. Etik İklim Ölçeği Normal Dağılım İncelemesi	127
5.8.3.3. Varoluşçuluk Ölçeği Normal Dağılım İncelemesi	128
5.8.4. Faktör Analizi İncelemesi	129
5.8.4.1. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Faktör Analizi İncelemesi	130
5.8.4.2. Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi İncelemesi	134
5.8.5. Araştırma Değişkenlerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	136
5.8.6. İlişki Testi Sonuçları	137
5.8.7. Yapısal Eşitlik Modeli ve Bootstrap Yöntemi	138
5.8.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli; İlk Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	141
5.8.7.2. İlk Araştırma Modeline Dair Bootstrap Yöntemi ile Hesaplanan Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri	147
5.8.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli; İkinci Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	148
5.8.7.4. İkinci Araştırma Modeline Dair Bootstrap Yöntemi ile Hesaplanan Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri	154
5.8.8. Yöneticilerin Varoluşçuluk Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İlişki Testlerinin İncelenmesi	155
5.8.8.1. Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Test Sonuçları	155
5.8.8.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Test Sonuçları	156
5.8.8.3. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin İlişki Test Sonuçları	158
5.8.8.4. Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin F-test Sonuçları	158
5.9. Araştırma Sonuçları	160
5.9.1. Araştırma Kapsam ve Sınırlılıkları	162
5.9.2. Varoluş Ölçeği, Değer Merkezli Liderlik ve Etik iklim Ölçeği İle Yapılmış Araştırmaların Sonuçlarının Değerlendirmesi	162

5.9.2.1. Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi.....	162
5.9.2.2. Varoluşçu Düşünme Ölçeği	163
5.9.2.3. Varoluşçu İnançlar ve Değerler.....	164
5.9.2.4. Bir Entelektüel Liderin İnsani Değerlerinin Bağımlılığı ve Varoluşsal Doyum Düzeyi	165
TARTIŞMA	169
SONUÇ	171
KAYNAKÇA	183
EKLER	
Ek-1: Varoluş Ölçeği	254
Ek-2: Değer Merkezli liderlik Ölçeği	257
Ek-3: Etik İklim Ölçeği	258

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Varoluşçuluk, Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim Literatür Taraması..	18
Tablo 2. Varoluşçu Liderlik ve Çağdaş Liderlik Kuramları Ortak Odak Noktaları ..	45
Tablo 3. Varoluşçu Liderlik ve Değer Merkezli Liderlik Ortak Odak Noktaları	65
Tablo 4. Varoluş Durumlarının Tanımı ve Varoluş Sorunları.....	86
Tablo 5: Varoluşsal Durumlar, Motivasyonel Sistemler, Nihai Değer.....	86
Tablo 6. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	124
Tablo 7. Değer Merkezli Liderlik Ölçek İfadeleri Normal Dağılım İncelemesi	126
Tablo 8. Etik İklim Ölçek İfadelerine Ait Normal Dağılım İncelemesi	127
Tablo 9. Varoluş Ölçeği “Sorumluluk” ve “Özgürlük” Normal Dağılım.....	128
Tablo 10. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	130
Tablo 11. Uyum İndekslerine ait İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	132
Tablo 12. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği	132
Tablo 13. Etik İklim Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 14. Etik İklim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri...	135
Tablo 15. Araştırma Değişkenlerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	136
Tablo 16. Araştırma Değişkenleri Pearson Korelasyon Analiz Sonucu	136
Tablo 17. İlk Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	141
Tablo 18. İlk Ölçüm Modeline Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 19. İlk Ölçüm Modeli Değişkenleri Korelasyon Matrisi	144
Tablo 20. İlk Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	145
Tablo 21. Varoluşçuluğa Dair Özgürlük ile DML İlişkisinde Etik İklimin Aracı Rolü Modeli Sonuçları.....	146
Tablo 22. İlk Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki	147
Tablo 23. İlk Araştırma Modeli Bootstrap Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri	147
Tablo 24. İkinci Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	149
Tablo 25. İkinci Ölçüm Modeline Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 26. İkinci Ölçüm Model Değişkenleri Korelasyon Matrisi	151
Tablo 27. İkinci Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	152

Tablo 28. Varoluşsalığa Dair Sorumluluk ile Değer Merkezli Liderlik İlişkisinde Etik İklimin Aracı Rolüne İlişkin Kurgulanan Modele Ait Sonuçlar.....	153
Tablo 29. İkinci Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	154
Tablo 30. İkinci Araştırma Modeline Dair Bootstrap Yöntemi ile Hesaplanan Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri.....	154
Tablo 31. Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Test Sonuçları	156
Tablo 32. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	157
Tablo 33. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin İlişki Test Sonuçları	158
Tablo 34. Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Sorumluluğun Üç Aşaması	36
Şekil 2. Değerler	80
Şekil 3. Varoluşsal Durumların Ortaya Çıkışı Bileşenlerin Etkileşimi, Varoluşsal Sorunlar ve Nörolojik Sistemler veya Konfigürasyonlar	85
Şekil 4. Şirkette İyi Ruh ve Kötü Ruh	92
Şekil 5. $\alpha=0,05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	115
Şekil 6. Gerekli Örneklem Büyüklüğü	115
Şekil 7. Araştırmanın Ana Modeli	118
Şekil 8. Birinci Araştırma modeli	118
Şekil 9. İkinci Araştırma Modeli	119
Şekil 10. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	133
Şekil 11. Etik İklim Ölçeği Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	135
Şekil 12. İlk Ölçüm Modeli ve Standart Yükler	144
Şekil 13. Birinci Yapısal Model ve Standart Yükler	145
Şekil 14. İkinci Ölçüm Modeli ve Standart Yükler	151
Şekil 15. İkinci Yapısal Model ve Standart Yükler	152

GİRİŞ

İkinci dünya savaşından sonra uydu ve haberleşme sistemlerindeki gelişim ve akabindeki internet ve dijital çağın etkisi ile yapay zekâ alanındaki gelişmeler siyasi, ticari, toplumsal alanlarda değişim ve dönüşüm olgusunun en önemli kavramlardan bazıları olduğunu düşündüğümüzde bu dönüşüme liderlik etmek hem bireyler, hem de toplum ve tüm organizasyonlar için hayati bir konu olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda liderlik, özgünlük, etik, değerler ve birey kavramları her geçen gün önemini artırmaktadır.

Bu çalışmada bireyi kendi özgünlüğü, değerleri, kendi hümanist yaklaşımı içinde vicdan ve ahlakını inşa eden, etmesi gerektiğini savunan bir felsefi akım olan varoluşçuluk ile liderlik teorisi arasındaki bağlar kurulmaya çalışılarak, iş dünyasında varoluşçuluğun değer merkezli liderliğe etkisinde etik iklimin aracı rolü kolayda örneklem yolu ile yapılan anket verilerine dayanarak istatistiksel bir model olarak yapısal eşitlik modeli metodolojisi ile incelenmiştir. Bu çalışma ile bireyin kendi varoluşunda olgunlaşma sürecine liderlik etmesi için varoluşçu felsefenin önemi ve ne şekilde çözümler sunacağı, bu bağlamda değerlerin önemini ve bu odak noktalarını kendi bütünlüğünde taşıyan değer merkezli liderlik teorisinin varoluşçuluk ile ilişkisi ve etkileşimin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu süreçte de etik iklimin varlığının süreci nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümün de araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımları, sınırlılıkları, teorik alt yapısı, hipotezleri ve yöntemine detaylıca yer verilmiş olup, araştırmanın ikinci bölümünde varoluşçuluk ve varoluşçuluğun araştırmadaki teorik alt yapısı incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde varoluşçu liderlik ve varoluşçuluk bağlamında liderlik modelleri ele alınarak varoluşçu felsefe ile liderlik teorileri arasında teorik bağların kurulmasının sağlanması amaçlanmış olup, beşinci bölümde de etik, varoluşçuluk ve değer merkezli liderlik teorileri bir merkezde ele alınıp teorik alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Son olarak beşinci bölümde oluşturulan bu teorik alt yapının geçerliliğinin testi için oluşturulan hipotez testleri, yapısal eşitlik modeli metodolojisi ile test edilmiş ve araştırma sonuçları detaylıca incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

1.1. Problem Açıklaması

Liderlik gerek iş gerekse siyaset dünyasında 21. Yüzyılda en ihtiyaç duyulan unsurlardan bir tanesidir. Hızla dijitalleşen dünyada, dijital ve teknolojik dönüşüm baş döndürücü bir hızla devam ederken, birçok faaliyetlerin insandan robotlara, makine ara yüzlerine, ileri düzeyde gelişmiş bilgisayarlara, yapay zekaya, sanal gerçekliğe, haberleşme ağlarına, siber güvenlik uygulamalarına, nesnelerin interneti gibi diğer ileri teknolojilere devredildiği yeni dünya düzeninde, insanın evrendeki konumu da dönüşüme uğramaktadır. Yaklaşık 250 yıl önce İngiltere’de başlayan ve bütün dünya düzenini kökten değiştiren sanayi devrimi, evrimini günden güne daha hızlı bir şekilde sürdürürken, bilgiye her geçen gün daha hızlı ulaşmanın sonucu olarak, insanlık çok hızlı bir değişimin içinde yaşamakta olup, gelecek yıllarda bu değişimin geçen yıllara göre çok daha hızlı olacağı öngörülmektedir. Bu dönüşüm, devletleri, toplumları, işletmeleri ve birey olarak insanı ağır bir test sürecinden geçirmekte ve dönüşüme ayak uyduramayan, uyumlaşamayan hatta bu dönüşümü bizzat kendi aksiyonları ile yaratamayan devlet, toplum ve işletmeleri her geçen gün hızla global sistemden tasfiye etmektedir. Yerel kalan, global dünya ile rekabet edemeyen her devlet, her toplum, her işletme ve hatta her birey zayıflayarak yok olup gitme tehlikesi ile karşı karşıya gelmektedir.

Endüstri devrimi ilk adımına, 1784 yılında ilk örgü makinesinin İngiltere’de kullanımı ile “mekanik devrim” olarak yaşamaya başlamış ve bu gelişim evresi elektriğin de icat edilmesi ile başlayan sanayide yeni bir evreye geçişi ile devam edip ve ilk üretim bandı kurulmasının yaşandığı 1870 yılına kadar geçen yüz yıl içinde tamamlamıştır (Hobsbawm, 1962, s. 1789).

Endüstri Devrimi'nin tam olarak ne zaman bittiği ve elektrik devriminin ne zaman başladığı konusunda kesin bir zaman çizelgesi veya resmi bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, endüstriyel süreçlerde önemli bir dönüşüm noktası olarak kabul edilen bazı faktörler vardır. Endüstri Devrimi, 18. yüzyılın sonlarından 19. yüzyılın başlarına kadar süren bir dönemi kapsar. Bu dönemde, mekanik üretim

yöntemlerinin gelişimi, fabrika sisteminin ortaya çıkması ve su ve buhar gücünün kullanımının artması gibi faktörler etkili olmuştur. Elektrik devrimi, 19. yüzyılın ortalarından itibaren başlar. Bu dönemde, elektrik enerjisinin keşfi ve kullanımı büyük bir öneme sahiptir. Elektrik, aydınlatma, iletişim ve endüstriyel süreçlerde devrim yaratmıştır. Dolayısıyla, endüstri devrimi, ikinci dönem evrimi olarak “elektrik devrimini” de nerdeyse yüz yılda tamamlamıştır (Stearns, 1998, s. 1870).

İkinci dünya savaşından sonra başlayan yeni dünya düzeninde, bilgisayar, uydu ve haberleşme teknolojilerindeki gelişim ile 1969 da ilk programlanabilir üretim tesisinin devreye girmesi ile “otomasyon devrimi” başlamıştır. Bu evre ise önceki aşamaların aksine çok daha hızlı bir şekilde yarım asırdan daha kısa bir süre içinde sürecini tamamlamış ve yerini “internet devrimine” bırakmıştır (Christos, Poole ve Schuyler, 1999, s. 33).

Bugün Endüstri 4.0 olarak tanımlanan bu sürecin de en geç yirmi yıl içinde evrimini tamamlayıp yerini yeni bir devrime bırakacağı düşünülmektedir. Bu dönem de yaşadığımız evrenin globalleşmenin de ötesinde merkezileştiği, hayatın belki de tamamına yakınının dijitalleştiği uzay çağının başladığı bir dönem olacaktır. Bugünün geçerli olan mesleklerinin birçoğu gelecekte olmayacağı, gelecekte geçerli olacak birçok mesleğinde bugün henüz bilinmediği bir dönüşüm sürecinde bireyler ve toplumlar ürkütücü bir değişim yaşamaktadır. Artık kapitalizm bir sermaye gücü olmaktan çok bilgi gücüne dönüşmüştür. Bilgiyi üretime dönüştürerek başlayan sanayi devrimi artık bilgiyi, süreçleri, yöntemleri baştan sona dijitalleştiren ve dijital dünyanın yarattığı yeni evrende bambaşka bir evrenin kurulduğu bir sürece evrilmektedir. Artık uzay yolculukları bir turizm faaliyetine dönüşmüş, uzaydaki faaliyetlerin ne olacağı konusunda birçok alanda mutabakatlar sağlanmıştır. Yeni dijital evren, metaverse, dijital avatar gibi isimlerle adlandırılmakta, bu yeni dünyanın kurucuları birçok devletin milli gelirinden fazla gelir elde etmekte, son yirmi yılın en popüler kavramlarından olan inovasyon, yenilik olgusu artık günlük sıradan bir iş geliştirme hatta iyileştirme faaliyetine dönüşmekte, yıkıcı bir etki yaratan devrimlerin peşinden gitmek yeni dünya düzeninin gündemini oluşturmaktadır. Bu yüzden inovasyon artık daha iyisi ve yenisi için yapılan bir çalışma değil hayatta kalmak için mecburen başarılması gereken bir olgu haline gelmiştir.

Böylesine radikal bir değişimin yaşandığı bir çağda yarına kimler, hangi devletler, hangi şirketler kalacaktır? Yarına, bu değişimi sadece yöneten değil, aynı zamanda bu değişimi yaratan bireyler, devletler ve şirketler kalacaktır. Bunu başarmanın yolu, birey olarak, toplum olarak ve şirket olarak gerçek anlamda var olmaktan, özgünlüğün potansiyelinin açığa çıkardığı yaratıcı, yenilikçi değer yaratma süreçlerine stratejik lider olarak başarı göstermekten geçmektedir. Bu başarının dört ayağını dört boyutta özetleyecek olursak var olmak, inovasyon, strateji ve liderlik oluşturmaktadır. Bireyler ve işletmeler varoluşlarının gerçek anlamda farkında olarak, kendi özlerindeki temel yeteneklerini açığı çıkaracak, kendilerini bu yolda gerçekleştirecek, aşacak, dönüştürecek sürece liderlik ederek bunu başarabileceklerdir. Geleneksel stratejik yönetim ile çağdaş yönetim stratejileri arasındaki farkları özgün bir şekilde yaşayan ve uygulayan liderler, şirketler yarına kalma yolunda daha avantajlı olacaklardır. Öyleyse bu çağdaş stratejik yönetimin, liderliğin ve inovasyonun kaynağı olan özgünlüğün ve dönüşümün nasıl sağlanacağı önemlidir. Bu açıdan dönüşmek denildiğinde, değişmekten öte, öz değerlerinden hareketle değer yaratan bir gelişim süreci akla gelmektedir. Bu durumda var olmak, inovasyon, strateji ve liderlik boyutlarını birbirine bağlayan özgünlük, öz değerler ve dönüşüm kavramları da bu boyutları harekete geçiren, birbirine bağlayan köprüler olmaktadır.

Bu bağlamda değer merkezli liderlik, otantik liderlik, dönüşümsel liderlik, vizyoner liderlik ve hatta hizmetkar ve etik liderlik modelleri yeni çağın gereği olan çağdaş liderlik yaklaşımlarını temsil etmektedir. Bu çağdaş yaklaşımları bir potada özümseyecek, bir insan olarak liderin bu liderlik özelliklerine sahip olmasını sağlayacak temel gücü harekete geçirecek bir marş motoruna ihtiyaç bulunmaktadır. Liderlik modellerini harekete geçirecek bu marş motorunu tek bir kavram ile açıklayacak olursak “anlam” olgusudur. Anlam olgusu da varoluşçuluğun temel olgusudur. O halde varoluşçu felsefe ve yaklaşımının boyutlarının bu liderlik modelleri ile bağları olduğunu düşünmek, aralarında bir ilişki olabileceğini test etmek liderlik literatürüne önemli bir katkı sağlayacaktır. Nitekim uluslararası liderlik literatüründe, liderlik modellerini varoluşçu yaklaşımlarla ele alan çok sınırlı çalışma bulunmakta olup, tespit edilen çalışmalar referans göstermek suretiyle ile bölüm 3 ve 4 de incelenmiştir. Liderlik modellerini varoluşçu yaklaşımla ele alan ulusal bir

Çalışma da henüz bulunmamaktadır. Oysaki insanı odak noktası olarak ele alan bir felsefi akım olarak varoluşu felsefenin liderlikle bağlarının şimdiye kadar çoktan kurulması ve liderlik modellerinin varoluşu bir yaklaşım ile ele alınması ve liderlik modellerinin alt boyutlarının varoluşu felsefenin alt boyutları ile arasındaki ilişkilerin test edilmesi gerekirdi. Bu çalışmanın belirtilen konuya katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Duygular, dūřunceler, inançlar, deęerler, ahlak, etik, tutumlar, davranıřlar, anlam, varoluř, sorumluluk, özgürlük, kendini gerçekleřtirme, kendini ařma, duygular, özgünlük, vizyon, misyon, dōnūřum, etkileřim, yōnetim, liderlik, koçluk tūm bu kavramlar birbirine baęlı řekilde birbiri ile i içe etkileřim sergilemektedir.

Bu kavramlar topluluk halinde yařayan ancak kendi bařına da bir birey olan insanın kendine ve içinde bulunduęu topluma ve organizasyona liderlik etme temelini de oluřturmaktadır. Nazım Hikmetin řiirinde yer verdięi gibi, “Yařamak, bir aęaç gibi tek ve hūr ve bir orman gibi kardeřçesine” ifadesiyle insan varoluřunun temel ihtiyacını ve sūrecini özetlemektedir. Birey kendi hayatını tek ve hūr yařayabilirken, aynı zamanda içinde bulunduęu toplumla da uyumlařması, hūmanistik bir anlayıř içinde ve bir anlam bütünlüęünde yařaması varoluřu için hayatidir. Varoluřu felsefenin temelinde de bu anlayıř yatmaktadır.

Canlılar özellikle de insanlar toplu halde yaşadıkları zaman, hatta topluluk halinden de öte, iki insan bir araya geldiği zaman liderlik olgusu açığa çıkmaya başlamaktadır. Bunun nedenini anlamak, anlamlandırmak ve bu anlamı hayata ve insanlığa değer katacak bir hale getirmek önemlidir. İnsanı tūm canlılardan farklı kılan özelliği farkındalık sahibi olmasıdır. İnsan tūm bu gerçeklerin ve her şeyden önce de kendi varlığını, varlığın nedeninin farkında olabilen, hatta farkında olmadığı, olamadığı zaman kendine, hayata, evrene ve diğer insanlara yabancılaşan bir varlıktır. Bu yüzden insanı diğer insanlardan ayıran temel özelliğini, varoluşsal farkındalığını hayata geçiremediği ve bu yolda bir anlam bütünlüğüne ulaşamadığı, kendi varoluşsal amacına (kişisel vizyon) ve bu amacın anlamının (kişisel misyon) farkındalığına ulaşamadığı zaman hayata dair önemli bir başarı sağlaması ve bu bař dōndürücü, yıkıcı dōnūřum içinde yerini kendi olarak ve kendisi kalarak alamaması durumunda gerçekte hiç yaşanmamış bir hayatı sürdürüp gidecektir.

İnsanlar gibi, insanların da bir araya gelerek kurdukları organizasyonların, kurumların, işletmelerin de başarılı olmaları ve hatta liderlerin taahhüt ettikleri bir başarı ve vizyon uğruna adandıkları mücadelede muvaffak olmaları için varoluş sebepleri bağlamında bir misyona (bir nedene) ve bir vizyona ihtiyaçlarının olması da insanı insan yapan varoluşsal ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

İnsanların misyonları, yani kendi varoluşsal nedenleri farklılıklarını ve kişisel misyonlarını oluştururken, bir araya gelerek oluşturdukları toplumların, milletlerin, halkların, bir arada olmalarına sebep olan var olma nedenleri de bu toplumların misyonlarını, tıpkı bireyde olduğu gibi toplumsal farklılıklarını oluşturur. Kurumların, organizasyonların ve işletmelerin var olma nedenleri ve bu nedenin taşıdığı anlam da diğer kurum ve organizasyonlardan kendilerini farklı kılan temel yeteneklerini temsil eder. Yine aynı şekilde var olma nedeni olarak tanımlanan kişisel, toplumsal veya kurumsal misyonun hayata imzasını atacağı, kendi var oluşunu yine kendinde gerçekleştireceği ve hatta kendi aşkın potansiyelinde kendini aşacağı bir amaç olarak bir hedefi yani uğrunda yol aldığı vizyonu olmalıdır. Kişilerin vizyon ve misyonları, toplumların ve organizasyonların vizyon ve misyonları ile uyumlaşıp bütünleştğinde toplum ve organizasyonların çok daha güçlü ve başarılı olacağı kuvvetle muhtemeldir.

Bu misyon ve vizyon, kişisel duygu ve düşüncelerin, inançların oluşturduğu değerler ve bu değerlerin bir araya gelerek oluşturduğu değerler sistemi üzerine inşa edilebilir. İnsanı insan yapan, diğerlerinden farklı kılan ve aynı şekilde insanların bir araya gelerek oluşturdukları toplumları ve organizasyonları diğerlerinden farklı kılan temel boyut bu değerler sistemidir. Değerler sistemi insanın, toplumun ve organizasyonların kültürünü oluşturur ve güçlenerek normlar haline gelerek miras olarak sonraki nesillere kalır. Dil, din, ırk gibi unsurlar bu kültürü yani değerler sistemini oluşturan en güçlü faktörlerdendir. Bu faktörlerin şekline değil özüne baktığımızda değerler sistemi bu faktörlerinin çekirdeğini ve farklı olmasını sağlayan, DNA'sını, moleküler yapısını oluşturmaktadır. Bu yüzden değerler ve bu değerlerin bir araya gelerek oluşturdukları değerler sistemi, misyon ve vizyonun üzerine inşa edileceği temeli ve hatta her aşamasında şekil alacağı katmanların ana taşıyıcı kolonlarını oluşturmaktadır.

Bireylerin, toplumların ve organizasyonların “temel yetenekleri” ve karşılaştırmalı üstünlüklerinin altında yatan neden bu kavramlarda yatmakta olup, bireylerin, toplumların ve organizasyonların kaderini, sahip oldukları varoluş nedeni olarak misyonu, varoluş amacı olarak vizyonu ve bu yoldaki özgünlükleri ile oluşturdukları değerler sistemi ve buna uygun tutarlı davranışlar içinde olup olmadıkları belirlemektedir. Bu tutarlık ve sürdürülebilirlik hayattayken yapılanları yaşayan bir organizma gibi yarına kalmasını sağlar. Bu bağlamda değerler sisteminin tutarlık ve sürdürülebilirliği taşıdığı hümanistlik derinliğe, akıl ve vicdan uzlaşmasına ve sağladığı güven ve adalete bağlıdır. Bu nokta bizi ahlak ve etik boyutuna taşımaktadır. Dolayısıyla ahlak ve/veya etik kavramlarını, kaynağı ne olursa olsun, değerler sisteminin oluşturduğu ve bu değerlerin tutarlı davranışlara dönüşmesini sağlayan ve aynı zamanda bu davranışlarında sürdürülebilirliğini mümkün kılacak hümanistlik derinliğe sahip akıl ve vicdan uzlaşması, dengesi içinde güven ve adalet sağlayan, sağlaması gereken normlar olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda, değerlerin tutarlı davranışlara dönüşmesi süreci önemlidir. Bu dönüşüm sadece bireyler için değil, aynı zamanda, toplumların ve organizasyonların dönüşmesi için de geçerlidir. Organizasyonu lider ve takipçileri kurar, ancak onu yaşatacak olan kültürdür. Kültürü de belirtildiği üzere değerler sistemi inşa eder. Tüm evrenin olduğu gibi, insanların, toplumların ve organizasyonların da değişim ve hatta dönüşüm içinde olması kaçınılmazdır. Bu hayatta kalma yasasına bazı kurumlar, toplumlar ve kişiler daha çok açıktır. Bunun nedenini anlamak önemlidir. Sorgulayan, daha iyi bir dünya için misyonu ve vizyonu olanların her zaman bir dönüşüm içinde olmaları da mümkün olacaktır. Bu noktada varoluşçuluğun “özgürlük” boyutu bu dönüşüm için geniş bir ufuk açmakta ve bu çalışmada bu ufukun liderlik ve dönüşüm olguları ile bağları kurulmaya çalışılmaktadır.

Bununla birlikte, bazı kişilerin, kurumların yaratıcı düşünme potansiyeli, yenilikçi ruhu, kültür olgusunun farkındalığı ve buna bağlı olarak gelişim hedefleri, birikimli büyüme ve gelişme kabiliyetleri diğerlerine göre daha yüksektir. Picasso, “eskiyi bozmadan yeni yapamazsınız” ifadesi ile, eskiyi bozup yeniyi yapma güdüsünü vurgular. Çağdaş stratejik yönetimin temel argümanları olan bu unsurların hangi kaynaklardan beslenip açığa çıktığını anlamak, dönüşümün sadece değişmekten ibaret

olmadığı, daha iyi bir dünya için gelişim sağlanması için de hayatidir. Bu gelişim yolu çağımızın gerçeği inovasyona da açılan bir pencere olmaktadır.

Tüm bunlara paralel olarak, belirtilen bu varoluşsal olguların farkındalığında olan bazı insanlar ve bu insanların liderlik ettiği kurumların evrende bir iz bırakmak istemeleri tesadüf değildir. Çünkü bu iz bırakma arzusu, hayata ve evrene bir imza atma güdüsü, bu insanların, varoluşsal farkındalıklarının bir uzantısı ve sonucu olarak kendilerini değerleri, misyonları ve vizyonları ile gerçekleştirmeye, potansiyellerini yaşayarak, deneyimleyerek kendilerini, kendi potansiyellerini açığa çıkararak aşmaya çalışmalarından ve yaratıcı potansiyellerine ulaşarak bu yolda yeniden yaratma arzusundan kaynaklanmaktadır. Bu felsefede yaşayan birey ve kurumların istekleri tutkuya dönüşür ve bu tutku ifade edilen bu dönüşüme yol açar, enerji verir. İşte bu yolun ve enerjinin keşfi varoluşsal farkındalıkta saklıdır. Varoluşçu felsefenin de ana odak noktası budur.

Lider doğulur mu lider olunur mu tartışması da bir başka tartışma konusudur. özgürlük, öz farkındalık, anlam, değerler, başkaldırı, dönüşüm, uyanış, yalnızlık, yabancılaşma, değerler, etik anlayışı gibi kavramlar bu soruların cevabı için önemli olduğundan bu çalışmada aydınlatılmaya çalışılacaktır. Elbette genetik ve çevresel faktörler liderlik yolunda avantaj ve dezavantaj olabilir ama nihai belirleyici faktörler değildir. Nihai belirleyici faktör olarak, insanın bu dönüşüm yolunda çektiği acılar, verdiği emek ve gösterdiği performans belirleyici olacaktır. Bu çalışmada, varoluşçu yaklaşımın, liderlik için bu yolu nasıl sağladığı açıklanmaya çalışılacaktır. Varoluşçuluğun temel prensiplerini ve boyutlarını kendi benliğinde taşıyan bireylerin liderlik özelliği sergilemesiyle arasında ilişki olabileceği ve varoluşçu değerlerin, liderlik değerlerini etkileyip etkilemediği incelenecektir. Şüphesiz bu soruların bazılarını sosyal bilimler alanında bugüne kadar yapılan birçok araştırmada cevap aranmıştır. Bununla birlikte, bu sorulara daha birçoğunu da eklemek de mümkündür. Bu çalışmada varoluşçu felsefe ve liderlik bağlamında bu sorular ele alınacak olup, liderlik literatürü varoluşçu yaklaşımın temel boyutları ile incelenerek, varoluşçuluğun değer merkezli liderlik ile ilişkisi test edilecek ve bu ilişkide etik iklimin aracı bir rol oynayıp oynamadığı incelenecektir.

Araştırmada liderlik teorileri içinde değer merkezli liderliğin seçilmesinin nedeni, değer merkezli liderliğin gerek otantik liderlik gerek dönüşümsel liderlik ve gerekse de hizmetkâr liderliğin temeli olan değerlere dayalı özgünlük, değerlere dayalı dönüşüm, değerlere dayalı ahlak anlayışı ve takipçilerin değerlerine dayalı hizmetin odak noktası olmasıdır. Değer odak noktasından dolayı otantik liderlik, dönüşümsel Liderlik, Etik Liderlik Ve Hizmetkar Liderlik Teorileri Değer Merkezli Liderlik Teorilerinin birer alt dalı olarak görülebilir.

1.2.Araştırmanın Kapsam ve Önemi

Belirtildiği üzere, insanlığın ve organizasyonların gelişimi için liderlik hayati bir olgudur. Buna göre gerek liderlik özellikleri bağlamında gerek iç ve dış çevre koşullarına göre, gerekse de liderlik felsefesinin odak noktalarına farklı yaklaşımlar sergilenerek liderlik literatürünün her geçen gün derinleştiği görülmektedir. Ancak liderin bir “insan” olduğu ve bir insanın doğumdan yetişkinliğe geçen süreçte bir lidere nasıl dönüştüğü, bu dönüşüme etki eden içsel faktörlere ve insanın varoluşu bağlamında lider olma yolunda kendisini yeniden yaratma sürecine varoluşsal olarak felsefi ve psikoloji yaklaşım sergilemenin literatürde eksik kaldığı görülmektedir.

Varoluşçu yaklaşımın temel önermelerinden birisi bireyin yaşamında kendi seçimlerinin sorumluluğunu alması gerektiği, hayatının ve kendisinin kendi seçimleri sonucu olduğunun farkına varmasıdır. Jean-Paul Sartre'nin "Varlık ve Hiçlik" (L'Être et le Néant) adlı eserinde Sartre, varoluşçu felsefesinin temel metinlerinden birini kaleme almıştır. Bu eserde, bireyin özgürlüğü ve sorumluluğu konuları derinlemesine incelenir. Sartre, insanın kendini seçimleriyle yaratması gerektiğini ve bu seçimlerin onun kimliği üzerinde büyük etkisi olduğunu savunur. Varoluşçu düşüncenin önemli bir figürü olan Camus ise, "Düşüş" (La Chute) adlı eserinde, ana karakterin kendi seçimlerinin sonuçlarıyla yüzleşmesi ve sorumluluğunu kabul etmesi üzerine odaklanır. Bu roman, bireyin kendi seçimlerinin farkında olması ve onların sonuçlarıyla yüzleşmesinin gerekliliğini vurgular.

Nietzsche'nin felsefi eserlerinden biri olan "Böyle Buyurdu Zerdüş", varoluşçu düşünceye ilham veren bir kaynaktır. Nietzsche, bireyin yaşamının ve değerlerinin kendi seçimleri sonucu olduğunu ve bu seçimlerin bireyin sorumluluğunda olduğunu ifade eder (Nietzsche, 2003a, s. 1883).

Bu kişisel gelişim ve farkındalık sürecinde, insanın kendi kendinin lideri olma yolunda dönüşüm mücadelesi, belki de kitlelere önderlik etmeden önce kendi özünde yaşaması gereken bir önderlik ve dönüşüm olmaktadır. Bu “uyanış” kolay ve engelsiz olmamakta birçok olguya, norma, hâkim değerlere ve çizilmiş sınırlara bir başkaldırışı da gerektirebilmektedir. Belki de insan, bu normların ve kendisine çizilmiş sınırların ötesinde, ideal veya kusursuz, kendine özgü, otantik bir yolla yeni normlarını oluşturacak ve “özgürce” hayat sınırlarını yeniden belirleyecektir. Bir başka deyişle, hayatın, toplumun ve hatta devlet ve kurumunun kendisine çizdiği sınırları ve değerleri yeniden yaratmak durumunda kalacaktır. Aynı zamanda bu özgürlük ruhu ve önder olma, önde olma güdüsü, belki de insanın özünde yaşadığı bir var olma, kendini gerçekleştirme ve kendi benliğinde kendi değerleri uğrunda takipçilerinin değerleri ile bütünleşerek kendini aşma halidir.

Bu yüzden varoluşçu felsefenin boyutları liderlik teorileri üzerinde etkisi olabileceği, liderliğin doğasının, gerektirdiği temel özellikler ve davranışların varoluşçu felsefe tarafından nasıl yorumlandığı önem arz etmektedir. Bu çalışmada literatüre bu açıdan katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın bir başka önemi, liderlik literatürüne varoluşçu yaklaşımın ulusal literatürde rastlanmamış olması ve uluslararası literatürde de çok sınırlı bir şekilde ele alınmış olmasıdır. Bu araştırmanın sonucunda elde edilecek bulguların, bu felsefi akımın liderlik teorileriyle ilişkisi ve etkisinin tespiti için veri oluşturması, liderlik literatüründe henüz tam olarak oluşmamış olan varoluşçu liderlik teorisinin oluşmasına, derinleşmesine yönelik bir ön çalışma olması açısından da önemlidir.

Diğer taraftan, varoluşçu felsefe, bir zihinsel uyanışın ve belki de aydınlanma çağından “akıl çağına” uzanan sürecin ve sanayi devriminden sonra insanoğlunun yarattığı yeni Dünya düzenine felsefi olarak başkaldırışın bir sembolüdür. Aynı zamanda, radikal bir hümanizmin amasız ve amansız bir savunucusudur. Liderlik modeline farklı bir bakış açısıyla bakma noktasında varoluşçu yaklaşımın seçilmesinde varoluşçuluğun bu sorgulayıcı felsefi başkaldırışı, zihinsel uyanışın sembolü olması ve radikal bir hümanizmi savunması da etkili olmuştur.

1.3.Araştırmanın Amacı ve Hipotez Soruları

Bu çalışmanın amacı varoluşçu felsefenin temel ilkelerinin liderlik teorileri ile bağlarını kurmak, literatürde yer alan değer merkezli liderlik teorisinin varoluşçu felsefe ile ilişkisini inceleyerek varoluşçu felsefenin temel boyutlarının etik iklimin aracı rolü ile değer merkezli liderliğe olan etkisini araştırmaktır.

Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine göre varoluş alt boyutlarından **özgürlük ve sorumluluk boyutları** incelenecektir. Daha sonra ise varoluş alt boyutlarında özgürlük ve sorumluluk alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliği ve etik iklim arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Son olarak Varoluş Ölçeğinin **özgürlük ve sorumluluk boyutunun** Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim'e olan etkisi test edilip Varoluş Ölçeğinin **özgürlük ve sorumluluk boyutunun** değer merkezli liderlik özelliğini açıklamasında etik iklimin aracı rolü incelenecektir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H1: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** üzerinde etkisi vardır.

- a. H1a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** üzerinde etkisi vardır.

- b. H1b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** üzerinde etkisi vardır.

- H2: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

- a. H2a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

- b. H2b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

- H3: **Varoluşçuluğun etik iklim** üzerinde etkisi vardır.

- a. H3a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun **etik iklim** üzerinde etkisi vardır.

b. H3b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun **etik iklim** üzerinde etkisi vardır.

- H4: **Etik iklimin** değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** üzerinde etkisi vardır.

- H5: **Etik iklimin** değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

- H6: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.

a. H6a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

b. H6b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

- H7: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.

a. H7a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

b. H7b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

1.4.Araştırmanın İlişki Testleri

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve araştırmada yer alan yöneticilerin demografik özelliklerine göre varoluşçuluk altında sorumluluk ve özgürlük düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan ilişki testleri (IT) aşağıda yer almaktadır.

- IT1: **Varoluşçuluk** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** arasında anlamlı ilişki vardır.

a. IT1a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** arasında anlamlı ilişki vardır.

b. IT1b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** arasında anlamlı ilişki vardır.

• IT2: **Varoluşçuluk** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı ilişki vardır.

a. IT2a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı ilişki vardır.

b. IT2b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı ilişki vardır.

• IT3: **Varoluşçuluk** ile **etik iklim** arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.

a. IT3a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutu ile **etik iklim** arasında anlamlı ilişki vardır.

b. IT3b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutu ile **etik iklim** arasında anlamlı ilişki vardır.

• IT4: **Etik iklim** ile **değer merkezli liderlik** arasında bir ilişki vardır.

a. IT4a: **Etik iklim** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı ilkelilik** arasında bir ilişki vardır

b. IT4b: **Etik iklim** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında bir ilişki vardır

• IT5: **Demografik bilgilere** (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve pozisyon) göre yöneticilerin varoluşçuluğa dair **özgürlük** düzeyleri farklılık göstermektedir.

a. IT5a: Cinsiyete göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

b. IT5b: Yaşa göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

c. IT5c: Eğitim düzeyine göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

d. IT5d: Pozisyona göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

- IT6: **Demografik bilgilere** (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve pozisyon) göre yöneticilerin varoluşçuluğa dair **sorumluluk** düzeyleri farklılık göstermektedir.

- a. IT6a: Cinsiyete göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

- b. IT6b: Yaşa göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

- c. IT6c: Eğitim düzeyine göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

- d. IT6d: Pozisyona göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

1.5.Araştırmadaki Varsayımlar

Araştırmadaki hipotez testlerinin test edilmesi için gerekli verilerin sağlanması için İstanbul il merkezinde bulunan halka açık şirketlerin üst düzey yöneticileri ile ölçeklere ait soru listelerinden oluşan anket düzenlenmiş olup, anket katılımcılarının bu anket soru formlarına objektif olarak yanıt vereceği varsayılmıştır.

Bununla birlikte, örneklemin gerek Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatın gerekliliği olarak kurumsal yönetim ilkeleri, gerekse de yönetim ve organizasyon gelişmişlikleri düşünülerek halka açık şirketlerin ve bağlı grup şirketlerin yöneticilerinden seçilmesi ile ilgili yöneticilerin liderlik özelliklerinin araştırma evrenine uygun olacağı varsayılmıştır.

1.6.Araştırmanın Teorik Alt Yapısı

Araştırmada Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe Etkisinde Etik İklimin Aracı Rolü incelenecektir. Buna göre öncelikle varoluşçuluğun boyutlarının değer merkezi liderlik boyutlarına etkisi ve bu boyutlar arasında ilişki incelenecektir. 2. Bölümde ele alınmış olan Varoluşçuluğun araştırmadaki teorik alt yapısını Viktor Emil Frankl'ın Varoluşçu Logoterapi ölçeği oluştururken, değer merkezi liderliğin teorik alt yapısını da Garima Garg ve Venkat R. Krishnan'nın (2003) geliştirdiği değerler merkezli liderlik ölçeği oluşturmaktadır. Etik iklimin teorik alt yapısını da Schwepker, Ferrell ve Ingram, (1997) tarafından geliştirilen etik iklim ölçeği oluşturmaktadır.

Garg ve Krishnan (2003) Değerlere dayalı liderlik için 20 maddelik bir ölçek geliştirmiş olup, Hindistan'ın önde gelen bir yazılım danışmanlığı firmasının 100 çalışanından oluşan bir örnekleme kullanarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel yapının iki boyutu olan örgütsel şekillenme ve adem-i merkezileşme ile ilişkisini incelemişlerdir. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin ve değerlere dayalı liderliğin birbirleriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu ve her ikisinin de ademi merkeziyetçilikle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak örgütsel şekillenmenin her iki liderlik değişkeniyle negatif ilişkili olacağı hipotezi desteklenmemiştir. Sonuçlar ayrıca, değerlere dayalı liderlik kontrol edildiğinde, dönüşümcü liderliğin artık ademi merkeziyetçilik ile ilgili olmadığını ortaya koymaktadır. Kurumları ve bireyleri dönüştürmede değerlere dayalı liderliğin önemi vurgulanmaktadır. Değer Merkezli Liderlik ile ilgili literatür araştırmasına 3. Bölümde yer verilmiştir.

Diğer taraftan, etik iklim kavramı ilk kez Victor ve Cullen (1987) tarafından örgütsel anlamda ele alınmış ve önemi giderek artan en etkili kavramsal temellerden biri haline gelmiştir (Martin ve Cullen, 2006). Etik tutum ve davranışlarla ilgili örgütsel değerleri, örgütsel prosedürleri ve uygulamaları içeren etik iklim, Victor ve Cullen tarafından “etik sorunların nasıl aşılabileceği ve etik olarak doğru davranışın ne olduğu” şeklinde tanımlanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim, örgüt içinde arzulanan, desteklenen ve ödüllendirilen ahlaki değer ve davranışları ifade eder (Schwepker ve diğerleri, 1997). Başka bir deyişle etik iklim, örgütlerde neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu açıklamaya yardımcı olan kurumsallaşmış örgütsel uygulamalar ve süreçlerdir (Parboteeah ve diğerleri, 2005; Büte, 2011).

Etik iklim algısı ölçeği (7 İfade) Qualls ve Puto'nun (1989) ölçeğini temel olarak Schwepker, Ferrell ve Ingram, (1997) tarafından geliştirilmiştir. Etik iklim ile ilgili literatür araştırmasına 4. Bölümde yer verilmiştir.

1.7.Araştırmadaki Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe Etkisinde Etik İklimin Aracı Rolü üzerine odaklanmaktadır. Araştırmanın kapsamı bu çerçevede, internet anketleri ile, 2022 yılı içinde ve 313 halka açık şirketlerin yöneticilerin katılımcı grubu

ile sınırlıdır. 956 kişiye anket sorusu gönderilmiş olup, 420 kişiden anket soruları tam olarak sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında, hipotez testlerinin test edilmesi için dataların sağlanması amacıyla anket formları teorik alt yapıyı oluşturan ölçeklerin soru formları ile oluşturulmuştur. Ayrıca, teorik alt yapıyı oluşturan bu ölçeklerin anket sorularından oluşan formalar ile elde edilen dataların örnekleme ile sınırlandırılması çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırma anket sorularına cevaplar internet anketi yapılması suretiyle sağlanmıştır.

Halka açık şirketlerde çalışan yönetici sayısının tam olarak bilinmemesi nedeni ile toplam evren sayısına ulaşamaması bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Ana evreni, halka açık şirketlerin yöneticileri oluşturmuştur. Bu işletmelerin yöneticileri arasında sosyal, kültürel ve demografik farklılıkların öngörülebilmesi için de örneklem sayısı yüksek tutulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada tüm yöneticilere ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılmış olup, örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Çalışmaya kendi özgür irade ve istekleri ile destek veren şirketler ve bu şirketlerin yöneticileri çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu işletmelerin yöneticiler arasında sosyal, kültürel ve demografik farklılıkların öngörülebilmesi için de örneklem sayısı mümkün olduğunca yüksek tutulmuş ve nihayetinde 420 yöneticinin görüşlerine ulaşılmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde istatistiksel paket programları kullanıldı. Çalışmaya katılan örneklemelerin sahip olduğu betimleyici bilgiler olan demografik özellikler, varoluşçu, değer merkezli liderlik özelliklerinin ortaya koyulması tanımlayıcı istatistiklerden; frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda ulaşılmaya çalışılacak olan hipotez test sonuçları ve bu sonuçların akademik ve sosyal olarak önemi, ana kütle ve anket katılımcılarının oluşturduğu örneklem, data sağlama araçları, araştırma ana modeli, veri analizleri, bulgular, sonuçlar hakkında daha detaylı açıklamalar Bölüm 5’de yapılmıştır.

1.8.Araştırma Değişkenleri, Literatür Taraması ve Literatüre Yapılan Katkı

Literatürde liderlik teorilerine varoluşçuluk teorisi bağlamında yaklaşım yapan ulusal yayına ulaşılammış olup, uluslararası literatürde de kısıtlı çalışmalar mevcuttur. Varoluşçuluğun liderlik teorilerine ışık tutacağı fikri liderlik yazınında henüz çok yeni oluşmaya başlamış olup, otantik liderlik ve dönüşümsel liderlik teorilerine varoluşçu yaklaşım ile ele alan birkaç araştırma dışında uluslararası yayında da kantitatif özellikte sınırlı araştırmalar mevcuttur. Bu çalışma ile bu bağlamda literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Buna göre araştırmada Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe Etkisinde Etik İklimin Aracı Rolü incelenmiş olup araştırmanın bağımsız değişkeni varoluş ölçeği, bağımlı değişkenleri de değer merkezli liderlik ve etik iklim ölçeğidir.

Bu değişkenleri ele alan araştırmalar aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Tabloda yer alan çalışmalar bölüm 3 de varoluşçuluk liderlik, varoluşçuluk bağlamında liderlik teorileri çerçevesinde ayrı ayrı ele alınacak olup çalışmanın teorik alt yapısı detaylıca sağlanacaktır. Buna göre literatürde değer merkezli liderlik ve etik iklim (Çiçek, 2016), otantik liderlik ve varoluşçuluk (Tony, Siobhain ve Stephen, 2015), dönüşümsel liderlik ve varoluşçuluk (Philipp ve diğerleri, 2018), değerler ve varoluşçuluk (Graves, Clare W, 1970), değerler ve değer merkezli liderlik- dönüşümsel liderlik (Garg, Venkat, Krishnan, 2003), değer merkezli liderlik ve otantik liderlik (Walumbwa ve diğerleri, 2008), varoluşçuluk ve etik karar/etik değerler Agarwal ve Malloy, 2000), varoluşçuluk ve liderlik (Lawler, 2005; Ashman, 2007; Ashman ve Lawler, 2008; Gibbs, Stephen, 2010; Howard, 2020) üzerine araştırmalar yapıp bu değişkenler arasında ilişki ortaya koyulmuş olup, bu çalışmada eksik kalmış bir çalışma olarak ve yapısal eşitlik modeli ile ilk defa üç değişken bir arada, varoluşçuluk ve değer merkezli lider ve etik iklim arasında ilişki incelenecektir.

Tablo 1. Varoluşçuluk, Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim Literatür taraması

Yazarlar	Tarih	Yer	Araştırma Konusu	Değişkenler	Sonuç
Graves, Clare W.	1970	New York	Varoluş Dereceleri ile Değerlerin İlişkisi	Varoluş Düzeyleri ve Değerler	Varoluş Dereceleri ile Değerlerin İlişkisi arasında güçlü bir ilişki olup, Varoluşsal olgunluk düzeyinde ilerleme kaydettikçe Değerler sisteminde de aynı şekilde daha güçlü ve üst seviyelerdeki değerler sistemine geçiş sağlanmaktadır
Philipp Johner, Dorothee Bürgi, Alfried Langle	2018	Freiburg	Varoluşçu Liderlik Teorisinin Oluşturulması	Varoluşçuluk ve Liderlik	Varoluşçu liderlik, insan antropolojisinden başlayan ve hümanizme dayanan bir liderlik anlayışına sahiptir. Varoluşçu liderlik, insan doğası, organizasyondaki yaşama ve liderin tatmin edici yaşamına öncelik verir.
Garima Garg and Venkat R. Krishnan	2003	New Delhi	Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Yapısında Değer Temelli Liderliğin Rolü	Değerler, Değer Merkezli ve Dönüşümsel Liderlik	Ortak değerler, değerlerde adem-i merkezîyetçilik, değerlere dayalı liderliği geliştirecek ve bu da dönüşümcü liderliği geliştirmektedir
Tony, Siobhain, Stephen	2015	London	Otantik Liderlik Gelişimine varoluşsal bir yaklaşım	Varoluşçuluk ve Otantik liderlik	Varoluşçu yaklaşım, liderler için, çoğu liderlik geliştirme müdahalesinde genellikle izin verilenden çok daha derin bir şekilde, hayatlarını ve liderliklerini merak etmeleri ve değerlendirmeleri için böyle bir fırsat yaratır.
Berat Çiçek	2016	Malatya	Değer merkezli liderlik ve etik iklimin ilişkisi	Değer merkezli liderlik ve etik iklimin	Araştırmaya Türkiye’den katılanlar için; değer merkezli liderin, organizasyonlarda etik iklimi inşa edebileceği şeklindedir. Oluşan bu etik iklim ise çalışan sesini etkilemektedir. Konuya diğer taraftan bakacak olursak, örgütsel sessizliğin etik iklimi olumlu yönde etkilediği gibi çarpıcı bir sonuca ulaşılmaktadır
Walumbwa ve diğerleri	2008	USA	Teoriye dayalı bir ölçümün geliştirilmesi	Değer Merkezli Liderlik ve Otantik liderlik	Otantik liderlik, dört boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlanır: Öz farkındalık, İlişkisel şeffaflık, İçselleştirilmiş ahlaki perspektif, Modeli belirlemek, Dengeli işlem Ölçek, otantik liderlik özelliklerini ölçmek için güvenilir ve geçerli bir araç olarak kabul edilir.

Yazarlar	Tarih	Yer	Araştırma Konusu	Değişkenler	Sonuç
Agarwal ve Malloy,	2000	USA	Etik iş kararlarında varoluşçuluğun rolü	Varoluşçuluk ve Etik Karar	Varoluşçuluk felsefesinin etik iş kararlarına katkı sağladığını ve bireylerin etik değerlerini ve sorumluluklarını güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, varoluşçu yaklaşımın, iş dünyasında ahlaki bilinç ve farkındalık oluşturmak için kullanılabilecek bir araç olduğunu vurgulamaktadır.
West (2008)	2008	South Africa	Sartrean varoluşçuluk felsefesinin etik karar verme süreçlerine olan etkisi	Varoluşçuluk ve Etik Karar	Sartrean felsefenin vurguladığı özgürlük ve sorumluluk kavramları, bireylerin etik değerlerini ve sorumluluklarını daha fazla benimsemelerine, etik kararlarını daha bilinçli bir şekilde yapmalarına ve ahlaki bir iş çevresi yaratmalarına yardımcı olabilir.
Ashman ve Winstanley, 2006;	2006		“İş ahlakı ve varoluşçuluk”, İş Etiği:	Varoluşçuluk ve Etik Karar	İş dünyasında etik kararlar alanında felsefi bir teorik alt yapı sunmakta ve varoluşçuluk felsefesinin iş etiği açısından değerli bir bakış açısı sunabileceğini ve etik kararlarını şekillendirebileceği görülmektedir.
Jackson, 2005	2005	USA	Otantiklik, Özgün Değerler ve İş Etiğine Sartrecı Bir Bakış Açısı	Varoluşçuluk ve Etik Karar	Sartrean perspektifin iş etiği bağlamında değerli bir katkı sağlamaktadır. Otantiklik ve bireysel özgürlük kavramları, iş dünyasında ahlaki liderlik ve etik karar verme süreçlerinin temelini oluşturarak, çalışanların ve organizasyonların ahlaki sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, bireylerin özgür iradesini kullanarak kendi ahlaki yönelimlerini belirlemelerinin iş etiği açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır.
Lawler, 2005	2005	UK	Varoluşçuluk felsefesinin liderlik alanında nasıl uygulanabileceğini ve liderin varoluşçu ilkeleri nasıl benimseyebileceğinin araştırılması	Varoluşçuluk ve Liderlik	Varoluşçu liderlik, bireyin kendini ve başkalarını anlamlandırma sürecine odaklanarak etik bir liderlik anlayışını teşvik etmekte ve organizasyonlarda olumlu sonuçlar elde etme potansiyeline sahiptir.
Ian Ashman (2007)	2007	UK	Varoluşçuluğun liderlik çalışmasına sunacak çok şeyi olan	Varoluşçuluk ve Liderlik	Varoluşçuluğun liderlik çalışmasına sunacak çok şeyi olan felsefi bir bakış açısı olduğu fikrini pekiştirmeye

Yazarlar	Tarih	Yer	Araştırma Konusu	Değişkenler	Sonuç
			felsefi bir bakış açısı olduğu fikrini pekiştirmektedir		çalışmış ve varoluşçuluğun uyulması gereken bir felsefe olduğunu savunmuş olup karmaşıklığına rağmen Sartre'ın kavramlarının liderliği çevreleyen çağdaş tartışmaların ön saflarında yer alan konulara doğrudan uygulanabileceğini göstermeye çalışmıştır
Ashman ve Lawler, 2008	2008	UK	Liderlik teorisine eleştirel bir yaklaşıma katkıda bulunulması	Varoluşçuluk ve Liderlik	Varoluşçu düşünce, liderin örgütsel bağlamda ve takipçilerde dönüşümler yarattığı dönüşümcü liderlik (Bass, 1995) gibi nispeten yeni kavramların ötesine geçmemize izin verebilir. Bu varoluşçu düşünce tarzı, lider dahil herkeste dönüşüme izin verecek şekilde bunu daha da geliştirir.
Anthony Howard	2020	Avustralya	Varoluşçu perspektifte otantik liderlik teorisinin (ALT) açıklanması	Varoluşçuluk ve Otantik liderlik	Bu liderlik teorisi lider ve takipçi(ler) ile hizmet ettikleri kurum ve toplumun ortak yararına, ortak değerlerine, karşılıklı hizmet, dayanışma ve kişinin eylemleri için tam sorumluluk içinde ve gerçekçi bir metafizik ve antropolojiye dayanan bir liderlik teorisi olmalıdır.
Gibbs, Stephen P.	2010	UK	Liderlik ve Varoluşçuluk üzerine teorik bir Temel Oluşturmak	Varoluşçuluk ve Liderlik	Gibbs, Stephen P. (2010)'e göre, Varoluşçu liderlik, Sartrecı bir anlamda, herhangi bir sosyal yapıyı yıkmak, yalnızca bireyin değerli olduğunu düşündüğü şeyi insan tuvaline yerleştirme imkânı sunar (Sartre, 1943; 1948; Kierkegaard, 1941; Lawler, 2005). Bu, liderlik öğrenimi alanındaki içsel uyum ve değişim kavramına hitap eder ve yapılandırılmış bilginin rasyonalist kavramlarına meydan okur. Liderlik araştırması için kritik gerilim bu meydan okuma ve liderliği daha yüksek bir düzlemde yapmak ve olmak, öğrenmek ve var olmaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

VAROLUŞÇULUK

2.1.Varoluşçuluk Nedir?

Varoluşçuluk, 20. yüzyılda ortaya çıkan bir felsefi akım olup, insanın özgürlüğü, sorumluluğu ve varoluşsal deneyimlerine odaklanır. Varoluşçuluk, bireyin kendi varoluşunu ve anlam arayışını vurgular. İnsanın kendini seçimleriyle yaratma yeteneği ve özgürlüğü, varoluşçu düşüncenin merkezi kavramları arasındadır (The Cambridge Dictionary of Philosophy, 3. Baskı, "Varoluşçuluk")

Varoluşçuluk, varoluşsal fenomenlere ve bireyin varoluşsal deneyimlerine odaklanan ve daha çok 20. yüzyılda gelişen bir felsefi akım olup, insanın özgürlüğü, sorumluluğu, anlam arayışı, ölüm ve yalnızlık gibi temel konuları ele alır. İnsanın kendini seçimleriyle yaratması, varoluşun anlamını ve insanın kendi öznel deneyimini keşfetmesi varoluşçu düşüncenin merkezi prensipleridir (Britannica Ansiklopedisi-"Varoluşçuluk")

Yukardaki tanımdan da anlaşılacağı üzere varoluşçuluk, özgürlüğü, hümanizmi ve özgürlüğü savunur. Varoluşçuluk insanı fiziki bir varlık olarak ele almaktan öte hayalleri, duyguları, düşünceleri, değerleri olan bir varlık olarak ele alır ve felsefenin odağına insanın varoluşuna koyar.

Varoluşçu filozofların ayrı ayrı literatür taramasının sentezini yaptığımızda, bireyin otantikliği temelinde, insanın varoluşu ile ilgili birçok boyutu ele alarak “öz-varoluş-hareket ilişkisi”, “varoluşun anlamı”, “özgürlük”, “irade”, “sorumluluk”, “varoluşsal kaygı”, “kendini bilmek”, “başkaldırı”, zihinsel uyanış”, “hiçlik”, “yabancılaşma”, “hümanizm”, “değerler”, “dönüşüm”, “aşkınlık”, “kendine aşma”, “hayatın anlamı” “insan davranışları”, gibi pek geniş bir alanda felsefi bir yaklaşım sergilediği görülmektedir.

Bu bağlamda, varoluşçuluğun hem felsefe hem de psikoloji boyutları incelenmesi yerinde olacaktır. Liderlik teorilerini analiz ettiğimizde, liderlik teorilerinin odak noktalarını da liderlik olgusuna felsefi ve veya psikoloji boyutlarında farklı yaklaşımların oluşturduğu görülmektedir.

Buna göre, varoluşçu paradigma insanın varlığını birincil derecede odak noktası olarak kabul etmiştir. Ayrıca, varoluşçular, diğer felsefe okullarına ve paradigmalara paralelinde felsefeyi sistematik olarak ele almaktan uzak durmuşlardır. Bunu insanın varoluşunu, varlık felsefesi ve bilincini anlamayı kısıtlayıcı ve bulmuşlardır. Varoluşçuluğun bu ana temelleri, Sartre'ın, Jaspers'in, Kierkegaard'ın, Heidegger'in ve Nietzsche'nin felsefelerinin ve varoluşçu paradigmanın teorik alt yapısını meydana getirmektedir.

Emmanuel Mounier, Fransız varoluşçu düşünce akımının önemli bir temsilcisidir. O, kişisel ve toplumsal özgürlük, bireysel sorumluluk ve toplumsal adalet gibi konuları ele almıştır. Mounier, bireyin kişisel deneyimlerinin ve insan ilişkilerinin anlamını araştırırken, insanın diğer insanlarla etkileşimleri ve toplumsal sorumlulukları üzerinde durur. Mounier, insanın özgürlüğünü ve sorumluluğunu kabul ederek, onun başkalarına yardım etme ve toplumda aktif bir rol oynama zorunluluğunu vurgular. Mounier'e göre, insanların kendi varoluşsal deneyimlerinin farkında olmaları ve başkalarının varoluşsal ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, bireyin tam anlamıyla insani potansiyelini gerçekleştirmesine yardımcı olur. Mounier'in varoluşçu düşüncesi, bireyin özgürlüğü, sorumluluğu ve diğer insanlarla empati ve dayanışma içinde olma gerekliliği gibi temel kavramları vurgulayan bir yaklaşım sunar. Bu düşünce, varoluşçu felsefenin ahlaki ve toplumsal boyutlarına odaklanırken, kişisel ve toplumsal dönüşümü teşvik eder. (Mounier, 2007, s. 49). Varoluşçulukta, birey varlığın ve varoluşun temel odağıdır ve onun zihinsel varlığını tanımak, fiziksel varlığını tanımaktan daha kolay değildir (Çelik, 2017, s. 420).

Søren Kierkegaard, insanı evrenin ana gerçeği veya merkezi olarak gören bir perspektife sahiptir. Ona göre, insanın varoluşu, evrenin merkezi ve en önemli gerçeğidir. Kierkegaard'ın bu perspektifi, özellikle "İnsanın Kavramsallaşması" (Concluding Unscientific Postscript) adlı eserinde açıkça ortaya çıkar. Kierkegaard, insanın varoluşunun merkezi olduğunu savunur ve insanın bireysel, dini ve ahlaki sorumlulukları üzerinde durur. Ona göre, insanın özgürlüğü, iradesi ve inançsızlığı, onu diğer yaratıklardan ayıran temel özelliklerdir. İnsanın kişilik, bilinç ve seçim gücüyle donatılmış olduğunu ve bunun onu evrenin merkezi yaptığını ifade eder. Kierkegaard'ın felsefesi, insanın kendini gerçekleştirme ve bireysel olarak varoluşsal sorunlarıyla yüzleşme gerekliliğine odaklanır. Ona göre, insanın varoluşu, inanç ve

umut üzerine kuruludur ve anlamsızlığın ve çelişkilerin ortasında bile anlam bulabilme potansiyeline sahiptir (Kierkegaard, 1992, s. 99).

2.1.1. Özgürlük ve Sorumluluk Hakkında

Karl Jaspers, özgür iradenin kutsallığını ve insanın temel özgürlüklerini savunurken, devletin insan özgürlüklerini sınırlayan veya onları adeta yutan bir yapıya dönüşmemesi gerektiği fikrini benimser. Jaspers, insanın özgürlüğünü, kendi varoluşunu ve kendini aşma potansiyelini önemseyen bir filozoftur. Ona göre, insanın özgür iradesi ve kişisel seçimleri kutsal bir niteliğe sahiptir ve bu özgürlüğü korumak ve geliştirmek önemlidir. Devlet, Jaspers'a göre, insanların özgürlüklerini korumak ve adaleti sağlamak amacıyla var olmalıdır. Ancak, devletin otoriter bir yapıya dönüşmesi veya bireylerin özgürlüklerini kısıtlaması durumunda, Jaspers buna karşı çıkar. Devletin bireylerin özgürlüklerini sınırlamaması, bireylerin kendi varoluşsal potansiyellerini gerçekleştirmelerine izin vermesi gerektiğini savunur.

Aynı şekilde Gabriel Marcel, yaşamın sosyal bağlamda değerlendirilmesini reddeder ve yaşamın anlamını ve değerini kişisel ve ilişkisel deneyimlerde arar. Marcel, insanın varoluşunu ve ilişkilerini vurgulayan bir filozoftur. Ona göre, insan varoluşunu sosyal bağlamda değerlendirmek yerine, kişisel ilişkiler, aşk, sevgi ve bağlılık gibi derin insan deneyimlerinde anlam aramalıdır. Marcel, bireysel varoluşun temel değerlerin kaynağı olduğunu savunur ve bunları sosyal yapıların dışında bulunabileceğini ifade eder. Marcel'in "Being and Having" (Var Olmak ve Sahip Olmak) ve "Man Against Mass Society" (Birey Topluma Karşı) gibi eserleri, onun felsefi düşünceleri ve yaşamın değerini kişisel ve ilişkisel deneyimlerde bulma konusundaki fikirlerini daha ayrıntılı olarak açıklayabilir. Bu eserlerde, Marcel'in sosyal bağlamın önemini reddederek insanın kişisel ve öznel deneyimlerine vurgu yaptığı görülmektedir (Bezirci, 2017, s. 10).

Aynı şekilde, Jean Wahl, varoluş felsefesi, fenomenoloji ve metafizik gibi konular üzerine çalışan bir filozoftur. Wahl'ın düşünceleri, bireyin varoluşsal deneyimlerine ve özgürlüğüne odaklanır (Bezirci, 2017, s. 10). Wahl'ın "Existence humaine et transcendence" (İnsan Varoluşu ve Aşkınlık) gibi eserleri, onun felsefi düşüncelerini daha ayrıntılı bir şekilde açıkladığı bu eserlerde, Wahl'ın bireyin varoluşsal deneyimleri, özgürlüğü ve anlam arayışı gibi konuları ele almıştır.

Varoluşçular bireyin kendi seçimleri ve eylemleriyle varoluşunu şekillendireceği ve sorumluluğunu üstleneceği fikrini savunur. Jean-Paul Sartre, varoluşçu düşüncenin önemli bir temsilcisidir. "Varlık ve Hiçlik" adlı eserinde, bireyin özgürlüğü, sorumluluğu ve kendi seçimlerinin önemi üzerine derinlemesine bir inceleme sunar. Sartre, insanın kendini seçimleriyle geleceğini yaratması gerektiğini ve eylemleriyle kendini gerçekleştireceğini vurgular (Sartre, 2009, s. 33).

Jean-Paul Sartre'nın özgürlük üzerine yazdığı denemesi, bireyin özgürlüğü ve sorumluluğu üzerine yoğunlaşır. Sartre, insanın kendi seçimleri ve eylemleriyle özgür olduğunu ve bu özgürlüğünün sorumluluk gerektirdiğini savunur (Sartre, 1993, s. 33).

Sartre' a göre; "İnsan, olmayı seçtiği şeydir" (Bezirci, 2017, s. 70). Bu yüzden birey özgürce neyi seçiyorsa seçtiği şeydir. Bununla birlikte, Jean-Paul Sartre ve Gabriel Marcel arasında felsefi görüşler ve vurgular açısından farklılıklar bulunmaktadır. Sartre, varoluşçu düşüncesinde özgürlüğü, bireyin kendi seçimleri ve iradesiyle varoluşunu şekillendirmesi olarak vurgular. Ona göre, insan varoluşu özgürlükle belirlenir ve her an kendi seçimlerini yapma sorumluluğunu taşır. Bu anlamda, Sartre için özgürlük, bireyin kendi iradesiyle yönelimlerini ve eylemlerini belirlemesi anlamını taşır. Öte yandan, Gabriel Marcel, kişinin kendi iradesiyle iyiliğe, Tanrı'ya yönelme ve O'na katılma gibi konulara vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, Marcel'in "Being and Having" (Varlık ve Sahip Olmak) eseri, Marcel'in özgürlük ve varoluşsal meseleler üzerine düşüncelerini daha ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır (Koç, 2017, s. 15).

Varoluşçuluğun bu yaklaşımı, "özgürlük" kavramını nasıl anladığını ve değerlendirdiğini göstermektedir. Buna göre, dünyada sadece insan, özgür seçimleri ile kendisinin ne olduğunun ve ne olmak için yaşayacağını seçim ve kararlarını verebilir. Bu bağlamda, hayatını nasıl yaşayacağı ve bu süreçlerde hangi tercihleri yapıp hangi kararları alacağı sadece kendisine bağlıdır.

Bu bağlamda, birey, değerleri akıl ve iradesiyle, kendi hayatının ve varlığının sorumluluğuna sahiptir. Bireyin hayatta karşılaştığı hadiselerde ve kendi yaşam tarzını, inançlarını, değerlerini ve bu doğrultuda da kendi davranışlarını belirleme, tercih etme özgürlüğü ve aynı zamanda sorumluluğunu taşır.

Varoluşçuluk, özgürlüğün sadece bireysel bir konu olmadığını ve başkalarının özgürlüklerinin de dikkate alınması gerektiğini vurgular. İnsanın varoluşu başka insanların varoluşuyla bağlantılıdır ve başkalarının özgürlüğünü de istemeyen bir birey, tam anlamıyla insancıl değerlere sahip olamaz. Varoluşçuluk, bireyin özgürlüğünü sınırsız bir şekilde kullanma fikrini reddeder. Bunun yerine, insancıl bir yaklaşımla sorumlu bir özgürlük anlayışını savunur. Bireyin kendi seçimleri, davranışları, hayat felsefesi ve yaşam tarzı özgürlüğünü gerektirdiği gibi, diğer insanların da aynı özgürlüklere sahip olma hakkına saygı göstermesini gerektirir. Bu anlayışta, başkalarının özgürlüğüne duyarlılık göstermeyen bir birey, içsel bir sıkıntı ve bunaltı yaşayabilir. Varoluşçuluk, insanın diğer insanlarla etkileşim içinde olduğunu ve birbirlerinin özgürlüğü üzerinde sorumluluk hissetmeleri gerektiğini vurgular. Bu şekilde, insanlar insancıl bir şekilde birlikte var olabilirler.

Sartre, “Başkalarının özgürlüğünü gözetmezsem kendi özgürlüğümü de gözetemem” demiştir (Sartre, 2017, s. 70).

Buna göre insan bu özgürlük ve sorumluluk ile yapacağı tercihlerinin özünde inançları, duyguları ve düşüncelerinin bir sonucu olarak değerleri ve bu değerlere yüklediği anlam yer almaktadır. Bu bağlamda, insanın hakikat ve anlam arayışı önem kazanır. Kierkegaard'ın felsefesi, bireyin inanç, kişisel deneyimler ve ahlaki sorumluluk gibi konulardaki öznel gerçekliğine odaklanır. Ona göre, insanın varoluşsal gerçekliği ve inançsal deneyimleri, bireysel ve öznel bir nitelik taşır. Kierkegaard, ahlaki ve dini sorumlulukların, bireyin öznel gerçekliğiyle bağlantılı olduğunu ve kişisel deneyimlerin hakikat arayışında önemli olduğunu savunur. Kierkegaard'ın "Korku ve Titreme" (Fear and Trembling) ve "İnsanın Kavramsallaşması" (Concluding Unscientific Postscript) gibi eserleri, felsefi düşüncelerini ve Kierkegaard'ın hakikat anlayışını bu şekilde açıklamaktadır. Bu eserlerde, Kierkegaard'ın öznel gerçeklik, inanç ve bireysel deneyimler üzerine düşünceleri daha kapsamlı bir şekilde açıklanmaktadır (Kierkegaard, 1997b, s. 33).

Kierkegaard “hakikat öznelliktir” ifadesi ile, bu anlayış çerçevesinde, bu dünyanın gerçekliğini ele alır ve tüm bireylerin, kendi biricikliğinde kendi özgünlüğüne sahip olduğunu açıklar (Gündoğdu, 2007, s. 112-113).

2.2.Varoluşçuluğun Araştırmadaki Teorik Altyapısı

Önceki bölümde varoluşçuluk ile ilgili olarak yapılan açıklamaları araştırmanın teorik alt yapısı açısından ele alıp özetleyecek olursak; Varoluşçuluk, bireysel varoluşu, özgürlüğü ve öznel yaşam deneyimini vurgulayan felsefi bir hareket olduğunu ve 19. ve 20. yüzyıllarda, özellikle Søren Kierkegaard, Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre ve Albert Camus gibi filozofların eserleriyle ortaya çıktığı belirtilmişti. Bununla birlikte, varoluşçuluk, insan varoluşunun önemine ve bireyin görünüşte anlamsız veya saçma bir dünyada seçim yapma ve anlam yaratma **özgürlüğüne ve sorumluluğuna** odaklanır. Hayatta nesnel veya önceden belirlenmiş bir amaç kavramını reddeder ve bunun yerine kişisel özerkliği ve varoluşun temel sorularıyla yüzleşme ihtiyacını vurgular ve bu bağlamda en önemli tema "**özgünlük**" kavramıdır. Varoluşçular, bireylerin özgürlüklerini kucaklayarak, eylemlerinin sorumluluğunu alarak ve kendi değer ve inançlarıyla uyumlu seçimler yaparak otantik bir şekilde yaşamaya çabalaması gerektiğini savunur. Bu, varoluşun kaygıları ve belirsizlikleriyle yüzleşmeye istekli olmayı gerektirir. Varoluşçuluk ayrıca, kişinin özgürlüğünün ve hayatın doğasında var olan belirsizliklerin farkında olmasından kaynaklanan "ıstırap" veya "varoluşsal korku" deneyimini de araştırır. Bireysel özgürlük arzusu ile insanlık durumunun dayattığı içkin sınırlamalar ve kısıtlamalar arasındaki gerilimi araştırıyor. Varoluşçuluk genellikle "**yabancılaşma**" deneyimini veya kişinin kendisinden, başkalarından ve dünyadan kopukluk hissini yansıtır. Parçalanmış ve kişisel olmayan bir dünyada otantik bağlantılar ve ilişkiler bulmanın zorluğunu vurgular. Varoluşçuluğun çeşitli bakış açılarını ve yorumları kapsadığını ve varoluşçu gelenek içindeki filozofların belirli konularda farklı görüşlere sahip olabileceğini belirtmekte fayda vardır. Dahası, varoluşçu fikirler felsefenin ötesinde edebiyat, psikoloji, teoloji ve sanat dahil olmak üzere çok çeşitli alanları etkilemiştir.

Bunula birlikte varoluşçuluk, **özgürlük** kavramına önemli bir vurgu yapar. Varoluşçu düşünceye göre insan temelde özgürdür ve seçim yapma yeteneğine sahiptir. Bu özgürlük hem bir güçlendirme kaynağı hem de bir yük olarak görülmektedir. Bu özgürlük tamamen özgürleştirici bir deneyim olarak görülmemektedir. Varoluşçular, **seçme özgürlüğünün kaygı ve sorumluluk duygusu** getirdiğini kabul ederler. Net yönergeler veya önceden belirlenmiş sonuçlar olmadan seçim yapma yükü, varoluşsal bir ıstırap veya korku durumuna yol açabilir.

Bireyler kararlarının ağırlığı ve seçimlerinin kendi varoluşlarını şekillendirdiğinin bilinci ile karşı karşıya kalmaktadır. Varoluşçulukta **özgürlük** kavramı, **bireysel özgünlükle** yakından bağlantılıdır. **Otantik** bir şekilde yaşamak için kişi özgürlüğünü kucaklamalı ve seçimlerinin sorumluluğunu almalıdır. Bu, kendine karşı dürüst olmayı, kendi değer ve inançlarına göre hareket etmeyi ve toplumsal baskılara veya dış beklentilere boyun eğmemeyi içerir. Otantik yaşam, kendini yansıtmayı, iç gözlemi ve kişinin özgürlüğünü kullanmanın getirdiği belirsizlikler ve risklerle yüzleşme isteğini gerektirir. Genel olarak, varoluşçuluğun özgürlüğe bakış açısı, kişisel failliğin, bireysel sorumluluğun ve seçme özgürlüğümüzden kaynaklanan varoluşsal zorluklarla ve endişelerle yüzleşme ihtiyacının altını çizer.

Bununla birlikte varoluşçuluk, **sorumluluk** kavramına güçlü bir vurgu yapar. Varoluşçu düşünürler, insanların eylemlerinden, seçimlerinden ve bunlardan kaynaklanan sonuçlardan temelde sorumlu olduğunu savunurlar. Sorumluluk, bireysel özgürlüğün ve özgünlük arayışının ayrılmaz bir parçası olarak görülür. Varoluşçular, bireylerin eylemlerini dış etkenlere veya önceden belirlenmiş koşullara bağlayarak kendilerini sorumluluktan kurtarabilecekleri fikrini reddederler. Dış etkilerin var olabileceği durumlarda bile, bireylerin **kendi değerlerine ve inançlarına** göre yanıt verme ve **seçimler yapma sorumluluğunu** yine de elinde tuttuklarını vurgularlar. Varoluşçu sorumluluk kavramının merkezinde, bireylerin yalnızca kendi yaşamlarından değil, aynı zamanda eylemlerinin başkaları ve dünya üzerindeki daha geniş etkilerinden de sorumlu oldukları fikri yer alır. Varoluşçular, seçimlerimizin ve davranışlarımızın yakın benliklerimizin ötesine geçen, çevremizdekilerin yaşamlarını etkileyen ve kolektif insan deneyimine katkıda bulunan sonuçları olduğunu savunurlar. Varoluşçulukta **sorumluluk**, yalnızca ahlaki bir yükümlülüğün ötesine geçer. Bireyler **kendi değerleri, inançları ve arzuları** doğrultusunda yaşayarak yaşamları için sorumluluk almaya teşvik edildiğinden, özgünlük kavramıyla iç içe geçmiştir. Bu, özgürlüğün kullanılmasının doğasında var olan belirsizlikler, riskler ve kaygılarla yüzleşme isteğini içerir.

Varoluşçuluk, hayatın varoluşsal sorularıya yüzleşme ve varoluşun nihai anlamı veya amacı ile boğuşma sorumluluğunu da vurgular. Varoluşçular, hazır yanıtlar aramak veya dış otoritelere güvenmek yerine, bireyleri seçimleri ve eylemleri

aracılığıyla kendi anlamlarını ve amaçlarını yaratma sorumluluğunu almaya teşvik eder.

Varoluşçuluğun, bireylerin tam kontrole sahip olduğu veya hayatlarının sonuçlarını tamamen belirleyebilecekleri anlamına gelmediğine dikkat etmek önemlidir. Varoluşçular, hayatın genellikle tesadüfler, belirsizlikler ve kontrolümüz dışındaki faktörlerle dolu olduğunu kabul eder. Bununla birlikte, bu sınırlamalar karşısında bile, bireylerin hala varoluşlarıyla meşgul olma, seçme özgürlüklerini kullanma ve özgünlük için çabalama sorumlulukları olduğunu iddia ederler.

Özetle varoluşçuluk, sorumluluğu insan varlığının temel bir yönü olarak görür. Özgürlük, özgünlük ve bireylerin hayatlarını şekillendirme ve anlamlı seçimler yapma kapasitesine sahip olduğunun kabulü ile iç içe geçmiştir. Varoluşçulukta sorumluluk, eylemlerin başkaları üzerindeki etkisini ve daha geniş insan deneyimini kapsayan kişinin ötesine uzanır (Guignon ve Pereboom, 2001, s. 54).

Bu bağlamda, liderlik teorisini varoluşçu bir paradigma ile ele alacak olursak liderlik olgusunun da bu özgürlük, özgünlük sorumluluk gibi boyutlarla ele alınması gerekecektir. Varoluşçuluk literatüründe, Varoluşçu Psikoterapi ve Varoluşçu Logoterapi bu boyutlara odaklanan iki ana akım olduğu görülmektedir.

Viktor E. Frankl'nin geliştirdiği Varoluşçu Logoterapi ve Irvin D. Yalom'un geliştirdiği Varoluşçu Psikoterapisi uygulamaları bu boyutlara farklı yaklaşımlarla odaklanmaktadır. Buna göre bu bölümde daha sonra liderlik teorileri ile bağları kurulacak olan Varoluşçu Logoterapi okulu ve teorik alt yapısı ele alınacaktır.

2.2.1. Varoluşçu Logoterapi

Viktor Emil Frankl'ın Varoluşçu Logoterapi yaklaşımı, psikoloji literatüründe Sigmund Freud'un psikanaliz, Alfred Adler'in bireysel psikoloji yaklaşımından sonra üçüncü Viyana okulu olarak kabul edilmektedir. Varoluşçu Logoterapi psikoloji bilimine Viktor Franklin tarafından kazandırılmış olup, bu terapi yaklaşımı ve temelleri insanlığa sadece psikolojik vakaların tedavisinde değil, özellikle ikinci dünya savaşından sonra, sırasıyla soğuk savaş, küreselleşme ve kapitalizmin hakim olduğu dünya ekonomisinin ve bu sürecin beraberinde getirdiği yeni ve birbirine benzeyen yaşam tarzı, kültür, çalışma hayatı ile sosyolojik ve psikolojik olarak kendini arayan toplum ve insanlar kavramının daha da derinleştiği bir dönemde varoluş bulantısı

içindeki insanın baş ucu rehberi olabilecek bir yaşam felsefesi olarak hizmet etmiştir. Gerçekten de çağımızın insanı hiç olmadığı kadar bu sosyoekonomik düzende kendini öncelikle kendine karşı yabancılaşmış hissetmekte, hayatın anlamını daha da sorgular olmuştur.

Yönetim ve liderlik alanında da varoluşçu logo terapinin dayandığı varoluşçu analizin temel boyutları olan yabancılaşma, özgürlük, sorumluluk ve hatta kendini aşma kavramları daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü yönetici ve lider öncelikle kendi varoluşunu ve hayatının anlamlılığını keşfetmesi, bunun için varoluşsal “**yabancılaşmadan**” “**kendinin gerçekleştirme ve aşma**” sürecindeki “**özgürce**” seçimleri ile oluşturduğu, oluşturması gereken “**değerler sistemi**” ile mücadelesinde başarılı olmasını, varoluşsal gelişim ve olgunluğunu sağlayarak davranışlarına bunu yansıtmasını ve bu davranışlarının “**sorumluluğunu**” alması gerekmektedir.

Bu bağlamda kişinin ve hatta kurumların varoluşlarında, yani kendi vizyon ve misyonlarını tanımlayışlarında, varoluş sebebini dayandırdıkları “**hayatın anlamı**”, “**değerler sistemi**” ve içinde bulunduğu, benimsediği etik anlayış ve iklimin aracı rolünün etkili olduğu bu süreci şekillendirdiği varoluşçu felsefenin açıklamalarında görülmektedir.

Bir başka deyişle, kişinin kendi varoluşunun ve hayatının anlamını belirlemesi, belirleyebilmesi, bunu tüm değer yargılarından bağımsız olarak özgürlük içinde, özgür iradesi ile yapacağı seçimlerle ve oluşturacağı **değerler sistemi** ile yapması ve **kendini yeniden yaratma, gerçekleştirme** aşamasındaki anahtar hususun **hayatın anlamı** ve bu bağlamdaki **değerlerini ve etik anlayışını** belirlemesi, geliştirmesi, uygulaması ve bu doğrultuda davranışlarını kontrol ederek şekillendirmesi bu varoluş yolculuğundaki başarısını belirleyecektir.

Bu bağlamda, yönetici ve liderin, her şeyden önce kendi varoluş olgunluğunu sağlamış olması yani varoluşçu analizin boyutlarını taşıması, etik anlayışı ve değerler sistemi ile inşa ettiği liderlik yaklaşımı sergilemesi beklenir. Bu açıdan baktığımızda insanın hayatta bulduğu, bulabildiği anlam ilk olarak **yabancılaşma** olgusundan **kendini aşma** olgusuna geçişteki **özgürlük** içinde verdiği kararlar ve seçimleri

doğrultunda **sorumluluk** ile üstlendiği ve uyguladığı davranışları ile bütünlük sağlayacaktır.

Varoluşçu analiz boyutları Viktor Frankl'in varoluşçu logo terapi yaklaşımı ile literatüre kazandırdığı ve henüz insan, yönetim ve liderlik ve hatta kurumların dengeli bir gelişimi için yeterince anlaşılamamıştır. Yönetim ve liderlik her şeyden önce **kendini yönetmek ve liderlik etmekle** başlar ve diğer insanlara dokunmayı onları etkilemeyi, motive ederek bir hedef doğrultusunda davranmayı hareket etmeyi sağlamayı gerektirir.

Buna göre son dönemlerde varoluşçu koçluk yaklaşımın da önem kazandığı görülmektedir. Bu yüzden varoluşçu koçluk, varoluşçu liderlik kavramlarını incelemekten önce varoluşçu logoterapi yaklaşımını incelemek faydalı olacaktır.

2.2.2. Logoterapi Tarihçesi

Viktor Emil Frankl'ın (1905-1997), küçük yaşlarından itibaren varoluşsal sorular sormuş meraklı, çalışkan bir çocukluk dönemi geçirmiştir. Üniversitede tıp eğitimi gördükten sonra Alfred Adler ve Sigmund Freud gibi önemli bilim adamları ile birlikte çalışmıştır. İkinci dünya savaşı döneminde Nazi toplama kamplarında 3 yıl geçirmiş olup, annesi, babası, eşi ve ağabeyi bu toplama kamplarında hayatlarını kaybetmişlerdir. Kendisi de kampta gruplara ayrıldıkları bir gün sol tarafa geçmeleri söylendikten sonra ölümden döndüğünü yıllar sonra anlamıştır. Viktor Frankl gruplara ayrıldıklarında önce sol tarafa ayrılır ancak sağ tarafta aynı mesleği yaptığı arkadaşlarının olduğunu fark edince görünmeden sağ tarafa geçer. Sol taraftakiler gaz odasına götürülüp hayatlarını kaybettiklerini çok daha sonra öğrenir. Toplama kampında yaşadıkları ve gözlemledikleri kamp sonrasındaki hayatında Logoterapi metodolojisini kurmasını sağlar (Altıntaş ve Gültekin, 2005).

Psikoterapi alanında "Üçüncü Viyana Okulu" olarak yerini alan Logoterapi, temelinde **varoluş analizi** yer almakta olup, insanın sadece bedensel ve zihinsel varlığına odaklanmanın yeterli olmadığını, tinsel (Geist) bir varlığının da olduğu ve buna da odaklanılması gerektiğini savunur. Dolayısıyla Viktor Emil Frankl'ın yaklaşımı Sigmund Freud ve Alfred Adler yaklaşımlarını reddetmez ancak insanı hayatta anlam arayan bir varlık olarak da tanımlayarak hayatta karşılaşılan zorlukları

aşmak için her şeyden önce hayata tutunacak güçlü bir umut ve istek yaratacak bir var olma sebebi ve anlam ihtiyacına odaklanır (Frankl, 2018, s. 15).

Logoterapi yaklaşımında, insanın kendi yaşamında bir anlam bulma arayışı, gerçek bir farkındalıkla bulduğu anlam, o insanın temel gücü, ana motivasyon kaynağı ve güdülenmesini sağlayan ana faktördür. Freud'un psikanaliz yaklaşımı "haz istemine", arayışına dayanır. Birey, fiziki ve duygusal hazlarından ne kadar yoksun ve bastırılmış bir durumda ise o kadar denge durumundan uzaktır. Adler'in yaklaşımı ise "üstünlük arayışı"na ve buna bağlı olarak "güç istencine" dayanır (Frankl, 2021, s.105).

Birey, kendi varoluşunda tinsel boyutunda anlam arayışı içindedir ve bu anlam boşluğunu dolduramadığı ölçüde yabancılaşma içinde olur. Bu yüzden Logoterapi (anlam terapisi) insanın kendi otantikliği içinde kendi özgür seçimleriyle oluşturduğu tinsel varlığında bulduğu anlama ve bu yolda değer yaratmasına odaklanır. Ve insan kavramı bu tinsel bağlamda psikolojinin çok ötesinde bir olgu olarak değerlendirilir.

Buna göre Viktor E. Frankl hem bir nöroloji hem de felsefe doktoru olarak geliştirdiği Varoluş Analizi Yaklaşımı logoterapinin temellerini atmıştır. Günümüzde Viktor E. Frankl 'den sonra Alfried Langle varoluşçu analiz, varoluşçu liderlik, varoluşçu koçluk alanlarında çalışmalar yapmakta ve Viyana'da varoluşçu analiz (Existential Analysis), Amerika ve Kanada'da varoluşçu analiz ve Logoterapi eğitimleri verilen köklü enstitüler bulunmaktadır.

2.2.3. Logoterapi Temel İlke ve Boyutları

Logoterapinin ana odak noktası insanın varoluşunun kaynağı olan insanın özüdür, ruhudur. Ruh, nörolojinin her ne kadar soyut ve metafizik kavramı olsa da insan zihninin algıladığı her şeyin oluşturduğu anlam ve algılamalarının insandaki manasıdır. İnsanı da hayvandan ayıran temel boyuttur. Buna göre Logoterapinin ana prensipleri şu şekilde sıralanabilir (Barnes, 2005);

Hayatta şartlar ne kadar kötü olursa olsun, en zor, en ağır şartlarda bile bir anlam vardır;

- İnsanın hayata tutunmak ve yaşamak için ana istenci, motivasyonu hayatta yaşamak için değer bulduğu anlam ihtiyacıdır.

- İnsan hayatta ne kadar zorluklarla karşılaşırsa karşılaşsın ne kadar acı çekerse çeksın bu zorluklar karşındaki duruşunu belirleme özgürlüğüne sahiptir. Öyle ki bu acılar ve zorluklara karşı direnç ile sergilediğı duruşu ve davranışları tüm bunları bir anlama dayanması ile sağlayacaktır.

- İnsanın bütünlüğü ruh, beden ve zihinden oluşur. Logoterapi de bu bütünlüğe odaklanır ve insanın bütünsel dirayeti, iradesi, farkındalığı ruhun yani algıların anlam bütünlüğüne bağlıdır. Bu yüzden bu anlam bütünlüğü ve ruh, logoterapinin odak noktasıdır ve insanın hayatta karşılaştığı zorlukları atlatması ve her zorluktan güçlenerek çıkmasına yardımcı olur.

- İnsanın hayattaki bu anlam ihtiyacı ve kendi otantikliğinde ve özgürlüğündeki seçimleri ile oluşturduğu bu anlam bütünlüğü zihin sağlının da ana odağıdır. Bu anlam bulma ihtiyacı, insanı insan yapan değerlerini, kendi özünü ve varlığının farkındalığını oluşturur ki bedensel dürtülerinin getirdiğı ihtiyaçlarının çok ötesindedir. İnsan bu ihtiyacını giderdikçe kendi potansiyeline farkına varır, açığa çıkarır. İnsanın sevmesi, hayal etmesi, yaratıcı düşünce yeteneğı de buna bağlıdır.

- İnsanın anlam arayışı ve ihtiyacının karşılanmaması, sağlanmaması durumunda insan bir kaosa, anlamsızlığa, yabancılaşmaya sürüklenir ve insan içinde bulunduğu kaoslardan, zorluklardan, acılardan, adaletsizliklerden kurtulacak iradeyi ancak hayattaki anlamı yaratan ve yaratacak olan insanın anlam ihtiyacı ve isteğidir.

- Logoterapi insanın hayat kalitesine, yaşadığı hayatı gerçek kılan anlama, bu uğurda belirlediğı hedef ve ideallere bunları gerçekleştirmek için kişinin potansiyeline odaklanır. Bunun için de insanın kendinin, duygu ve düşüncülerinin, değerlerinin ve kendi hayatını şekillendirecek davranışlarının kontrolünü sağlayabilme yeteneğine ve bu yeteneğın gelişimine odaklanır.

Logoterapinin bu odak merkezlerinden ve varsayımları engellenmesi ve veya baskı altında tutulması durumunda insanın özünde bir anlam boşluğu ve varoluşsal bir bunalıtı içsel bir yoksunluk hissi oluşur. Bu boşluk ve yoksunluk derinleştikçe, bu engellenme ve baskı arttıkça, yaşam, yaşama değer olmaktan çıkar, umutsuzluk ve korku, şüphe ve mutsuzluk insana hâkim olur (Rice, 2005).

2.2.3.1. Logoterapi Terapi Boyutları ve Temel Kavramlar

Buna göre Logoterapinin bu temel boyut ve kavramlarını anlam istenci, varoluşsal engelleme, nöjenik nevrozlar, nöjenik dinamikler, varoluşsal boşluk, hayatın anlamı, varoluşun ve hayatın özü, sevginin anlamı, acının anlamı, üstanlam, hayatın geçiciliği kendini aşma, kendine uzaktan bakma, özgürlük, sorumluluk gibi başlıklarında sıralanabilir ve incelenebilir.

2.2.3.1.1. Varoluşsal Engelleme (Kendine Yabancılaşma)

Logoterapi yaklaşımına göre “varoluşsal engellenme”, bireyin hayatta anlam ihtiyacı ve istencinin engellenmesi demektir. Bir olgunun varoluşsallığını anlamak, o olgunun özellikle bireyin kendi varlığını, varoluş anlamını ve bu anlamın ihtiyacını anlamaktır ve bireyin varoluşsal engellenme içinde olması psikolojik olarak olumsuzluklara yol açabilir. Logoterapi bu durum için klasik psikolojik yaklaşımından farklı olarak bu durumu nöjenik nevrozlar kavramı ile ele alır. Nöjenik kavramı yunanca zihin demek olan noos kelimesinden gelmekte olup, nöjenik nevrozlar bireyin varoluşunun engellenmesi durumunda zihin dünyasında oluşan dengesizliklerle oluşur (Frankl, 2021, s.105).

Bireyin varoluşunu anlamlandırma sürecinde içsel veya dışsal olarak engelleme durumu içinde olduğu durumda, varoluşsal ve içsel bir boşluk, mutsuzluk, umutsuzluk, kaygı hali açığa çıkar (Wong, 2002, s. 107-113).

Varoluşsal engellenme durumu, herkesin içinde bulunabileceği psikolojik ve ruhsal bir deneyimdir (Wong, 2002). Varoluşsal engellenme hali bireyin kendi içinde başa çıkılmaz bir durum haline dönüştükçe varoluşsal boşluğa, varoluş sancısı açığa çıkar (Budak, 2003, s. 800).

Bu bağlamda Rice’a göre birey bu varoluşsal engelleme saplanıp kalmamalı, kendi varoluş sorumluluğunu özgür seçimleri ile üstlenmeli ve varoluşunun anlamını bulup bunun için yaşamaya başlamalıdır. Rice’a göre, geçmişte yaşadıklarımızı artık değiştiremeyiz, ama bugün ve bugünden sonraki hayatımızı etkileyen içinde bulunduğumuz anı değiştirebiliriz (Rice, 2005).

2.2.3.1.2. Kendini Aşma

Viktor Emil Frankl'a göre varlığın ve varoluşun temeli, özü, çekirdeği kendini aşmadır. Çünkü kendini aşma, kendine yabancılaşma, özgürlük, sorumluluk ve kendini gerçekleştirme sürecinin nihai evresidir. İnsan ancak kendi bencilliğinden evreni kapsayan hümanizmaya ulaştığı zaman kendini aşar. İnsan kendi dışında ve üstünde bir şeye yöneldiği zaman bu süreç başlar (Yalom, 2001, s. 688). Buna göre, kendini aşma hali, insanın kendi sorunları ve dengesizlik belirtilerinden uzaklaşma halidir (Rice, 2005).

Kendini aşma hali, evresi, insanın yaşamında sahip olduğu deneyim ve yaşamışlıkların ötesine geçtiği ve bunun sonuncunda da daha derin, aşkın ve bütünsel bir anlamın farkındalığını yaşama ve gerçekleştirme sürecidir. Varoluşun kendine yabancılık, özgürlük ve sorumluluk, kendini gerçekleştirme olarak yaşanan olağan sürecinde insanın kendi içinde ve veya dışındaki çatışmalar, anlamsızlıklar, paradoksları aşarak, hedefler doğrultusunda bu engelleri başarıyla geçerek birey kendisinin farkına vararak, kim olduğunu, ne yapmak istediğini anlamaya başlarlar. Bu bir süreçtir ve bu süreç ilerledikçe kendini gerçekleştirme ve kendini aşmanın bir neticesi olarak insanın hayata bakış açısı, vizyonu genişler. Bu süreç insanın hayatı, varoluşu bütünsel olarak büyük resimden anlamaya algılama kabiliyetini sağlar (Birren ve Svensson, 2012).

Kendini aşma varoluş sancısı ve bunaltısından kurtulup varoluşunda anlam keşfetme ve bunu gerçekleştirme süreci ile sağlanabilir ki bu süreci sağlıklı ve dengeli bir şekilde geçmeyi sağlayamayan bireyler hayatta başarılı olmadıklarını inandıkları sürece, başarısız olmaya devam ederler, iyimser olmak ve bu yola adım atmak yerine karamsar olduklarına inandıkları sürece, bu varoluş bunaltısında kurtulamazlar, depresyondan çıkamazlar (Rice, 2005).

Buna göre insan ancak varoluş sürecinde kendini gerçekleştirdiği ve bu yolda kendinden evrene ulaşabildiği takdirde, kendi benliğini bulmakta ve yaşamaktadır. Bunu da ancak kendini kendi benliğinde değil, kendinden çıkıp, unutup, kendini sürece vererek ve dışsal olarak dış dünyaya odaklanarak gerçekleştirebilir (Frankl, 1999, s. 31).

Sevgi, bu süreç için anahtar kavramdır, olgudur. İnsanın kendi varoluşunu sorumluluğunu üstlenmesi için her şeyden önce kendi varoluşunu ve özgürlüğünü anlaması, anlamlandırması ve sevmesi gerekecektir. Kendini gerçekleştirmenin bir yolunun da güzelliği, iyiliği deneyimlemek veya bir insanla etkileşime girmek olduğu belirtilmişti. Bu bağlamda insanın bunu sağlaması için sevmesi, sevilmesi gerekecektir. Buna göre kendini gerçekleştirme ve kendini aşma süreci seven ve sevilenin yaşamındaki anlamı yükseltecektir (Welter, 2005).

Birey ancak diğer insanlara yardım etmek suretiyle, bu iyiliği ve güzelliği deneyimleyerek, kendini gerçekleştirme ve aşma yolunda, kendisine de böylece daha fazla yardım etmektedirler (Rice, 2005). Bu noktada insanın kendini aşması kendi varoluşundaki anlam ihtiyacına ve anlamın kendisini deneyimleyerek bu anlama ulaşmayı sağlayacaktır (Graber, 2004).

2.2.3.1.3. Özgürlük

Viktor Emil Frankl'a göre, insanın kendi cennetini de kendi cehennemini de kendi iç dünyasında kendisinin oluşturmada payı vardır (Barnes, 2005).

İnsan içinde bulunduğu tüm durumların, şartların içinde özgür olmayabilirler ancak bu durumda ve şartlarda kendi özgür iradeleriyle bir duruş, bir tutum sergileme hususunda özgürdürler. İnsan bu durum ve şartlarda savaşıp savaşımayacağına, kabullenip kabullenmeyeceğine ister bilinçli olsun ister farkında olmadan ister isteyerek isterse de istemeyerek yaptığı tercihlerle karar verirler. Bu yüzden insan aynı zamanda kendisinin savcısıdır (Frankl, 1999; Frankl, 1967a).

Buna göre, birey, kendi hayatındaki tercihlerini kendisinin yapmasında özgürdür (Karahan ve Sardoğan, 2004, s. 142). İnsan yaşamı boyunca karşılaştığı durumlarda, deneyimlediği olaylarda, isteyerek veya istemeyerek için de bulunduğu koşullarda sergileyeceği tutumu, göstereceği duruşu ve davranışı hususunda özgürdür (Marshall, 2011).

Bu bağlamda, hangi koşulda olursa olsun insanın mutlaka en azından kendi içinde olayları yorumlamak, algılamak, anlamlandırmak ve buna göre tercihlerini yapmak konusunda özgür bir alanı vardır. Bu alanının büyük ölçüde sınırlandırılmış olması durumunda dahi insanın kendi için özgür bir alanı kalır (Frankl, 2007, s. 124).

2.2.3.1.4. Sorumluluk

Varoluşçu yaklaşım insanın sorumluluklarına ve hayatta anlam arayışındaki tercihlerine evrensel bir hümanizma ve özgürlük prensipleri ile yaklaşır. Bir başka deyişle varoluşçu felsefe insana kendi özgünlüğünde ele alarak, insanın varoluş sürecinde kararlarını alırken, tercihlerini yaparken içinde bulunduğu toplumun normlarından, kültürün getirmiş olduğu dayatmadan ve dışsal çevrenin getirdiği her türlü dışsal otoritenin sınırlamalardan bağımsız olarak kendi iradesi ile özgürce yapması gerektiğini savunur.

Ancak bununla birlikte varoluşsal farkındalık sürecinde hayatın anlam keşfi ve bu yolda yapılan tercihler, alınan kararlar her türlü dışsal otoritenin tamamen reddedilmesi suretiyle gerçekleştirilemez. Bu bağlamda sorumluluk boyutu sürece dahil olur (Rice, 2005).

Birey yaşamı sorguladığı gibi hayat ve hayatın oluşturduğu toplumsal ve kamusal mekanizmalar da bireyi sorgular. Birey de bu sorgulamaya karşılık olarak sorumluluk boyutu ile cevap verir. Bu yüzden Logoterapi bireyin varoluşunun merkez boyutunu sorumluluk olarak değerlendirmektedir. (Frankl, 2007, s. 103-104). Bu bağlamda logoterapiye göre “insan olmak sorumlu olmaktır” (Karahana ve Sardoğan, 2004, s. 142).

Varoluşçu felsefenin evrensel hümanistlik yaklaşımını bir sonucu olarak, insan kendi hayatından olduğu kadar diğer insanların da hayatından sorumludur. (Marshall, 2011).

Viktor Frankl'ın (2006) "Man's Search for Meaning kitabında belirttiği üzere sorumluluğun üç aşaması bulunmaktadır;



Şekil 1. Sorumluluğun Üç Aşaması

Kaynak: Frankl, V. E. (2017). *Man's Search for Meaning: Young Adult Edition*. Beacon Press.

Frankl'ine (2006) göre sorumluluğun üç aşaması şu şekilde açıklanmaktadır;

1. Seçim Özgürlüğü: Frankl, insanın her durumda bir tepki verme özgürlüğüne sahip olduğunu ve çevresel koşullar ne olursa olsun, tepkilerini seçme gücüne sahip olduğunu savunur. İnsanlar, yaşadıkları durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerine karar verme yetisine sahiptir.

2. Kişisel Anlam Bulma: Frankl'a göre, insanların anlamı ve amacı arama ihtiyacı içinde olması hayati öneme sahiptir. Bireyler, yaşamlarında anlamı bulma çabasıyla, değerli ve amaçlı bir yaşam sürdürmek için çabalayabilirler.

3. Tepki ve Duruş: Frankl, insanların yaşadıkları zorluklar karşısında tepki ve tutumlarını seçme yeteneğine sahip olduklarını belirtir. İnsanlar, zorluklara karşı pozitif bir tutum geliştirebilir, kendilerini aşabilir ve anlamı bulma çabalarını sürdürebilirler.

Bu aşamalar, Frankl'ın varoluşçu yaklaşımının temel prensiplerinden biridir ve insanların yaşamlarında anlam ve sorumluluk arayışının önemini vurgular.

Bu bağlamda, Viktor Emil Frankl'a (2006) göre, sorumlu olmama sürecin ilk aşaması olup, bu aşamada birey sorumlu olmadıkları görev, davranış, tutum kendisine gelene kadar özgürdür. İkinci aşamada sorumluluk alma bireyin bazı özgürlüğünden vazgeçerek sorumluluk üstlendiği aşamadır. Son aşamada ise sorumlu olarak bunu dışsal bir zorlama ile değil hür iradeyle ve tamamen isteyerek sağladığı için ikinci aşamada vazgeçtiği özgürlüğü geri kazandığı aşamadır. İnsan sorumlu olma aşamasında dışsal bir baskı veya uyarı olamadan kendi özverisi ve tercihi ile davranış sergiler, yaşama karşı duruş sergilerler (Welter, 2005, s. 41).

Sorumlu olma ile sorumluluk alma arasındaki fark, insanın özgürlükten kendi iradesi ve isteği ile vazgeçip vazgeçmediği noktasında ayrılmaktadır. Buna göre anlamlı bir yaşam hem özgür bir iradeyle yapılan tercihlerle hem de sorumluluk ile yaşanarak gerçekleştirilebilir (Rice, 2004, s. 135).

Varoluşçu analiz, bireyi ne hissettiğinden değil hangi tercihte bulunduğu ile, nasıl karar verdiğiyle sorumlu tutar (Barnes, 2005, s. 32). İnsanın sorumluluğunu özgür iradesi ile kabul etmesi kendi bağımsızlığını kazanmasını sağlar. Ayrıca bu

özgürlük insanın sahip olduğu tüm potansiyelini de açığa çıkarmasını ve kendini gerçekleştirmesini sağlar (Yalom, 2001, s. 424).

Varoluşçu analiz yaklaşımına göre, insanın varoluşunu gösteren, özgürlük, sorumluluk ve maneviyat olmak üzere, üç ana etken vardır. Buna göre Logoterapi insana kendi varoluşsal olgunluğunu sağlaması için yardım etmeyi amaçlar (Welter, 2005, s. 35).

Bu bölümde varoluşçuluğun felsefi ve psikoloji boyutları inceledikten sonra, üçüncü ve dördüncü bölümde sırasıyla liderlik ve etik üzerine literatür incelemesi yapılacaktır. Daha sonra da beşinci bölümde liderlik ve etik kavramlarına Varoluşçu yaklaşım ile ele alınacak olup, altıncı bölümde de varoluşçu liderlik üzerine inceleme yapılacaktır. Son bölüm olarak da yedinci bölümde araştırma modeli olarak varoluşçuluğun değer merkezli liderliğe etkisinde etik iklimin aracı rolü istatistiksel yöntemlerle incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAROLUŞÇU LİDERLİK VE VAROLUŞÇULUK BAĞLAMINDA LİDERLİK MODELLERİ

Bu bölümde, bir liderlik modeli olarak varoluşçu liderlik ele alınacak olup, çağdaş liderlik kuramları olarak kabul edilen Değer Merkezli Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Otantik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Etik Liderlik, Hizmetkar Liderlik ve Stratejik Liderlik modelleri varoluşçu yaklaşım ile ele alınacaktır.

3.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik, çeşitli teorileri ve bakış açılarını kapsayan karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Bireyleri veya grupları ortak bir amaç veya vizyon doğrultusunda etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, bir yön belirlemeyi, başkalarına ilham vermeyi, karar vermeyi ve istenen sonuçlara ulaşmak için kaynakları seferber etmeyi içerir. Liderliğin, bu kavramı anlamamıza katkıda bulunan çeşitli teoriler ve bakış açıları ile dinamik ve gelişen bir çalışma alanıdır. Literatürde farklı akademisyenler ve araştırmacılar, kendi özel odak ve araştırma alanlarına dayalı olarak kendi incelikli tanımlarını ve içgörülerini sundukları görülmektedir.

Yaygın olarak alıntılanan bir tanım, liderlik çalışmaları alanında önde gelen bir akademisyen olan Northouse'dan (2018) gelir: "Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir" (Northouse, 2018, s. 6). Bu tanım, liderlerin başkalarının düşüncelerini, davranışlarını ve eylemlerini ortak bir hedefe doğru şekillendirme yeteneğine sahip olduklarını vurgulayarak etkileme fikrini vurgular.

Liderliğe ilişkin bir başka etkili bakış açısı, liderliğin dönüştürücü yönünü vurgulayan Bass (1990) tarafından sağlanmaktadır: "Liderlik, örgütleri olduklarından liderin olmasını istediği şeye dönüştürme sürecidir" (Bass, 1990, s. 19). Bu tanım, liderin takipçilerini daha yüksek performans seviyelerine ulaşmaları ve örgütsel değişime ulaşmaları için ilham verme ve motive etmedeki rolünün altını çizer.

Ayrıca, liderlik sadece resmi otorite pozisyonlarıyla sınırlı değildir. Yukl (2010) tarafından yapılan araştırma, liderliğin çeşitli kaynaklardan ortaya

çıkabileceğini ve bir organizasyon içinde farklı seviyelerde sergilenebileceğini öne sürüyor: "Liderlik, liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için astlarının gönüllü katılımını istediği bir sosyal etki sürecidir" (Yukl, 2010, s. 26). Bu tanım, liderliğin ilişkisel doğasını vurgulayarak, etkili liderlerin astlarını ortak hedefler peşinde koşturmayı ve dahil etmeye çalıştıklarını vurgular.

Liderlik, bireyleri veya grupları ortak bir amaç veya vizyon doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sürecini içerir. Etkili liderlerin takipçilerini motive etmek ve ilham vermek için kullandıkları bir dizi davranış, beceri ve niteliği kapsar.

Bass ve Riggio (2006) tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik teorisine göre liderler, karizmaları, vizyonları ve olumlu ve motive edici bir çalışma ortamı yaratma yetenekleri aracılığıyla takipçilerine ilham verme ve onları dönüştürme yeteneğine sahiptir: "Dönüşümcü liderler, takipçilerine örgütün iyiliği için kendi kişisel çıkarlarını aşmaları için ilham verir ve takipçiler üzerinde derin ve olağanüstü bir etkiye sahip olma yeteneğine sahiptir" (Bass ve Riggio, 2006, s. 3). Dönüşümcü liderler, ortak bir vizyon yaratma, etkili iletişim kurma ve takipçilerini yüksek performans seviyelerine ulaşmaları için güçlendirme yetenekleriyle karakterize edilir.

Bir başka etkili teori, Hersey ve Blanchard (1982) tarafından önerilen Durumsal Liderlik Teorisidir. Bu teori, takipçilerin hazırbulunuşluk ve gelişim düzeylerine dayalı olarak liderlik tarzlarını uyarlamamanın önemini vurgulamaktadır: "Liderlik tarzı, takipçilerin yetkinliği ve bağlılığıyla eşleştirilmelidir; bu, onlar daha yetkin ve kararlı hale geldikçe değişecektir" (Hersey ve Blanchard, 1982, s. 4). Bu teori, etkili liderlerin esnek olduğunu ve yaklaşımlarını takipçilerinin özel ihtiyaçlarını ve yeteneklerini karşılayacak şekilde ayarladıklarını ileri sürer.

Dahası, Greenleaf (1977) tarafından popüler hale getirilen Hizmetkar Liderlik Teorisi, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına hizmet etme ve kişisel gelişimlerini destekleme taahhüdünü vurgular: "Hizmetçi-lider önce hizmetkârdır. Kişinin hizmet etmesi, önce hizmet etmek istediği doğal duygusuyla başlar" (Greenleaf, 1977, s. 27). Hizmetkar liderler, takipçilerinin refahına ve gelişimine öncelik verir ve bir güven, iş birliği ve güçlendirme kültürü geliştirir.

Bu teoriler, başkalarını ilham almanın ve motive etmenin, liderlik stillerini duruma uyarılmanın ve takipçilerin ihtiyaçlarına hizmet etmenin önemini vurgulayarak liderliğe farklı bakış açıları sağlar.

Otantik Liderlik: Otantik liderlik, liderlik ederken kendine ve değerlerine sadık olmaya odaklanır. Avolio ve Gardner'e (2005) göre: "Otantik liderlik hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan, liderler tarafında hem daha fazla öz-farkındalık hem de öz-düzenlemeli olumlu davranışlarla sonuçlanan bir süreçtir" (Avolio ve Gardner, 2005, s. 329). Otantik liderler samimidir, şeffaftır ve tutarlı davranışları ve etik karar alma süreçleriyle güven uyandırır.

Lider-Üye Değişimi (LMX) Teorisi: LMX teorisi, liderler ve bireysel takipçileri arasındaki ilişkiyi araştırır. Graen ve Uhl-Bien (1995), LMX'i şu şekilde tanımlar: "Örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla liderlerin ve üyelerin çeşitli biçimlerde sosyal etki ve sosyal destek alışverişinde bulunduğu dinamik bir iki yönlü etki süreci" (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 232). LMX teorisi, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin kalitesini ve bunun takipçi performansı, tatmini ve bağlılığı üzerindeki etkisini vurgular.

Paylaşılan Liderlik: Paylaşılan liderlik, liderliğin tek bir kişiyle sınırlı olmadığını, ekip üyeleri arasında dağıtılabileceğini kabul eder. Pearce ve Conger (2003) paylaşılan liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: "Gruplardaki bireyler arasında, grubun veya örgütsel amaçların veya her ikisinin birden başarılmasına yönelik amacın birbirini yönlendirmek olduğu dinamik, etkileşimli bir etki süreci" (Pearce ve Conger, 2003, s. 244). Paylaşılan liderlik, iş birliğini, delegasyonu ve çeşitli ekip üyelerinin uzmanlığının ve katkılarının tanınmasını teşvik eder.

Etik Liderlik: Etik liderlik, dürüstlük, ahlaki ilkeler ve etik karar verme için bir değerlendirme ile liderlik etmeyi içerir. Brown, Treviño ve Harrison (2005) etik liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: "Kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi" (Brown ve diğerleri, 2006, s. 120). Etik liderler, etik davranışa, adalete ve takipçilerinin esenliğine öncelik verirler.

Bu kavramlar ve teoriler, liderliğin karmaşıklığını ve çeşitli yaklaşımlarını sergileyerek, liderlik hakkında farklı bakış açıları sağlar. Liderlik dinamik ve gelişen bir alandır ve ilgili akademik literatürün daha fazla araştırılması, belirli liderlik teorileri, modelleri ve uygulamaları hakkında daha derin içgörüler sunabilir.

3.2. Liderliğin Önemi

Liderlik, kuruluşlarda ve genel olarak toplumda çok önemli bir rol oynar. Örgütsel performans, inovasyon ve değişim, çalışan gelişimi ve bağlılığı, etik karar verme, stratejik yön ve vizyon, paydaş ilişkileri gibi alanlarda liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu önem konusunu aşağıdaki konu başlıklarında ele alabiliriz;

Örgütsel Performans: Etkili liderliğin örgütsel performans ve başarı üzerinde doğrudan etkisi vardır. Avolio, Walumbwa ve Weber (2009) tarafından yapılan araştırma, liderliğin çalışan bağlılığı, üretkenlik ve genel organizasyonel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir: "Liderlik, çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve refahını ve ayrıca örgütsel etkinliği şekillendirmede çok önemli bir rol oynar" (Avolio ve diğerleri, 2009). Etkili liderler net hedefler koyar, takipçilerine ilham verir ve onları motive eder ve yüksek performansı teşvik eden olumlu bir çalışma ortamı yaratır.

İnovasyon ve Değişim: Liderlik, organizasyonlarda inovasyonu yönlendirmek ve değişimi yönetmek için esastır. Berson ve Linton'a (2005) göre: "Liderlik, bir kuruluşun fırsatları belirleme ve yakalama, değişime uyum sağlama ve zorlukları ele alma kapasitesi açısından kritik öneme sahiptir" (Berson ve Linton, 2005, s. 66). Liderler, bir yenilik kültürü geliştirmek, değişimde yol almak ve büyüme ve gelişme fırsatlarını yakalamak için gerekli olan vizyonu, rehberliği ve desteği sağlar.

Çalışan Gelişimi ve Bağlılığı: Liderlik, çalışanları geliştirmede ve katılım sağlamada kilit bir rol oynar. Yukl ve Lepsinger (2004) tarafından yapılan araştırma, çalışanların öğrenmesini, büyümesini ve iş tatminini teşvik etmede liderliğin önemini vurgulamaktadır: "Liderlik uygulamaları, takipçilerin motivasyonu, iş tatmini, bağlılığı ve lidere olan güveni dahil tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler" (Yukl ve Lepsinger, 2004, s. 1). Etkili liderler, çalışanların katılımını ve kuruluşa bağlılığını teşvik ederek beceri geliştirme için mentorluk, destek ve fırsatlar sağlar.

Etik Karar Verme: Liderlik, kuruluşlar içinde etik davranışı ve karar vermeyi teşvik etmede çok önemlidir. Treviño, Brown ve Hartman'a (2003) göre: "Liderlik, kuruluşun etik tonunu belirler, etik karar vermeyi etkiler ve etik iklimi şekillendirmeye yardımcı olur" (Treviño ve diğerleri, 2003, s. 120). Etik liderler, rol model olarak hizmet eder, etik standartlar oluşturur ve etik davranışın değer gördüğü ve ödüllendirildiği bir ortam yaratır.

Bu genel içgörüler, liderliğin kurumsal performansı yönlendirme, yenilik ve değişimi teşvik etme, çalışanları geliştirme ve ilgilendirme ve etik davranışı teşvik etmedeki önemini vurgulamaktadır.

Ekip Dinamikleri ve İş birliği: Etkili ekip dinamiklerini geliştirmek ve iş birliğini teşvik etmek için liderlik esastır. Hackman ve Wageman (2005) tarafından yapılan araştırma, liderliğin ekipler içinde iletişimi, koordinasyonu ve uyumu kolaylaştırmada kritik bir rol oynadığını öne sürüyor:

"Liderlik, ekip üyelerinin etkili bir şekilde birlikte çalışmasını ve görevle ilgili yüksek düzeyde iş birliği gerçekleştirmesini sağlar" (Hackman ve Wageman, 2005, s. 315).

Etkili liderler, açık iletişimi, güveni ve karşılıklı saygıyı teşvik eden ve ekip performansının artmasına yol açan destekleyici bir ortam yaratır.

Stratejik Yön ve Vizyon: Liderlik, stratejik yön belirlemede ve gelecek için ikna edici bir vizyon yaratmada çok önemlidir. Kotter'e (1990) göre:

"Liderlik, değişimle başa çıkmakla ilgilidir. Liderler gelecek için vizyon oluşturur ve oraya ulaşmak için strateji belirler" (Kotter, 1990, s. 3).

Liderler netlik sağlar, hedefleri hizalar ve diğerlerine ortak bir vizyon doğrultusunda çalışmalarını için ilham vererek, kuruluşun zorluklar arasında yol almasını ve uzun vadeli başarıya ulaşmasını sağlar.

Paydaş İlişkileri: Liderlik, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve daha geniş topluluk dahil olmak üzere paydaşlarla ilişkilerin kurulmasında ve yönetilmesinde etkilidir. Fombrun ve Shanley (1990) tarafından yapılan araştırma, paydaş algılarını şekillendirmede ve olumlu ilişkileri geliştirmede liderliğin önemini vurgulamaktadır: "Liderlik, dış ilişkileri yönetmek, kurumsal itibarı artırmak ve paydaşlarla etkili

ilişkileri sürdürmek için esastır" (Fombrun ve Shanley, 1990, s. 37). Etkili liderler, paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlarlar ve güven inşa edecek ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdürecektir şekilde iletişim kurar ve etkileşime girerler.

Sosyal ve Küresel Etki: Liderlik, kurumsal bağlamın ötesine uzanır ve daha geniş bir sosyal ve küresel etkiye sahip olabilir. Waldman, Ramirez, House ve Puranam (2001) tarafından yapılan araştırma, liderliğin toplumsal değişimi etkilemedeki ve küresel zorlukları ele almadaki rolünü vurgulamaktadır: "Liderlik, kamuoyunu şekillendirmede, politika kararlarını etkilemede ve sosyal ve çevresel kaygıları ele almada önemli bir role sahiptir" (Waldman ve diğerleri, 2001, s. 183). Liderler, olumlu sosyal değişimi yönlendirme, önemli amaçları savunma ve toplulukların ve dünyanın refahına katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.

Bu ek noktalar, ekip dinamiklerini geliştirmede, stratejik yön sağlamada, paydaş ilişkilerini yönetmede ve daha geniş bir toplumsal etki yaratmada liderliğin önemini vurgulamaktadır.

3.3. Varoluşçuluk ve Liderlik

Birinci bölümde araştırmanın kapsamını ve hipotez testlerini, ikinci bölümde varoluşçu felsefe ve boyutlarını, üçüncü bölümde de liderlik kuramları incelenmişti. Bu bölümde de önceki bölümde incelenmiş olan liderlik modelleri varoluşçu felsefe açısından ele alınacak olup, bu liderlik teorilerine varoluşçu felsefenin boyutları ile yaklaşım sağlanacaktır. Uygulamada liderlik yaklaşımlarından hangilerinin hangi durumda seçileceği, hangi liderliğin hangi boyutlara odaklandığı üzerine sıklıkla durulmakta, liderlerin hangi özellikleri taşıdıkları, takipçilerine nasıl liderlik ettiklerine odaklanılmaktadır.

Oysaki hangi liderlik tarzı olursa olsun lider, sonuçta liderdir ve hem kendine hem de takipçilerine hâkim, öz farkındalığı yüksek, felsefi derinliği ve psikolojik sağlamlığı olan, şartlar ne olursa olsun vazgeçmeyeceği ilkeleri olan ve her şeyin sonunda da uğrunda mücadele edeceği bir davası ve bu uğurda takipçilerini etkileyen ve sürükleyen olan insandır. Bu nokta da liderlik tarzı ne olursa olsun özünde lider, bu nitelikleri taşıyan bir insandır ve insan kendisine liderlik yapamadığı zaman başkasına da liderlik yapması mümkün değildir. Lideri lider yapan, kendine liderlik yolunda başarılı olmasını sağlayan bu sürecin özüne sistematik olarak yeteri kadar

odaklanılmadığı açıktır. Çünkü liderlik literatürü, lider doğulur mu, lider olunur mu önermesinin tartışıldığı noktadan, henüz çok yeni olarak lider doğulsa bile mutlaka liderlik süreci yolunda ilerlemekten sonra lider olunur noktasına gelinmiştir.

Bu bağlamda “lider” olarak tanımladığımız varlık her şeyden önce bir insandır ve bu varlık insan olmanın, kendi öz farkındalığının ve varoluşunun derinliklerinde kendini, hayatının anlamını, varoluş özgürlüğünü ve sorumluluğunu keşfedemediği ve uğruna tüm varlığı ile mücadele edeceği bir davasını, kendini gerçekleştirme ve aşmanın bir aracı olarak görmediği, görmeyi başaramadığı sürece kendine liderlik etmesi ve “lider” olması beklenemez.

Bu tanımlamalar liderlikle varoluşçuluğun ne kadar yakın bir ilişki içinde olduğuna ilişkin bize ipuçları vermekte, insanı lider yapan karakterinin temelinde kendi özünde yaşadığı varoluşsal deneyimleme sürecin olduğu görülmektedir. Buna göre varoluşçuluğun boyutlarında yaşanacak dönüşüm aynı zamanda bireyi lider yapan dönüşümünde kaynağı ve zeminini oluşturmaktadır.

Bu bölümde varoluşçuluk ile değer merkezli, dönüşümsel, otantik, etik, hizmetkâr, vizyoner liderlik modelleri arasındaki bu bağlar teorik olarak kurulmaya çalışacak olup, bu liderlik modelleri varoluşçu bir yaklaşım ile ele alınacak ve varoluşçu liderliğin, varoluşçu koçluğun kuramsal incelemesi yapılacaktır.

Tablo 2. Varoluşçu Liderlik ve Çağdaş Liderlik Kuramları Ortak Odak Noktaları

Varoluşçu Liderlik - Varoluşçu Analiz	Değer Merkezli Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	Otantik Liderlik	Etik Liderlik	Hizmetkar Liderlik
	Garg, Garima ve Venkat R. Krishnan'ın Değer Merkezli Liderlik Yaklaşımı	Kouzes ve Posner'in 5 Aşamalı Süreci	Walumbwa ve diğerleri'nin 4 Boyutu	Salamun 'un varoluşsal iletişimin 5 boyutu	Sendjaya'nın 6 Boyutu
	Prilleltensky'nin değer temelli liderlik modeli				
	Jansen Kraemer'in 4 İlkesi	Bass ve Avolio'nun 5 Boyutu	Tony, Siobhain, Stephen 'nın 4 Boyutu	Palazzo, Krings ve Hoffrage'in 3 Boyutu	
	Graves Değerler Teorisi	Philipp Johner, Dorothee Bürgi, Alfried Langle'nin 5 Faktörü		Agarwal ve Malloy'un 3 Boyutlu Yaklaşımı	

Yukardaki tablo üçüncü ve dördüncü bölümdeki referans göstermek suretiyle yapılmış olan literatür taramasına dayanarak hazırlanmıştır.

3.3.1. Varoluşçu Liderliğin Önemi

Varoluşçu felsefenin temel prensiplerinde, varoluşçuluğun felsefe ve psikoloji boyutlarını incelediğimizde liderlik ile çok yakın ilişkisi bulunan unsurların varoluşçu felsefe ve psikolojinin ana konuları olduğunu göstermektedir. Varoluşçu yaklaşımın, merkezine insanı alması, insana hümanistlik ve etik değerler ile ele alması, insanın kendini ve hayatını ve varoluşunu keşfetmesi, tanımlaması için özgürlük, sorumluluk, kendini gerçekleştirme ve kendini aşma gibi boyutlara, kavramlara odaklanması, insana daha iyi bir dünya için, iyiliğe güzelliğe açılan bir pencereden bakarak, iyimserlik ve umutla içinde yaşanılan anı ve geleceği ele alması ve insana böyle bir dünya için bir dönüşüm yolu göstermesi, bu yolda bir ayağa kalkışı tetiklemesi liderlikle bağlarını kurmaktadır.

Buna göre, varoluşçuluk, değerler, hümanizm, idealizm, etik, ayrılmaz bir bütün olarak karşımıza çıkmakta ve bize yönetim, liderlik ve koçluk alanında geniş bir ufuk, hatta sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Öyle ki, liderlik literatürü taraması yaptığımızda, literatürde belli bir derinliğe ulaşmış, etik liderlik, değer merkezli liderlik, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve koç tarzı liderlik modellerinin temelini aslında varoluşçu yaklaşımının temel prensiplerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu bölümde, söz konusu bu liderlik modellerine varoluşçu bir yaklaşımla ele alarak literatüre bu kapsamda katkı yapılmaya çalışılmıştır.

Günümüz iş dünyası, her zaman olduğu gibi yine sürdürülebilir büyüme ve kâr maksimizasyonu gibi rasyonel hedefler doğrultusunda temel performans göstergelerini belirlerken, bunları nasıl sağlayacakları, nasıl bir dönüşüm içinde olunacağı konusunda, kendi yönetici ve liderlerini nasıl yetiştireceği, yeni dünya ekonomisinin ihtiyaç duyduğu değer yaratan liderliği nasıl sağlayacağı ve bu liderlik ile takipçiler, çalışanlar ve tüm sorumlu olunan paydaşlar ve şirketler arasında daha derin bir anlayış ve bütünleşme içinde olmayı sağlayacak dönüşüm süreçlerinde, insanların etkileşimini ve liderlerin kendileriyle ve takipçileri nasıl başa çıktıkları üzerine çok daha fazla çalışma yapılmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

İş dünyası liderlerinin, yöneticilerinin iş hayatındaki insani ilişkiler konusunda daha güçlü bir farkındalık içinde olması sadece iş dünyasındaki bu işlerin daha insancılaştırılmasına yol açmadığını, aynı zamanda bireylerde, ekiplerde ve organizasyonlarda kullanılmayan birçok potansiyeli pozitif enerjiye ve sonuçlara dönüştürdüğünü de göstermektedir (Philipp, Dorothee ve Alfried, 2018, s. 9).

Gerçekten de şirketlerin performansı, birbirleriyle dostane, gerçek ve açık etkileşim, iyi ilişkiler şirketin ve çalışanlarının potansiyelini açığa çıkaran bir etki yaptığı önceki bölümde ele alınan liderlik modelleri üzerine yapılan ampirik çalışmalarda görülmektedir. Buna göre, önceki bölümlerde ele alınan varoluşçu analiz (Existential Analysis) yaklaşımın, Logoterapi ve varoluşçu koçluk modellerinin bizi varoluşçu liderlik modeline çıkardığı belirtilmişti.

Bu bağlamda, varoluşçu liderlik, dönüşüm süreçlerinin yaşanmasına izin verir ve liderliği kişisel bir görev olarak anlama ve şekillendirme talebini temsil eden bir dönüşüm anlayışı sunmaktadır. Bu dönüşüm, varoluşsal boyutları, fikirleri ve kavramları tanımaya keşfetme süreci ile başlar ve şirketteki dönüşümü sağlayacak olan yöneticilerin kişiliğine- yani aynı zamanda kendi kişiliklerine- demirlenmesini sağlayan genişleme ve derinleşme ile sonuçlanır (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 9).

Değişim işletme sahibi hissedarlar ve vekilleri olan üst yöneticiler ve liderler için vazgeçilmez bir gerçektir. Yeni dünya ekonomisinin dijitalleşen süreçlerinde ve değişen iş modellerinde uyumu sağlayacak değişimleri gösteremeyen işletmelerin bu sürecin yıkıcı etkilerine dayanarak uzun süre hayatta kalmaları pek mümkün görünmemektedir. Bunun için artık her alanda olduğu gibi disiplinler arası bağlarını her zamankinden daha güçlü olarak kurmuş yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik ve yönetim alanında da artık felsefe ve psikolojinin daha etkin olarak yer alması gerekmekte, yeni dünya gerekleri liderleri aynı zamanda bir filozof ve psikolog yönüne ihtiyaç duymaktadır. Çünkü şirketlerin ihtiyaç duyduğu yönetsel ve yaratıcı enerji sahip olduğu beşerî sermayesinde saklı olup, bu potansiyelin harekete geçirilmesi için bugünün ve geleceğin önemli bir stratejik becerisi olarak dönüşüm becerilerini geliştirmek gerekmektedir. Liderlikteki bu gelişme, konusu temel düşünce olan bir disiplinden gelmelidir, o da felsefedir.

Günümüzde Varoluşçu Logoterapi ve Varoluşçu Koçluk hizmetleri veren danışmanlık merkezleri her geçen gün daha kurumsallaşmakta ve yaygınlaşmaktadır. Çünkü liderlik ve koçluk sadece şirketlerin veya kurumların değil aynı zamanda bireyin hayatını anlamlandırması ve kendi varoluşuna da liderlik etmesi için önemlidir. Liderliği felsefe ile ele alma fikri, liderlik için önemli bir temel oluşturmakta ve bu felsefi temel kurumsal ve bireysel dönüşümleri ve liderlik için gerekli olan sürdürülebilir bir psikolojinin, değerlerin, tutumların, davranışların, duyguların kaynağının keşfedilmesini, farkında olunmasını sağlamaktadır. Gerçekten de bu felsefi temel ile son yıllarda performans artışı ile ölçülebilen ve pratikte kendini kanıtlamış çok sayıda uygulamaya yönelik teori ve kavram geliştirmiştir (Johner, 2010, s. 33).

Bir liderin kendini kendi varlığında, görmesi, anlamlandırması ve kendisini ve takipçilerini motive etme şekli, onun başarı coşkusu ve başkalarıyla yapıcı etkileşimini, performansını belirler. Ya da başka bir deyişle: liderin sahip olduğu felsefi temel, bir liderin duygusal, zihinsel ve varoluşsal olgunluğunu ve dolayısıyla da kendisine ve takipçilerine yaptığı liderliğinin etkisi belirler. Bu bağlamda, Dönüşümsel liderler, kültürün, yani kişinin kendisiyle ve başkalarıyla ilgili tüm içsel ve dışsal alışkanlıkların toplamının, mükemmelliğe ulaşmak için çok önemli olduğunun farkındadır. Bu nedenle, düşünme, hissetme, inanma, davranış gibi bu içsel süreçler aynı zamanda, sistematik ve proaktif olarak uygulanmalıdır. Buna göre, bireylerin ve kurumların dönüşüm süreci ve buna bağlı öğrenme alanları sistematik olarak modellenebilir ve öğrenilebilir. Alfried Langle'ın varoluşun dört temel motivasyonu ilk olarak “Existential Leadership zum Erfolg” (Başarmak için Varoluşçu Liderlik) kitabı ile literatüre kazandırılmıştır. Buna göre Alfried Langle, şirketlerde "yan yana", "birlikte", "birliktelik" ve "her birbirimiz için" olmak üzere dört dönüşüm aşamasının tamamından geçen yolun, liderlerin çalışanlarına ve doğasına uygun, sürdürülebilir performans artışları elde etmeleri için açık bir ön koşul olduğunu savunmaktadır.

Alfried Langle, araştırma ve geliştirmeleriyle bu varoluşçu felsefeyi, psikoloji ve antropolojide genişletmiş ve bilimsel çalışmalarında, temel bir varoluşçu teorisi ile insan motivasyonu ile varoluşsal analizin araştırma ve çalışma yöntemlerinin sistematik entegrasyonunu sağlamıştır.

Alfried Lngle, diğ er iki yazarla birlikte, 2018 yılında yayınladığı “Existential Leadership zum Erfolg” kitabıyla, liderlik literatüründe, Varoluşçu Liderlik kavramını kazandırmış ve Dönüşüm Teorisinde bir dönüm noktası yaratmıştır.

Gerçekten de insanı gerek dönüşümsel bir lider olması gerekse de kurumlarının dönüşmesine liderlik etmesi ve kurumlarında daha iyi bir dünya ve belirlenmiş hedefler için dönüşüm yolunda ilerlemesi için ihtiyaç duyduğu hiç bitmeyen bir ilham, enerji ve yaratıcılık kaynağı kendi varoluşlarında saklıdır. Buna göre varoluşçu felsefe, eylem halinde insan olmayı ve liderlik gelişimi için de güvenilir bir temel sunmayı sağlayabilir. Buna göre, her filozof lider değildir ama her lider aynı zamanda bir filozof olmalıdır (Philipp ve diğ erleri, 2018, s. 15).

Lider, elbette bu felsefe zemininde dünyevi olmayan romantizmden uzak ya da varoluşçu yazar Albert Camus’un yabancılaşma kavramında ele aldığı toplumdan kendini soyutlamış insanın tam tersine, ünlü fildişi kuleye çekilmekten uzak durmalıdır. Aksine, açık bir şekilde ve sıklıkla aranan “her şeyin değişmesine” liderlik etmek, bireycilik kozasına çekilmeden diyalog odaklı olarak insanlara hitap etmek lider için önemlidir. Bu nedenle, varoluş culuk ve bu bağlamda ele alınan dönüşümsel lider şirketlerin performansını geliştirmekten zevk alan liderlere rehberlik edebilir.

Varoluşçu yaklaşıma göre, müşteri anlamlı bir topluluktur. Çünkü müşteriler, sunulan ürün ve hizmetleri kendi dünyasında içsel ve dışsal bir güdülenme ile daha fazla değer yaratmak için talep ederler. Varoluş culuk bağlamında liderliği ele almış bir lider, bu dönüşümü mümkün kılmak için, kendileri ve başkalarıyla nasıl başa çıkacakları ile ilgilenir, çünkü insanın kendi varoluşsal derinliğinde açığa çıkmayı bekleyen yeteneklerin ve güçlü yanların karşılıklı desteğinde, normal şartlar altında yapabileceğinden çok daha fazla yaratıcı g   yer alır. Bireyin  zerindeki talepler ve kendisinden beklenen hedefler baskı yapar ve onu tehdit eder. Bu baskı insanı kendi anlam dünyasında, varoluşsal derinliklerine ulaşması için bir fırsat da olabilir.

Liderler değer zincirine varoluşsal bir bakış açısıyla bakarlarsa, kendi ve takipçilerinin varoluşlarındaki anlamları keşfederek, birlik ve b t nl ğu sağlayarak bam başka geliştirme fırsatları açabilirler. Bu nedenle, kişinin olanaklarının daha fazla farkına varması, kendi kişilik ve karakterini daha olgunlaştırıp kendini gerçekleştirmesi, yalnızca haysiyet, saygı ve öz değerinin bir gereği değil, aynı

zamanda insanların performanslarını uygun şekilde artırmalarının ve onlara iş yerinde doğalarına uygun ve adaletli davranmalarını sağlamanın bir gereğidir.

3.3.1.1. Varoluşçuluk ve Liderlik Arasında Teorik Alt Yapı

Gibbs, Stephen P. (2010) Leadership and Existentialism: Building a Groundwork çalışmasında, Varoluşçu düşünce, liderlik arasında güçlü bir bağ olduğunu savunarak ve bu bağlamda teorik bir temel oluşturmaya çalışmıştır. Buna göre, Varoluşçu düşünce, liderlik öğrenimi için önem arz eden, gelişmekte olan bir alandır. Bu kısmen, liderlik söyleminin modern rasyonalist gelenek tarafından ele geçirilmesinden kaynaklanmaktadır; bu, liderlik araştırmalarını zaman zaman bazılarının tatmin edici bulmadığı veya indirgeyici bulduğu tutarlı ve birleşik bir anlayış sunmaya teşvik etme eğilimindedir. Bu memnuniyetsizlik, liderliğin hem tartışmalı bir konu hem de yeni araştırma yollarına açık olduğu fikrine katkıda bulunuyor.

Gibbs, Stephen P. (2010)'e göre, Varoluşçu düşünce, varoluşun bütününe ayrıcalık tanıdığı için, akılcı ve akılcı olmayan söylemi aşan bir tema sunar. Bu tür geniş kavramlar, liderlikle olan bağlarını zayıf olarak bırakır. Bununla birlikte, son liderlik araştırmaları, temel varoluşçu kavramları yenilenen ilgi alanları olarak görüyor: özgürlük, eğitim ve özgünlük gibi. Liderler en azından uygulamalarında bunlara ve varoluşçuların 'düşünce sepetleri' için çok önemli buldukları diğer alanlara gönderme yapıyor gibi görünürler. Bu iki alanı birbirine bağlayan daha fazla temel, liderlik araştırması için yeni bir fırsat gibi görünüyor.

Gibbs, Stephen P. (2010), Rasyonalist liderlik görüşlerine bir meydan okuma olarak varoluşçu düşünceyi öne sürmüşlerdir. Ayrıca, varoluşçuluğu kendini yeniden keşfetmek için yeni bir başlangıç olarak kabul eder ve liderlikte özgürlük ve özgünlük temalarının liderlik öğrenimi için verimli bir alan olduğu kabul eder.

Gibbs, Stephen P. (2010)'e göre varoluşçu düşüncenin hümanizm (dış baskılar karşısında anlamlı varoluş arayışı) alanında öne sürülmüştür; varoluş (kendi seçimlerinle gerçek anlamda insan olmak); zaman (yaşanan zamanın kalitesiyle ilgilidir; burada, şimdinin ve geleceğin değeri budur); özgürlük (hayatımızın dışında duran yansıtıcı benlik); etik (otantik varoluş ve kendine sadık olma ile ilgilidir); öznel (ne kaynağı olursa olsun, nihayetinde içsel olarak alınan gerçek) ve varoluşun

bütünlüğü (hem edebiyatta hem de sanatta birleşik söylemler de v olmak üzere bir bütün olarak kavranan içsel benlik ve çevremizdeki dünya anlayışı) olarak hakikat gibi pek çok tema ve alt teması Liderlik kuramları ile yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, örgütsel çalışmalar için bunlardan yükselen anahtar kavram, modernitede karar vermenin merkezinde yer alan ve bir örgütün ekonomisini etkileyen özgün bir kişi olarak liderin varoluşudur.

Gibbs, Stephen P. (2010)'e göre, Varoluşçu liderlik, Sartrecı bir anlamda, herhangi bir sosyal yapıyı yıkmak, yalnızca bireyin değerli olduğunu düşündüğü şeyi insan tuvaline yerleştirme imkanı sunar (Sartre, 1943, 1948; Kierkegaard, 1941; Lawler, 2005). Bu, liderlik öğrenimi alanındaki içsel uyum ve değişim kavramına hitap eder ve yapılandırılmış bilginin rasyonalist kavramlarına meydan okur. Liderlik araştırması için kritik gerilim bu meydan okuma ve liderliği daha yüksek bir düzlemde yapmak ve olmak, öğrenmek ve var olmaktır.

3.3.1.2. Varoluşçu Liderlik ve Liderliğin Kişileştirilmesi

Liderliğin varoluşsal arka planı, liderin, liderlik işlevinin doğal olarak gerektirdiği dış kısıtlamalara rağmen, yalnızca özel hayatında değil, aynı zamanda iş hayatında da ve dolayısıyla başarılarında da insani doyuma ulaşabileceği ve daha fazla değer katabileceği özel bir dinamizm getirir. Bu dinamizme ulaşmanın yolu, liderliğin "kişileştirilmesinden" geçer. Çünkü, varoluşçu liderliğin temel kaygısı, her şeyi daha fazla kişilikle aşmak, ruhsal gücün olanaklarıyla aşmak ve liderliği daha kişisel, vicdanlı, açık, diyaloga dayalı hale getirmektir. Böylece bir insan olarak lider, daha insan, daha olgun, daha zengin, daha zenginleştirici ve daha cesur hale gelir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 45).

Çalışma dünyasının bu şekilde insani değerlerle uyumlaştırılması, genel olarak daha iyi performansa yol açar. Varoluşçu liderlikte odak, çözümler ve stratejiler değil, şirket üzerinde olumlu etkisi olan liderin kişiliğidir. Buna dayalı bir dönüşüm süreci, organizasyona varoluşçu bir kültür, insanları potansiyellerini en iyi şekilde entegre edebilecekleri ve sadece iş dünyasında işlev görüp başarmakla kalmayıp aynı zamanda yaşayıp gelişen bir kişisel kültür getirmek anlamına gelir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 45).

Buna göre, varoluşçu liderlik, insan antropolojisinden başlayan ve hümanizme dayanan bir liderlik anlayışına sahiptir. Varoluşçu liderlik, insan doğası, organizasyondaki yaşama ve liderin tatmin edici yaşamına öncelik vererek odaklanarak, öncelikle gerek bireysel gerekse kurum çatısı altında işletmede anlam sorununu, tatmin edici bir yaşama dönüştürmek için potansiyel, coşku, özgünlük, tutku ve büyüme kavramlarına ve insanları varoluşsal olarak motive eden unsurlara odaklanır (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 45).

Lawler (2005) tarafından kaleme alınan "The Essence of Leadership? Existentialism and Leadership" makalesi, varoluşçuluk felsefesini liderlik kavramıyla ilişkilendirmektedir. Çalışmada, varoluşçu düşüncenin liderlik üzerindeki etkileri ve liderin varoluşçu ilkeleri nasıl benimsediği incelenmektedir. Makale, liderliği geleneksel anlamından farklı bir perspektiften ele almaktadır. Varoluşçu felsefeye göre, insanın varoluşu önceliklidir ve kişi özgür iradesiyle kendi hayatının anlamını ve değerini yaratır. Liderlik de bu bağlamda, bireyin kendi varoluşunu ve başkalarının varoluşunu anlamlandırma sürecini içermektedir.

Makalede, liderin varoluşçu temel prensipleri benimsemesi ve uygulaması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunlar arasında özgürlük, sorumluluk, otonomi, bireysel seçimlerin önemi ve değerlerin belirlenmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Varoluşçu liderlik, liderin kendi varoluşunu anlamlandırması ve başkalarının varoluşunu desteklemesi yoluyla etik bir liderlik anlayışını teşvik etmektedir. Makalede ayrıca, varoluşçu liderliğin organizasyonlarda nasıl uygulanabileceği ve nasıl etkili olabileceği de tartışılmaktadır. Varoluşçu liderin, çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyarak, onları motive ettiği ve iş tatmini sağladığı belirtilmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların özgünlüğünü ve özgüvenini artırarak, iş performansını ve organizasyonel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak, Lawler'ın makalesi, varoluşçuluk felsefesinin liderlik alanında nasıl uygulanabileceğini ve liderin varoluşçu ilkeleri nasıl benimseyebileceğini araştırmaktadır. Varoluşçu liderlik, bireyin kendini ve başkalarını anlamlandırma sürecine odaklanarak etik bir liderlik anlayışını teşvik etmekte ve organizasyonlarda olumlu sonuçlar elde etme potansiyeline sahiptir.

Ashman (2007)'ın "Existentialism and Leadership: A Response to John Lawler With Some Further Thoughts" adlı çalışması, liderlik konusunu ele almakta ve varoluşçuluk perspektifini kullanarak liderlik teorilerine ve pratiklerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Ashman, çalışmasında John Lawler'ın önceki makalesine yanıt vermektedir. Çalışmanın ana odak noktası, varoluşçuluk felsefesinin liderlik anlayışına nasıl katkıda bulunabileceği ve liderlik deneyimini nasıl etkileyebileceğidir. Ashman, varoluşçu düşüncenin liderlerin karşılaştığı zorluklarla başa çıkma, karar verme süreçleri ve liderlik tarzları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ele almaktadır. Ashman'ın çalışması, liderlik teorilerinin sınırlamalarını tartışmakta ve varoluşçuluk perspektifinin liderlerin özgünlüğünü ve otantikliğini nasıl destekleyebileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca, liderlik ve varoluşçuluk arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek, liderlerin kendi varoluşsal gerçekliklerini fark etmelerini, sorumluluklarını üstlenmelerini ve anlamlı bir şekilde yönlendirici olmalarını teşvik etmektedir. Bu çalışma, liderlik teorisi ve uygulamasına alternatif bir bakış açısı getirmekte ve liderlerin kişisel gelişimini ve etkileşimlerini derinlemesine anlamalarını teşvik etmektedir. Ian Ashman'ın bu çalışması, liderlik alanında varoluşçuluk perspektifinin önemini vurgulayan ve liderlerin daha etkili ve anlamlı bir şekilde hareket etmelerine yardımcı olmayı amaçlayan değerli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Ashman (2007)', çalışmada liderlik deneyimini varoluşçuluk kavramlarıyla bağlantılandırırken, liderlerin özgünlük, sorumluluk, özgür irade ve anlam arayışı gibi varoluşsal temalarla nasıl etkileşimde bulunabileceği tartışılmaktadır. Ayrıca, liderlerin varoluşsal gerçekliklerini fark etmeleri ve bu gerçeklikler doğrultusunda kararlar almaları gerektiği vurgulanmaktadır. Ashman (2007), liderlerin varoluşçu bir bakış açısıyla kendilerini anlamalarının, liderlik tarzlarını ve etkileşimlerini derinlemesine kavramalarını sağlayabileceğini savunmaktadır.

Ayrıca, liderlerin varoluşsal kaygılarıyla yüzleşmelerinin ve kişisel değerlerine dayalı kararlar almalarının, daha otantik ve etik bir liderlik sergilemelerine yardımcı olabileceği vurgulanmaktadır. Bu çalışma, liderlik teorilerinin sınırlarını sorgulamakta ve liderliği bireysel varoluşsal deneyimlerle birleştiren bir perspektif sunmaktadır. Varoluşçuluk felsefesini liderlik teorilerine entegre etmenin liderlerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine nasıl katkı sağlayabileceğini anlatan Ashman, liderlik

disiplinine yeni bir bakış açısı getirmektedir. Sonuç olarak, Ian Ashman'ın bu çalışması, Liderlik Teorisi ve pratikleri üzerinde düşünmeyi teşvik eden, liderlerin kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve daha otantik bir liderlik deneyimi elde etmelerine yardımcı olan değerli bir katkıdır.

Ashman (2007), John Lawler'ın makalesinden yola çıkarak, varoluşçuluğun liderlik çalışmasına sunacak çok şeyi olan felsefi bir bakış açısı olduğu fikrini pekiştirmeye çalışmış ve varoluşçuluğun uyulması gereken bir felsefe olduğunu savunmuş olup karmaşıklığına rağmen Sartre'ın kavramlarının liderliği çevreleyen çağdaş tartışmaların ön saflarında yer alan konulara doğrudan uygulanabileceğini göstermeye çalışmıştır. Varoluşçuluk, somut ve özel olarak tanımladığım şeyle, dünyada-olmakla ilgilenir. Başka bir deyişle, birçok liderlik araştırmasında ortak olan soyut genellemeden ziyade, öznelerin günlük, yerleşik deneyimlerine odaklanır. Gelecekteki liderlik araştırmalarına yönelik yaklaşımlar için net sonuçlar olduğunu ve ancak alan sınırlaması bunların açıklanmasına zorlaştırdığını savunmaktadır.

Ashman ve Lawler, (2008)'ın "Existential Communication and Leadership" isimli çalışmalarında, liderlik teorisine eleştirel bir yaklaşıma katkıda bulunabileceğine inanılan bazı önemli varoluşçu filozofları ve kavramları tanıtılması ve açıklanması amaçlanmıştır. Ashman ve Lawler, (2008)' göre, liderlik literatürünün çoğunda, liderlik ilişkilerinin aşağı yukarı tamamen araçsal şekillerde görülmesine dair içkin bir tehlike vardır: lider, belirli örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için etkileşimde bulunur. Bu, yukarıda açıklandığı gibi, Buber'in ikinci diyalog yorumuyla, yani teknik diyalogla, yani bilginin nesnel iletimi ile eşit olacaktır. Bunun örnekleri, örneğin, kişiler arası bir değiş tokuş oluşturmaktan ziyade bilginin iletilmesini ve netleştirilmesini içeren vizyonu iletme kavramında (Bryman, 1993; Kotter, 1996) bulunabilir.

İletişimin doğasını varoluşçu bir bakış açısıyla anlamaya vurgu yapılır. Ve böylece Jaspers'ın varoluşsal iletişim kavramsallaştırması, lider iletişiminin önemli yönleri olarak kabul edilebilecek, dünyada olmak, öteki, özneler arasılık, diyalog ve dolaylı iletişim dahil olmak üzere ilgili önemli kavramlarla birlikte tanıtılır. Buber'in ilişki ve diyalog olarak iletişim konusundaki fikirlerine özel bir önem verilir. Baştan sona, varoluşçu bir analizin önemini vurgulamanın bir yolu olarak, iletişimin liderlik

pratiğindeki merkeziliğine ilişkin çağdaş ve -genellikle öyle kabul edilen- ortodoks düşünceye atıfta bulunmaktadır.

Ashman ve Lawler, (2008)' göre, literatürün bir kısmı farklı bir bakış açısı benimsemekte ve lider rolünün bireylerin durumlarını ve eylemlerini anlamlandırmaları için önemli bir unsur olabileceğini savunmaktadır. Ancak varoluşsal iletişim ve özellikle liderlikle ilgili diyalog kavramı bunun ötesine geçer. İlişkilere yüzeysel (insancıl olsa da) bir bakış açısı sunmaz, ancak potansiyelleri vurgular. Liderlik literatüründe 'anamlı' ilişkilerin yeri çok önemlidir. Ashman ve Lawler, (2008)' göre, Greenleaf'in (1996) hizmetkar liderlik kavramı, bireyin benzersiz olarak tanınması ve belirli ihtiyaçlar ve 'takipçilerin' toplu bir görüşünün karşılayamayacağı anlayışlarla tanınması gibi bireysel ilişkilere dikkat gerektirdiği ölçüde burada da önemli olma potansiyeline sahiptir.

Ashman ve Lawler, (2008)' göre, Varoluşçu düşüncenin yukarıda belirtilen açıklamaları ve bunun liderlik ilişkilerine uygulanması, liderlik ve liderlik iletişimi potansiyeli hakkında daha fazla düşünce uyandırması gerektiğini düşünmektedir. Varoluşçu bir yaklaşım iletişimde potansiyelin -olasılığın- kabulüne izin verir, hatta bunu talep eder. Dolayısıyla diyalog olarak iletişim, liderlik ilişkilerine dahil olan herkesin potansiyelinin gelişmesine izin veren yaratıcı bir süreç olarak görülür ve bu haliyle, pek çok liderlik literatüründe ima edilen rollerin göreceli sabitliğinin ötesine geçer. Bu şekilde varoluşçu düşünce, liderin örgütsel bağlamda ve takipçilerde dönüşümler yarattığı dönüşümcü liderlik (Bass, 1995) gibi nispeten yeni kavramların ötesine geçmemize izin verebilir. Bu varoluşçu düşünce tarzı, lider dahil herkeste dönüşüme izin verecek şekilde bunu daha da geliştirir.

3.3.1.3. Bir Yaşam Biçimi Olarak Varoluşçu Liderlik

Varoluşçu liderlik, tüm katma değer döngüsünün ve değer zincirinin varoluşsal bir boyutunu benimseyen, varoluşu ve yaşamı gerçekleştirmeye yönelik bir ekonomik düşünce haritasıdır. Liderin, takipçilerin ve kurumun varoluşsal dönüşüm süreci bir mücadele değil, güçlerin bir araya getirildiği ve ilgili tüm paydaşların katma değeriyle üretken bir şekilde uyumlaştırıldığı yaratıcı ve işbirlikçi bir süreci hedeflemektedir. Buna göre, işletmeler çalışanlarını her şeyden önce bir insan olarak ele almalı ve bir insanın potansiyelini kendi tüm varoluşu ile bütünleştirebildiği durumlarda çalışandan

günde dokuz saat “hizmet ettiği” uzmanlıktan daha fazlasını sağlayabilir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 46).

Varoluşçu liderlik, her liderlik sorununun arkasında insan yaşamıyla ilgili kişisel bir sorunun olduğu düşüncesine dayanır. Liderin, belirsizliğe dayanacak gücü ve cesareti var mı? Başarısızlık olasılığını kabul edebilir mi? Başarısızlık durumunda bile kararında buna değecek bir değer görüyor mu? Eylemlerini vicdanı önünde savunabilir mi? gibi sorulara araç ve yöntemlerden, bu uğurda çok daha fazlasını başaran ve hem içeride hem de dışarıda bir ortaklık ve diyalog yaklaşımı benimseyen bir anlayışla “kişileştirilmiş liderliğin” özüne odaklanan bir yaklaşım sergiler. Varoluşçu liderlik, lider tarafından yaratılan bir yaşam biçimidir ve varoluşçu lider kendini varoluş mecrasında konumlandırmayı ister. Liderin gelişim ve dönüşüm potansiyeli tam da burada yatmaktadır: başarı, hedefler kaçırılsa bile kendini yorumlamanın, kendini gerçekleştirmenin ve anlamın yerine getirilmesinin sonucudur (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 46).

Varoluşçu liderlik, insan varlığına odaklanır, bu nedenle varoluş bu yaklaşımda merkezi bir kavramdır. Varoluş, kısaca gerçeklikle alışverişte özgürlük ve sorumluluk içinde şekillenen anlamlı bir yaşam olarak tanımlanabilir (Längle, 2016a).

Varoluşçu Lider, şirketteki varoluşsal beceri düzeyini sistematik olarak geliştirerek, teşvik ederek ve böylece dönüştürücü bir etki yaratmaya odaklanır. Buna göre, varoluşçu liderlik, insanı merkeze alan “varoluşçu ekonomik düşünceye” dayanır. İnsan, ekonomik faaliyetin kaynağı olarak, sadece aracı değil aynı zamanda, amacıdır da. Ancak insan burada, sadece bir know-how kaynağı ve üretim faktörü olarak değil, aynı zamanda şirketin gelişmesi için olumlu etkisi olan ve tüm bunlara anlam veren gelişme fırsatları olan bir kişi olarak ön plandadır (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 46).

3.3.1.4. Varoluşçu Liderlik ve Anlam İstenci

Varoluşçu felsefe açısından bakıldığında insan sürekli dinamik bir süreç içindedir. “İçsel onay/kabul” kavramı, tüm bu dinamik sürecin temeli olarak, bu icrayı, dönüşümü ve varoluşu, temsil eder. İçsel kabul kavramı, kişinin kendisi ile yüzleşme yeteneğini tanımlamak için kullanılan bir terimdir (V. Frankl, 2005). İçsel onay, kabul ve rıza halinde olmak ve insanın yaptığı şeye içsel bir evet duygusu taşıması, gönül

rızası olması demektir. Bu onaylamanın birincil bileşeni duygusaldır ve bilişsel rıza ise ikincil sıradadır.

Bu gönül rızası, içsel bir kabul ile sezgisel olan bir insan yeteneğine dayandığından, rıza aynı zamanda bir özgürlük kavramıdır ve daha spesifik olarak; varlık özgürlüğüdür. İnsanları hayvanlardan ayıran bir potansiyel ve özellik vardır; Hayvanlar içgüdülerine "bağlıdır" adeta bağımlıdır ve büyük ölçüde iç güdülerine hareket ederler. Ancak insan öyle değildir. Bu nedenle geçmişi sürdürmek yerine içinde yaşayabileceği ve potansiyelini geliştirebileceği bir kültüre ve yaşam biçimine ihtiyacı vardır.

Varoluş, insanın yalnızca fiziki varlığına indirgenmiş bir varoluş biçiminde "bitki örtüsü" gibi değil, aynı zamanda imgeler dünyasında, duygular, düşünceler, olguların algılanışı, anlamlandırılması, değerler ve insanlarla iç içe olmanın getirdiği deneyimlerle dışarı çıkabildiği bir varlık biçimidir. Bu durum insana, kendine ait bir hareket alanı sağlar ve bunun sonucu olarak, insanın karşı karşıya olduğu sorular, problemler, görevler gibi sosyal şeyler, tamamen kendi insafına bağlı değildir, ancak onlardan kurtulabilir ve içsel olarak algılarıyla bu şeylerle başa çıkabilir (V. Frankl, 2005).

Bir lider, örneğin, korkunun kendisi olmadığını farkındaysa, ancak korkuya sahipse, korkuyla başa çıkabilir. Bu sayede kişinin karşılaştığı her şey, diyaloga dayalı bir ilişki içinde olduğu bir muadili olur. İnsan korkudan kurtulamayabilir, ama üretken bir şekilde onunla başa çıkabilir. Ya da başka bir deyişle; Ayağa kalkıp dışarı adım atma eylemi içinde, insan hala bir dereceye kadar korku içinde olsa da bu korku halinin içinde alternatif bir muadil, bir nedene dayalı bir seçenek olabilir. Bu nedene dayalı olarak yapılan bir seçim, alınan bir tutum, gösterilen bir duruşa dönüşebilir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 47).

İnsan kişiliğinin, benliğinin ve şuurunun manevi gücü sayesinde iki ayak üzerine kalkabilir ve doğrulabilir. Bu şekilde ayağa kalkmak, ayakta durmak, insanın ufku genişletir ve dirilişi ile daha önce göremediği ama şimdi hemen önündeki zeminden fazlasını görebilir. Bu yüzden insan ufuk sahibidir ve ufuk onun ayağa kalkışında saklıdır. Sonuç olarak, artık anlık olana içgüdüsel tepki ile bağlı olmak zorunda değildir ki varoluşunda bu potansiyel iradesi ve şuurunda vardır. İnsan bu

bağlamda, daha geniş ufku görebilir ve bunun için de elleri serbesttir, bu da ona hareket özgürlüğü, etkileşim özgürlüğü ve algılayışlarında kapsam özgürlüğü verir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 48).

Varoluş, insanın, ayağını içinde bulunduğu şartların zemininde tutarken, şartların biraz dışına çıkmak demektir. Varoluş, içinde bulunulan şartların gerçeğinde ama aynı zamanda insanın hayatını şekillendirme iradesi göstermek ve ona içinde bulunduğu şartlara, kurumlar, işletmeye yaratıcı potansiyel yaratan bir biçim vermek anlamına gelir. Bir lider, koşulların insafına kalmış değildir. Varoluşçu lidere göre, "özellikle insani bir varoluş yolu" (Frankl 1959) olarak bu varoluş anlayışı, olasılıklar, aynı zamanda seçim, görüş ve karar ıstırapı anlamına gelir. Bu nedenle özgünlük, özgürlük, irade, sorumluluk ve anlam, insan olmanın temel kavramlarıdır (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 48).

Varoluşçu liderlikle, bu merkezi insan yetenekleri organizasyonda etkili olacak şekilde geliştirilebilir. Bunun için liderin anlamlı bir niyeti, amacı olmalı. Bu amaç ve niyet her şeyden önce gerçekleştirilebilir olmalı, çekici olarak algılanmalı, kişisel olarak önemli ve tutarlı olmalı ve daha büyük, anlamlı bir bütün halinde birleştirilmelidir. Buna göre, liderlik, anlamlı iradeyi, içsel kabulü, gönül rızasını, etkinleştirmeyi ve harekete geçirmeyi amaçlıyorsa, diğer insanlara liderlik etmek, katılan herkes için karlı bir süreç haline gelir. Varoluşçu liderlik, bir motivasyon ve insan olma evrenselliğidir ve bir reçeteye bağlanmış bir formül veya şartname değildir, özgündür. İnsan olmak, stratejiyi gerçekleştirmede ve şirketin varlık nedenini gerçekleştirmede belirleyici bir üretken faktördür. İnsanlar, konumları ve işlevleri nedeniyle bilgi taşıyıcılarıdır ve daha büyük bütünün başarısına katkıda bulunabilirler, bulunurlar (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 48).

İnsan bir araçtır ve büyümeye ve kurumsal gelişmeye katkıda bulunur. Kendi inisiyatifiyle, içsel kabul ile hareket eden insanlar, performans göstermeye daha istekli, daha yaratıcı ve enerjiktir. İnsan, yalnızca mesleki yeterliliği yoluyla değil, aynı zamanda imgeler dünyasındaki zihinsel kapasitesi yoluyla da üretkendir. Kaynaklarına ve potansiyellerine katkıda bulunabilen, kendilerine uygun ve büyüyecekleri görevlere sahip olan ve fark yarattığını hisseden liderler ve en az onlar kadar çalışanlar da daha kararlı, motive, diyaloga açık, daha iyimser, daha olumlu, daha yenilikçi ve

daha çözüm odaklı olurlar (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 48). Gerçekleştirme gücü, motivasyon, insanın içinden geldiği için, liderler insanlıkla ilişki kurmakta iyi olurlar. Dönüşüm liderleri iletkenler gibidir ve her enstrümanı kendileri çalmazlar, ancak her enstrümanın kendine özgü olmasını ve kendi kendine çalmasını sağlarlar. Ve her enstrüman iyi çalışıyorsa, orkestranın sağlam gövdeleri varsa, o zaman her şey kulağa hoş geliyor demektir. Varoluşçu liderlik, yaratıcı tasarımın gerçekleşmesine katkıda bulunur ve insan ne kadar kendisi olur ve varoluş olasılıklarına ve potansiyeline doğru büyürse, büyüyebileceği, besleyici bir topluluğu deneyimlediği yerlere o kadar çok odaklanır. Varoluşçu lider anlamlı bir şey başaran ve kendini aktif ve üretken bir insan olarak deneyimleyen kişidir. Bunun aksi ise, sömürüye yol açabilen maksimizasyon, sadece nesnelleştirme, işlevselleştirme ve makineleştirmenin işlemsel anlayışıdır (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 49).

3.3.2. Varoluşçuluk ve Değer Merkezli Liderlik

Varoluşçuluk ve Değer Merkezli Liderlik üzerine yapılmış olan literatür taraması dördüncü bölümde detaylıca yapılmıştır.

3.3.3. Varoluşçuluk ve Dönüşümsel Liderlik

Kurumsal başarıya giden yol yalnızca kişiler arası ilişkiden geçer ve bu, biçim ile öz arasındaki yasal bağlantıyı takip eder. Öz, gerçek analizde algılanıp algılanmadığına bakılmaksızın, şirkete benzersiz özelliklerini veren ve bugünkü haline getiren şeydir, sahip olduğu kültür ve temel yetenekleridir. Çünkü öz kendi içinde durur,» tözdür «, formların temelini oluşturur. Bu nedenle, bir şeyin veya şirketin özü, görünüşünden (biçimlerinden) çok daha kalıcıdır. Bu nedenle, eğer var olan form olarak ve olması gerekeni de özde bulunan bir potansiyel olarak anlaşılması gerekir. Dönüşümün kültürel-psikolojik yanıyla bağlantılı olarak bu, Mevlana'nın, Pindar'ın Nietzsche'nin (Pythian Odes'ten) söylediği şu cümleyi temel alan bir insan imgesine ve bir gelişme anlayışına yol açar:” Ne isen o ol”.

Goethe ve ardından Frankl'ın da devam ettiği gibi, insanın doğası olabileceği şeye dönüşme fırsatlarını her zaman verir. Bunun için kişinin kendini tanıması, potansiyelinin farkına varması ve öz varlığı ile uyumlu bir süreç içinde olması gerekir. Potansiyel terimi, dönüşüm süreçlerinde liderliğin büyüme felsefesinin temelidir. Dönüşüm süreçlerinin tasarımı, yukarıda bahsedilen anlamda, öz-varlık uyumu içinde,

şirketi daha önemli kılmak ve daha çok kendi haline getirmek için “şirketi kendi şekline sokmak” için odaklanır. Çünkü öze uymayan bir potansiyelin gerçekleşmesi **yabancılaşmadır**. Şirketin başlangıçta tasarlandığı ve esasen içerdiği şey haline gelmediği bir gelişme, istenmeyen bir gelişmedir. Sonuç, çalışanlar üzerinde gerilim ve stres, azalan başarı ve baskıdır ve bu sorunların kaynağı da genellikle doğrudan görünür değildir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 21).

Dönüşüm liderleri, henüz olmayan ama potansiyel olarak zaten var olanın savunucularıdır. Onlar "kaderin sözcüleridir" (Johner 2009), bir şirkette, çalışanlarda ve kendi içlerinde var olan potansiyelleri açığa çıkarmak için çalışırlar (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 22).

Bu yaklaşıma göre, hedef her zaman mevcuttur. Gerçek/hedef, makul bir şekilde tahmin edilmiş olsa da analizin arka planına karşı boşluğa bakar, gerçek fantezi aslında bu tahminler ve analizlerdir, analiz felce yol açar, çünkü çözüm değildir. Çözüm sorunun nasıl ortaya çıktığında saklıdır. Burada yapılması gereken, potansiyellerin farkında olmak ve bunu açığa çıkarıp, göstermek ve geliştirmektir.

Kültür, kişinin kendisiyle ve başkalarıyla ilgilenme konusundaki tüm alışkanlıkların toplamıdır. Bu deneyimlerin kültür olarak organizasyondaki etik iklimle bütünleşmesi, ekiplerde ve şirkette bulunan var olma olanaklarının ve bunların geliştirilmesi en az bir yıl süren bir süreç olduğunu göstermiştir. Ortak değerlere dayalı etik iklim ve olumlu kültürel yapı şirkette yaratıcılık ve üretkenlik artırılabilir. Ancak bu, uyum anlamında talepler yoluyla olmaz, ekip üyelerinin bu özgür iradeleri ve benimsemeleri ile gerçekleşir.

Varoluşçu liderlik, kelimenin en iyi anlamıyla "insani olarak mümkün" olanın, kültürün, kişinin kendisi ve başkalarıyla ilişki kurma konusundaki tüm alışkanlıkların toplamı olarak, sistematik bir şekilde geliştirilmesi ve eğitilmesi durumunda uzun vadede hayata geçirilebileceğini varsayar (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 194).

3.3.4. Varoluşçuluk ve Otantik Liderlik

Varoluşçu felsefenin ortaya çıktığı dönemlerde, aydınlanma ile Avrupa toplumları batıl inançlardan uzaklaşmaya başladı Kierkegaard (1846) ve Nietzsche gibi yazarlar (1883) ve daha sonra Heidegger (1962) ve Sartre (1969) Binswanger (1946), Jaspers gibi (1971) ve Laing (1971) gibi filozofların varoluşçu felsefeye

yaptıkları katkılar, Psikiyatri alanını da etkiledi ve varoluşçu psikoterapistler de terapilerini daha çok varoluşçu bir temele dayandırmak istediler. Tıbbi bir yaklaşımdan çok felsefi bir yaklaşım olarak, Frankl (1963), Yalom (1980) ve May (1994) gibi psikiyatristler Varoluşçu felsefe ile Psikiyatri ve Psikoterapi uygulamalarını bütünleştirerek Varoluşçu Koçluk için zengin bir miras hazırladılar.

Varoluşçu Koçluk, varoluşçu felsefe, varoluşçu psikoterapi, yönetim ve liderlik alanlarını bir araya getirmiş ve yönetim ve liderlik alanına güçlü bir alternatif ortaya koymuştur (Tony, Siobhain ve Stephen, 2015, s. 61).

Bu bağlamda, otantik liderlik liderin özgünlüğüne odaklanır. Özgünlük, varoluşçu düşünce ve pratikte anahtar bir kavramdır. Ancak otantik liderlik alanında bu iki alanı bir araya getiren çok az çalışma yapılmıştır.

Varoluşçuluk, otantik liderliğin fiili gelişimi ile doğrudan ilgilidir. Varoluşçuluk, bilimin liderliğe ve özgünlüğe rasyonalist yaklaşımına karşıt olarak fenomenolojik bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Varoluşçuluk bağlamında otantik yaklaşıma varoluşçu bir yaklaşımın etkinliğini de tartışabiliriz. Buna göre, varoluşçuluk, Liderlik Gelişimi ve Otantik Liderlik Koçluğu için fenomenolojik bir model önerir ve bunun gibi Otantik Liderlikle ilgili temel varoluşsal sorunları nasıl ele alınabileceğini gösterir.

3.3.5. Varoluşçuluk ve Etik Liderlik

Varoluşçuluk ve etik liderlik üzerine yapılmış olan literatür taraması dördüncü bölümde detaylıca yapılmıştır.

3.3.6. Varoluşçuluk ve Hizmetkar Liderlik

İş liderleri, çalışanların hayatlarında anlam arayışını kolaylaştırma ve onlara meydan okuma sorumluluğu da taşımaktadırlar. Liderler, çalışanlarının anlamı keşfetmelerine yardımcı olabilir ve onları toplumun geneline olumlu katkıda bulunacak kadar ruhsal olarak güçlü kılabilirler (Seerat ve Mueen, 2018, s.12).

Greenleaf (1970) hizmetkar liderlik kavramını ilk kez ortaya koymuş ve şöyle tanımlamıştır; “Hizmetkar lider önce hizmetkardır. İnsanın liderliği, önce hizmet etmek istediği doğal bir duyguyla başlar. O zaman bilinçli seçim, kişiyi liderlik etme arzusuna götürür” (Greenleaf, 1970, s. 27).

Hizmetkar liderliğin boyutları, topluluk için değer yaratmak, duygusal iyileşme veya takipçilerin kişisel başarısızlıklarına karşı duyarlı olmak, astların büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olmak, kavramsal beceriler veya takipçilere yardım sağlamak için ön koşullar olan problem çözme yetenekleri ve görev bilgisidir. Güçlendirme, astları ilk sıraya koyma ve etik davranma bu amaç için en çok kabul gören özelliklerdir (Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2014; Liden ve diğerleri, 2015; Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008).

Erdemlilik, etik, değerler, ahlak, dürüstlük, güven, erdemler ve doğruluk gibi niteliklerin toplamı olarak liderin etik duyarlılığı, örgütsel anlamlılığın geliştirilmesi için önemli liderlik çıkarımlarına sahiptir, çünkü etik duyarlılığın varlığında hizmet etme tutumuna sahip olmak, gerekli içsel motivasyonu yaratabilir ve işyerinde anlamlılık için pozitif bir etki oluşturabilir (Brown ve Treviño, 2014) (Eisenbeiss ve Knippenberg, 2015), (Fehr, Yam ve Dang, 2015) (Karakas ve Sarıgöllü, 2013), (Luthans, 2002), (Matten ve Crane, 2005).

3.3.7. Varoluşçuluk ve Vizyoner Liderlik

Strateji, vizyon kavramının önemli bir boyutudur ve bugünün koşullarını vizyona bağlayan bir araç sunar. Stratejinin rekabet avantajı sağlamak için kullanılmasının önemini vurgulayan araştırmalar ve sonuçlarında bulunan bulgular her geçen gün artarak devam etmektedir. Ancak birçok çağdaş kuruluş stratejiye yönelik geleneksel yaklaşımları hala kullanmaya devam etmektedir. Bu bağlamda, stratejinin önemini vurgulayan bu yaklaşımlara insan faktörlerini göz ardı etmeleri yönünden eleştiriler yapılmaktadır. Bu nedenle, salt stratejik modeller insan temelli bir rekabet avantajına ulaşmak için temelde yetersiz olabileceklerini de düşünmek stratejinin, ulaşılması hedeflenen vizyonun ve dolayısıyla da liderliğin önemli bir boyutudur. Sonuç olarak, vizyona ulaşmayı sağlayan bir araç olarak strateji oluşturmaya yönelik alternatif bir yaklaşım sunma da bu bağlamda önemli hale gelmektedir. Psikolojide hümanist/varoluşçu harekete dayalı bir yaklaşım bunun için güçlü bir alternatif olabilir. Stratejinin üç temel unsuru olarak, süreçler, liderlik ve etkinlik üzerine odaklanılarak, bu stratejik hareketin merkezinde yer alan ilkelerin, kuruluşun en değerli varlığı olan insanlara dayalı bir rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için

nasıl kullanılabileceğini göstermesi önemlidir. Bu konuya odaklanan Burger (2005)'in çalışması önemlidir.

Burger' (2005) çalışmasının amacı, strateji oluşturma ve uygulama sırasında psikoloji ve felsefedeki hümanist ve varoluşçu hareketlerin ilkelerinin dikkate alınmasının böyle bir alternatife katkıda bulunabileceğini göstermektir. Burger (2005) çalışmasında, bu amaca, ilk olarak insan kavramını rekabet avantajı olarak keşfedilmesini sağlayarak ve ikinci olarak da strateji kavramını eleştirel olarak gözden geçirerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Son olarak, insan temelli bir rekabet avantajı sağlamak için hümanist ve varoluşçu hareketten kaynaklanan belirli ilkelerin kullanılabileceğine dair bir argüman sunulmaktadır.

3.3.8. Varoluşçuluk ve Stratejik Liderlik

Klasik strateji süreci modelindeki yüksek derecede planlama ve stratejik kontrol kavramı, stratejiye geleneksel yaklaşım yapıldığında kontrolün ağırlıklı olarak merkezi olduğu görülmektedir. Weir ve Smallman'a (1998) göre, artan bilgi birikimi, bu “yüksek oranda resmileştirilmiş stratejik planlamanın” bir “tuzak” ve kendi içinde bir amaç haline gelen bir “yanılgı” olabileceğini savunmaktadır (Weir ve Smallman, 1998, s. 48).

Pettigrew (1985), stratejilerin geliştiği sürecin, rasyonel modellerin yukarıda belirtildiği gibi kabul edildiğinden daha fazla politik ve düzensiz olduğunu belirtir. Benzer şekilde, Gratton ve arkadaşları (1999a), rasyonel yaklaşımın karar vermedeki siyasi süreçleri ve “örgütlerin öngörülebilir bir süreçten diğerine geçmediği” (Gratton ve arkadaşları, 1999a, s. 8) gerçeğini göz ardı ettiğini ve birçok örgütün bir değil, birçok stratejinin peşinden koştuğunu iddia etmektedir. Truss (1999) ayrıca stratejiye geleneksel yaklaşımın amaçlanan ve ortaya çıkan stratejiler arasında ayırım yapmada başarısız olduğunu iddia eder. Mintzberg ve Waters (Mintzberg ve Waters, 1994, s. 188) tarafından da amaçlanan ve ortaya çıkan stratejiler arasında bir ayırım yapılmakta olup geleneksel stratejik yaklaşımların amaçlanan stratejilere değişen koşullara uyum sağlamakta zayıf kaldığı için güçlü bir araç olmaktan uzak olduğunu sebepleri ile açıklayarak savunmaktadırlar. Bowman (1999) benzer şekilde stratejideki değişikliklerin katı planlamalar ve daha ziyade krizler ve liderlikteki değişiklikler gibi

faktörlerin sonucu nedeniyle nadiren gerçekleştiğini savunmaktadır (Burger, 2005, s. 6).

Stratejik liderlik, kuruluşların ve pazarların ürün ve hizmetlerine ilişkin stratejik kararlar almak; kilit yöneticilerin seçimi; ve kaynakların ana organizasyon bileşenlerine tahsisi; örgütsel amaç ve stratejinin formülasyonu; kuruluşun alanıyla ilgili olarak kuruluşa yön sağlamak; Tazminat, bilgi ve kontrol sistemleri gibi kurumsal tasarımların ve ana altyapıların kavramsallaştırılması ve kurulması; finansal kurumların temsilcileri, devlet kurumları, müşteri çıkar grupları ve işçi gibi kritik seçmenlere karşı organizasyonu temsil etmek; ve meşruiyet ve kaynaklar için bu tür seçimleri müzakere etmek gibi konuları içerir.

Kurumsal düzeyde stratejik liderlik sorumluluklarını tanımlarken, bireyleri ve grupları kuruluştan ayıran insan dışı unsurlara (strateji, yapı, kurallar ve prosedürler) odaklanılır. Örgütsel öğrenme perspektifinden bakıldığında bu insan dışı unsurlar, bireylerden ve gruplardan kaynaklanan öğrenmenin kurumsallaşmasını temsil eder. Stratejik yönetim ve organizasyon teorisi literatürleri, çevre, strateji ve organizasyonun temel yapılarının derinlemesine incelenmesini sunmaktadır.

Günümüzün dinamik ortamlarında stratejik liderlik alanı aşkın liderlik etiketi altında sentezlenmektedir. Aşkın lider, kendi benliğine, diğer bireylere ve organizasyona liderlik eden stratejik bir liderdir.

Rana ve arkadaşları (2011) çalışmalarında, stratejinin yanı sıra liderliğin öznel perspektifinin gücü ve değeri için yapılandırmacılığın ve varoluşçu perspektifin katkısını keşfetmeye odaklanmaktadır. Ayrıca, bu yaklaşıma gereken statüyü verdiğimizde, öznel bakış açısının değerini de savunmaktadırlar. Mantıksal zeminlerde liderliğe nesnelci yaklaşımın yeniden değerlendirilmesini davet etmektedirler. Rana ve arkadaşları (2011) bu çalışmalarında, varoluşçu bir bakış açısının değerli girdisini göz önünde bulundurarak başlar ve ardından liderlik çalışmalarında sosyal inşacı yaklaşımın değerini araştırır ve ayrıca hümanist/varoluşçu yaklaşımdan strateji oluşturma'nın önemini vurgular. Bu çalışmaları, liderliğe nesnelci yaklaşımın yeniden ele alınması konusunda yeni ve taze bir yaklaşım benimsemekte ve liderliğin değeri için öznel yaklaşımın değerini ve aynı zamanda liderliğe hümanist/varoluşçu yaklaşımı tartışmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK, VAROLUŞÇULUK VE DEĞER MERKEZLİ LİDERLİK

4.1.Varoluşçuluk ve Değer Merkezli Liderlik

Varoluşçuluk ve varoluşçu liderlik ile aynı bağlamda olan, aynı yaklaşımı sergileyen değer merkezli liderlik kuramlarındaki bazı ölçek, model ve yaklaşımlar aşağıdaki tabloda yer almakta olup, bu yaklaşımlar ile varoluşçuluk ve varoluşçu liderlik arasındaki bağlar kurulmaya çalışılacaktır.

Tablo 3. Varoluşçu Liderlik ve Değer Merkezli Liderlik Ortak Odak Noktaları

Değer Merkezli Liderlik	
Varoluşçu Liderlik	Garg, Garima ve Venkat R. Krishnan'ın Değer Merkezli Liderlik Teorisi
	Dürüstlük Vizyon Güven Dinleme Takipçilerine Saygı Berrak düşünme Kapsayıcılık
	Prilleltensky'nin değer temelli liderlik modeli
	Bireysel, kolektif ve ilişkisel iyiliğe odaklanmaktadır Ahlaki ve etik değerler Takipçilerinin gerçek ihtiyaçlarını fark etmelerine yardımcı olma
Varoluşçu Liderlik	Jansen Kraemer'in 4 İlkesi
	Kendini Yansıtmı Denge Kurma Özgüven Tevazu
Varoluşçu Liderlik	Graves Değerler Teorisi
	Otomatiklik Geleneksellik Benmerkezcilik Bilgelik Bilimsellik Toplum merkezilik Bilişsellik Deneyimsellik

Yukardaki tablo aşağıda referans göstermek suretiyle yapılmış olan literatür taramasına dayanarak hazırlanmıştır.

4.2. Garg Garima ve Venkat R. Krishan'ın Değer Merkezli Liderlik Teorisi

Garg ve Krishnan (2003) Değerlere dayalı liderlik için 20 maddelik bir ölçek geliştirmiş olup, Hindistan'ın önde gelen bir yazılım danışmanlığı firmasının 100 çalışanından oluşan bir örnekleme kullanarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel yapının iki boyutu olan örgütsel şekillenme ve adem-i merkezileşme ile ilişkisini incelemişlerdir. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin ve değerlere dayalı liderliğin birbiriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu ve her ikisinin de ademi merkeziyetçilikle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak örgütsel şekillenmenin her iki liderlik değişkeniyle negatif ilişkili olacağı hipotezi desteklenmemiştir. Sonuçlar ayrıca, değerlere dayalı liderlik kontrol edildiğinde, dönüşümcü liderliğin artık ademi merkeziyetçilik ile ilgili olmadığını ortaya koymaktadır. Kurumları ve bireyleri dönüştürmede değerlere dayalı liderliğin önemi vurgulanmaktadır.

Burns (1978), ahlaki liderliğin takipçilerin temel istek ve ihtiyaçlarından, özlemlerinden ve değerlerinden doğduğunu ve her zaman bunlara geri döndüğünü iddia etmiştir. Burns'e göre değer merkezli liderlik takipçilerin gerçek ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal değişim üretebilen bir liderlik türüdür. Liderler, halkın gerçek çıkarlarını belirtilen arzularından ayırt etmeli ve insanların bir bütün olarak ifade edemediği temel ihtiyaçları ele almayı öğrenmelidir. Etkili bir demokratik lider, kamuoyunun görüşlerini yüzeydeki bayağılık, çelişki ve kişisel çıkar gürültüsünü açacak şekilde rafine etmelidir. Tüm değerlere dayalı ve etkili liderler, takipçilerinin iyi yanlarını aydınlatır, onlarda neyin iyi olduğunu ortaya çıkarır ve sonuçta onlara umut verir. Sonunda takipçilerinin ihtiyaçları ve özlemleri üzerine kurulu olduğu için liderin vizyonu takipçilerinin vizyonu haline gelir (O'Toole, 1996, s. 9-10). Liderler, takipçilerinin zihinlerine ve kalplerine hitap eder ve liderliğin amacı, takipçilerinin inançlarını ve davranışlarını değiştirmektir (Garg ve Krishnan, 2003, s. 5).

Garg ve Krishnan (2003)'a göre değişim liderliği koşullara bağlı değildir, daha ziyade liderlerin tutumlarına, değerlerine ve eylemlerine bağlıdır. Etkili bir lider olmak için, liderlerin lideri olmak gerekir. Karmaşık, demokratik ortamlarda etkili liderlik, vizyon, güven, dinleme, özgünlük, bütünlük, umut ve özellikle de takipçilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılama faktörlerini ve boyutlarını içerecektir. Bu faktörler olmadan,

değişime karşı her zaman var olan direncin üstesinden gelme olasılığı minimumdur. Eğer bu doğruysa, etkili değişime rehberlik etmek için gerekli olan durumsallık teorisi değil, her zaman ve her zaman dahil etme ve katılım yoluyla takipçilerin kalplerini ve zihinlerini kazanmaya odaklanan yeni bir liderlik felsefesidir. Böyle bir felsefenin kökleri en temel ahlaki ilkelere, yani insanlara saygıya dayanmalıdır (Garg ve Krishnan, 2003, s. 5). Değerlere dayalı liderlik, tanımı gereği durumsal veya koşullu olamaz (O'Toole, 1996, s. 11-12).

Garg ve Krishnan (2003) çalışmasındaki kanıtlar, değişime neden direnç gösterildiğini anlayan ve direncin üstesinden gelmek için gereken kişisel yatırımı yapmaya istekli liderlerin aradıkları hedefe ulaşma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir. Liderler, bu kronik ve kaçınılmaz direniş modelinin üstesinden tek bir yolla gelirler: alternatif bir inanç sistemi inşa ederek ve başkalarının onu kendilerininmiş gibi benimsemelerine izin vererek. Değerlere dayalı liderliğin özü budur (Garg ve Krishnan, 2003, s. 6).

Değer temelli liderlik, insanlar, felsefe ve süreç hakkında bir tutumdur. Değişime karşı direncin üstesinden gelmek için, başlangıç olarak kişinin kendini değiştirmeye istekli olması gerekir (O'Toole, 1996, s. 12).

4.2.1. Değerlere dayalı liderliğin bazı özellikleri

1. Dürüstlük: Liderlik dürüstlük gerektirir. Dürüstlüğün liderlik tartışmasıyla ilgili en az iki anlamı vardır. Doğruyu söylemek, dürüstlük ve ahlaki davranışla eş anlamlıdır. Gerçek bir liderin, dürüst ve ahlaklı, her sözü ve eylemi tutarlı olan bir birey olarak bu anlamda dürüst davranması gerektiğini söylemeye gerek yoktur (Garg ve Krishnan, 2003, s. 6).

2. Vizyon: Değerlere dayalı liderlik, ilham verici bir vizyona dayanmaktadır. Lider için tek yol, takipçilerinin kendilerine ait olduğu için benimseyebilecekleri bir vizyon oluşturmaktır. Sonunda liderin vizyonu, takipçilerinin vizyonu haline gelir çünkü onların ihtiyaçları ve istekleri üzerine kuruludur. Liderlik, ilk kez sunulduğunda kimsenin değişim ihtiyacını anlamadığını kabul ederek, vizyonlarını takipçilerine iletmenin yollarını bulmaya öğretmek ve hayatlarını adamaktır (O'Toole, 1996, s. 27).

3. Güven: Değerlere dayalı liderler, karşılığında hizmet etmeye, fedakarlığa, sebat etmeye ve değişime öncülük etmeye teşvik edilen takipçilerinde güven ve umut

uyandırır. Liderler takipçilerinin sadakatini amellerle ve örneklerle kazanırlar. Liderlere duyulan güven, onların açık dürüstlüklerinden, hizmet etmeye istekli olmalarından ve liderin takipçilerine açık saygısından kaynaklanan liderlik yeteneklerinden doğar (O'Toole, 1996, s. 27-29).

4. Dinleme: Değerlere dayalı ve etkili liderler, takipçilerini dinler çünkü onlara saygı duyarlar ve takipçilerinin refahının liderliğin sonu olduğuna dürüstçe inanırlar. En yakın danışmanları arasında muhalif fikirleri teşvik ederler. Değer temelli liderler, hizmet ettikleri insanların fikirlerini dinlerken, kamuoyunun tutsağı değildirler (O'Toole, 1996, s. 29-31).

5. Takipçilerine Saygı: Ahlakın olmazsa olmazı insana saygıdır. Etkili değişim liderliği, genellikle liderlerin takipçilerine saygı ahlaki ilkelerine bağlılığı ile başlar. Etkili ve ahlaki bir değişim sağlamayı başaranlar, yönettikleri kişilerin doğal onuruna, özellikle de doğal, insani muhakeme kapasitelerine inanırlar ve buna göre hareket ederler. Değişimi getirirken, bu liderler değişim sürecinden etkilenen insanları da dahil ederler. Tüm çalışanların belirli devredilemez hakları vardır, özellikle de herkese saygılı ve araç olarak değil amaç olarak davranılma hakkı vardır (O'Toole, 1996, s. 31-34).

6. Berrak düşünme: Liderler kendi inançları konusunda net olmalıdır. İnsan doğası, örgütün rolü, performansın ölçülmesi vb. hakkındaki varsayımlarını iyice düşünmüş olmalılar. Takipçilerinin ihtiyaçlarını, fikirlerini ve özlemlerini dinlerler ve sonra gelişmiş inanç sistemleri bağlamında bunlara uygun bir şekilde yanıt verirler. Bu yüzden liderler kendi zihinlerini bilmelidir. Bu nedenle liderlik fikirler gerektirir (O'Toole, 1996, s. 34).

7. Kapsayıcılık: Değerlere dayalı liderlik, takipçilerin tam olarak dahil edilmesini gerektirir. Kapsayıcı liderler, bilgi paylaşarak, bir topluluk duygusu geliştirerek ve tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluşturarak başkalarının liderlik etmesini sağlar. Tüm takipçilerine organizasyona katkıda bulunma şansı vererek bir fırsat ilkesine bağlıdırlar (O'Toole, 1996, s. 34).

O'Toole (1996, s. 34-36), etkili olabilmek için liderlerin aziz gibi olması gerekmediğini savundu. Liderin takipçileriyle ilişkisi değerlere dayalı olsa da

liderlerin özel yaşamlarında Mesih benzeri olmaları şart değildir. Liderliklerinin ahlakı, izledikleri amaçlara ve hizmet ettikleri kişilerle ilişkilerinin doğasına dayanır.

Değerlere dayalı liderler, astlarına geniş yetki verir ve güç, manipölasyon veya zorlama yerine örnek olarak liderlik eder. Özgürlük, eşitlik ve doğal adalet fikirlerine inanırlar. Bu tür liderler hırslıdır; ama idealizm yolunda hırslıdırlar. Değerlere dayalı liderlik, bir mükemmellik standardı olup, değişimi hem ahlaki hem de etkili bir şekilde yönetme konusundaki çift yönlü yeteneğidir. Kişisel güçlerini büyötmeye değil, bunun yerine takipçilerinin ihtiyaçlarını ve özlmlerini gerçekleştirmeye hizmet ederler. Sözü tutma, hizmet ve sadakat; bunlar ahlaki ilkelerdir. Değerlere dayalı liderlik, birkaç açık, dokunulmaz ahlaki ilke üzerine kuruludur (Garg ve Krishnan, 2003, s. 7).

Garg ve Krishnan, (2003) araştırma sonuçlarına göre; Değerlere dayalı liderlik hem ademi merkeziyetçilik hem de örgütlenme ile olumlu bir şekilde ilişkilidir. Değerlere dayalı liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında yüksek bir pozitif korelasyon olduğundan, değerlere dayalı liderlik ile örgütsel yapı değişkenleri arasındaki ilişki, dönüşümcü liderlik ve yapı değişkenleriyle aynı modeli göstermektedir. Değerlere dayalı liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki pozitif ilişki, yöneticilerin dikkate alması gereken başka bir liderlik boyutu açar. Değerlere dayalı liderliği oluşturan bazı yönler üzerinde çalışmak, dönüşümcü liderliğin gelişimini artırabilir. Yöneticiler, doğru ve dürüst davranarak dönüştürücü liderlik yeteneklerini artırabilirler. Değerlere dayalı liderler olmak, liderlerin hizmet etmeye istekli olmalarını ve hedeflerini gözden kaçırmamalarını veya ilkelerinden taviz vermemelerini gerektirir (Garg ve Krishnan, 2003, s. 10).

Bulgular, değerlere dayalı liderliğin etkisi ortadan kalktıktan sonra dönüşümcü liderliğin artık yapı değişkenlerinden hiçbirleriyle ilişkili olmadığını göstermektedir. Bulgunun anlamı, merkezi olmayan bir yapının dönüşümcü liderliği doğrudan geliştirmeyeceğidir; ortak değerler, değerlerde adem-i merkeziyetçilik, değerlere dayalı liderliği geliştirecek ve bu da dönüşümcü liderliği geliştirecektir. Bu, gelecekteki araştırmalar açısından önemli bir bulgudur ve kurumları ve bireyleri dönüştürmek için değerlere dayalı bir yaklaşımın önemini vurgulamaktadır (Garg ve Krishnan, 2003, s. 10).

Günümüzün yeni ekonomi senaryosunda liderlik, her zamankinden daha geniş ve daha yeni boyutlar kazanmaktadır. Liderlik artık kutsanmış bir azınlığın alanı değildir. Dijital organizasyonda herkes, kolektif kazanç ve başarı için bir ortam yaratmakla görevli bir liderdir ve bir liderin özelliği, organizasyon içinde hareket etme yetkisine sahip bir tür takipçi gibi başka liderler yaratmak olacaktır. Bu aynı zamanda dönüştürücü liderliğin de özüdür. Dönüşümcü liderliğin önemi, bu değişikliklerin ardından birçok kez artmıştır. E-kuruluşlar ayrıca doğası gereği daha organiktir. Örgüt yapısı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin gerçek doğasını anlamak, kuruluşların doğru yapı ve doğru liderlik ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olacaktır.

Garg ve Krishnan (2003) bu çalışması, liderliğin örgütsel yapıların doğasıyla nasıl ilişkili olduğunu ampirik olarak inceleme girişimi göstermiştir. Daha önceki çalışmalar, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışına ve etkinliğine organik bir yapının daha yakın olduğunu vurgulamıştır.

Bu çalışma, bir organik yapının iki boyutunu dikkate alarak ve daha önce belirtilen ilişkileri inceleyerek bu fikirleri daha da ileriye götürmüştür. Günümüzde örgütlerin içinde faaliyet gösterdiği çevre hızlı ve önemli değişimler geçirmiş olsa da değerlere dayalı liderliğin önemi artmıştır. Değerlere dayalı ve etik karakterde değilse gerçek liderliğin var olduğu söylenemez. Bu nedenle kuruluşlar, dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ancak değerlere dayalı olduğu sürece var olduğunu anlamalıdır. (Garg ve Krishnan, 2003, s. 11).

4.2.1.1. Varoluşçu Logoterapi ve Değer Merkezi Liderlik Ortak Teorik Boyutlar ve Odak Noktaları

4.2.1.1.1. Anlam Arayışı

Hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik, anlam arayışının önemini vurgular. Varoluşçu Logoterapi, insanların yaşamlarına anlam katan değerleri keşfetmelerini ve bu anlamı yaşamlarında uygulamalarını teşvik eder. Benzer şekilde, Değer Merkezli Liderlik, liderlerin ve takım üyelerinin değerlerine dayalı olarak hareket etmelerini ve işlerine anlam katmalarını sağlar. Wong, (2012) çalışmasında Viktor Frankl'ın logoterapi yaklaşımını ve anlam arayışının önemini ele alırken, aynı zamanda anlam merkezli danışma ve terapinin gelişimini de incelemiştir. Aynı şekilde,

Avolio, ve diğerleri (2004) çalışmalarında değer merkezli liderliğin takipçi tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini araştırır ve liderlerin değerlere dayalı olarak hareket etmelerinin anlam arayışını teşvik edebileceğini vurgulamaktadır. Wong, (2014) kitabında anlam arayışının psikolojik araştırma ve klinik uygulamalardaki rolünü ele alarak, Varoluşçu Logoterapi ve anlam merkezli yaklaşımlar hakkında kapsamlı bir kaynak sunmaktadır. Steger ve Dik (2010) ise makalelerinde, iş dünyasında anlamlı çalışmanın önemini vurgulayarak, Değer Merkezli Liderlik Yaklaşımının işe anlam katma açısından nasıl etkili olabileceğini tartışmaktadır. Peterson ve Seligman (2004) de aynı şekilde insanların karakter güçlerini keşfetmeleri ve bu güçleri kullanarak anlamlı bir yaşam sürmeleri konusunda bilgi vererek, değer merkezli liderliğin, bu karakter güçlerine dayanarak liderlerin ve takım üyelerinin anlamı işlerine taşımalarını teşvik edeceğini savunmaktadırlar.

Hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik, insanların anlam arayışının motivasyon kaynağı olduğunu kabul eder. Varoluşçu Logoterapi, anlamlı bir amaç ve hedeflerin bireyleri motive ettiğini ve yaşam enerjilerini artırdığını savunur. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerinin değerlerine dayalı olarak hareket etmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırır. Viktor Frankl'ın (1985) "The Unheard Cry for Meaning" adlı eseri, anlam arayışının insan motivasyonu üzerindeki etkisini ve yaşam enerjisini artırma potansiyelini ele almaktadır.

Deci ve Ryan (2008) çalışmalarında insan motivasyonunu anlamak için Self-Determination Theory (Öz-Belirleme Kuramı) adlı bir teorik çerçeve sunar ve anlamlı hedeflerin ve değerlerin motivasyonu nasıl artırdığını araştırır. Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) araştırmalarında değer merkezli liderliğin takım üyelerinin motivasyonunu nasıl artırdığını ve pozitif psikolojik sermayenin (positive psychological capital) önemini vurgulamaktadırlar.

4.2.1.1.2. Özgürlük ve Sorumluluk

Hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik, bireylerin özgür iradesini ve sorumluluklarını vurgular. Varoluşçu Logoterapi, bireylerin özgür iradeyle kararlar alarak kendi yaşamlarını şekillendirebileceklerini ve sorumluluklarını üstlenmelerini önerir. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin sorumluluk bilincine sahip olmalarını ve değerlerine dayanarak etik kararlar almalarını teşvik eder. Viktor

Frankl'ın (2006) "Man's Search for Meaning" adlı kitabı, Varoluşçu Logoterapi'nin temellerini ve özgürlük ve sorumluluk kavramlarını ele almaktadır. Frankl'a göre, insanoğlunun özgür iradesini kullanarak yaşamına anlam katma sorumluluğunu vurgular. Varoluşçu Logoterapi, bireylerin özgür iradeye sahip olduğunu ve yaşamlarını şekillendirmede seçim yapma gücüne sahip olduklarını savunur. İnsanlar, koşullarına ve yaşadıkları zorluklara rağmen özgür iradelerini kullanarak anlam arayışına yönelebilirler. Bu anlam arayışı, bireylerin sorumluluklarını üstlenmelerini gerektirir. Kişi, yaşamına anlam katan değerleri belirleyerek ve onlara sadık kalma çabasıyla sorumluluk alır. Bu, bireyin kendi yaşamına anlam katma sürecindeki aktif rolünü vurgular.

Değer Merkezli Liderlik, liderlerin değerlere dayalı olarak hareket etmelerini ve liderliklerini değerlerine uygun bir şekilde yönlendirmelerini vurgular. Liderler, kendi özgür iradeleriyle değerlerini belirler ve bu değerler doğrultusunda kararlar alır. Değer Merkezli Liderlik, liderlerin aynı zamanda takım üyelerinin özgürlüklerini ve sorumluluklarını tanımalarını teşvik eder. Liderler, takım üyelerine özgür iradeleriyle kararlar alma ve eylemlerini yönlendirme fırsatı verirken, onlardan da işlerine sorumlulukla yaklaşmalarını bekler. Wong, (2016) çalışmalarında varoluşçu Logoterapi'nin temel prensipleri ve insanların özgür iradeleriyle anlam arayışına olan ihtiyaçları ele alınmaktadır. Steger ve Dik (2009) çalışmalarında işte anlam bulmanın kişinin yaşamında genel anlam arayışına nasıl katkıda bulunabileceği araştırılmıştır. İnsanların işlerinde anlam bulmalarının, özgür irade ve sorumlulukla ilgili kavramlarla nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır.

Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li (2005) çalışmalarında, Değer Merkezli Liderlik özelliklerini ve liderlerin sorumluluk bilinci ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların olumlu umut, iyimserlik ve dayanıklılık durumlarının ayrı ayrı ve üçünün psikolojik sermayenin temel yapısında birleştirildiğinde, amirleri tarafından derecelendirilen performanslarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Luthans, ve Avolio'nun (2003) çalışmalarında Değer Merkezli Liderlik yaklaşımının özgürlük ve sorumluluk kavramlarıyla nasıl ilişkilendirildiği ve liderlerin takım üyelerine değerlerine dayalı olarak nasıl öncülük ettikleri ele alınmaktadır.

Luthans ve Avolio'nun (2003) "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach" adlı bu çalışması, değer merkezli liderlik ve varoluşçuluk bağlamlarında liderliği ele almaktadır. Çalışma, otantik liderliği, liderin kişisel değerlere dayalı olarak kendini gerçekleştirme ve takipçileriyle etkileşim kurması olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin içsel motivasyonunu artırarak takipçilerin de kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Değer merkezli liderlik perspektifi, liderin kendi değerlerini tanıması, bu değerlere sadık kalması ve bunları liderlik davranışlarına yansıtması üzerine odaklanır. Lider, kişisel değerleriyle uyumlu kararlar alır ve etik standartları yükseltir. Varoluşçuluk ise, liderin bireysel ve takımın anlamını ve amaçlarını anlamlandırma sürecine vurgu yapar. Lider, kendini gerçekleştirme arayışında olan takipçilere rehberlik eder ve onların anlamlı bir iş deneyimi yaşamalarını sağlar. Luthans ve Avolio'nun çalışması, liderin kişisel değerlerine dayalı olarak otantik bir liderlik yaklaşımını benimsemesinin hem liderin kendisi hem de takipçileri üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin değer merkezli davranışlarıyla varoluşçuluk ilkelerini birleştirerek hem liderin hem de takipçilerin anlamlı bir iş deneyimi yaşamasına katkıda bulunmaktadır.

Ryan ve Deci (2000)'ni yazmış olduğu "Self-determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being" isimli makale, özgürlük ve sorumluluk kavramlarını ele alan Öz-Determinasyon Teorisini inceler. Liderlerin özgürlüğü teşvik etmek ve takım üyelerinin sorumluluklarını üstlenmelerini desteklemek suretiyle içsel motivasyonlarını artırabileceğini vurgular.

Latham ve Pinder (2005) tarafından yazılan "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century" makalesi, çalışma motivasyonu teorilerini ele alır ve liderlerin takım üyelerinin özgürlüğünü destekleyerek ve sorumluluklarını teşvik ederek motivasyonlarını artırabileceğini tartışır.

Avolio ve Gardner, (2005)'in "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership" isimli makalesi, Değer Merkezli Liderliğin bir alt kategorisi olan otantik liderliği ele alır. Otantik liderlik, liderlerin takım üyelerinin özgürlüğüne ve sorumluluklarına değer vermesini vurgular. Avolio ve Gardner'ın (2005) "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive

Forms of Leadership" makalesi, otantik liderliğin önemini vurgulayan ve liderlik gelişimi üzerine odaklanan bir çalışmadır. Makale, otantik liderliğin ne olduğunu, nasıl geliştirilebileceğini ve olumlu liderlik formlarını ortaya koymayı amaçlar. Makalede, otantik liderliğin dört temel boyutu tanımlanır: içgörü, dürüstlük, değerler uyumu ve davranış tutarlılığı. Otantik liderler, kendi değerlerinin farkında olan, bireysel kimliklerini anlayan ve bu değerleri liderlik eylemlerine yansıtan liderlerdir. Makale ayrıca otantik liderliğin olumlu sonuçlarına odaklanır. Otantik liderler, çalışanların motivasyonunu artırır, güven ortamı oluşturur, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur ve takım performansını artırır. Otantik liderlik aynı zamanda etik değerlere dayalı bir liderlik biçimidir, liderlerin adaleti, dürüstlüğü ve etik davranışı teşvik etmelerini sağlar. Makale, otantik liderlik gelişimi için stratejiler ve yaklaşımlar sunar. Bu stratejiler arasında liderlerin kişisel farkındalıklarını artırmaları, değerlerini belirlemeleri, güçlü yönlerini kullanmaları, takım çalışması ve iletişim becerilerini geliştirmeleri yer alır. Otantik liderlik gelişimi, sürekli bir öğrenme ve büyüme sürecidir. Bu makale, otantik liderliğin değer merkezli liderlikle de bağlantılı olduğunu gösterir. Değer merkezli liderlik, liderlerin kendi değerlerine dayalı olarak hareket etmelerini ve çalışanların değerlerine saygı göstermelerini vurgular. Otantik liderlik ise liderlerin kendi değerlerini fark etmelerini ve bu değerlere uygun olarak liderlik yapmalarını önerir. Her iki yaklaşım da liderlikte kişisel bütünlüğün ve değerlerin önemini vurgular. Sonuç olarak, Avolio ve Gardner'ın "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership" makalesi, otantik liderliğin önemini vurgulayarak liderlik gelişimi konusunda değerli bir kaynak sunmaktadır. Makale, liderlerin otantik liderlik becerilerini geliştirmeleri ve olumlu liderlik pratiklerini benimsemeleri üzerine stratejiler sunar.

Avolio, Walumbwa, ve Weber, (2009) makalesinde, liderlik teorilerini ve liderlik üzerine yapılan araştırmaları ele alır. Değer Merkezli Liderliğin özgürlük ve sorumluluk kavramlarına yaklaşımını tartışır ve liderlerin takım üyelerinin özgür iradelerini teşvik etmelerinin ve sorumluluklarını üstlenmelerini desteklemelerinin liderlik etkisini artırabileceğini vurgular. Avolio, Walumbwa ve Weber'in (2009) "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions" makalesi, liderlik üzerine mevcut teorileri, araştırmaları ve gelecek yönelimleri ele alan bir derlemedir.

Makale, liderlik alanında gerçekleşen gelişmeleri ve mevcut bilgi birikimini derinlemesine inceler.

Deci ve Ryan (2000) tarafından yazılan “The" What" And" Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior” makalesinde ele alınan Öz-Yönetim Teorisi, liderliğin temelinde bireylerin kendi kendilerini yönetme ve motive etme sürecinin yer aldığı bir liderlik teorisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu teori, bireylerin içsel motivasyonlarını artırmayı ve kendilerini etkili bir şekilde yönetmeyi vurgular. Öz-Yönetim Teorisi, üç temel bileşenden oluşur: otodeterminasyon, yetenek kullanımı ve amaç belirleme.

Aynı şekilde, Deci ve Ryan (2000), Wong, (2016), Wong, (2019) ve Deci, Olafsen ve Ryan, R. M. (2017) çalışmalarında göreceğimiz üzere; Öz-Yönetim Teorisi ve varoluşçu logoterapi, bireylerin içsel motivasyonlarını ve yaşam anlamlarını keşfetme, geliştirme ve yönetme süreçleri üzerinde odaklanır. İki yaklaşım arasında bağlantılar bulunmaktadır:

1. İçsel Motivasyon: Hem Öz-Yönetim Teorisi hem de varoluşçu logoterapi, bireylerin içsel motivasyonlarının önemini vurgular. Öz-Yönetim Teorisi, bireylerin kendi hedeflerini seçme, özerkliklerini deneyimleme ve yeteneklerini kullanma arzusunu destekler. Varoluşçu logoterapi ise, bireylerin yaşam anlamı ve amacını keşfetme ve bu doğrultuda hareket etme ihtiyacını vurgular. Her iki yaklaşım da bireylerin içsel motivasyonlarını güçlendirerek daha tatmin edici bir yaşam sürmelerini teşvik eder.

2. Kişisel Sorumluluk: Öz-Yönetim Teorisi ve varoluşçu logoterapi, bireylerin kendi yaşamlarının sorumluluğunu üstlenmelerini vurgular. Öz-Yönetim Teorisi, bireylerin kendi hedeflerini belirleme ve eylemlerini bu hedeflere uygun şekilde yönlendirme yeteneğine sahip olduklarını ifade eder. Varoluşçu logoterapi ise, bireylerin yaşam anlamlarını ve değerlerini belirleme ve bunlara uygun şekilde hareket etme sorumluluğunu taşıdıklarını vurgular. Her iki yaklaşım da bireylerin kendi yaşamlarının yöneticisi olduklarını ve sorumluluklarını kabul etmelerini teşvik eder.

3. Anlam Arayışı: Hem Öz-Yönetim Teorisi hem de varoluşçu logoterapi, bireylerin anlam arayışını destekler. Öz-Yönetim Teorisi, bireylerin anlamlı hedefler ve amaçlar belirleme ihtiyacını vurgular. Varoluşçu logoterapi ise, bireylerin yaşam

anlamını keşfetme ve bu anlama uygun şekilde hareket etme sürecini önemser. Her iki yaklaşım da bireylerin anlamlı bir yaşam sürdürmelerini teşvik eder ve bu doğrultuda kendi değerlerini ve önceliklerini belirlemelerini destekler.

Öz-Yönetim Teorisi ve varoluşçu logoterapi, bireylerin içsel motivasyonlarını güçlendirme, kişisel sorumluluklarını üstlenme ve anlam arayışlarını destekleme konularında ortak noktalara sahiptir. Her iki yaklaşım da bireylerin kendilerini geliştirmelerine odaklanarak daha anlamlı ve tatmin edici bir yaşam sürmelerini hedefler. İçsel motivasyonun güçlendirilmesi, kişisel sorumlulukların üstlenilmesi ve anlam arayışının desteklenmesi, hem Öz-Yönetim Teorisi hem de varoluşçu logoterapi için önemli unsurlardır.

Varoluşçu Logoterapi ve Değer Merkezli Liderlik, sorumluluk bilinci ve hesap verebilirlik üzerinde durur. Varoluşçu Logoterapi, bireylerin yaşamlarını kendi sorumluluklarıyla şekillendirmelerini ve kararlarının sonuçlarına katlanmalarını vurgularken, Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerini sorumluluk almaya teşvik etmelerini, kararlarının ve eylemlerinin sonuçlarıyla hesap verebilir olmalarını hedefler. Bu bağlamda, liderlerin sorumluluk bilinci ve hesap verebilirlik konularında hem Varoluşçu Logoterapi'nin prensiplerini hem de Değer Merkezli Liderlik Yaklaşımını birleştirebileceği bir sentez oluşturabilir ve takımın etkinliğini artırabilir. Varoluşçu Logoterapi ve Değer Merkezli Liderlik arasındaki bu sentezler, liderlerin insanların sorumluluk bilincini ve potansiyellerini desteklemelerini, takım çalışmasını güçlendirmelerini ve anlamlı bir çalışma ortamı yaratmalarını teşvik eder. Bu yaklaşım, bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlarken, organizasyonlarda etkili liderlik ve yüksek performansı destekler.

4.2.1.1.3. İnsan Merkezlilik

Hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik, insan odaklı bir perspektifi benimser. Varoluşçu Logoterapi, bireylerin benzersiz potansiyellerini keşfetmelerini ve kişisel gelişimlerini destekler. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerinin değerlerini anlamalarını, onları desteklemelerini ve onların gelişimini teşvik etmelerini önemser.

Viktor Frankl'ın (1959) "Man's Search for Ultimate Meaning" adlı eseri, Varoluşçu Logoterapi'nin temellerini ve insanın benzersiz potansiyelini keşfetme

önemini ele almaktadır. Deci ve Ryan (2000) çalışmalarında insanın temel psikolojik ihtiyaçlarını ve bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirme arayışını ele alır. Bu, değer merkezli liderliğin temelindeki insan merkezlilik fikrine bağlantılar sunar. Deci (2000) bu kitapta Kendi Kaderini Tayin Teorisi (SDT), insan motivasyonunun anlaşılmasının, yeterlilik, özerklik ve ilişki için doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçların dikkate alınmasını gerektirdiğini savunur. İhtiyaçların psikolojik büyüme, bütünlük ve esenlik için gerekli koşulları belirlediğini vurgulayarak, önceki ihtiyaç teorileriyle ilgili olarak SDT ihtiyaç kavramını incelenmiştir. Ayrıca psikolojik ihtiyaçların kültürel değerlerle, evrimsel süreçlerle ve diğer çağdaş motivasyon teorileriyle ilişkisi incelenmiştir.

Avolio ve Gardner (2005) çalışmalarında Değer Merkezli Liderliğin insan odaklı yaklaşımını ele alır ve liderlerin takım üyelerinin benzersiz potansiyellerini ortaya çıkarmalarını teşvik etmelerinin önemini vurgulamışlardır.

Varoluşçu Logoterapi ve Değer Merkezli Liderlik, insanların potansiyellerini keşfetmelerini ve ortaya çıkarmalarını destekler. Varoluşçu Logoterapi, her bireyin benzersiz yetenek ve kapasitelere sahip olduğunu ve bunları gerçekleştirmenin önemli olduğunu vurgular. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerinin potansiyellerini fark etmelerini, onları desteklemelerini ve gelişmeleri için fırsatlar yaratmalarını hedefler. Bu bağlamda, liderlerin insanların potansiyellerini ortaya çıkarma konusunda hem Varoluşçu Logoterapi'nin prensiplerini hem de Değer Merkezli Liderlik yaklaşımını birleştirebileceği bir sentez oluşturabilir ve takımın başarısını artırabilir.

4.2.1.1.4. Değerlerin Rolü

Hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik, değerlerin önemini vurgular. Varoluşçu Logoterapi, bireylerin değerlerini belirleyerek ve onlara sadık kalma çabasıyla anlamı bulabileceklerini savunur. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin ve takım üyelerinin değerlerine dayanarak karar alır.

Viktor Frankl'ın (2006) "Man's Search for Meaning" adlı kitabı, Varoluşçu Logoterapi'nin temellerini ve değerlerin anlam arayışındaki rolünü ele almaktadır. Frankl, insanların değerlerini belirleyerek ve onlara sadık kalarak anlamı

bulabileceklerini savunmaktadır. Rokeach (1973) çalışması değerlerin insan davranışı ve karar alma süreçlerindeki önemini inceleyen temel bir kaynaktır.

Değerlerin bireylerin yaşamlarına anlam kattığı ve motivasyonlarını şekillendirdiği vurgulanmaktadır. Cameron ve Caza (2004) makalelerinde Değer Merkezli Liderlik'in temelindeki değerlerin önemini ve liderlerin ve takım üyelerinin değerlerine dayalı kararlar almasının organizasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır

Schein (2016) "Organizational Culture and Leadership" adlı kitabında, organizasyon kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kitapta organizasyonların nasıl bir kültüre sahip olduğu ve bu kültürün nasıl liderlik üzerinde etkili olduğu ele alınmıştır. İşletmelerdeki kültürün, liderlik tarzı, stratejik yönetim ve çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulanmış olup, organizasyon kültürünün ne olduğunu ve nasıl oluştuğunu açıklar. Schein, kültürün paylaşılan değerler, inançlar, normlar, ritüeller ve semboller gibi unsurlardan oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca kültürün, organizasyonun tarihinden, kurucusunun değerlerinden ve çevresel etkilerden kaynaklandığını ifade etmektedir. Schein, liderliğin organizasyon kültürü üzerindeki etkisini de detaylı bir şekilde ele alır. Liderlerin değerleri, inançları ve davranışları, organizasyonun kültürünü şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Liderlerin kültürü destekleyici bir şekilde yönlendirmesi, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını etkiler.

Cameron ve Quinn (2011) organizasyon kültürünün değerler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Değerlerin organizasyon kültürünü nasıl şekillendirdiğini ve etkin bir kültür değişikliği için değerlerin nasıl dönüştürülebileceğini ele almıştır. Cameron ve Quinn (2011) organizasyon kültürünü teşhis etmeyi ve değiştirmeyi amaçlayan Competing Values Framework (Rekabetçi Değerler Çerçevesi) üzerine odaklanmış olup, çalışmada organizasyon kültürünün önemini vurgular ve kültürün organizasyonun performansı, stratejileri ve etkinliği üzerindeki etkisini inceler. Cameron ve Quinn, kültürü anlamak ve değiştirmek için Rekabetçi Değerler Çerçevesi sunarlar.

O'Reilly ve Chatman (1996) çalışmalarında değerlerin organizasyonlarda sosyal kontrol mekanizması olarak nasıl işlev görebileceğini araştırmıştır. Değerlerin,

Çalışanların davranışlarını yönlendirerek organizasyonun hedeflerine ulaşmasında nasıl bir rol oynadığı incelenerek, örgüt kültürü kavramı fonksiyonel bir bakış açısıyla incelenmiş, kültürü gruplar ve örgütler içinde paylaşılan normlar ve değerlere dayalı bir sosyal kontrol sistemi olarak görerek, paylaşılan bir normatif düzenin veya kültürün üyelerin dikkat odağını nasıl etkileyebileceğini, yorumlarını nasıl şekillendirebileceği gösterilmiştir.

Görüldüğü üzere değerler bireylerin kişilik ve karakterlerinin yapı taşı olduğu gibi örgütlerinde aynı şekilde kültürünü oluşturarak örgüt karakterinin yapı taşını oluşturmaktadır. Schwartz (1992) alışmasında değerlerin evrensel özelliklerini ve toplumlar arasındaki farklılıkları incelemiş olup, değerlerin işletmelerde ve yönetimde nasıl önemli bir rol oynadığını ve çeşitli kültürlerdeki değerlerin nasıl şekillendiğini açıklamaktadır. Schwartz'a (1992) göre "değer kavramı, diğerlerinden daha fazla merkezi bir konuma sahip olmalıdır. Aynı şekilde Rokeach'a göre İnsan davranışıyla ilgili tüm bilimlerin görünüşte farklı ilgi alanlarını birleştirebilecek güçtedir." (Rokeach, 1973, s. 3), Rokeach gibi sosyologlar (rn. Williams, 1968) ve antropologlar (rn. Kluckhohn, 1951) gibi teorisyenler de değerleri, insanların eylemleri seçmek ve gerekçelendirmek ve insanları (benlik dahil) ve olayları değerlendirmek için kullandıkları kriterler olarak görürler. Schwartz (1992) de bu değerler görüşünü nesnelere içkin nitelikler olarak değil, ölçütler olarak benimsemektedir. Schwartz (1992) makalesinde, çok çeşitli bağlamlarda değerlerin önemini keşfetmeyi amaçlayan daha büyük bir projenin parçası olan çalışmaları tartışmaktadır.

Schwartz (1992) geliştirdiği teoriyi varsayılan güdüsel değer türlerini modifikasyonları detaylandırarak sunmaktadır. Her türün açıklamasının ardından, öncelikle o türü ölçmek için yeni anket aracı geliştirerek. Her türün anlamı böylece daha somut ve açık hale gelmektedir. Bazı türler için, diğer değerler, o türün amacını ikincil bir anlam olarak ifade etmek için önceden yargılanmıştır. Bu tür değerler, onları birden fazla değer türüne bağlayan çoklu anlamlarla donatılmıştır. Aşağıdaki şekilde araştırmadaki her bir tekil değerin motive edici değer türleri ile varsayılan bağlantılarını özetlemektedir Schwartz (1992, s. 5)

Aşağıdaki şekilde görülen değerlerin güçlü olması lider bir karakter taşımak ile ilişkili olabileceği muhtemeldir. Liderler taşıdıkları bu değerle takipçilerinin taşıdığı bu değerle bağ kurabilir ve organizasyonel kültürü bu değerlerin yapı taşları ile inşa edebilir. Şekil 2'deki değerler ilerleyen bölümde açıklanacak olan ve Şekil 2 ile modellenen organizasyonel ruhun yani kültürün yapı taşı olabilir.

Kendi Kendine Yön	Uyanım	Hazcılık	Başarı	Güç	Güvenlik	Uygunluk	Maneviyat	Hayırseverlik	Evrenselcilik
Özgürlük	Heyecan Verici Bir Hayat	Zevk	Hırslı	Öz Saygı	Ulusal Güvenlik	İtaatkar	Manevi Bir Yaşam	Yardımsaver	Eşitlik
Yaratıcılık	Değişken Bir Yaşam	Hayattan Keyif Almak	Etkili	Sosyal Güç	İyiliklerin Karşılıklılığı	Öz Disiplin	Hayatın Anlamı	Sorumlu	Doğa ile Bütünlük
Bağımsız	Cesur		Yetenekli	Varlık	Aile Güvenliği	İncelik	İç Uyum	Bağışlayıcı	Bilgelik
Kendi Hedeflerini Seçmek			Başarılı	Yetki	Aitlik Hissi	Gelenek	Önyargısız Olma	Dürüst	Güzellikler Dünyası
Meraklı			Zeki	Genel İmajımı Korumak	Toplumsal Düzen	Ebeveynlerin Ve Yaşlıların Onurlandırılması		Sadık	Sosyal Adalet
Öz Saygı				Sosyal Tanınma	Sağlıklı	Geleneğe Saygı		Olgun Aşk	Geniş Fikirli
					Temiz	Dindar		Gerçek Dostluk	Çevreyi Korumak
						Hayattaki Payımı Kabul Etmek			Barış İçinde Bir Dünya
						Mütevazı			
						İlman			

Şekil 2. Değerler

Rokeach, M. (1973) tarafından yazılan "The Nature of Human Values" adlı kitap, insan değerlerinin doğasını ve önemini ele alan bir çalışmadır. Kitap, değerlerin nasıl oluştuğunu, nasıl değişebildiğini ve insan davranışları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik bir çerçeve sunar. Kitap, iki temel değer sınıflandırmasını ele alır: enstrümantal değerler ve terminal değerler. Enstrümantal değerler, araçsal veya yol gösterici değerlerdir ve belirli bir davranışı gerçekleştirmek için kullanılırlar. Terminal değerler ise, nihai hedefler, amaçlar ve insanların ulaşmak istediği sonuçlardır. Rokeach, kitapta insan değerlerinin neden önemli olduğunu ve nasıl belirlendiğini araştırır. Değerlerin bireylerin inançlarını, tutumlarını, davranışlarını ve tercihlerini yönlendirdiğini vurgular.

Bu bağlamda, Rokeach'ın (1973) "The Nature of Human Values" kitabı, değer merkezli liderlik kavramıyla ilişkilendirilebilir. Değer merkezli liderlik, liderlerin ve organizasyonların değerlere dayalı bir şekilde hareket etmelerini ve değerleri öncelikli olarak benimsemelerini vurgular. Rokeach'ın kitabı, değerlerin insan davranışlarını, tutumlarını ve tercihlerini yönlendirdiğini açıklamaktadır. Değer merkezli liderlik de bu temel üzerine inşa edilir ve liderlerin kendi değerlerini tanımlamalarını, bu

değerlere uygun bir şekilde hareket etmelerini ve çalışanlarını da değerlerine dayalı olarak yönlendirmelerini önerir.

4.2.1.1.5. İçsel Motivasyon

Hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik, içsel motivasyonun önemini vurgular. Varoluşçu Logoterapi, bireylerin anlam arayışının içsel motivasyonu tetikleyebileceğini ve yaşam amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçmelerini teşvik eder. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerinin değerlerini tanıyarak, onların içsel motivasyonunu artırır ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlar.

Varoluşçu Logoterapi ve Değer Merkezli Liderlik, içsel motivasyonu ve yüksek performansı teşvik eder. Varoluşçu Logoterapi, insanların içsel motivasyonlarını keşfetmelerini ve yaşam amaçlarına bağlı olarak hareket etmelerini önemser. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerinin içsel motivasyonlarını beslemelerini, onlara destek ve özgürlük sağlamalarını hedefler. Bu bağlamda, liderlerin takım üyelerinin içsel motivasyonunu artırmak için hem Varoluşçu Logoterapi'nin prensiplerini hem de Değer Merkezli Liderlik Yaklaşımını birleştirebileceği bir sentez ortaya çıkabilir ve yüksek performansı teşvik edebilir.

Ryan ve Deci (2000) çalışmalarında Self-Determination Theory (Öz-Belirleme Kuramı) adlı teorik bir çerçeve sunar ve içsel motivasyonun önemini vurgular. İnsanların anlam arayışının içsel motivasyonu nasıl tetikleyebileceği ve yaşam amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçmelerini teşvik edebileceği ele alınır. Buna göre, Ryan ve Deci'nin (2000) "Self-Determination Theory And The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being" makalesi, Kendini Belirleme Teorisi üzerine odaklanmaktadır. Makale, bireylerin içsel motivasyonlarını nasıl destekleyebileceğimizi, sosyal gelişimlerini nasıl etkileyebileceğimizi ve genel olarak iyi oluşlarını nasıl artırabileceğimizi anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Makale, insanların içsel motivasyonlarını ve ihtiyaçlarını karşılama sürecini açıklamak için kendini belirleme teorisini kullanmaktadır. Bu teori, üç temel psikolojik ihtiyacın (otonomi, yetkinlik ve ilişkisel bağlantı) nasıl insan davranışlarını yönlendirdiğini vurgular. Otonomi, bireylerin kendi eylemlerini seçme ve kontrol etme ihtiyacını ifade ederken, yetkinlik ihtiyacı bireylerin yeteneklerini kullanma ve

başarılı olma ihtiyacını ifade eder. İlişkisel bağlantı ihtiyacı ise sosyal ilişkilerde bağlantı kurma ve destek alma ihtiyacını ifade eder.

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) çalışmalarında pozitif psikoloji disiplini tanıtır ve içsel motivasyonun önemini vurgular. İnsanların değerlere dayalı amaçlarının peşinden gitmek ve bunları gerçekleştirmek için içsel motivasyonlarının nasıl kullanılabileceği üzerinde durmuştur. Seligman ve diğerleri (2000) pozitif psikoloji için önemli bir çalışma sunmaktadır. Makalede, pozitif psikolojinin amacı, insanların refahını ve mutluluğunu artırmak, olumlu yaşantıları anlamak ve insanların potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktır. Yazarlar, geleneksel psikolojinin odaklandığı sorunlar ve patolojik durumlar yerine, pozitif psikolojinin insanların güçlü yönlerine, yeteneklerine ve kaynaklarına odaklandığını belirtir. Pozitif psikoloji, insanların mutluluğunu ve refahını artıran faktörleri anlamak için bilimsel araştırmaları kullanır. Makalede, pozitif psikolojinin temel kavramları ve yaklaşımları ele alınmaktadır. Bunlar arasında karakter güçleri, akış deneyimi, *pozitif ilişkiler, anlam ve amaç, başarı ve başarısızlık, iyilik hali ve iyilik yapma gibi konular yer almaktadır*. Yazarlar, bu konuların insanların yaşamlarında önemli bir rol oynadığını ve pozitif psikolojinin bu alanlarda nasıl uygulanabileceğini tartışmaktadır. Makale ayrıca pozitif psikolojinin pratik uygulamalarını da ele almaktadır. Pozitif psikolojinin eğitim, iş dünyası, sağlık hizmetleri ve terapi gibi çeşitli alanlarda nasıl kullanılabileceği konusunda örnekler verilmektedir. Yazarlar, pozitif psikolojinin insanların yaşamlarını olumlu yönde etkileme potansiyeline sahip olduğunu ve bu alanda daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, Seligman ve Csikszentmihalyi'nin makalesi, pozitif psikolojinin temellerini ve hedeflerini tanıtmakta ve insanların refahını artırma potansiyeline sahip bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Pozitif psikoloji, insanların güçlü yönlerini ve kaynaklarını kullanarak daha anlamlı ve tatmin dolu bir yaşam sürmelerine yardımcı olmayı amaçlar.

4.2.1.1.6. İçsel Farkındalık

İçsel Farkındalık bağlamında konuyu ele alacak olursak; Varoluşçu Logoterapi ve Değer Merkezli Liderlik, içsel farkındalığı önemser. Varoluşçu Logoterapi, bireylerin kendi iç dünyalarını keşfetmelerini, duygusal ve zihinsel farkındalık

geliştirmelerini vurgular. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamalarını, empatiyle yaklaşımlarını ve duygusal zekalarını kullanmalarını hedefler. Bu bağlamda, liderlerin içsel farkındalığı ve duygusal zekayı teşvik etmeleri hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik arasında bir sentez oluşturabilir ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlayabilir. İçsel yönlendirme ve etkili kararlar alma bağlamında Varoluşçu Logoterapi, bireylerin içsel yönlendirmelerine ve değerlerine dayanarak etik kararlar almalarını teşvik eder. Değer Merkezli Liderlik ise liderlerin takım üyelerinin değerlerini anlamalarını ve onlara dayalı olarak etkili kararlar vermelerini önemser. Bu bağlamda, liderlerin içsel yönlendirme ve değerlerini kullanarak etik ve etkili kararlar almaları hem Varoluşçu Logoterapi hem de Değer Merkezli Liderlik arasında bir sentez oluşturabilir.

4.2.1.2. Graves'in Değerler Teorisi

Graves Değerler olgusunu varoluşçu bir yaklaşım ile ele almış ve insanın varoluş sürecinde olgunlaşmasını zahmetli ve zor bir süreç olduğunu ve bu süreç ile daha güçlü değerlere ve daha iyi bir varoluş biçimine ulaşmanın mümkün olduğunu savunmakta ve bu süreci insan için sağlıklı ve gelişmesini gösteren, daha iyi olanın, daha insani olanın ortaya çıkışının bir işareti olarak görmektedir (Graves, 1970, s. 131).

Graves, hümanist, organizma ve sistemlere dayalı olarak varoluş düzeyi bakış açısı ile bireyin değerlerini ele alır ve bunu hiyerarşik düzeylerle açıklar. Graves'e göre,

I. İnsanın doğası belirlenmiş bir şey olmayan, sürekli yeni bir oluşum içinde olan, yani kapalı bir sistem değil dinamik açık bir sistemdir,

II. İnsanın doğası, bir sabit durum sisteminden diğerine kuantum benzeri sıçramalarla gelişir,

III. İnsanın değerleri, sistemden sisteme değişir, çünkü onun toplam psikolojisi, yeni bir varlık durumunda kuantum benzeri sıçramayla yeni bir biçimde ortaya çıkar.

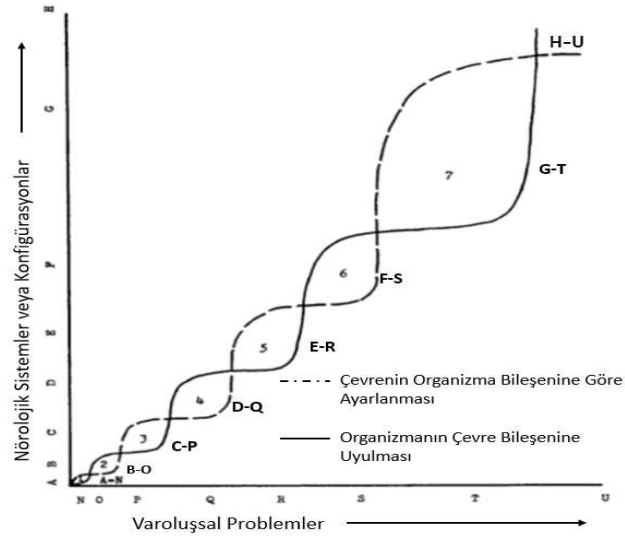
Bu bakış açısı insanı özellikle karakter olarak sonlu olmaktan ziyade sonsuz olan hiyerarşik bir sistem içinde ele alır. Graves'in önerdiği görüşe göre; İnsanın

varoluş düzeylerinde olgunlaştıkça, olgunluk psikolojisinde ilerledikçe, eski davranış sistemleri aşamalı olarak daha yeni, daha yüksek düzeydeki davranış sistemlerine yerini bırakır. Olgun insan, normal olarak varoluş koşulları değiştikçe, geliştikçe psikolojisini de değiştirme ve geliştirme eğilimindedir. Sıralı olarak, her aşama veya seviye, insanların diğer denge durumlarına giderken içinden geçtiği bir denge durumudur, halidir. Kişi, denge durumlarından birindeyken, o duruma özgü bir psikolojiye sahiptir. Davranışları, duyguları, motivasyonları, etik anlayışı ve değerleri, yönetime yönelik düşünceleri ve tercihlerinin tümü bu duruma uygundur.

Graves'e göre, insan bu denge durumundan başka bir durumda olsaydı, farklı bir şekilde hareket eder, hisseder, düşünür, yargılar ve motive olurdu. Bu nedenle, bir yetişkin potansiyel olarak açık bir ihtiyaçlar, değerler ve özlem ve umutlar sisteminde yaşar. Buna göre insan herhangi bir düzeydeyken, yalnızca o düzeyde kendisine tanınan davranışsal özgürlük derecelerine sahiptir (Graves, 1970, s. 133).

Graves'in araştırmalarına göre, yetişkin bir insanın kendi değerlerini içeren psikolojisi, insanın varoluşsal durumlarına göre gelişir. Bu durumlar, insanın içinde bulunduğu haller, insan, varoluşunda kendisi için hayati önem taşıyan belirli hiyerarşik olarak düzenlenmiş varoluşsal sorunları çözerken ortaya çıkar. İnsanın mevcut varoluş sorunlarının çözümü, kendi iç dünyasındaki sisteminde enerjiyi serbest bırakır ve karşılığında yeni varoluşsal sorunlar yaratır. Bu yeni problemler ortaya çıktığında, dinamik nörolojik sistemlerin daha yüksek mertebesi veya farklı konfigürasyonları aktif hale gelir (Graves, 1970, s. 133).

Kişinin dışında sosyal ve çevresel alanlar yani varoluşun dış koşulları ve buna bağlı olarak da çeşitli varoluşsal sorun alanları vardır. Bu koşullar, insan varoluşu için en kötü olandan, insan yaşamı için en iyi koşullarda yaşayan bireylerin karşılaştığı varoluşsal sorunlara kadar çok çeşitlilik gösterir. Bu durumların özel işlevleri, sıçrama ve plato periyotlarıyla büyüyen iki bileşenin etkileşimi ile tanımlanır (bkz. Şekil 3).



Şekil 3. Varoluşsal Durumların Ortaya Çıkışı Bileşenlerin Etkileşimi, Varoluşsal Sorunlar ve Nörolojik Sistemler veya Konfigürasyonlar

Kaynak: Graves, Clare W., (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 135.

İnsan, N, O, P, Q, R, S, T, U için bazı önemli problemleri çözdükçe, bileşenlerin büyüme hızı değişir ve bu bileşenler, varoluş düzeyleri insanın daha yüksek mertebedeki nörolojik sistemleri, içinde olduğu varoluşsal düzeyin hali veya konfigürasyonlarda sağladığı denge ile ilerler, gelişir, varoluşsal problemlerini çözer ve A, B, C, D, E, G, H aktive olur (Graves, 1970, s. 134).

Birinci varoluşsal durum (1 numaralı alan), insanın uyanık olduğu saatlerin çoğunu temel fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için geçirdiği koşullarda yaşadığı A-N durumudur. Daha sonra ortaya çıkan B-O, C-P, D-Q vb. durumlar, her biri farklı ve sıralı insanın varoluşsal sorunlarının çözülmesiyle ortaya çıkar.

İki bileşen, yani organizmanın çevreye uyumu ve çevrenin organizmaya uyumu, kendi hamle ve plato tarzında geliştikçe, daha yüksek psikolojik sistemler ortaya çıkar (Graves, 1970, s. 134).

Bileşenlerin değişimi, varoluşsal olgunluğun, psikolojinin ve dolayısıyla diğer tüm değerler sisteminin aynı anda ve aynı zamanda döngüsel olarak insan varoluşunun ve insan değerlerinin birlikte gelişerek ve uyumlaşarak yeni denge hali ortaya çıkar. Eğer bu süreç anlaşılmazsa, sözde değer sorunları tartışıldığında çok fazla kafa karışıklığına yol açar. Çünkü insanın yaşadığı değer sorunu aslında temelinde kendi varoluşunda yaşadığı gelişmişlik sorunudur.

Bu bağlamda bunun farkında olan insan, her varoluş hali ortaya çıktıkça, insan, insan olarak varoluşunun sorunlarının, geldiği düzeyde karşılaştığı sorunlar olduğuna inanır. Buna göre, insanın varlığı daha düşük seviyeli sistemlerde merkezileştiğinde, varoluşsal olgunluk seviyesi de (bkz. Tablo 4) A-N düzeyinde kalacaktır (Graves, 1970, s. 134).

Tablo 4. Varoluş Durumlarının Tanımı ve Varoluş Sorunları

Varoluş Düzeyi	Varoluşsal Durum	Varoluşun Doğası	Varoluşun Problemi
İkinci varlık	H-U	Deneyimsel	Varoluşsal ikilikleri kabul etmek
İlk Varlık	G-T	Bilişsel	Düzensiz bir dünyaya canlılığı geri kazandırmak
Altıncı Geçim	F-S	Toplum merkezli	İnsan unsuruyla yaşamak
Beşinci Geçim	E-R	Materyalist	Yokluğun üstesinden gelmek için fiziksel evreni fethetmek
Dördüncü Geçim	D-Q	Bilgece	Sonsuz İç Huzuru Başarmak
Üçüncü Geçim	C-P	Benmerkezci	Öz farkındalıkla yaşamak
İkinci Geçim	B-O	Kabileci	Göreceli güvenlik başarısı
İlk Geçim	A-N	Otomatik	Fizyolojik istikrarı korumak

Kaynak: Graves, (1970)

4.2.1.2.1. Varoluşsal Düzeylerin Değerleri

Graves'in araştırmaları, bugüne kadar sekiz ana değer sisteminin ortaya çıktığını gösteriyor. Bunlar reaktif, gelenekçi, sömürücü, fedakâr, bilimsellik, sosyokrat, varoluşsal ve deneyimsel değer sistemleridir. Tablo 5 de A-N den H-U ya Graves'in ortaya koyduğu 8 varoluşsal düzey durumundaki motivasyon kaynağı, bu düzeylerde yaşanan değerler ve değerlerin anlamı gösterilmiştir.

Tablo 5: Varoluşsal Durumlar, Motivasyonel Sistemler, Nihai Değer

Varoluşsal Durum	Motivasyonel Sistem	Değerlerin Anlamı	Nihai Değer
H-U	Deneyim	Deneyimlemek	Cemaat
G-T	Varoluş	Kabul Etmek	Varoluş
F-S	Üyelik	Toplumculuk	Toplum
E-R	Bağımsızlık	Bilimcilik	Materyalizm
D-Q	Güvenlik	Feda	Kurtuluş
C-P	Hayatta Kalma	Sömürü	Güç
B-O	Güvence	Gelenekçilik	Güvenlik
A-N	Psikolojik	Bilinçli değerler yok	Değerler Sistemi; Reaktif

Kaynak: Graves, (1970)

4.2.1.3. Değerler, Tutumlar, Normlar, İnançlar ve Kültür

İnanç, bir olguyu gönül rızası ve özgür bir iç kabul ile onaylayarak bu olgunun karakteristik bir özelliğe dönüşmesidir. Değerler bireyin özünde, insanı kendi yapan temel, öncelikli ilkeleri ve karakteristik özelliğinin temek yapı taşlarıdır. Değerler davranışlarla tutumlara dönüşür. Tutum insanın içsel olarak var olduğu prensiplerinin yani değerlerinin hayata karşı yansımasıdır. Normlar ise toplumun inanç ve kültür yapısının ve buna bağlı oluşan kurallarının oluşturduğu sistematik toplumsal değerlerdir. Buna göre birey, değerlerinin temelinde tutumlarını, yani davranış setlerini oluştururken, toplumlarda o toplumu oluşturan bireylerin ortak değerleri ve ortak tutumları ile oluşmuş kültür yapısına bağlı olarak oluşan toplumsal tutumlardır. Normlar ortak olan inanç ve değerleri kültür ile kurumsallaştırdığı için, içinde bulunan insanlara örtülü de olsa kural koyucu, ortak değerlerin oluşturduğu beklenen davranış ve tutumların sergilenmesi hususunda yargılayıcı ve bu doğrultuda bireylerin davranışlarını da normatif olarak belirleme özelliği sergiler. Buna göre inançlar ve değerler, insanı var eder. Birbirine benzer inanç ve değerlere sahip insanlar bir arada yaşayarak bir kültür oluşturur ve bir toplumu var ederler. Bu bağlamda bireylerin varoluşsal özü değerleri olurken, toplumların özü ise o toplumda egemen olan ortak değerlerdir.

Bu bağlamda, kurumları, organizasyonları, işletmeleri oluşturan bireyler sahip oldukları değerler ve bu doğrultuda sergiledikleri tutum ve davranışlarla yıllar içinde toplumda oluşan kültür gibi ortak değerlerle organizasyonun kültürünü de oluşturur. İşletme içinde çalışanların, liderlerin değerleri, tutumları o işletmenin yaşayan normlarını bir başka değişle işletme kültürünü yaratacaktır. Bu yüzden değerler işletme kültürünün de yapı taşını oluşturur ve ortak değerler, ortak bir kültür yaratır. Toplumların olduğu gibi işletmelerinde başarısını sahip oldukları stratejiden önce esas olarak bu kültür belirleyecektir. Buna göre Peter Drucker'ın ünlü sözünde belirttiği gibi “Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer” sözünü hatırlamamız yerinde olacaktır.

Bu çalışmada varoluşçu analizin dört boyutunda ikisi olan özgürlük ve sorumluluğun değer merkezli liderliğe olan etkisi incelenecektir. Özgürlük ve sorumluluk varoluşçuluğun olduğu gibi değerler sisteminin ve liderliğin de önemli iki boyutudur. Gerçekten de Drucker'ın da belirttiği gibi, lider gücünü sahip olduğu

konum ve unvanlardan değil kendi değerlerinden alır. Örneğin liderin sorumluluk alanını sadece kurumun değil takipçilerinin ihtiyaçları da belirler. Lideri var eden aldığı sorumluluktur ve bunu resmi gücünden değil, sahip olduğu değerlerinden ve takipçileri ile kurduğu ilişkiden alır (Drucker, 1997, s. 5)

4.2.1.4. Değer Merkezli Liderliğe Varoluşçu Yaklaşım

Şimdiye kadar yapılmış olan açıklamalarda görüleceği üzere, değerleri liderlik yaklaşımının odağına alan Değer Merkezli liderlik ile değerleri varoluşsal sorunları çözmede ve varoluş sürecindeki gelişimin mihenk taşları olarak gören varoluşçu felsefenin birbiriyle olan yakın bağı açıktır. Değer Merkezli liderliğe göre temel değerler, amaç ve strateji doğru şekilde koordine edilip uygulandığında kalıcı başarıyı elde edebiliriz. Bireylerde ve dolayısıyla da kurumlarda bu temel değerlerin nasıl geliştirileceğini açıklayan bir teori de varoluşçuluktur. Bu bağlamda varoluşçuluk hümanistik bir idealizm içinde insanın varlığını yaklaşımının merkezine alır. Lider dediğimiz kişi de her şeyden önce bir insandır ve varoluş sürecinde olgunlaştıkça değerler sistemini kurar ve geliştirir. Aynı şekilde lider, organizasyonun ve takipçilerinin varoluş sürecinde de değerler sistemini inşa eder, uyumlaştırır, geliştirir.

Bireycilik, rasyonalizm, çoğulculuk, kendine yönelme, varoluşçuluk, rekabet, değerlere ilkeye bağlılık ve kişisel bütünlük kavramlardan bazıları çelişkili görünebilir, ancak bir tür diyalektik süreç yoluyla bunların uzlaştırılıp uyum ve denge hali yakalanması gerekiyor. Çünkü evrenin uyum içinde sistemini ve sürecini işletmesi zıt kutuplar arasındaki denge noktalarının uyum içinde hareket etmesine bağlıdır. İşletmeler de tüm organizasyonlar gibi mini bir evren sistemidir.

Kendini tanımayan insan başkasını tanıyamaz, kendine liderlik edemeyen insan başkasına liderlik edemez. Varoluşçuluk insanın kendini tanıması ve varoluş yolculuğunda kendisine liderlik etmenin gerekliliğini odağına almış bir felsefe olarak liderlik ve koçluk yaklaşımlarında ele alınması gereken bir felsefi yaklaşımdır.

Değerler, insan olarak kim olduğumuzun özüdür. Değerlerimiz bizi her sabah yataktan kaldırır, yaptığımız işi, sürdürdüğümüz şirketi, kurduğumuz ilişkileri ve nihayetinde liderlik ettiğimiz grupları ve organizasyonları seçmemize yardımcı olur. Değerlerimiz verdiğimiz her kararı ve hareketi etkiler, hatta kararlarımızı nasıl vermeyi seçeceğimize kadar Değerlerimizi ve kendimizi canlı hissederiz. Onları

görmezden geldiğimizde, kendimizi zorlanmış, doğal olmayan ve mutsuz hissederiz (Rue, 2001, s. 15).

4.2.1.5. Varoluşçuluk ve Organizasyondaki Değerler

4.2.1.5.1. Kurumsal Değerler

Değerler, bir kurum kültürünün kurucu unsurları oldukları ve misyon beyanlarının ve vizyon oluşturma süreçlerinin geliştirilmesi için başlangıç noktası oldukları için dönüşüm süreçlerinde kilit bir konudur. Değerler bu bağlamda hem değer merkezli liderliğin hem de dönüşümsel liderliğin temel parametresidir. Değerler, varoluşsal bir yaklaşım ile yakından bakıldığında, fenomenolojik bir değerler anlayışı hem değer merkezli liderliğin hem de dönüşümsel liderliğin süreçlerinde derin bir dönüşüm sürecini başlatabilecek ve liderlerin şirket içinde değerleri somut hale getirebileceği bir metodoloji sunabilir. Philipp ve diğerleri (2018) Varoluşçu Liderlik kitabında bunun üzerine çalışmışlardır.

4.2.1.5.2. Organizasyonda Değerli Olan Şey

Değerler eksiklikten doğar; Sağlığın (içeriğin) değerini ancak hasta olduğunuzda (algı) anlaşılır. Bir şirketin ihtiyaç duyduğu şey, o şeyin yokluğunda anlaşılır. Buna göre algı ve içerik arasındaki zıtlık mevcuttur. Eksiklik bir zıtlık yaratır. Kontrastlar algı için önemlidir çünkü kontrast olmadan hiçbir şeyi göremeyiz, birini diğerinden ayırt edemeyiz. Varoluşçu bir anlayışta, bir değeri temsil eden, değerli olan, hayata karşı tutumdan ayrılamaz ve bu nedenle değerli bir şeyin deneyimiyle bağlantılıdır. Kısacası, bu fenomenolojik bir değer anlayışıdır, buna göre şeyin özünün yalnızca empatik bakış (temel iç görüş) ve sezgisel (yansıtıcı değil) deneyim yoluyla ortaya çıkar. Değerlerin a priori ve nesnel statüsünün felsefi konumunu paylaşıp paylaşmadığına bakılmaksızın, liderlikte değerleri deneyimle ilişkilendirerek pratik düzeyde kalmak önemlidir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 53).

Bu bağlamda, organizasyon değerlerini geliştirirken, organizasyonu başka bir organizasyondan ayıran şeyin ne olduğuna dair özellikle özgün ve bilişsel olarak yönlendirilen düşünce ve organizasyonun şekillenmesinden sorumlu kişiler için neyin değerli olduğuyla ilgilidir. Buna ulaşmanın yolu, hangi bağlayıcı ve kimlik oluşturan parametreler karar verirken bize yön verip ve bize rehberlik ettiğini anlamaktan geçer. Buna göre her karardan önce bir değerlendirme vardır, her değerlendirmenin için de

bir değer önermesi vardır. Liderler genellikle bunun farkında olamayabilirler. Değerleri geliştirirken liderler kolayca felsefe yapmaya ve idealleştirmeye başlarlar. Liderlikte hangi değerlerin yol göstereceği o liderin liderlik felsefesinin de belirleyecektir. Unutulmamalıdır ki değerler ve vizyonlar iki farklı şeydir. Vizyonu olanın bir zaman çizelgesi vardır. Ancak değerlerin böyle bir programı yoktur, çok daha uzun vadeli ve adeta bir varoluş nedenidir. Örneğin sadakat, bir sonraki mali yıla kadar sürmemelidir. Organizasyondaki değer olarak beyan edilenlerin çoğu, daha yakından incelendiğinde, şirketteki ahlaki iklimi tanımlayan bir tutum, standart veya kriterdir. Vizyon gelecekte ulaşılması istenen bir değer içerir. Bu nedenle bir dönüşüm sürecinde vizyonlar ve organizasyon değerleri yakından ilişkilidir, çünkü vizyon şirket değerlerine dayanır ve mevcut durumunun devamı geleceği temsil eder (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 54).

Değerler her zaman kişinin kendi deneyimiyle ilgili olmalıdır ki kişinin gerçekten kendisine ait ve içinde bulunduğu, bulunmak istediği hali temsil etsin. Bu konuda bir liderin kendisi için neyin değerli olduğunu belirleyen olgu kendisini neyin canlandığı, neyi anlamlı bulduğunu, ney sevdiği ve istediğine bağlıdır. Varoluşsal olarak ilgili değerler, duygusal ve düşünsel farkındalığı geliştiren deneyime dayanan değerlerdir.

Karakter;

Varoluşçu bir anlayışta içinde iyi bir şey bulunan ve dolayısıyla yaşamı zenginleştiren her şey bir değerdir. İş bağlamında, "değerler" terimi bu nedenle çok sık kullanılır, ancak tutum ve karakter terimleri kullanılmaz, ancak bu terimler insanın düşünce yapısını karakterize eden birçok şeyi bir araya getirir. Karakter, bir kişinin ahlaki tutumudur. Karakter terimi, kalıcı bir kişilik özelliğidir. Tutumlarımızı değiştirebilir ve geliştirebiliriz. Karakter gelişimi de bu şekilde gerçekleşir. Kişilik özellikleri ise psikodinamik işlem yapılarıdır. Örneğin, dürtüsel davranış bir karakter özelliği değil, bir kişilik özelliğidir. Dürtüsellikte, psikodinamik tarafından taşınan bir duygulanım kendini gösterir ve insan buna bir tepki olarak zorlanır. Karakter yargılayıcıdır çünkü insanın etik boyutudur. Çünkü kişisel bir karar, bir değer ve buna bağlı olarak değerlendirme içerir.

4.2.1.5.3. Pratikte Değer Geliştirme

Bir organizasyon olarak şirket, bir kişi değildir, değerlere yer veren bir yapıdır. Şirketler ve insanlar iki farklı kategori olduğu için değerler ancak şirketten sorumlu olanların değerleriyle ilgili olabilir, bu da bizi insan düzeyine getirir. Liderler değerlerden bahsettiklerinde, ilk olarak kişisel olanla başlamış olurlar. Çünkü sadece bireysel olarak insanların kişisel olarak hissedilen değerleri vardır. Bireyin değerli olarak deneyimlediği şey, bir şirkette refah için belirleyici bir unsur haline gelir. Çünkü şirketi karakterize eden şey budur.

Bu şekilde değerler bağlamı varoluşsal olarak merkezi bir soruya yol açar: Şirketteki bireylerin neye bağlı olduğu, kendi içinde ne taşıdığına bağlı olarak, herkesi birleştiren şey, şirketin uyumlu ve enerji verici unsurudur. Bu nedenle bir değerler çalıştay, metodolojik olarak en etkili şekilde liderin değerlerine odaklanmalı ve bunu kurumun değerleri ile yani kurumun normları ve sisteminin işleyişi ile uyumlaştırmalıdır. Değerler, kişisel deneyimin kalitesini bir norm olarak formüle eden yönetim tarafından organizasyon düzeyine genişletilebilir. Sistem düzeyinde değerler değil, normlar vardır ve bu da meşru ve gereklidir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 55).

Şirketteki oyunun kuralları onun için algılanan herhangi bir değeri temsil etmiyorsa, uzun vadede başarıya ulaşması ve kalıcı olması da pek muhtemel değildir. İstemek, bir şirkette iyi alışkanlıklar, en iyi uygulamalar, rutinler veya kolektif zihniyetler şeklinde oluşturulacak değerlerin temelidir.

Önce insan, sonra sistem;

Bir CEO şirketi değerleriyle taşır ve bu yüzden şirket değerleri liderin kendi değerleriyle uyumlu olmalıdır. Otantik bir otorite, kendisinin ve değerli gördüğü ve hissettiği şeylerin arkasında durabilmeli, onun için savaşmalı, kendini adamalı ve kendini ortaya koymalıdır. Sistematik ve teorik bakış açıları, şirketteki düşünme şeklini o kadar çok etkiledi ki, birey büyük ölçüde unutuldu.

Bu bağlamda, varoluşçu liderlik, “birey sistemden etkilenir, ancak bir sistemin ürünü değildir” yaklaşımını getiriyor. Bir lider kurum kültürünü dönüştürmek istiyorsa, sürece niteliksel olarak yapılacak en iyi yatırım, kendisi ve çalışanların kişilik gelişimi ile ilgilenmesidir. Dönüşüm farklı olanı kabul etmekle başlar. Kabul etmek, onaylamak anlamına gelmez. Bunun için bir şeyin ne için yapıldığını

anlaşılmasını sağlamak gerekir. Ancak bu şekilde, ilgili süreç, kişi, ekip hedefe yönelik bir şekilde değiştirilebilir. Bu nedenle, liderler bir şirketin geleneksel normları ve yasaları hakkında konuştuğunda ve daha iyiye doğru dönüştürebildiğinde değerlidir. Varoluşçu düşüncedeki değişim, kişinin kendisiyle, neyin uygun olduğu ve bir lider olarak nasıl olmasını istediği ile bireysel yüzleşmesi yoluyla gerçekleşir. Bu, sistemik düşünceden temel bir farktır. Varoluşçu liderlikte, ilk araştırma nesnesi bireydir ve ancak o zaman sistem gelir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 55).

4.2.1.5.4. Bir Organizasyondaki Ruh

Varoluşsal olarak ilgili değerler duygusal olarak algılanır. Bu süreçte canlı olunmalı, deneyimin duygusal sürecine odaklanılmalıdır. Değerleri deneyimlemek ve insanı etkilemelerine izin vermek, insana neyin hitap ettiğini, neyin insana dokunduğunu, nelerle bağlantı kurmaktan hoşlandığını ve nelerin harekete geçmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Değerlere aracılığıyla yaşamla olumlu bir ilişki bağı kurulabilir. Bir şirkette iyi bir ruh, değerlere bağlılığın sonucudur. Aynı şey şirkette kötü bir ruh olduğunda da geçerlidir. Şirketteki herkes, hoşnutsuzluk (örneğin kırgınlık) olarak deneyimlenen bir şeye yöneldiğinde ve daha sonra kötü ruh hali belirleyici olacaktır (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 59).



Şekil 4. Şirkette İyi Ruh ve Kötü Ruh

Kaynak: Philipp Johner, Dorothee Bürgi, Alfried Langle, (2018), “Existential Leadership zum Erfolg, Philosophie und Praxis der Transformation”, Auflage 2018, Haufe-Lexware GmbH ve Co. KG, Freiburg, (s. 59).

Süreç açısından değerler, bir şirketin kimlik beyanlarının, misyon ve vizyonlarının geliştirilmesi için başlangıç noktası da olabilir. Şirket/yönetim ekibinde

bir değer olarak kolektif olarak neyin etkili olduğuna ilişkin unsurlar iyi analiz edilmelidir. Buna göre, değerleri belirlemek, tanımlamak bir liderlik görevidir ve sistemdeki dönüşüm ve gelişimin beşiğidir (Philipp ve diğerleri, 2018, s. 60).

4.3.Etik Kavramı

Etik, doğru ve yanlış soruları, ahlaki değerler ve insan davranışını yöneten ilkelerle ilgilenen bir felsefe dalıdır. Ahlak ve adalet ilkelerine dayalı olarak insan eylemlerini ve seçimlerini değerlendirmek ve yönlendirmek için bir ereve sağlamayı amaçlamaktadır. "Etik, felsefenin ahlakla ilgili sorularla- neyin doğru ve yanlış, iyi ve kötü, erdemli ve kötü, adil ve adaletsiz olduğuyla ilgili sorularla- ilgilenen dalıdır. Etik, insanların kabul ettiği veya etmesi gereken ahlaki normlar ve değerler üzerine eleştirel bir düşünceyi içerir. James Rachels ahlaka, ahlaki normların ve değerlerin değerlendirilmesine ve iyi ve anlamlı bir yaşam arayışına odaklandığını vurgulayarak etiğin özünü yakalar (Rachels ve Rachels, 2012, s. 78).

Kant etiği veya Immanuel Kant tarafından geliştirilen deontolojik etik, görev kavramına ve bireylerin sahip olduğu ahlaki ykmllklere odaklanan önde gelen bir etik teoridir. Kanti etik, ahlaki eylemleri belirlemenin temeli olarak akıl ve rasyonellik ilkelerini vurgular. Immanuel Kant'ın etik felsefesi, genellikle ahlaki akıl yürütmeye rehberlik eden temel bir ilke olan kategorik buyruğuyla özetlenir. Kategorik buyruk, "Yalnızca aynı zamanda onun evrensel bir yasa olmasını isteyebileceğin düsturla hareket et" der. Kant, ahlaki eylemlerin çelişki olmaksızın tutarlı bir şekilde herkese uygulanabilen eylemler olduğunu savunur. Bireylerin evrensel olarak uygulanabilecek ahlaki ilkelere göre hareket etmesi gerektiğini ileri sürerek, görev ve evrenselleştirile bilirliğin önemine vurgu yapar. Kanti etik, rasyonaliteye ve bireylere bir amaç için araçtan ziyade kendi ilerinde amaç olarak davranmaya güçlü bir vurgu yapar. "Kanti etik çerçevede, ahlak, akıl ve akılcılık tarafından belirlenir ve eylemler, evrensel ahlaki ilkelere bağlılıklarına göre değerlendirilir. Kant'ın etik teorisinin merkezinde, bireylerin ilkelere göre hareket etmesini gerektiren kategorik zorunluluk kavramı vardır. Tutarlı bir şekilde tüm rasyonel varlıklara uygulanabilir. Kanti etik, kişisel arzular veya sonuçlardan ziyade ahlaki bir zorunluluk duygusuyla hareket etmenin önemini vurgulayarak görev fikrine öncelik verir" (Korsgaard, 1992, s. 36).

Immanuel Kant, etik düşüncesinde **iyi niyetin ve niyetin önemini** vurgulamıştır. Ona göre, bir eylemin ahlaki değeri sonuçlarından bağımsız olarak niyetine dayanır. Kant'ın etik teorisinde, ahlaki değer eylemin sonuçlarından bağımsız olarak niyetine dayanır. İyi niyet, bir eylemi ahlaki olarak değerli hale getiren temel unsur olarak kabul edilir. Kant'a göre, **iyi niyet**, ahlaki yasaları tanımaya ve onlara uymaya yönelik bir niyettir. Bir eylemin ahlaki olabilmesi için doğru niyetle yapılması gerekmektedir, çünkü niyet, eylemin içeriğini belirler ve eylemin ahlaki değerini etkiler." Bu kaynak, Kant'ın etik teorisinde niyetin ve iyi niyetin önemine dikkat çekmektedir. Kant'a göre, bir eylemin ahlaki değeri, niyetin doğruluğuna ve iyi niyete dayanır. Bu, sonuçların değil, **niyetin ve görevin** etik eylemler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduğunu göstermektedir (Guyer, 2006, s. 67).

4.4.İş Etiği Kavramı

Şirketler ve bu şirketleri yönetenler yöneticiler toplumumuzda önemli bir güce sahip olduklarından, davranışları özel bireylere göre daha talepkâr ve bir dizi standart tarafından yönetilmelidir. İş etiğinin savunucuları konuyu bu açıdan ele alır ve böyle tartışır. Çok az şirket sözcüsü, kendi mantıklarını ve düşüncelerine doğrudan meydan okumayı umursamakta olup, umursamaktan daha ziyade, iş dünyasının kolektif vicdanının konusunda ısrar etmektedirler. Peter Drucker bu açıdan farklı bir yaklaşım benimseyerek, orijinal önermeyi düzgün bir şekilde deliyor ve neden sadece yanlış değil, aynı zamanda tehlikeli olduğunu da göstermektedir (Drucker, 1981, s. 2).

Dünün "sosyal sorumluluğu" nun yerini alan "iş etiği" hızla "iç" konu haline gelmektedir. "İş etiği" artık felsefe bölümlerinde, işletme okullarında ve teolojik seminerlerde öğretilmektedir. Bu konuda sayısız seminer, konuşma, makale, konferans ve kitap olmakta ve yasaya "iş etiği" yazmak için yapılan ciddi girişimler de mevcuttur. Ama "iş ahlakı" tam olarak nedir? Ve ne olabilir ya da olmalı? Bu sadece başka bir heves mi ve Amerikan kanlı iş tuzağı sporunun sadece son raundu mu? Dirilişi vaizin günahkarı tövbe etmeye çağırmasından daha çok "iş ahlakı" var mı? Ve gerçekten de "iş ahlakı" olarak adlandırılabilir ve ciddiye alınabilecek bir şey varsa, bu ne olabilir? (Drucker, 1981, s. 2).

Etik, bireylerin doğru eylemleriyle ilgilenir. Ve o zaman, ortamın, aktörler bir hemşire ve bir hasta olan bir toplum hastanesi veya aktörler bir kalite kontrol yöneticisi

ve bir tüketici, işletme olması kesinlikle fark etmez. "İş etiği" etikten ziyade "etik şık" olarak adlandırılabilir ve gerçekten de ciddi bir ahlaki veya felsefi meseleden ziyade bir medya olayı olarak kabul edilebilir (Drucker, 1981, s. 13).

Bununla birlikte, etik, daha önceki toplumlarda bireye söylemek zorunda olduğu kadar, örgütler toplumumuzda da bireye söyleyecek çok şeyi vardır. Günümüzde çok önemli ve çok ihtiyaç duyulmaktadır ve kesinlikle iş etiği ciddi bir çalışma gerektiriyor (Drucker, 1981, s. 13).

Örgütler toplumu, karşılıklı bağımlılık toplumudur. Konfüçyüsçü filozofun evrensel ve temel olarak öne sürdüğü özgül ilişki, modern toplum için, modern organizasyon içindeki ve modern organizasyon ile müşterileri, müşterileri ve bileşenleri arasındaki etik problemler için yeterli ve hatta uygun olmayabilir. Ancak temel kavramlar kesinlikle aynıdır. Aslında, uygulanabilir bir "örgütlenme etiği" varsa, Konfüçyüs etiğini hem dayanıklı hem de etkili kılan anahtar kavramları neredeyse kesinlikle benimsemek zorunda kalacaktır. Bu bağlamda Drucker'ın (1981) tavsiyesi şudur;

- Temel ilişkilerin net tanımının yapılması;
- Evrensel ve genel davranış kuralları- yani, herhangi bir kişi veya kuruluş için kendi kurallarına, işlevlerine ve ilişkilerine göre bağlayıcı olan kuralların belirlenmesi; Ve
- "Yanlış yapmaktan kaçınmak yerine doğru davranışa ve güdüler veya niyetlerden çok davranışa odaklanılması (Drucker, 1981, s. 14).

Etkili bir örgüt etiği, hatta ciddi bir şekilde "etik" olarak ele alınmayı hak eden bir örgüt etiği, doğru davranışı her bir tarafın çıkarlarını optimize eden ve böylece ilişkiyi uyumlu, yapıcı ve karşılıklı yarar sağlayan davranış olarak tanımlanmalıdır (Drucker, 1981, s. 14).

Bu bağlamda, yaklaşık son 25 yılda iş etiği hem üniversitelerin içinde hem de dışında yönetimin kabul gören bir parçası haline gelmiştir. İlk olarak ABD'de ve şimdi dünyanın geri kalanında, iş etiği konusunda artan sayıda kitap, dergi, enstitü, profesör, danışman ve üniversite kursu bulunmaktadır. Diğer tüm yönetim alt disiplinlerinde olduğu gibi, bu genişlemede de bir merkezilik iddiası bulunmaktadır. Pazarlamacıların

her şeyin pazarlamadan kaynaklandığını veya muhasebecilerin sayılar olmadan kuruluşların bir hiç olduğunu iddia etmesi gibi, iş ahlakı uzmanları da ticari kuruluşların değerlerinin ve amaçlarının her şeyden önemli olduğunu iddia etmektedir. İş etiğinin yükselişi, araştırma alanı başlatmak için gerekli olan fikirler ve uzmanlık ve meşruiyet iddiaları tarihinde ilginç bir vaka çalışmasıdır. Böyle bir meşruiyet inşa etmek, belirli soruların ele alınmasını gerektirir (Jones, Parker, ve Ten Bos, 2005, s. 32).

İş etiği tarihsel olarak Kant'ı bize kurallar sunan bir filozof olarak resmetmiştir ve Kant'ın iş etiği lehinde ve aleyhinde tartışan pek çok kişi, ortaya çıkan resmi genellikle eleştirmeden kabul etmiştir. Ancak Jones ve diğerlerine (2005) göre, Kant'ın birincil kaygıları etik görevlerden çok etik varlık, özgürlük ve mücadele ile ilgilidir. Sonlu olduğumuzu kabul ederken, insan onuruna merkezi bir sahne veren bir etiktir. Kant bizi kendi içimize bakmaya ve hakikatlerimizi orada bulmaya davet ediyor. Bunu yaparken Kant'a göre yasaya başvurma etikle çok az ilgisi vardır. Aksine, etikle karşılaşmak, pratikte etiğin sonu gelmeyen taleplerine uymayı çok zor bulan, araştıran bir öz-yansıtma ile çok daha fazla ilgilidir (Jones, Parker ve Ten Bos, 2005, s. 54).

Tarihsel bir kalıntı olmaktan çok uzak olan bu Kant yaklaşımı, bize bugün iş etiği konusunda söyleyecek çok şeyi var gibi görünmektedir. Ancak, onu önceden var olan kolay güvercin yuvalarına yerleştirmek yerine onu dikkatlice okumanın önemini görmemiz gerekmektedir. Kant zorlu bir düşündürdür ve zor kitaplar yazan karmaşık bir düşündürdür. Kant bir meydan okumadır. Çünkü onun için ve bizim için etik meydan okumalar ve zorluklarla ilgilidir. Bu bölümden, iş etiği uzmanlarının, onu dikkatlice okursak, Kant'ı olduğundan çok daha hoş ve daha az zorlayıcı hale getirme eğiliminde olduklarını görebiliriz. Ancak, Kant'ın bu daha zorlu versiyonunu iş etiği için geri alınması önerilmektedir (Jones, Parker ve Ten Bos, 2005, s. 55).

4.5.İş Etiği, Erdem ve Değerler

Erdem etiğinin gücü, tam olarak, sosyal bağlamin günlük ahlakı şekillendirdiğini kabul ederek başlamasından kaynaklanır. Soyut altın kuralları uygulamaz, farklı yerlerde ve farklı zamanlarda neyin iyi sayıldığını anlamaya çalışır. Erdem teorisini yaymak isteyen iş etiği uzmanlarının bu merkezi kavrayışı ihmal etmiş olmaları ironik görünmektedir. Onların bir tür erdem etiği, sonunda ilginç bir şekilde

toplumdan uzaklaştırılır, iş dünyasının bağlamını ciddiye almayan iş dünyasında iyilik hakkında bir vaaz verir. 'Nasıl iyi bir hayat yaşayabilirim? Aslında bu soru şu ya da bu yerde geçerli olan bir kodla cevaplanabilecek bir soru değil ya da aslında sonsuza kadar cevaplanabilecek bir soru değildir. Altın kuralların rahatlatıcı yanı, etiğin yanıtını bulduğumuzu düşünebilmemiz ve tüm ders kitaplarının yanıtlar içermesi gerektiğidir. Yapmamalılar mı? Sorun şu ki, erdem etiği, Atinalılar veya Spartalılar, Klingonlar veya Vulkanlar tarafından yazılan farklı ders kitaplarının farklı cevaplar içereceğini öne sürmektedir. Ve tüm bu cevaplar sonuçta doğru olacaktır çünkü farklı toplumlarda farklı erdemler ve karakterler önemlidir (Jones, Parker ve Ten Bos, 2005, s. 67).

Bu bağlamda organizasyonsa ortak değerlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumun uyum içinde hareket etmesi ve sürdürülebilir bir gelişme yolunda ilerlemesi yöneticilerinden çalışanlarına, kurum kültürü ve değerlerinden misyon ve vizyonuna ortak değerlerin varlığı ve etkinliği önemlidir.

Solomon, R. C. (1992), çalışmasında iş dünyasında etik değerlerin önemini vurgulayan ve iş etiği ile işletme başarısı arasındaki ilişkiyi ele alan bir yaklaşım sunar. Kitap, işletmelerin başarılarını artırmak için etik değerlere dayalı bir kültürün oluşturulmasının önemini vurgular. Solomon, etik değerlerin işletmelerdeki iş birliği, dürüstlük, sorumluluk ve entegrite gibi temel erdemlerle ilişkili olduğunu savunur. Kitapta, iş dünyasında karşılaşılan etik zorluklara ve çelişiklere de değinilir. Solomon, işletmelerin etik değerleri benimseyerek bu zorluklarla nasıl başa çıkabileceklerini ve iş dünyasında mükemmelliği nasıl sağlayabileceklerini tartışır. Ayrıca, kitapta çeşitli etik teorilere ve perspektiflere de yer verilir. Solomon, utilitarizm, deontoloji ve erdem etiği gibi temel etik teorileri ele alırken, işletmelerin etik kararlarını nasıl yapabileceklerini ve değerlendirebileceklerini açıklar. Solomon (1992), iş dünyasında etik değerlere vurgu yaparak işletmelerin başarısını artırmak için iş birliği, dürüstlük ve entegrite gibi erdemlerin önemini vurgulayan bir perspektif sunmakta olup, işletme liderleri ve çalışanlar için etik değerleri benimsemeyi teşvik eder ve etik bir iş kültürünün oluşturulmasına yönelik fikirler sunar (Solomon, 1992, s. 32).

Ferrell, Fraedrich ve Ferrell (2019), eserinde, iş dünyasındaki etik sorunlar ve karar verme süreçleriyle ilgili konuları ele alırken, örnek vakalar ve analizlerle gerçek

dünya örneklerini kullanır. Çalışmanın genel yapısı, iş etiği temel kavramlarını, etik teorilerini ve karar verme modellerini tanıtmakla başlar. Ardından, farklı iş etiği konularına (örneğin, işletme toplum ilişkileri, işletme sahipliği ve sorumlulukları, çalışan hakları) odaklanan bölümler yer alır. Kitap, etik sorunlar ve karar verme süreçleriyle ilgili tartışmalara ve analizlere yer verirken, etik değerlerin iş dünyasında nasıl uygulanacağına ve işletmelerin nasıl etik sorunlarla başa çıkabileceğine odaklanır. Örnek vakalar, öğrencilerin etik karar verme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur ve gerçek hayatta karşılaşılabilecek zorlu durumları ele alır. Çalışma, iş etiği alanında hem teorik bir temel sunar hem de pratik uygulamalara odaklanır. Etik sorunların işletmelerin başarısını nasıl etkileyebileceğini anlamak için okuyuculara bir çerçeve sunar. Ayrıca, iş etiği konusunda farkındalığı artırarak, iş dünyasında etik değerlere dayalı kararlar almanın ve işletmeleri etik açıdan yönetmenin önemini vurgular.

Velasquez, Andre, Shanks ve Meyer (Velasquez, Andre, Shanks ve Meyer , 2015, s. 61), araştırmalarında etik teorileri, iş dünyasında etik sorunlar ve değerlerle ilgili konuları ele alırken, pratik uygulamaları da göz önünde bulundurur. Çalışmanın odak noktası, iş dünyasında etik sorunlarla karşılaşırken etik teorilerin nasıl uygulanabileceği ve işletmelerin etik bir şekilde kararlar almasına nasıl yardımcı olabileceğidir. Etik teorileri (utilitarizm, deontoloji, erdem etiği vb.) tanıtırken, bu teorilerin iş dünyasındaki etik sorunları çözme yöntemleri ve karar verme süreçleri üzerindeki etkisini inceler. Çalışma, etik sorunlara pratik bir bakış açısı getirerek örnek vakalar ve analizler sunar. Bu vakalar, okuyucuların etik karar verme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur ve gerçek dünyadaki iş etiği zorluklarına odaklanır. Ayrıca, araştırma, iş etiği konusunda felsefi ve kuramsal bir temel sunarken, iş dünyasında etik değerlerin nasıl uygulanacağını vurgular. İşletmelerin sosyal sorumluluğunu ele alırken, iş etiğinin sürdürülebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve işletme-toplum ilişkileri gibi konulara da değinir ve iş etiği konusunda hem kuramsal bir temel sunar hem de iş dünyasında etik sorunlarla başa çıkmak için pratik rehberlik sağlar (Velasquez, Andre, Shanks ve Meyer, 2015, s. 62)

İş etiği, işletmelerin etik değerlere dayalı olarak faaliyet göstermelerini ve iş dünyasında doğru ve ahlaki davranışları teşvik etmeyi amaçlar. İş etiği, bir işletmenin değerlerini yansıtmayı ve bu değerlere uygun hareket etmesi gerektiğini vurgular. İş

etiği, işletmelerin toplumla olan ilişkilerini, çalışanların haklarını, çevre korumasını ve tüketicilerin çıkarlarını gözetmelerini teşvik eder. Bu değerler, işletmelerin etik standartlara uygun davranmalarını sağlar ve kurumsal bir kültür oluşturur. İş etiği, işletmelerin değerlerine uygun kararlar almasını ve etik bir şekilde hareket etmesini gerektirir. Örneğin, dürüstlük, saygı, adalet, sorumluluk ve şeffaflık gibi değerler, işletmelerin etik bir şekilde faaliyet göstermelerinde önemli rol oynar. Bu bağlamda, iş etiği işletmelerin değerlerini belirlemesine, bu değerleri organizasyonun her seviyesinde benimsemesine ve çalışanlara etik değerleri teşvik eden bir ortam sağlamasına yardımcı olur. İşletmelerin değerlerine dayalı bir etik kültür oluşturması, sürdürülebilirliklerini ve toplumsal itibarlarını artırır (Solomon, 1992, s. 99)

Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J., 2006, s. 960) İş etiği ile değerler arasındaki bağlantı, işletmelerin etik bir şekilde hareket etmelerini ve değerlerini yansıtmasını sağladığını savunur. İş etiği, bir işletmenin temel değerlerini ve ahlaki taahhütlerini belirlemesini ve bu değerler doğrultusunda faaliyet göstermesini gerektirir. İşletmeler, değerlerini iş etiği prensipleriyle uyumlu hale getirerek etik bir kültür oluşturabilirler. Bu kültür, çalışanlara etik davranışları özendiren bir ortam sağlar. Örneğin, dürüstlük ve şeffaflık değerleri, işletmelerin etik standartlara uygun bir şekilde bilgi paylaşmasını ve açık iletişimi teşvik etmesini gerektirir. Değerler, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını ve sürdürülebilirlik çabalarını da yönlendirir. Çevre dostu bir değer sistemine sahip olan bir işletme, çevre korumasına önem veren politikalar benimseyebilir. Benzer şekilde, adalet ve sosyal sorumluluk değerleri, işletmelerin toplumun refahına katkıda bulunmak için çeşitli sosyal girişimlere yönelmesini teşvik eder. İş etiği ve değerler arasındaki bağlantı, çalışanların etik bir karar verme sürecine katılımını da içerir. Çalışanlar, işletmenin değerlerini benimser ve bu değerlere uygun hareket etme sorumluluğunu taşırlar. İşletme, çalışanlara etik davranışları destekleyen bir iş ortamı sunarak, değerlerin günlük iş süreçlerine entegre olmasını sağlar. Bu şekilde, iş etiği ile değerler arasındaki bağlantı işletmelerin etik bir şekilde faaliyet göstermesini sağlar, çalışanları motive eder, müşteri ve toplum güvenini artırır ve sürdürülebilirliklerini destekler. Yine de işletmelerin etik değerlere dayalı bir kültür oluşturması ve değerlerini uygulamaya geçirmesi sürekli bir çaba gerektirir. İş etiği,

değerlerin işletmenin her seviyesinde benimsenmesi ve etik davranışların sürekli teşvik edilmesiyle yaşayan bir süreç haline gelir (Treviño ve diğerleri, 2006, s. 961).

4.6.İşletmede Etik İklim ve Önemi

Etik iklim ile örgüt iklimi, işletmelerdeki kültürel ortamı ve değerleri ifade eden kavramlar olmakla birlikte, birbirlerinden farklıdırlar. Etik iklim ile örgüt iklimi arasındaki temel farkları belirtmek gerekirse;

Etik İklim (Ethical Climate): Etik iklim, bir organizasyondaki çalışanların etikle ilgili algılarını, değerlerini ve davranışlarını ifade eder. Bu, işletmedeki bireylerin etik konulara nasıl baktıklarını, etik davranışlara yönelik beklentileri ve işletme içindeki etik değerleri kapsar. Etik iklim, çalışanların işletmede etik değerlere ne kadar önem verdiğini ve bu değerlerin nasıl yaşandığını ifade eder. Örneğin, bir işletmenin etik iklimi olumlu olabilir, bu da çalışanların dürüstlüğü ve şeffaflığı teşvik eden bir ortamda çalıştıklarını gösterir. Etik iklim, işletmenin etik değerlerini güçlendirerek çalışanların etik davranışlarına yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine yardımcı olur.

Örgüt İklimi (Organizational Climate): Örgüt iklimi ise, bir organizasyonun genel kültürel ortamını ifade eder. Bu, işletmedeki çalışma koşulları, liderlik tarzı, iş yükü, iş birliği, iletişim, ödüllendirme sistemleri ve diğer organizasyonel faktörleri içerir. Örgüt iklimi, çalışanların işletme içinde nasıl hissettiklerini ve nasıl davrandıklarını etkileyen faktörleri tanımlar. Örneğin, bir işletmenin örgüt iklimi destekleyici olabilir ve çalışanların açık iletişim ve iş birliğini teşvik eden bir ortamda çalıştıklarını gösterir. Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyerek, işletmenin genel başarısına katkıda bulunur.

Özetle, etik iklim, işletmenin etik değerlerini ve etik davranışları ifade ederken, örgüt iklimi, işletmenin genel kültürel ortamını ve çalışma koşullarını ifade eder. İşletmeler, hem etik iklimi olumlu yönde geliştirerek etik değerlere vurgu yapmalı hem de örgüt iklimini olumlu şekilde şekillendirerek çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliği artırmalıdır.

İşletmede etik iklim, çalışma ortamında etik değerlere ve davranışlara dayalı bir kültürün oluşmasını ifade eder. Bu, çalışanların etik sorumluluklarını ve standartlarını anladıkları, etik davranışların teşvik edildiği ve desteklendiği bir

ortamda gerçekleşir. Victor ve Cullen (1987) de yapmış olduğu çalışma, etik iklimin işletmedeki etik davranışları etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koyar. Etik iklim, işletmenin değerlerini, normlarını ve iş etiğini yansıtan bir kültürün bir parçasıdır. Çalışanlar, etik iklimi algıladıklarında, işletmenin etik standartlarına uyma ve etik davranışları teşvik etme eğilimindedirler. Victor ve Cullen, etik iklimi dört boyutta açıklar (Victor ve Cullen, 1987, s. 51).

- Özerklik: Çalışanların etik kararlarında bireysel otonomiye sahip olması.
- Bağlılık: Çalışanların işletmenin değerlerine ve amaçlarına bağlılık göstermesi.
- İletişim: Çalışanların etik konuları açıkça tartışabildiği ve bilgi alışverişinde bulunduğu bir iletişim ortamı.
- Tutarlılık: İşletmenin etik standartlarının tutarlılık göstermesi ve uygulanmasının beklenmesi.

Bu çalışma, etik iklimin işletme kültürünün bir parçası olduğunu ve çalışanların etik davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

İşletmede etik iklimin önemi de birçok açıdan değerlendirilebilir. Etik iklim, işletmelerin başarılı olması, sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve olumlu bir itibar oluşturmaları için kritik bir faktördür. İşletmelerde etik iklimin olumlu bir etkisi olduğu birçok araştırma bulunmaktadır (Treviño ve Diğerleri, 2006, s. 595).

Trevino ve Weaver'ın (2006) yapmış olduğu bu çalışma, etik iklimin işletmeler için önemini ve etkilerini incelemektedir. Araştırma, etik iklimin şu faydalarını vurgulamaktadır:

- Çalışan Davranışları: Etik iklim, çalışanların etik değerlere uyumlu davranışlar sergileme olasılığını artırır. Etik iklimin varlığı, çalışanların etik kurallara uyma, dürüstlük, şeffaflık ve sorumluluk gibi değerlere daha bağlı olmalarını teşvik eder.
- Performans ve İnovasyon: Etik iklim, çalışanların iş performansını ve işletmenin yenilikçilik kapasitesini artırır. Etik değerlere dayalı bir çalışma ortamı, iş birliği, takım çalışması ve güveni teşvik ederek çalışanların verimliliğini artırır.

- İtibar ve Müşteri Güveni: Etik iklim, işletmenin itibarını olumlu yönde etkiler. Şirketlerin etik değerlere uygun davranışları, müşteri güvenini artırır ve müşterilerin işletmeyle ilişkilerini sürdürmelerini sağlar.

Trevino ve Weaver'ın (2006) yapmış olduğu bu çalışma, işletmelerde etik iklimin önemini ve faydalarını açıklayan güzel bir örnek çalışma olup, etik iklimin işletme başarısı, çalışan performansı, inovasyon, itibar ve müşteri güveni gibi alanlarda olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Treviño ve diğerleri, 2006, s. 616).

4.7.Varoluşçuluk Bağlamında Etik

Clegg, Kornberger ve Pitsis, T. (Clegg, Kornberger ve Pitsis, T., 2008, s. 69), varoluşçuluk bağlamında etik iklimi, insanın özgürlüğü, sorumluluğu ve anlam arayışı gibi temel konuları vurgulayan bir yaklaşımı ifade eder. Varoluşçuluk, bireyin kendi varoluşunu ve insanın özünü keşfetme sürecini önemseyen bir felsefi ve psikolojik akımdır. Etik iklim ise, işletme veya organizasyonlarda etik değerlerin benimsendiği ve teşvik edildiği bir ortamı ifade eder. Varoluşçuluk, bireyin özgürlüğü ve sorumluluğu üzerinde durur. Bireylerin varoluşsal özgürlüğü, kendi değerlerini belirleme, seçim yapma ve eylemlerinden sorumlu olma yeteneğini içerir. Varoluşçular, insanların değerlerini ve anlam arayışlarını yaşamın anlamsızlığıyla karşı karşıya kalarak şekillendirdiğini savunurlar. Etik iklim, işletme veya organizasyonlarda bu varoluşsal özgürlük ve sorumluluğun önemini yansıtabilir. Bir işletmede varoluşçu bir etik iklimin varlığı, çalışanlara özgürlük ve sorumluluk alanları sunabilir. Çalışanlar, etik değerlere uygun davranışları seçme özgürlüğüne sahip olurlar ve bu davranışlarının sonuçlarından sorumlu tutulurlar. Bu etik iklim, çalışanların bireysel değerlerini keşfetme ve bu değerleri iş ortamında ifade etme fırsatı bulmalarını sağlayabilir. Çalışanlar, işletmenin değerlerine uygun davranışlar sergileme ve işletmenin misyonu ve amaçlarına katkıda bulunma sorumluluğunu taşırlar. Varoluşçu etik iklim, çalışanların anlam arayışına da destek olabilir. İşletmeler, çalışanların işlerinin anlamlı olduğunu hissetmelerini sağlamak için etik değerlere dayalı bir iş kültürü oluşturabilir. Bu, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirebilir (Clegg ve diğerleri, 2008, s. 69).

Varoluşçuluk, değer olgusunu özgürlük ve sorumluluk bağlamında ele alır. Kantçı bir anlayışı benimseyerek hem eylemi hem de kişiyi bir arada değerlendirir. Bu

yüzden varoluşçulukta kişinin kendisini tanıması, eylem ve davranışlarını özgür iradesi ve bilinci ile seçmesi ve bunun sorumluluğunu alması gerekir. Birey dış otoriterlerden ziyade, kendi özgür iradesi ile yaşadığı hayatın sorumluluğunu almaktadır” (Beauvoir, 1967, s. 16).

Ciulla (1995) çalışmasında, işletmelerde varoluşçuluk bağlamında etik iklimin rolünü ve etkilerini incelemiştir. Varoluşçuluk ve etik iklim arasındaki ilişkiyi tartışırken, bireylerin özgürlük ve sorumluluğunun işletme kültürüne nasıl yansıdığını ve etik bir iklimin çalışanların etik davranışlarını nasıl etkileyebileceğini ele alır. Çalışmada ayrıca, etik iklimin işletmelerin performansı ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerine de değinilir. Bu kaynak, varoluşçuluk bağlamında işletmede etik iklimin anlaşılmasına ve işletmelerdeki etik kültürün oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda bir perspektif sunar. Ayrıca, varoluşçuluk ve işletme etiği ile ilgili yaklaşımlar varoluşçuluk teorisyenleri olan Jean-Paul Sartre, Albert Camus ve Viktor Frankl'ın eserlerinde görülmektedir. Bu filozoflar, insanın özgürlüğü, sorumluluğu ve anlam arayışı gibi temel konuları işlerken, işletmelerde etik ve değerlerle ilgili konulara da değinerek her iki boyutun birbirini beslediğini savunurlar. (Ciulla, 1995, s. 197).

4.8.Değer Merkezli Liderlik Bağlamında Etik İklim

Brown ve Treviño (2006) çalışmalarında, değer merkezli liderliğin işletme etiği üzerindeki etkisini incelerken, etik iklimin değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusuna da değinir. Değer merkezli liderlik, liderlerin etik değerlere dayalı kararlar alarak ve örnek davranışlar sergileyerek etik iklimi şekillendirdiği liderlik yaklaşımını ifade eder. Çalışma, etik iklimi değerlendirmek için çeşitli ölçüm araçları ve yöntemlerini tartışır. Bu değerlendirme araçları, çalışanların etik iklimi algılamalarını, işletmenin etik değerlerini benimseme düzeyini ve etik standartlara uyumu ölçmeyi amaçlar. Değer merkezli liderliğin etkili bir şekilde uygulanmasıyla, etik iklimin olumlu bir şekilde geliştirilebileceği ve işletmenin etik değerleri benimseyen bir kültür oluşturabileceği belirtilir. Çalışanların liderlerin örnek davranışlarından etkilendiği ve etik değerlere uygun davranışları benimsemelerinin teşvik edildiği bir etik iklimin varlığı, işletmenin performansını ve itibarını olumlu yönde etkileyebilir. Brown ve Treviño'nun (2006) çalışması, değer merkezli liderlik bağlamında etik iklimin

değerlendirilmesini ele alırken, etik iklimin işletme kültürü üzerindeki etkilerini, çalışanların etik davranışlarına olan etkisini ve liderlerin rolünü tartışmakta olup, işletmelerde değer merkezli liderlik ve etik iklimin etkisinin değerlendirilmesi konusunda önemli akademik bir çalışmadır (Brown ve Treviño, 2006, s. 595-616).

Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi (2012)'nin çalışmaları, değer merkezli liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini ve değer merkezli liderliğin ne zaman ve neden sergilendiğini araştırırken, etik iklimin değerlendirilmesine de değinir. Çalışma, etik liderlik davranışlarının etik iklimi şekillendirdiğini ve etik iklimin işletmenin etik değerlerine uyumlu davranışları teşvik ettiğini öne sürer. Etik iklimin değerlendirilmesi, çalışanların etik iklimi algılamalarını ve değerlerine ne kadar uyumlu olduğunu ölçmeyi amaçlar. Bu, anketler veya değerlendirme araçları kullanılarak gerçekleştirilebilir. Çalışanların etik iklimi algılamalarının ve değerlere uyumlarının ölçülmesi, işletmenin etik kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olabilir. Değer merkezli liderlik, etik iklimi olumlu yönde etkileyen bir liderlik yaklaşımı olduğunda, çalışanlar etik değerlere uyumlu davranışlar sergilemeye daha yatkın olurlar. Bu da işletmenin etik performansını, çalışanların iş memnuniyetini ve işletmenin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkileyebilir. Bu çalışma, değer merkezli liderlik bağlamında etik iklimin değerlendirilmesini ve değer merkezli liderliğin etik iklim üzerindeki etkilerini araştıran bir örnektir. İşletmelerin etik iklimlerini anlamak ve geliştirmek için kullanabilecekleri farklı ölçüm araçları ve yaklaşımlar üzerinde durulur (Mayer ve diğerleri, 2012, s. 151-171)

Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts ve Chonko (2009) çalışmalarında çalışma, değer merkezli liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini araştırırken, değer merkezli liderlik davranışlarının etik iklimi nasıl şekillendirdiğine odaklanır. Etik iklimin değerlendirilmesi ve etik iklimin işletme performansına etkisi üzerine de değinir. Çalışma, değer merkezli liderliğin etik iklimi olumlu yönde etkilediğini ve bu etkileşimin çalışanların etik davranışlarını teşvik ettiğini öne sürer. Değer merkezli liderler, etik değerleri benimser, bu değerleri örnek davranışlarla gösterir ve etik bir iş ortamı oluşturur. Bu da çalışanların etik iklimi daha olumlu algılamalarını sağlar ve etik davranışları teşvik eder. Değer merkezli liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılan ölçekler ve araştırma yöntemleri bu çalışmada tartışılır. Ayrıca,

etik iklimin işletme performansı, çalışan memnuniyeti ve etik dışı davranışların azalması gibi sonuçlar üzerindeki etkisine de değinilir. Bu çalışma, işletmede değer merkezli liderlik bağlamında etik iklimin değerlendirilmesi konusunda bir örnek sunar. Değer merkezli liderlik davranışlarının etik iklimi nasıl etkilediğini anlamak, işletmelerin etik kültürlerini geliştirmek ve sürdürmek için önemli bir adımdır (Neubert ve diğerleri, 2009, s. 157-170).

4.9. Değer Merkezli Liderlik ve Etik Liderlik Karşılaştırması

Değer merkezli liderlik ile Etik liderlik karşılaştırmasını değerlerin rolü, odak noktası, etki alanı, karakter ve itibar, karar verme süreci, uygulama ve örnek olma boyutlarında karşılaştırabiliriz

4.9.1. Değerlerin Rolü

Değer merkezli liderlik, liderin kendi içsel değerlerini belirlemesine ve bu değerlere dayalı olarak liderlik yapmasına odaklanır. Lider, kişisel değerleriyle uyumlu kararlar alır ve davranışlarını yönlendirir. Etik liderlik, etik değerlere dayalı davranışları vurgular. Lider, doğru ve yanlış arasında ahlaki bir çerçeve oluşturarak etik standartlara uygun şekilde hareket etmeye çalışır.

Brown, Treviño ve Harrison, çalışmasında, etik liderliğin sosyal öğrenme perspektifinden ele alınarak kavram geliştirme ve test etme süreci incelenmiştir. Etik liderliğin değerler, davranışlar ve sonuçlar üzerindeki etkileri üzerine odaklanılmıştır. Bu çalışmada, değer merkezli liderliğin sosyal öğrenme perspektifinden ele alınarak kavram geliştirme ve test etme süreci incelenmiştir. Araştırmacılar, değer merkezli liderliği, liderin kişisel değerlerini belirlemesi ve bu değerlere dayalı olarak liderlik yapması olarak tanımlamışlardır. Çalışma, değer merkezli liderliğin liderlerin davranışları, değerler ve sonuçlar üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacılar, değer merkezli liderliğin, liderlerin etik davranışları ve etik liderlik becerilerini geliştirmede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Değer merkezli liderler, kişisel değerlerine uygun hareket ederek etik standartları benimseyen ve bu değerleri takım üyelerine yansıtan liderlerdir. Ayrıca, çalışma değer merkezli liderliğin sosyal öğrenme süreci aracılığıyla geliştirilebileceğini göstermiştir. Liderler, çevrelerindeki rol modellerden, deneyimlerden ve geribildirimlerden öğrenerek değer merkezli liderlik becerilerini geliştirebilirler (Brown, Treviño ve Harrison, 2005. s. 117).

Treviño, Hartman ve Brown (2000) de yaptıkları “Moral Person And Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership” çalışmalarında, yöneticilerin etik liderlik itibarını nasıl geliştirdiği ve etik liderlik davranışlarının organizasyon içinde nasıl algılandığı incelenmiştir. Değerler, etik normlar ve liderlik davranışları arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Bu çalışmada, değer merkezli liderliğin sosyal öğrenme perspektifinden ele alınarak kavram geliştirme ve test etme süreci incelenmiştir. Araştırmacılar, değer merkezli liderliği, liderin kişisel değerlerini belirlemesi ve bu değerlere dayalı olarak liderlik yapması olarak tanımlamışlardır. Çalışma, değer merkezli liderliğin liderlerin davranışları, değerler ve sonuçlar üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada, etik liderliğin iş liderlerinin itibarını nasıl etkilediği ve bu liderlerin nasıl etik liderlik becerilerini geliştirdiği incelenmiştir. Araştırmacılar, liderlerin etik liderlik becerilerini geliştirmelerinde bireysel ve işletme düzeyinde faktörlerin rolünü değerlendirmiştir. Çalışma, liderlerin etik liderlik becerilerini geliştirmelerinin, iş liderlerinin itibarını artırdığını ortaya koymuştur. Etik liderlik becerileriyle donatılmış liderler, çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından daha yüksek itibara sahip olarak algılanmıştır. Bu durum, liderlerin uzun vadeli başarılarını etkileyen bir faktördür (Treviño ve diğerleri, 2000, s. 128).

Avolio ve Gardner (2005) tarafından yapılan “Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership” isimli çalışmada, değer merkezli liderliğin etik liderlikle ilişkisi incelenmiştir. Değer merkezli liderliğin, liderlerin doğru değerler ve etik standartlara dayalı olarak liderlik yapmalarını teşvik ettiği vurgulanmıştır. Bu çalışmada, gerçek liderlik gelişimi kavramı incelenmiş ve pozitif liderlik biçimlerinin temellerine odaklanılmıştır. Araştırmacılar, liderlikte otantiklik kavramının önemini vurgulamış ve liderlerin otantik liderlik becerilerini nasıl geliştirebileceklerini incelemiştir. Çalışma, değer merkezli liderliğin alt dalı olan otantik liderliğin temel unsurlarını açıklamıştır. Otantik liderlik, liderlerin kendilerini gerçekçi bir şekilde tanımlamaları, kişisel değerleriyle uyumlu olarak hareket etmeleri, tutarlılık göstermeleri ve başkalarının gelişimine katkıda bulunmalarındır. Bu liderlik yaklaşımı, liderlerin doğal yeteneklerini, değerlerini ve tutkularını kullanmalarını teşvik eder. Araştırmacılar ayrıca, otantik liderlik becerilerinin nasıl geliştirilebileceğine odaklanmışlardır. Bunun için, liderlerin

kişisel farkındalık geliştirmesi, kendilerine ve başkalarına dürüst olmaları, öz-refleksiyon yapmaları ve öz-yönetimi öğrenmeleri gerektiği belirtilmiştir. Bu şekilde liderler, değer merkezli liderlik özelliklerini güçlendirebilir ve liderlik etkinliklerini artırabilirler (Avolio ve Gardner, 2005, s. 315).

Bu çalışmalar, değer merkezli liderlik ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine incelemekte ve liderlik literatürüne katkı sağlamaktadır. Bu kaynaklar, liderlerin değerlere dayalı ve etik standartlara uygun bir şekilde liderlik yapmalarının önemini vurgulamaktadır.

4.9.2. Odak Noktası

Değer merkezli liderlik, liderin kişisel gelişimine odaklanır. Lider, kendini anlamaya, kendi değerlerini tanımaya ve bireysel büyümeyi teşvik etmeye önem verir. Etik liderlik, toplum ve çalışanların çıkarlarını gözetmeyi hedefler. Lider, adil, dürüst ve sorumluluk sahibi olmaya çalışarak etik değerleri benimser. Den Hartog ve Belschak (Den Hartog ve Belschak, 2012, s. 35) çalışmalarında değer merkezli liderliğin işe bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bulgular, değer merkezli liderlerin çalışanların işe bağlılığını artırdığını göstermiştir. Brown, Treviño ve Harrison (2005) ise çalışmalarında etik liderliğin sosyal öğrenme perspektifiyle incelenmesine odaklanmıştır. Araştırmacılar, etik liderlerin çalışanların etik davranışlarını teşvik ettiğini ve örnek aldıkları liderlerin değerlerini benimsediklerini göstermiştir.

Bu kaynaklardan elde edilen örnekler, değer merkezli liderlik ve etik liderlik arasındaki farkları ve vurguladıkları noktaları desteklemektedir. Değer merkezli liderlik, liderin kişisel gelişimine odaklanırken, etik liderlik toplumsal ve ahlaki değerlere odaklanır. Her iki liderlik yaklaşımı da çalışanların motivasyonunu ve etik davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. Elveren (2016). “The Relationship Between Authentic Leadership, Meaningful Work, and Employee Engagement. Journal of Academic Research in Economics” çalışmasında, değer merkezli liderliğin anlamlı iş ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bulgular, değer merkezli liderliğin çalışanların anlamlı iş deneyimini artırdığını ve bu durumun çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Brown, Treviño ve Harrison (2005) “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing.

Organizational Behavior and Human Decision Processes” isimli çalışmasında, etik liderliğin sosyal öğrenme perspektifiyle incelenmesi ve etik liderlerin etik davranışları teşvik etmede önemli bir rol oynadığı ortaya koymuştur. Etik liderler, çalışanların etik davranışlarını benimsemelerine ve uygulamalarına katkıda bulunur. Bu iki çalışma, değer merkezli liderlik ve etik liderliğin çalışanların motivasyonunu ve etik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Değer merkezli liderlerin anlamlı iş deneyimi sağlamaları ve etik liderlerin etik davranışları teşvik etmeleri, çalışanların bağlılık düzeyini artırabilir ve etik bir çalışma ortamı oluşturabilir.

4.10. Etik İklim ve Değer Merkezli Liderlik ile İlişisine İlişkin Literatür Taraması

Bu bölümde işletmede etik iklim ve Değer Merkezli Liderlik ile ilişkisini kurmaya çalışan çalışmalara yer verilecektir. Elveren makalesinde, değer merkezli liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Elveren, 2016, s. 107). Çalışma, liderlerin değer merkezli liderlik yaklaşımlarının etik iklimi nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Bulgular, değer merkezli liderliğin etik iklimi olumlu yönde etkilediğini ve etik iklimin çalışanların etik davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir. Çalışma, etik iklimin oluşturulmasında liderin rolünü vurgulamakta ve değer merkezli liderliğin etik davranışları teşvik etmede etkili bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kaynak, değer merkezli liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiyi Türkçe olarak ele almaktadır. Makale, liderlik yaklaşımının etik iklimi nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin çalışanların etik davranışlarına nasıl yansıdığını açıklamaktadır. Bulgular, değer merkezli liderliğin etik iklimi pozitif yönde etkileyerek çalışanların etik davranışlarını desteklediğini göstermektedir.

Erbay (2017) çalışmasında değer merkezli liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ele almaktadır. Çalışma, değer merkezli liderlik ve etik iklimin temel özelliklerini açıklamakta ve bu iki kavram arasında nasıl bir ilişki olduğunu önermektedir. Makalede, değer merkezli liderliğin etik iklimi olumlu yönde etkilediği ve etik iklimin de çalışanların etik davranışlarını teşvik ettiği vurgulanmaktadır. Araştırma, değer merkezli liderliğin etik iklim oluşturma sürecindeki önemini vurgulamakta ve liderin etik değerleri benimseme ve paylaşma konusundaki rolünü vurgulamaktadır. Bu kaynak, Türkçe olarak değer merkezli

liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiyi ele alan bir makaledir. Çalışma, bu iki kavramın temel özelliklerini açıklamakta ve bir ilişki modeli önermektedir. Makale, değer merkezli liderliğin etik iklimi nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin çalışanların etik davranışları üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Araştırma, liderin değer merkezli liderlik yaklaşımını benimsemesinin etik iklim oluşturma sürecindeki önemine dikkat çekmektedir (Erbay, 2017, s. 75).

Victor ve Cullen (1988) adlı çalışmasında etik çalışma ortamlarının kurumsal temellerini araştırmaktadır. Araştırma, etik çalışma ikliminin oluşumunu etkileyen faktörleri incelemekte ve organizasyonlardaki etik çalışma ikliminin nasıl şekillendiğini anlamaya yönelmektedir. Çalışma, etik çalışma ikliminin oluşumunu etkileyen dört temel faktörü belirlemektedir. Bu faktörler şunlardır: üst yönetimin etik değerlere olan bağlılığı, organizasyonun yapısı ve politikaları, yöneticilerin liderlik davranışları ve çalışanların ödüllendirilme sistemleri. Araştırma, bu faktörlerin bir araya gelerek etik bir çalışma ikliminin oluşumunu sağladığını ve çalışanların etik davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, organizasyonlarda etik çalışma ikliminin önemine vurgu yapmaktadır. Etik bir çalışma iklimi, çalışanların etik değerlere uygun hareket etmelerini teşvik eder, sorumluluk duygusunu artırır ve organizasyonun itibarını korur. Bu nedenle, çalışmanın sonucunda, organizasyonların etik bir çalışma iklimi oluşturmak için üst yönetimden başlayarak çeşitli faktörleri dikkate alması gerektiği vurgulanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988, s. 101).

Brown, Treviño ve Harrison (2005) çalışmasında etik liderliğin yapısını ve etkilerini anlamak amacıyla bir çerçeve geliştirme ve test etme sürecine odaklanmaktadır. Çalışma, etik liderliği tanımlamak ve ölçmek için bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yazarlar, etik liderliğin bireylerin etik davranışlarını teşvik eden ve geliştiren sosyal öğrenme süreçlerine dayandığını savunmaktadır. Bu perspektife göre, etik liderlerin model olma, örnek davranış sergileme ve çevrelerindeki insanları etik değerlere yönlendirme yoluyla etkilerini gösterdikleri belirtilmektedir. Çalışma, etik liderliği tanımlayan ve ölçen bir dizi faktörü belirlemektedir. Bunlar arasında etik liderlik davranışları, etik iklimin oluşumu, etik sorumluluk algısı ve etik karar verme süreçleri yer almaktadır. Yazarlar, bu faktörlerin bir araya gelerek etik liderlik etki alanını oluşturduğunu ve etik liderliğin organizasyonlarda olumlu sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır. Çalışmanın

sonucunda, etik liderliğin organizasyonlarda güven, iş tatmini, çalışan bağlılığı gibi faktörleri olumlu yönde etkilediği ve etik değerlere bağlılık yarattığı belirtilmektedir. Ayrıca, etik liderliğin sosyal öğrenme süreçleri üzerinden çalışanlara etik davranışları öğretebileceği ve organizasyon kültüründe sürdürülebilir bir etik çevre oluşturabileceği vurgulanmaktadır (Brown ve diğerleri, 2005, s. 117).

Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010) çalışmasında etik liderlik ile çalışanların etik dışı davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etik iklimin aracılık rolünü incelemektedir. Çalışma, etik liderliğin organizasyonlarda çalışanların etik dışı davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, etik liderliğin çalışanların etik değerlere uyma konusundaki motivasyonunu artırarak etik dışı davranışları azaltabileceğini öne sürmektedir. Çalışmada ayrıca etik iklimin, etik liderliğin etkisini nasıl aracılık ettiği incelenmiştir. Etik iklim, organizasyon içinde etik değerlerin ve normların benimsenmesini ve desteklenmesini ifade eder. Araştırmacılar, etik liderliğin etik iklimi olumlu yönde etkilediğini ve bu etik iklimin de etik dışı davranışları azaltmada önemli bir aracı olduğunu bulmuşlardır. Çalışmanın sonucunda, etik liderliğin etik iklim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve etik iklimin de etik dışı davranışları azalttığı belirtilmektedir. Bu bulgular, etik liderliğin etik iklimin oluşumunda ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığını ve çalışanların etik değerlere uyma konusundaki motivasyonunu artırdığını göstermektedir (Mayer ve diğerleri, 2010, s. 7).

Ehrhart ve Naumann (2004) çalışmasında iş gruplarında örgütsel vatandaşlık davranışının grup normları açısından incelenmesine odaklanmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının, bireylerin iş gruplarındaki normlara uygun davranma eğilimlerini yansıttığını öne sürmektedir. Çalışmada, grup normlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve grup üyelerinin bu normlara uyum sağlama derecesi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, grup normlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin, diğer grup üyelerinin uygun davranışlarını gözlemlemesi ve grup normlarına uyması durumunda, örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca, liderlerin grup normlarını desteklemesi ve grup üyelerine bu normlara uymaları konusunda rehberlik etmesinin de örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, iş gruplarındaki örgütsel vatandaşlık

davranışının grup normlarıyla ilişkisini vurgulayarak, grup düzeyindeki etkileşimlerin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, liderlerin rolünü vurgulayarak liderlik yaklaşımlarının ve lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını şekillendirmedeki etkisini vurgulamaktadır (Ehrhart ve Naumann, 2004, s. 960).

Treviño, Weaver ve Reynolds (2006) çalışmasında organizasyonlarda davranışsal etik konusunu incelemektedir. Araştırmacılar, iş dünyasında etik sorunlarla karşılaşmanın yaygınlığını ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini araştırmaktadır. Çalışma, davranışsal etiğin organizasyonlardaki önemini ve etikle ilgili davranışların nasıl ortaya çıktığını anlamak amacıyla geniş bir literatür incelemesi yapmaktadır. Çalışmanın sonuçları, organizasyonlardaki etik davranışların çok çeşitli faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Örgüt kültürü, lider davranışları, çalışan motivasyonu, bireysel değerler ve toplumsal normlar gibi faktörler, organizasyonlardaki etik davranışları şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, etikle ilgili davranışların bireysel karar süreçleri, sosyal etkileşimler ve organizasyonel sistemlerle de bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Çalışma ayrıca, organizasyonlarda etik davranışları teşvik etmek için çeşitli stratejilerin kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Bu stratejiler arasında liderlik, eğitim programları, etik kodlar ve politikalar, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları yer almaktadır. Araştırmacılar, organizasyonlarda etik davranışların teşvik edilmesi için bu stratejilerin bir arada kullanılmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma, organizasyonlardaki davranışsal etiğin önemini vurgulayarak, etik sorunların anlaşılması ve çözülmesi için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Treviño ve diğerleri, 2006, s. 951).

Ruiz, Martínez ve Cerdán (2011) çalışmasında etik kültürün çalışanların davranışları ve sonuçları üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmacılar, etik kültürün etkisini açıklamak için kişi-örgüt uyumunun (person-organization fit) aracılık rolünü araştırmaktadır. Çalışma, işletmelerin etik kültürünü geliştirme çabalarının çalışanların davranışlarını ve performanslarını nasıl etkilediğini anlamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, etik kültürünün işletmede çalışanların davranışları ve sonuçları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Etik kültürü güçlü olan işletmelerde çalışanların daha fazla etik davranış sergilediği ve daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma ayrıca, etik kültürün etkilerinin kişi-örgüt uyumu üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Kişi-örgüt uyumu, çalışanın bireysel değerleri, inançları ve işletmenin değerleri, normları ve amaçları arasındaki uyumu ifade eder. Araştırmacılar, etik kültürünün kişi-örgüt uyumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve kişi-örgüt uyumunun da etik kültürle ilişkili olumlu sonuçları aracılık ettiğini belirtmektedir. Bu çalışma, etik kültürünün işletmelerde çalışan davranışları ve sonuçları üzerindeki önemini vurgulayarak, etik kültürün geliştirilmesinin ve kişi-örgüt uyumunun sağlanmasının önemini vurgulamaktadır (Ruiz ve diğerleri, 2011, s. 503).

Den Hartog ve De Hoogh (2009) çalışması, etik lider davranışını, özellikle liderin adil ve dürüst davranışlarını, etkinlik ve örgütsel adalet aracılığıyla çalışanların güçlendirilmesiyle nasıl ilişkilendirdiğini incelemektedir. Araştırmacılar, etik liderliği, liderin adil ve dürüst davranışlarını sergilemesi olarak tanımlamakta ve liderin bu davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmektedir. Çalışma, etik liderlik davranışının, çalışanların güçlendirme algısı ve örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Etik liderlik, liderin adil ve dürüst davranışlarının çalışanlara güven, saygı ve destek sağladığı, çalışanları güçlendirdiği ve örgütsel adalet algısını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışma lider davranışının etkilerini farklı analiz düzeylerinde incelemektedir. Bireysel düzeyde, liderin adil ve dürüst davranışları, çalışanların güçlendirme algısını artırmakta ve bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Grup düzeyinde, lider davranışı grup normlarını şekillendirmekte ve grup düzeyindeki etkileşimleri ve iş birliğini iyileştirmektedir. Örgütsel düzeyde ise, liderin adil ve dürüst davranışları örgütsel adalet algısını artırmakta ve örgüt bağlılığını güçlendirmektedir. Bu çalışma, etik liderlik davranışının çalışanların güçlendirilmesi ve örgütsel adalet algısı üzerindeki önemini vurgulayarak, liderlerin adil ve dürüst davranışlarına odaklanmanın önemini vurgulamaktadır (Den Hartog ve De Hoogh, 2009, s. 199).

Bu çalışmalar, Etik İklim, Değer Merkezli Liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları, davranışsal etik, kişi-örgüt uyumu gibi kavramları araştırarak bu alanlardaki ilişkileri ve etkileşimleri anlamak amacıyla yapılan çalışmalardır ve Etik İklim ve Değer Merkezli Liderlik arasındaki ilişkiyi ve bu kavramların çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ve ilişkilerini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE SONUÇLARI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsanlığın ve organizasyonların gelişimi için liderlik hayati bir olgudur. Bu yüzden gerek liderlik özellikleri bağlamında gerek iç ve dış çevre koşullarına göre, gerekse de liderlik felsefesinin odak noktalarına farklı yaklaşımlar sergilenerek liderlik literatürünün her geçen gün derinleştiği görülmektedir. Ancak liderin bir “insan” olduğu ve bir insanın doğumdan yetişkinliğe geçen süreçte bir lidere nasıl dönüştüğü, buna etki eden faktörlere ve insanın varoluşu bağlamında lider olma yolunda kendisini doğumdan sonra yeniden yaratma sürecine bütünleşik, felsefi ve psikoloji temelleri ile bir bütün olarak liderlik olgusuna yaklaşım sergilemenin literatürde eksik kaldığı görülmektedir. Liderlik literatürünün varoluşçu bir yaklaşım ile ele alınması, varoluşçu felsefenin boyutlarının, liderlik literatürü ile bağlarının kurularak ele alınması ve liderlik teorilerini oluşturan temel faktörlere etkisinin incelenmesi son derece önemlidir. Varoluşçu felsefenin liderlik teorileri üzerinde etkisi olabileceği, liderliğin doğasının, gerektirdiği temel özellikler ve davranışların varoluşçu felsefe tarafından nasıl yorumlandığı önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı bireylerin varoluşçu analiz boyutlarından özgürlük ve sorumluluk boyutlarının ifade ettiği varoluşçu özelliklerinin değer merkezli liderlik özelliklerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise varoluşçuluk ile değer merkezli liderlik özellikleri arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık etkisini araştırmaktır.

Bu çalışma ile yöneticilerin varoluşçu düzeylerinin değer merkezli liderlik özelliklerini ve etik iklim ile olan ilişkisinin tespiti için veri oluşturması amaçlanmaktadır. Ayrıca varoluşçuluk ile değer merkezli liderlik arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkisinin araştırılmasıyla elde edilecek olan bulguların literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Bu amaçla gerçekleştirilecek olan bu çalışmada önce bireylerin varoluşçu özellikleri kişilerin demografik özelliklerine göre incelenecek daha sonra varoluşçuluk

ile değer merkezli liderlik özelliği ve etik iklim arasındaki ilişkiler araştırılacaktır. Son olarak varoluşçuluk özelliği ile değer merkezli liderlik arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkisi olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul il merkezinde bulunan halka açık şirketlerin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütlesi, Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatın gerekliliği olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve organizasyon gelişmişlikleri düşünölerek halka açık şirketlerin yöneticileri ele alınmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul il merkezinde bulunan halka açık şirketlerin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini belirlemek amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) web sayfası taranarak halka açık şirketler listesine ulaşılmıştır. Listede bulunan toplam 623 şirketin 11'i iflas nedeniyle tasfiye halinde, 19'unun ise tasfiye halinde olduğu görölmüştür. Kalan 590 şirketin ise 313'ünün genel merkezleri İstanbul'da yer almaktadır. Böylece araştırmanın evreni İstanbul ilinde yer alan 313 halka açık şirketlerin yöneticileri oluşturmaktadır. 313 halka açık şirkette ne kadar yönetici çalıştığını tespit etmek zor olduğundan toplam evren sayısına ulaşılamamakta olup, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Çalışmada tüm yöneticilere ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılacak olup, örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılım gösterecek şirketler ve bu şirketlerin yöneticileri çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu işletmelerin yöneticiler arasında sosyal, kültürel ve demografik farklılıkların öngörölabilmesi için de örneklem sayısı mümkün olduğunca yüksek tutulmuş ve nihayetinde 420 yöneticinin görüşlerine ulaşılmıştır.

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Şekil 5. $\alpha=0,05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (1. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)	
	% 95	% 99		% 95	% 99
50	44	47	10 000	370	624
100	79	87	15 000	375	637
250	151	182	20 000	377	644
350	183	229	30 000	379	651
500	217	286	40 000	381	655
750	254	353	50 000	381	657
1 000	278	400	75 000	382	660
1 500	306	461	100 000	383	661
2 000	322	500	250 000	384	661
3 000	341	545	500 000	384	664
5 000	357	587	1 000 000	384	665
6 000	361	599	10 000 000	384	665
8 000	367	615	100 000 000	384	666

* Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst veya alt tam sayıya tamamlanmıştır.

Şekil 6. Gerekli Örneklem Büyüklüğü

Kaynak: Gürbüz, R., ve Şahin, S., Çavuş Erdem, Z., Doğan, M. F., (2017). Matematiksel modellemenin öğretim araçlarına yansımaları: Ders kitabı analizi.

Gürbüz ve Şahin (2017) ve Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'a göre evren sayısı çok yüksek olduğu veya bilinmediği durumlarda 384 örneklem araştırma için yeterli olduğundan araştırma örneklemini olarak 420 yönetici ile anket çalışması düzenlenmiştir

5.3. Veri Toplama Enstrümanları ve Yöntemi

Çalışmanın yapılması ve hipotez testlerinin sonuçlandırılması için gereken anket sonucu olarak elde edilen datalar birincil veri kaynağından nicel veri toplama aracı olarak kolayda örneklem anket yoluyla sağlanmıştır. Araştırmada kullanılacak olan sorular 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların özellikleri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve çalışılan pozisyon gibi demografik özelliklerinin belirleneceği 6 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların varoluşundaki kişisel tatmin derecesini değerlendirmek üzere Varoluş Ölçeğinin varoluşçuluğu belirleyen özgürlük alt boyutuna ait 11 soru ve sorumluluk alt boyutlarına ait 13 soru yer almaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların değer merkezli liderlik özelliklerinin belirlenmesinde 20 sorudan oluşan Değer Merkezli Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Fakat bu çalışmanın örneklemini oluşturan yöneticilerin değer merkezli liderlik özelliklerini değerlendirmeleri çalışanların liderlerinin değer merkezli liderlik özelliklerini değerlendirmek üzere oluşturulan ölçeğin ifadeleri yöneticilerin kendilerinin değer merkezli liderlik özelliklerini belirleyebilmeleri amacıyla değiştirilerek kullanılmıştır. Anketin son bölümünde etik iklimin belirlenmesi amacıyla 7 sorudan oluşan Etik İklim Ölçeği yer almaktadır.

5.3.1. Varoluş Ölçeği

Varoluş Ölçeği (ES), Längle vd. (2003) tarafından kişinin varoluşundaki kişisel tatmin derecesini değerlendirmek üzere yeni bir kendi kendini değerlendirme testi olarak geliştirilmiştir. Test, Frankl'ın antropolojik teorisine ve bir kişinin yaşamdaki anlam arayışının (LÄNGLE) dört seviyeli bir süreç modeline dayanmaktadır. Ölçek, varoluşun gerçekçi algılama, özgür duygusallık, karar verme yeteneği ve eylemde sorumluluk gibi dört temel unsurunu içerir.

Varoluş ölçeği "varoluş için kişisel yeterlilikler" olarak adlandırılabilen bu kişisel yetenekleri, standartlaştırılmış bir kendi kendini değerlendirme prosedürü ile ölçer. Ölçek bir bireyin kendisiyle ve dünyasıyla anlamlı bir şekilde başa çıkma yeterliliğini değerlendirmektedir.

Ölçek 46 maddeden oluşmakta ve “1: Kesinlikle ve 6: Hiçbir şekilde” şeklinde 6’lı likert tipinde oluşturulmuştur. Varoluş ölçeği; yabancılaşma, kendini aşma, özgürlük ve sorumluluk olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

“Yabancılaşma” alt ölçeği 8 maddeden, “kendini aşma” alt ölçeği ise 14 maddeden oluşmaktadır. Bu alt ölçeklerin puanlarının toplamı P faktörünü oluşturur. Üçüncü alt ölçek “Özgürlük” 11 maddeden, dördüncü alt ölçek “sorumluluk” 13 maddeden oluşmaktadır. Bunların toplamı, E-faktörü yani "varoluşçuluk" olarak adlandırılır.

Ölçeğe ait güvenirlik değerleri olan Cronbach Alpha katsayısı 0,93 alt boyutlarda ise yabancılaşma 0,70, kendini aşma 0,84, özgürlük 0,82, sorumluluk 0,83 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada varoluş ölçeğine ait kişilerin tutumlarını seçme becerilerini değerlendiren 11 sorudan oluşan “özgürlük” alt ölçeği ile kararların ve görevlerin sorumluluğunu değerlendiren 13 sorudan oluşan sorumluluk alt ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu iki alt ölçeğin toplam puanları alınarak “varoluşçuluk” faktörü hesaplanmıştır.

5.3.2. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği

Değer merkezli liderlik ölçeği, değer merkezli liderlik özelliğinin belirlenmesi amacıyla Garg ve Krishnan (2003) tarafından oluşturulan 20 maddelik ölçektir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çiçek (2016) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenirliğine ait Cronbach alpha değeri 0,97 bulunmuştur. Çiçek (2016) çalışmasında Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin 0,67 ve 0,87 arasında değişen faktör yük değerleri ile 20 maddelik ölçeğin tek boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek “1: Hiç Katılmıyorum” ve “5: Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li likert ölçek ile değerlendirilmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar değer merkezli liderlik özelliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

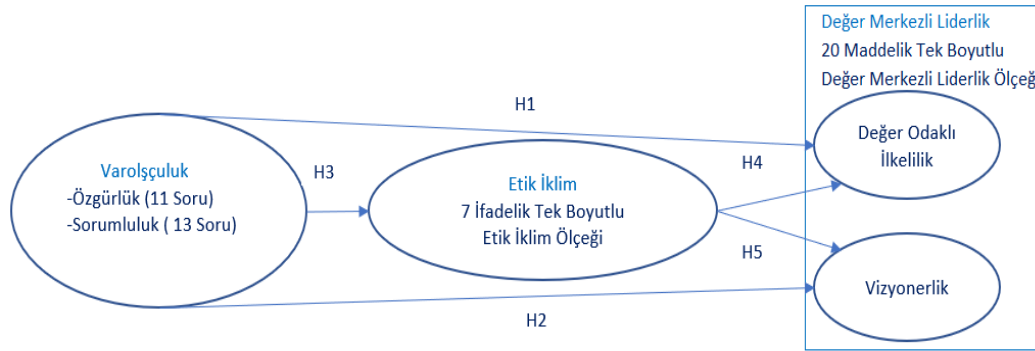
5.3.3. Etik İklim Ölçeği

Etik iklim ölçeği Schwepker, Ferrell ve Ingram’ın (1997) tarafından Qualls ve Puto’nun (1989) ölçeğini temel alarak oluşturulmuştur. Ölçekte örgütün etik iklimini belirlemeye yönelik yedi ifade yer almaktadır. Ölçek ifadeleri “1: Kesinlikle katılmıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 5’li Likert tipi

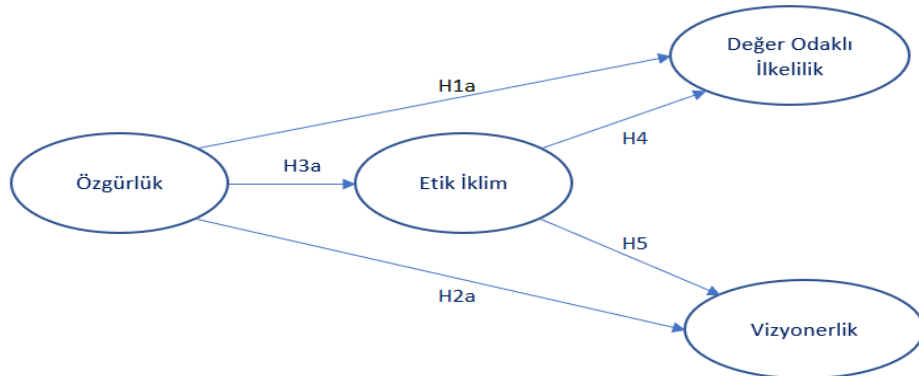
derecelendirmeye göre yapılmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa değeri 0,892 ile güvenilir düzeydedir. Geçerliliği ve güvenilirliği Türkiye’de birçok çalışmada test edilen ölçeğin Bulut (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan hali kullanılmıştır.

5.4. Araştırmanın Ana Modeli

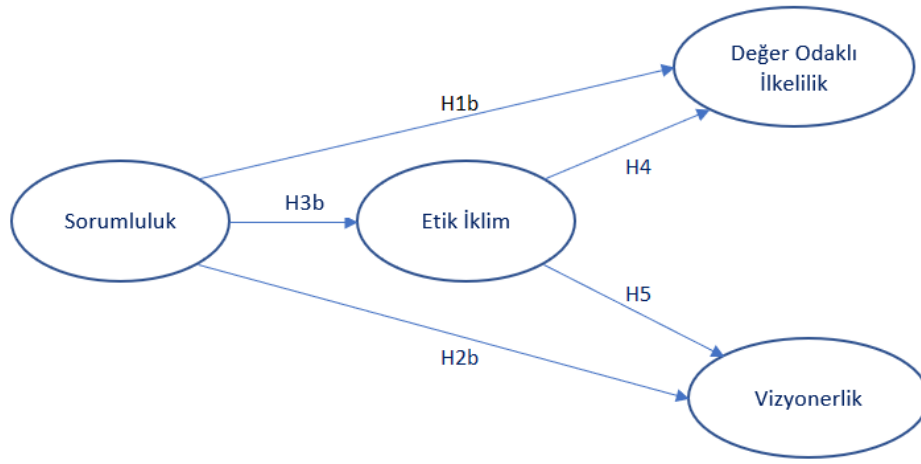
Bu araştırmada etik iklim aracılığı ile varoluşçuluk ile değer merkezli liderlik arasındaki nedensellik ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecesini belirlemeyi amaçladığından bu araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2012). Yöneticilerin varoluşçu özelliklerinin alt boyutları olarak sorumluluk ve özgürlük ile değer merkezli liderlik özellikleri arasındaki ilişkide etik iklimin aracı rolü olduğu düşünülerek oluşturulan araştırma modeli Şekil 7’de yer almaktadır.



Şekil 7. Araştırmanın Ana Modeli



Şekil 8. Birinci Araştırma modeli



Şekil 9. İkinci Araştırma Modeli

Araştırmada ilk olarak varoluşçuluk ile değer merkezli liderlik özelliği ve etik iklim arasındaki ilişkiler incelenecektir. Varoluşçu özellikler ile değer merkezli liderlik özelliğini açıklamasında etik iklimin aracı rolü araştırılacaktır. Son olarak ise katılımcıların demografik özelliklerine göre varoluşçu düzeyleri karşılaştırılacaktır. Varoluşçuluğun değer merkezli liderlik üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolünü incelemeyi amaçlayan bu araştırma için oluşturulan araştırma modellerine ait hipotezler aşağıda yer almaktadır.

5.5.Araştırmanın Hipotez Testleri

Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine göre varoluş alt boyutlarından **özgürlük ve sorumluluk boyutları** incelenecektir. Daha sonra ise varoluş alt boyutlarında özgürlük ve sorumluluk alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliği ve etik iklim arasındaki ilişkiler incelenecektir. Son olarak Varoluş Ölçeğinin **özgürlük ve sorumluluk boyutunun** Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim'e olan etkisi test edilip Varoluş Ölçeğinin **özgürlük ve sorumluluk boyutunun** değer merkezli lider özelliğini yordamasında etik iklimin aracı rolü incelenecektir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H1: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İlgelilik** üzerinde etkisi vardır.

- c. H1a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İlgelilik** üzerinde etkisi vardır.

d. H1b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** üzerinde etkisi vardır.

• H2: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

c. H2a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

d. H2b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

• H3: **Varoluşçuluğun etik iklim** üzerinde etkisi vardır.

c. H3a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun **etik iklim** üzerinde etkisi vardır.

d. H3b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun **etik iklim** üzerinde etkisi vardır.

• H4: **Etik iklimin** değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** üzerinde etkisi vardır.

• H5: **Etik iklimin** değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.

• H6: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.

c. H6a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

d. H6b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

• H7: **Varoluşçuluğun** değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.

c. H7a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

d. H7b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerindeki etkisinde **etik iklimin** aracı rolü vardır.

5.6. Araştırmanın İlişki Testleri

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve araştırmada yer alan yöneticilerin demografik özelliklerine göre varoluşçuluk altında sorumluluk ve özgürlük düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan ilişki testleri (IT) aşağıda yer almaktadır.

- IT1: **Varoluşçuluk** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** arasında anlamlı ilişki vardır.

c. IT1a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** arasında anlamlı ilişki vardır.

d. IT1b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** arasında anlamlı ilişki vardır.

- IT2: **Varoluşçuluk** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı ilişki vardır.

c. IT2a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı ilişki vardır.

d. IT2b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı ilişki vardır.

- IT3: **Varoluşçuluk** ile **etik iklim** arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.

c. IT3a: Varoluşçuluğun **özgürlük** alt boyutu ile **etik iklim** arasında anlamlı ilişki vardır.

d. IT3b: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutu ile **etik iklim** arasında anlamlı ilişki vardır.

- IT4: **Etik iklim** ile **değer merkezli liderlik** arasında bir ilişki vardır.

c. IT4a: **Etik iklim** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İkelilik** arasında bir ilişki vardır

d. IT4b: **Etik iklim** ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında bir ilişki vardır

• IT5: **Demografik bilgilere** (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve pozisyon) göre yöneticilerin varoluşçuluğa dair **özgürlük** düzeyleri farklılık göstermektedir.

e. IT5a: Cinsiyete göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

f. IT5b: Yaşa göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

g. IT5c: Eğitim düzeyine göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

h. IT5d: Pozisyona göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.

• IT6: **Demografik bilgilere** (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve pozisyon) göre yöneticilerin varoluşçuluğa dair **sorumluluk** düzeyleri farklılık göstermektedir.

e. IT6a: Cinsiyete göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

f. IT6b: Yaşa göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

g. IT6c: Eğitim düzeyine göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

h. IT6d: Pozisyona göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.

5.7. Veri Analizleri

Araştırma verilerinin analizinde istatistiksel paket programları kullanıldı. Araştırmada yer alan katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler olan demografik özellikler, varoluşçu, değer merkezli liderlik özelliklerinin belirlenmesinde tanımlayıcı istatistiklerden; frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Eksik hata hatalı verilerin kontrolü gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım incelemesinde ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov testleri ile incelenmiş olup, ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov testlerinde normal dağılım sağlanmadığı için ayrıca normallik değerlendirmesi çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma modelinin ölçüm ve yapısal modelleri sınanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yol analizi kullanılarak yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma değişkenleriyle oluşturulan ölçüm modelinde yer alan yapıların birleşik güvenirliği, yakınsak ve ıraksak geçerliliğinin sınanması için gereken parametrelerin hesaplanması amacıyla Excel programı kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli ile yol analizleri sonucunda elde edilen yol katsayılarının istatistiksel öneminin değerlendirilmesi amacıyla, büyük örneklem ile çalışıldığından, Amos programının analizi ilerletmek için zorunlu tuttuğu 5.000 iterasyonlu (bootstrapping) ön yükleme prosedürü uygulanmıştır. Değişkenlerin bağımsız iki grup karşılaştırmasında Student T test, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA test sonucu sonrasında anlamlı farklılık elde edildiği durumlarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının test edilmesinde Post-hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ikili ilişkiler Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiş olup, istatistiksel anlamlılık $p < 0.01$ ve $p < 0,05$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

5.8. Bulgular

5.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın amacı olan yöneticilerin varoluşçuluk düzeylerinin değer merkezli liderlik özellikleriyle olan ilişkisinde etik iklimin aracı rolünün incelenmesi amacıyla görüşlerine başvurulmuş 402 yöneticinin demografik ve iş özelliklerine göre dağılımları Tablo 6'de yer almaktadır.

Tablo 6. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	146	36,3
	Erkek	256	63,7
	Toplam	402	100,0
Yaş	25-32 yaş	52	12,9
	33-40 yaş	143	35,6
	41-48 yaş	136	33,8
	49 yaş ve üzeri	71	17,7
	Toplam	402	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	209	52,0
	Yüksek Lisans/Doktora	193	48,0
	Toplam	402	100,0
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi	1-10 yıl	75	18,7
	11-20 yıl	181	45,0
	21 yıl ve üzeri	146	36,3
	Toplam	402	100,0
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	1-4 yıl	159	39,6
	5-8 yıl	86	21,4
	9 yıl ve üzeri	157	39,1
	Toplam	402	100,0
Pozisyon	İlk Düzey Yönetici	80	19,9
	Orta Düzey Yönetici	178	44,3
	Üst Düzey Yönetici	144	35,8
	Toplam	402	100,0

Araştırmada yer alan yöneticilerin %36,3'ü (N=146) kadın iken %63,7'si (N=256) erkektir.

Yöneticilerin %12,9'u (N=52) 25-32 yaş, %35,6'sı (N=143) 33-40 yaş, %33,8'i (N=136) 41-48 yaş ve %17,7'si (N=71) 49 yaş ve üzerindedir.

Eğitim düzeyleri %52'si (N=209) lisans mezunu iken %48'si (N=193) yüksek lisans/doktora mezunudur.

Yöneticilerin iş hayatındaki toplam çalışma süresi %18,7'sinin (N=75) 1-10 yıl, %45'inin (N=181) 11-20 yıl ve %36,3'ünün (N=146) 21 yıl ve üzerindedir.

Kurumdaki toplam çalışma süresi bakımından yöneticilerin; %39,6'sı (N=159) 1-4 yıl, %21,4'ü (N=86) 5-8 yıl ve %39,1'i (N=157) 9 yıl ve üzerindedir.

Yöneticilerin %19,9'u (N=80) ilk düzey yönetici, %44,3'ü (N=178) orta düzey yönetici ve %35,8'i (N=144) üst düzey yöneticidir.

5.8.2. Araştırma Değişkenlerinin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde (AFA) değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilerek değişkenleri ortak boyutlarda (faktörlerde) açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. AFA'da amaç çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki faktör kümelerine dönüştürmekken doğrulayıcı faktör analizinde ise (DFA) amaç daha önceden belirlenmiş faktör yüklerinin gerçek verileri temsil etme derecesini belirleyebilmektir (Hair ve diğerleri, 2014, s. 25).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapıları AFA ile test edildikten sonra bu yapıların doğruluğunun test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. AFA ve DFA analizlerine geçilmeden önce bazı varsayımların karşılanması gerekmektedir. Kline (1998)'a göre faktör analizine başlamadan önce örneklem sayısı ve normallik koşullarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

AFA için örneklem minimum 300 adet olması gerektiği bunun yanında DFA'da da doğru sonuç elde edebilmek açısından örneklem sayısı önemli olduğu belirtilmektedir. (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 11). Örneklem sayısı olarak analiz edilecek değişken sayısından en az beş kat daha fazla gözleme sahip olmak gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2014, s. 133). Bu araştırmada yer alan gözlem sayısı 402 ile gerekli olan en küçük örneklem sayısı olan 255'i geçmektedir.

Faktör analizleri için diğer bir varsayımda değişkenlerin normal dağılıma uygunluk göstermesidir. Bu amaçla değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değeri hesaplanmıştır. Aynı zamanda değişkenlerin çok değişkenli normallik varsayımını karşılaması gerekmektedir. Normallik değerlendirilmesinde çarpıklık değerinin ± 2.0 aralığında ve basıklık için ± 3.0 aralığında yer almasının gerektiği söylenebilir (Kim, 2013, s. 53). Şencan (2005, s. 374) çarpıklık değeri ± 2.0 aralığında ve basıklık değeri ± 3.0 aralığında yer alan maddelerin çok değişkenli normalliği de sağlamış olacağını belirtmiştir.

5.8.3. Normal Dağılım İncelemesi

5.8.3.1. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Normal Dağılım İncelemesi

Tablo 7’de Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinde yer alan ifadelerin normal dağılıma uygunluğunun test edilebilmesi amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri ayrıca ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Değer Merkezli Liderlik Ölçek İfadeleri Normal Dağılım İncelemesi

Değer Merkezli Liderlik Ölçek İfadeleri	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk (p)	Kolmogorov-Smirnov (p)
1. Astlarıma davranışlarım doğru, dürüst ve ahlaki çerçevededir.	402	-2,362	5,969	0,000	0,000
2. Öz güven sahibi ve kendime saygılıyım.	402	-1,555	2,717		
3. Hedeflerimi gözden kaçırmaz ya da prensiplerimden ödün vermem.	402	-0,711	0,159		
4. Pragmatikimdir. Yani, aniden gelişen olaylarda kaybetmekten çekinmem çünkü asıl amacım nihai hedeften şaşmamaktır.	402	-0,826	0,696		
5. İlham veren bir vizyona sahibimdir	402	-0,687	0,645		
6. Vizyonumu çalışanlara aktarmanın yollarını bulurum.	402	-0,852	0,759		
7. Çalışanlara, güven ve umut konularında ilham veririm.	402	-0,843	0,387		
8. Astlarıma daima sadığım.	402	-1,062	0,984		
9. Hizmet etmeye istekliyimdir.	402	-1,002	0,690		
10. Astlarımı dinlerim.	402	-1,658	3,700		
11. En yakın danışmanları arasında karşıt fikirli olanları teşvik ederim.	402	-0,629	0,181		
12. Astlarıma karşı, saygı ilkesine bağlıyım.	402	-1,869	4,063		
13. Değişimden etkilenecek olan personeli karar sürecine dâhil ederim.	402	-0,846	0,522		
14. ‘İnsan doğası, organizasyonun rolü, performansın ölçümü vb.’ konulardaki inançlarım açıktır.	402	-0,799	0,367		
15. Çalışanların, ihtiyaçlarını, fikirlerini, isteklerini dinler ve iyi gelişmiş bir inanç sistemi içerisinde onlara cevap veririm.	402	-1,096	1,118		
16. Prensip ve fikirlerim vardır.	402	-1,668	3,249		
17. Çalışanlarla bilgileri paylaşıyorum.	402	-1,404	2,023		
18. Kolektif bilinci (ortak düşünce, istek ve heyecan) teşvik ederim.	402	-1,437	2,408		
19. Tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluştururum.	402	-1,004	1,236		
20. Tüm çalışanların ‘organizasyona katkı sağlayabilme fırsatına sahip olması’ ilkesine bağlıyım.	402	-1,343	1,926		

Değer Merkezli Liderlik Ölçek maddelerinin ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov testlerine göre anlamlılık değeri $p=0,000$ bulunmuş ve veri setinin normal dağılıma uygunluk göstermediği anlaşılmıştır. Fakat ölçekte yer alan 1., 10., 12. ve 16. Maddeler haricinde diğer maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 değerleri arasında yer aldığı görülmüştür. Ölçekte yer alan 1. madde haricinde 10., 12. ve 16. maddelerin kurtosis değerinin normal dağılıma uygunluk sınırı olan ± 7 değerini aşmadığı görülmüştür (West ve diğerleri, 1996). Böylece ölçeğin ilk maddesi haricinde diğer tüm maddeler için çarpıklık ve basıklık değerleri göz önüne alınarak verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği kabul edilmiştir.

5.8.3.2. Etik İklim Ölçeği Normal Dağılım İncelemesi

Etik İklim Ölçeğinde yer alan ifadelerin normal dağılıma uygunluğunun test edilebilmesi amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri ayrıca ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov test sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Etik İklim Ölçek İfadelerine Ait Normal Dağılım İncelemesi

Etik İklim Ölçek İfadeleri	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk (p)	Kolmogorov-Smirnov (p)
1. Çalıştığım kurumda, etik kurallar yazılı ve resmidir.	402	-1,204	0,761		
2. Çalıştığım kurum, etik kuralların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	402	-0,842	0,005		
3. Çalıştığım kurum, etik davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	402	-1,234	0,940		
4. Çalıştığım kurum, etiğe uygun davranışlara ilişkin politikaların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	402	-0,820	-0,139	0,000	0,000
5. Çalıştığım kurumda, etik dışı davranışlara tahammül edilmez.	402	-1,181	0,912		
6. Kurumumda çalışanlardan biri, kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	402	-1,389	1,565		
7. Kurumumda çalışanlardan biri, şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	402	-0,984	0,159		

Etik İklim Ölçek maddelerinin ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov testlerine göre anlamlılık değeri $p=0,000$ bulunmuş ve veri setinin normal dağılıma uygunluk göstermediği anlaşılmıştır. Fakat ölçekte yer alan tüm maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ değerleri arasında yer aldığı görülmüştür. Böylece çarpıklık ve basıklık değerleri göz önüne alınarak verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği kabul edilmiştir.

5.8.3.3. Varoluşçuluk Ölçeği Normal Dağılım İncelemesi

Varoluş Ölçeğine ait özgürlük ve sorumluluk alt boyutlarına yer alan ifadelerin normal dağılıma uygunluğunun test edilebilmesi amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri ayrıca ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov test sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Varoluş Ölçeği “Sorumluluk” ve “Özgürlük” Normal Dağılım

İfadeler	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro- Wilk (p)	Kolmogorov- Smirnov (p)
<i>Varoluş Ölçeği- Sorumluluk Alt Boyutuna Ait İfadeleri</i>					
1. Çok efor sarfetmeyi gerektiren işleri genellikle tamamlamam gerekse de yarım bırakırım.	402	-2,181	6,107	0,000	0,000
2. Genellikle dikkatsiz, dalgın ve dağınık bir düşünce yapım vardır.	402	-1,901	4,425		
3. Çok şeyler başarmış olsam dahi, daha önemlilerin olabileceğini düşünerek genellikle tatmin olmam.	402	0,215	-1,185		
4. Hep başkalarının beklentileri tarafından yönetilirim.	402	-1,008	0,370		
5. Önemli şeyler için kendime yeteri kadar zaman ayırmam.	402	-0,319	-0,969		
6. Yapmak zorunda olduğum şeylere nadiren öncelik veririm.	402	-1,398	1,531		
7. Hareket etmeden önce nadiren yapacaklarımın sonuçları hakkında düşünürüm.	402	-1,108	-0,153		
8. Hiçbir zaman gerçek görevimin ne olduğunu bilmem.	402	-2,617	8,721		
9. Kendimi tamamen çaresiz hissettiğim durumlar genellikle vardır.	402	-0,880	0,298		
10. Hakkında gerçekten çok şey bilmeden çok iş yaparım.	402	-1,207	0,804		
11. Birçok şeyi aynı anda yapmaktan dolayı kendimi dağılmış, kopmuş hissedirim.	402	-0,463	-0,774		
12. Önemli şeyler yapıyor olsam bile bu önemli işleri tamamlamak için dayanma gücüm yoktur.	402	-1,794	3,502		

Tablo 10. Varoluş Ölçeği “Sorumluluk” ve “Özgürlük” Alt Boyut İfadelerine Ait Normal Dağılım İncelemesi (devam)

İfadeler	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk (p)	Kolmogorov-Smirnov (p)
<i>Varoluş Ölçeği- Özgürlük Alt Boyutuna Ait İfadeleri</i>					
13. Çok şeyi aslında gerçekten hiç yapmak istemediğim halde yapıyorum.	402	-0,539	-0,620		
14. Hoşuma gitmeyen kararlar üzerinde fazla düşünmeyip karar vermeyi ertelemeye çalışırım.	402	-0,506	-0,872		
15. Severe yaptığım işlerde bile dikkatim kolayca dağılıyor.	402	-1,544	2,167		
16. Kendimi iyi idare edebilirim.	402	-2,011	3,768		
17. Yapmak zorunda olduğum bir durumda yapmam gerekeni asla hemen bilemem.	402	-1,407	1,958		
18. Yapmak istediğim için değil yapmak zorunda olduğum için çok şey yaparım.	402	-0,394	-0,716		
19. Bir şeye karar vermek zorunda olduğum zaman hislerime ve kendime güvenemem.	402	-1,572	2,440	0,000	0,000
20. Bir şeyi kalben çok istesem de sonuçlarına ilişkin belirsizlikler beni bunu yapmakta alıkoyar.	402	-0,318	-0,941		
21. İç dünyamda kendimi özgür hissederim.	402	-1,224	1,085		
22. Bir konu hakkında karar verirken başka seçeneğim olmadığını görmek beni rahatlatır.	402	-0,286	-0,999		
23. Karşılaştığım bir durumda neyin önemli olduğunu genellikle bilmem.	402	-1,657	4,009		
24. Kendimi bağımlı hissederim.	402	-0,822	-0,343		

Varoluş Ölçeğine ait sorumluluk ve özgürlük alt boyutlarına ait maddelerinin ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov testlerine göre anlamlılık değeri $p=0,000$ bulunmuş ve veri setinin normal dağılıma uygunluk göstermediği anlaşılmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddelerin çarpıklık değerlerinin ± 3 ve basıklık değerlerinin ± 7 aralığında yer alması ile maddelerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği kabul edilmiştir.

5.8.4. Faktör Analizi İncelemesi

Araştırmada yer alan ölçekler; Değer Merkezli Liderlik Ölçeği, Etik İklim Ölçeği için yapı geçerliliğinin incelenebilmesi amacıyla **temel bileşenler yöntemi ve varimax eksen döndürme yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.**

Ancak, varoluş Ölçeği için faktör analizleri yapıp yapı geçerliği, Orijinal ölçekte yani ölçeğin geliştirilme aşamasında ve adaptasyon çalışmalarında da

faktör analizleri yerine ölçeğin benzerlik göstermesi gereken diğer ölçekler ile ilişkilerine bakıldığı için ve ek olarak farklı örneklem gruplarının puanları karşılaştırıldığı için test edilmemiştir.

Verilerin faktör analizine uygunluğunun incelenmesi amacıyla örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığını ifade eden KMO değerinin 0.60 ve üzerinde olması gerektiğini bildirilmiştir. Değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olup olmadığını ifade eden Barlett Küresellik test sonucunun anlamlı olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 311).

Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla incelenen KMO değerinin 0,60'dan yüksek Bartlett's testinin ise istatistiksel olarak kriterlere uygun olması gözlemlenmiştir.

5.8.4.1. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Faktör Analizi İncelemesi

Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine ait gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyon değerleri ve ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesi amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha değeri Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Madde-Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Değer Odaklı İlkelilik				
18.Kolektif bilinci (ortak düşünce, istek ve heyecan) teşvik ederim.	0,764	0,778	36,0	0,93
15.Çalışanların, ihtiyaçlarını, fikirlerini, isteklerini dinler ve iyi gelişmiş bir inanç sistemi içerisinde onlara cevap veririm.	0,753	0,781		
20.Tüm çalışanların 'organizasyona katkı sağlayabilme fırsatına sahip olması' ilkesine bağlıyım.	0,742	0,751		
12.Astlarıma karşı, saygı ilkesine bağlıyım.	0,741	0,743		
13.Değişimden etkilenecek olan personeli karar sürecine dâhil ederim.	0,737	0,682		
17.Çalışanlarla bilgileri paylaşıyorum.	0,736	0,666		
16.Prensip ve fikirlerim vardır.	0,717	0,739		
10.Astlarımı dinlerim.	0,713	0,751		
14.'İnsan doğası, organizasyonun rolü, performansın ölçümü vb.'konulardaki inançlarım açıktır.	0,666	0,681		

Tablo 10. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları (devam)

Maddeler	Faktör Yüğü	Madde-Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
19.Tutarlı bir ödöl, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluştururum.	0,631	0,676		
8.Astlarıma daima sadığımdır.	0,618	0,670		
9.Hizmet etmeye istekliyimdir.	0,539	0,621		
Faktör 2: Vizyonerlik				
5.İlham veren bir vizyona sahibimdir.	0,843	0,725	24,1	0,87
6.Vizyonumu çalışanlara aktarmanın yollarını bulurum.	0,818	0,776		
7.Çalışanlara, güven ve umut konularında ilham veririm.	0,690	0,703		
3.Hedeflerimi gözden kaçırmaz ya da prensiplerimden ödün vermem.	0,683	0,640		
2.Özgüven sahibi ve kendime saygılıyım.	0,663	0,665		
4.Pragmatiktir. Yani, aniden gelişen olaylarda kaybetmekten çekinmem çünkü asıl amacım nihai hedeften şaşmamaktır.	0,588	0,518		

KMO= 0,952

Bartlett's Sphericity=4575,116; sd=153; p<0,001

Değer Merkezli Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen ilk açımlayıcı faktör analiz sonuçlarına göre orijinal ölçekten farklı olarak ölçeğin öz değeri 1'den büyük 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Fakat birinci faktör altında yer alan 11. ve ikinci faktör altında yer alan 1. maddenin binişik madde olması sebebiyle analizlerden tek tek çıkarılmıştır. Nihayetinde 18 maddeden oluşan ölçeğin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Değer merkezli liderliğin özelliklerine göre ilk faktörde yer alan maddeler göz önüne alındığında bu faktör “**Değer Odaklı İlkelilik**” olarak adlandırılmıştır. Elde edilen ikinci faktör ise “**Vizyonerlik**” olarak adlandırılmıştır.

Birinci faktör olan “**Değer Odaklı İlkelilik**” varyansın %36'sını ve “**Vizyonerlik**” ise varyansın %24,1'ni açıklamaktadır. Böylece elde edilen faktörler toplam varyansın %60,1'ni açıklamaktadır. Değer Odaklı İlkelilik” olan birinci faktörün yükleri; 0,539-0,764, “Vizyonerlik” yani ikinci faktörün yükleri 0,588-0,843 arasında değişmektedir. Madde analizi kapsamında incelenen madde toplam korelasyonları ise tüm maddeler için .30 değerinden yüksek olup birinci faktör için 0,621-0,781ve ikinci faktör için 0,518-0,776 arasında yer almaktadır. Ölçeğin iç

tutarlılık değerine ait Cronbach's Alpha değeri “Değer Odaklı İlkelilik” için 0,93, ““Vizyonerlik” için 0,87 ve ölçeğin tamamı için 0,94 olarak bulunmuştur.

Ölçüm ve yapısal modelin uyum iyilikleri değerlendirilirken; ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen (CMIN/DF), uyum iyiliği indeksi (GFI); uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), ölçeklendirilmiş uyum indeksi (NFI) ve ortalama hata karekök değeri (RMSEA) kullanılmıştır. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir veya iyi uyum gösterdiğinin anlaşılabilmesi için uyum İndeksleri için gerekli olan sınır değerleri Tablo 12’de yer almaktadır.

Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir veya iyi uyum gösterdiğinin anlaşılabilmesi için uyum İndeksleri için gerekli olan sınır değerleri Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Uyum İndekslerine ait İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Kısaltmalar	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare / serbestlik derecesi	χ^2 / sd	<3	$3 < (\chi^2/df) < 5$
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	>.90	>.85
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi	AGFI	>.90	>.85
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	>.95	>.90
Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi	NFI	>0.95	>.90
Ortalama Hata Karekök Değeri	RMSEA	<0.05	<.08

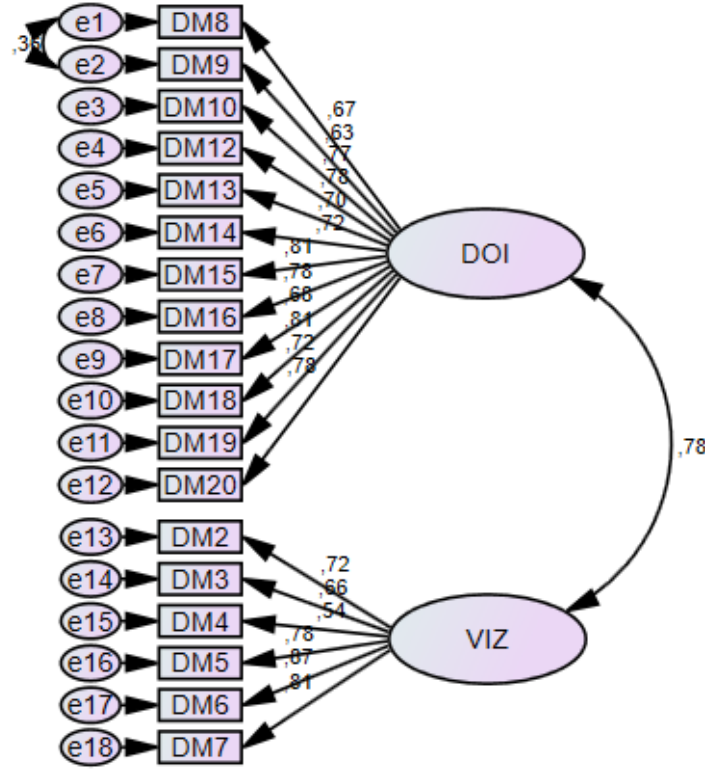
Açımlayıcı faktör analizi sonrası Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulanabilmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Değer Merkezli Liderlik	3,24	0,07	0,90	0,87	0,93	0,91

Tablo 13 incelendiğinde Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin DFA ile incelenmesi sonucu uyum iyiliği değerleri genel olarak değerlendirildiğinde uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu söylenebilir ($X^2/sd = 3,24$, GFI= 0,90, AGFI= 0,87, CFI= 0,93, NFI= 0,91 ve RMSEA= 0,07).

Doğrulayıcı faktör analizi uygulanan Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla modifikasyon işlemleri uygulanmıştır. Modifikasyon işlemi olarak e1-e2 kodlu hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 10'da yer almaktadır.



Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik, VIZ: Vizyonerlik

Şekil 10. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

5.8.4.2. Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi İncelemesi

Etik İklim Ölçeğine ait gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyon değerleri ve ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesi amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha değeri Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13. Etik İklim Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Madde-Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
4.Çalıştığım kurum, etiğe uygun davranışlara ilişkin politikaların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	0,855	0,792	66,5	0,92
3.Çalıştığım kurum, etik davranışlara ilişkin politikaları sahiptir.	0,852	0,793		
2.Çalıştığım kurum, etik kuralların uygulanması konusunda çalışanları zorlar.	0,826	0,754		
5.Çalıştığım kurumda, etik dışı davranışlara tahammül edilmez.	0,812	0,734		
7.Kurumumda çalışanlardan biri, şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	0,810	0,732		
6.Kurumumda çalışanlardan biri, kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.	0,799	0,722		
1.Çalıştığım kurumda, etik kurallar yazılı ve resmidir.	0,749	0,660		

KMO= 0,863

Bartlett's Sphericity=2036,244; sd=21; p<0,001

Etik İklim Ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan 7 madde orijinal ölçekte olduğu gibi tek bir yapıdan oluştuğu saptanmıştır. Elde edilen tek faktör varyansın %66,5'ini açıklamaktadır. Elde edilen tek boyutlu yapıda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,749-0,855 arasında değişmektedir.

Madde analizi kapsamında incelenen madde toplam korelasyonları ise tüm maddeler için .30 değerinden yüksek olup 0,660-0,793 arasında yer almaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değerine ait Cronbach's Alpha 0,92 değeri ile oldukça yüksek güvenilirlikte bulunmuştur.

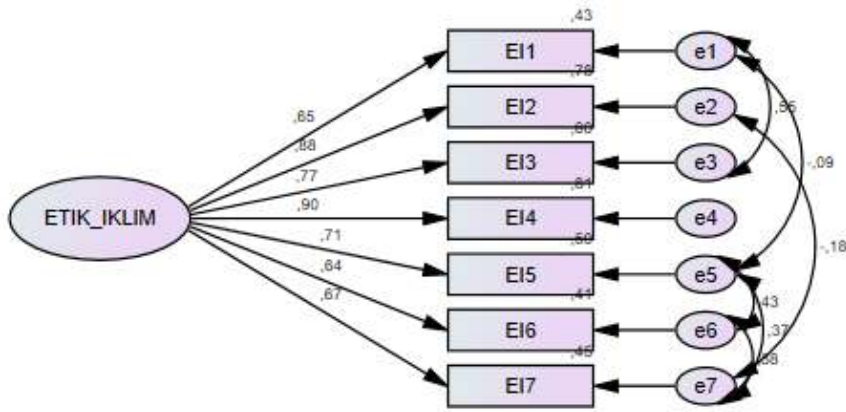
Açımlayıcı faktör analizi sonrası Etik iklim Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulanabilmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14. Etik İklim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Etik İklim	3,41	0,078	0,98	0,93	0,99	0,99

Tablo 15 incelendiğinde Etik İklim Ölçeğinin DFA ile incelenmesi uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu söylenebilir ($X^2/df = 3,41$, $GFI = 0,98$, $AGFI = 0,93$, $CFI = 0,99$, $NFI = 0,99$ ve $RMSEA = 0,078$).

Doğrulayıcı faktör analizi uygulanan Etik İklim Ölçeğinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla modifikasyon işlemleri uygulanmıştır. Modifikasyon işlemi ile e1-e3, e2-e7, e5-e6, e5-e7 ve e6-e7 kodlu hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. İşlemler sonrası Etik İklim Ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 11’de yer almaktadır.



Şekil 11. Etik İklim Ölçeği Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

5.8.5. Araştırma Değişkenlerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Tablo 15. Araştırma Değişkenlerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Değer Odaklı İlkelilik	-1,954	0,122	6,297	0,243
Vizyonerlik	-1,251	0,122	2,887	0,243
Etik İklim	-0,920	0,122	0,355	0,243
Sorumluluk	-0,386	0,122	-0,133	0,243
Özgürlük	-0,423	0,122	0,238	0,243

Araştırma değişkenlerinden değerli merkezli liderliğin alt boyutlarından vizyonerlik, etik iklim ve varoluşsallığın sorumluluk ve özgürlük alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 arasında yer aldığı görülmektedir. Fakat değerli merkezli liderliğin alt boyutlarından değer odaklı İlkelilik değişkenine ait basıklık değerinin ± 7 değerini aşmamış olması sebebiyle bu değişkenin normal dağılıma uygunluk gösterdiği kabul edilmiştir. Sonuç olarak değer odaklı İlkelilik, vizyonerlik, etik iklim, sorumluluk ve özgürlük değişkenlerinin normal dağılıma uygunluk gösterdiği söylenebilir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analiz sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Araştırma Değişkenleri Pearson Korelasyon Analiz Sonucu

	$\bar{X}$	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1. Değer Merkezli Liderlik	4,35	0,52	1					
2. Değer Odaklı İlkelilik	4,40	0,55	,965**	1				
3. Vizyonerlik	4,23	0,59	,876**	,719**	1			
4. Etik İklim	4,12	0,83	,583**	,560**	,515**	1		
5. Sorumluluk	4,81	0,65	,586**	,537**	,564**	,389**	1	
6. Özgürlük	4,80	0,64	,596**	,552**	,566**	,433**	,706**	1

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

İlk bakışta araştırma değişkenleri arasında yüksek korelasyon değerleri dikkat çekmektedir. Örneğin Değer Merkezli Liderlik ile vizyonerlik arasında 0,87 ve etik iklim arasında 0,58 düzeyinde pozitif yönde ilişki görülmektedir. Aynı şekilde

Varoluşçuluk boyutları olarak sorumluluk ve özgürlük boyutları arasında da 0,70 düzeyinde pozitif korelasyon olduğu görülmektedir.

Değer Merkezli Liderlik değerleri orijinal ölçekte olduğu gibi araştırma modeline tek boyutlu olarak dahil edilmek yerine, literatürde bu değişkenlerin ayrı ayrı boyutlar halinde ele alınması, liderlik teorilerindeki yerini anlamının ve boyutlar arasındaki etki ve ilişkinin düzeyini görmenin önemli olması sebebiyle modele ayrı ayrı ele alınmak üzere dahil edilmiştir. Buna göre ilişki hipotez testlerinde ve bununla birlikte boyutlar arası diğer ilişki durumları şu şekildedir.

5.8.6. İlişki Testi Sonuçları

Özgürlük ile değer odaklı İlkelilik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,552, p<0,01$). Böylece

*“IT_{1a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İlkelilik** arasında anlamlı **ilişki** vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.

Sorumluluk ile değer odaklı İlkelilik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,537, p<0,01$). Böylece

*“IT_{1b}: Varoluşçuluğun sorumluluk alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İlkelilik** arasında anlamlı **ilişki** vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.

Özgürlük ile vizyonerlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,566, p<0,01$). Böylece

*“IT_{2a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı **ilişki** vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.

Sorumluluk ile vizyonerlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,564, p<0,01$). Böylece

*“IT_{2b}: Varoluşçuluğun sorumluluk alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** arasında anlamlı **ilişki** vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.

Özgürlük ile etik iklim arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,433, p<0,01$). Böylece

“IT_{3a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile etik iklim arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Sorumluluk ile etik iklim arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,389, p<0,01$).

Böylece *“IT_{3b}: Varoluşçuluğun sorumluluk alt boyutu ile etik iklim arasında anlamlı ilişki vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.

Etik iklim ile değer odaklı İkelilik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,560, p<0,01$). Böylece

“IT_{4a}: Etik iklim ile değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İkelilik arasında bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Etik iklim ile vizyonerlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,515, p<0,01$). Böylece

“IT_{4b}: Etik iklim ile değer merkezli liderlik özelliklerinden vizyonerlik arasında bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Buna göre varoluşçuluk ay boyutları özgürlük ve sorumluluk ile değer merkezli liderlik alt boyutları arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır.

Bu durum özgürlük ve sorumluluğu güçlü birer değer odağı olduğunu ve vizyonerlik özelliği ile pozitif yönde kuvvetli bir bağ oluşturduğunu göstermektedir. Aynı şekilde özgürlük ve sorumluluk boyutlarının da etik iklim ile güçlü ve pozitif yönde bir ilişki için de olduğu görülmektedir.

5.8.7. Yapısal Eşitlik Modeli ve Bootstrap Yöntemi

Yapısal eşitlik modeli (YEM), istatistiksel analiz yöntemlerinden biridir ve bir dizi değişken arasındaki ilişkileri modellemek ve test etmek için kullanılır. YEM, hem gözlem hem de ölçüm hatalarını dikkate alarak karmaşık ilişkileri incelemek ve teorik model ile veriler arasındaki uyumu değerlendirmek için kullanılan bir çok değişkenli analiz yöntemidir. YEM, sosyal bilimler, pazarlama, yönetim, psikoloji ve diğer disiplinlerde kullanılan bir araştırma yöntemidir. Genellikle yapısalci modellemeye dayanan ve bir yol modeli olarak da bilinen YEM, karmaşık ilişkileri açıklamak ve test etmek için kullanılan bir çerçevedir. YEM, birkaç önemli bileşenden oluşur:

Yapısal Model: Araştırmacının ilgilendiği teorik ilişkileri temsil eder. Bu modelde, bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenler ve aracı değişkenler arasındaki ilişkileri belirtir.

Ölçüm Modeli: İncelemek istenen kavramları ölçmek için kullanılan gözlem veya test maddelerini içerir. Ölçüm modeli, teorik kavramları somut ölçümlere dönüştürür ve bu ölçümlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirir.

Gözlem Verileri: Araştırma için toplanan gerçek verileri ifade eder. Bu veriler, araştırmacının hipotezlerini test etmek ve teorik model ile uyumu değerlendirmek için kullanılır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014).

YEM, gözlem verilerini kullanarak yapısal modelin uyumunu değerlendirir ve teorik ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eder. Bu analizler, parametre tahminlerini, standart hataları, p-değerlerini ve model uyum indekslerini sağlar (Uğurluoğlu, 2018, s. 1655).

Bootstrap yöntemiyle hesaplanan dolaylı etkiye ait alt ve üst sınır değerleri, dolaylı etkinin güven aralığını ifade eder. Bu değerler, bootstrap yöntemiyle elde edilen örneklem dağılımı üzerinden hesaplanır ve istatistiksel güven aralığı sağlar. Bootstrap yöntemi, yeniden örneklem yoluyla orijinal veri kümesinden birden çok örneklem oluşturarak istatistiksel çıkarımlar yapmayı sağlar. Bu yöntem dolaylı etki analizinde kullanıldığında, örneklem verileri üzerinden tekrar tekrar dolaylı etki hesaplanır. Her bir hesaplanan dolaylı etki değeri, bootstrap örnekleme dağılımını oluşturur. Alt ve üst sınır değerleri, bu bootstrap dağılımında belirli yüzdelik dilimlere karşılık gelir (Efron ve Tibshirani, 1994).

Tipik olarak, %95 güven aralığı kullanılır ve alt sınır değeri dolaylı etkinin %2.5'lik dilimine, üst sınır değeri ise %97.5'lik dilimine karşılık gelir. Bu sınır değerleri, dolaylı etkinin tahmini değeri için bir güven aralığı sağlar. Bootstrap yöntemiyle hesaplanan dolaylı etkinin alt ve üst sınır değerleri, elde edilen örnekleme dağılımının çeşitliliğini ve belirsizliği gösterir. Bu değerler, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve popülasyondaki gerçek etki değerinin bu aralıkta yer alabileceği konusunda bilgi sağlar (Efron ve Tibshirani, 1994).

Kısmi ve tam aracılık, yapısal eşitlik modelindeki dolaylı etkinin iki farklı türünü ifade eder. Bu terimler, bir bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene

ulaştırmak için bir aracı değişkenin kısmi veya tam olarak rol oynayıp oynamadığını belirtir.

Kısmi Aracılık: Kısmi aracılık, bir araştırma modelinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bir kısmını açıklayan aracı değişkenin rolünü ifade eder. Kısmi aracılıkta, bağımsız değişkenin etkisi, hem doğrudan (doğrudan etki) hem de dolaylı yoldan (dolaylı etki) aracı değişken üzerinden bağımlı değişkene aktarılır. Aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bir kısmını açıklar, ancak bağımsız değişkenin doğrudan etkisi de devam eder (Baron ve Kenny, 1986, s. 1173).

Tam Aracılık: Tam aracılık, bir araştırma modelinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin tamamını açıklayan aracı değişkenin rolünü ifade eder. Tam aracılıkta, bağımsız değişkenin etkisi tamamen aracı değişken üzerinden bağımlı değişkene aktarılır ve doğrudan etki ortadan kalkar. Yani, aracı değişken bağımsız değişkenin etkisini "tam aracılık" yaparak açıklar (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2007, s. 593).

Literatürde aracı değişkenin aracılık rolünün varlığını kabul etmek için kısmi aracılığı yeterli görmeyen veya kabul etmeyen bazı yazarlar bulunmaktadır. Bu görüşler, aracı değişkenin tam aracılık rolüne sahip olduğunu savunan araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. İşte bu konuda iki önemli yaklaşım:

Tam Aracılık Yaklaşımı: Tam aracılık yaklaşımına göre, bir değişkenin aracılık etkisi tamamen aracı değişken üzerinden gerçekleşir ve doğrudan etkisi yoktur. Bu yaklaşıma göre, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki tamamen aracı değişkenin etkisiyle açıklanır. Bu nedenle, doğrudan etki yoktur ve sadece dolaylı etki vardır (MacKinnon ve diğerleri, 2007, s. 595).

Yarı Aracılık Yaklaşımı: Yarı aracılık yaklaşımı, bir değişkenin aracılık etkisinin hem aracı değişken üzerinden hem de doğrudan olarak gerçekleştiğini öne sürer. Bu yaklaşıma göre, bağımsız değişkenin etkisi bir kısmı doğrudan, bir kısmı da aracı değişken üzerinden bağımlı değişkene aktarılır. Yani, aracı değişkenin etkisi kısmi aracılık etkisini içerir, ancak doğrudan etki de devam eder (Hayes, 2009, s. 508).

Bu yaklaşımlar, aracılık analizinde farklı görüşleri temsil eder ve aracı değişkenin rolünü farklı şekillerde yorumlar. Literatürde bu konuda tartışmalar ve

farklı bakış açıları bulunmaktadır. Araştırmacılar, analiz ettikleri veri ve teorik çerçevelerine göre hangi yaklaşımı tercih edeceklerini belirleyebilirler.

5.8.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli; İlk Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinin bir kombinasyonudur. Araştırmacılar YEM öncesi gerçekleştirecekleri DFA için daha verimli olduğu düşünülerek tüm ölçümlerin bir arada ele alınmasıyla birleştirilmiş ölçüm modelini uygulamaları önerilmektedir (Awang, 2012).

Araştırma modelinde yer alan değer merkezli liderlik değişkenini temsil etmek üzere değer odaklı İkelilik ve vizyonerlik olmak üzere iki alt boyutunun toplamı alınmıştır. Bu çalışmada oluşturulan iki ayrı araştırma modeli için DFA ile tüm ölçeklerin birlikte yer aldığı birleştirilmiş ölçüm modeli tek seferde çalıştırılmıştır. Böylece YEM ile modellenmeden önce gizil yapıların her ölçüm modelinin DFA'dan geçmesi gerekliliği şartı yerine getirilmiştir.

Ölçüm modelinin test edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ait uyum değerleri Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17. İlk Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Ölçüm Modeli 1	1,75	0,04	0,88	0,86	0,95	0,88

Tablo 18 incelendiğinde ölçüm modelinin DFA ile incelenmesi sonucu uyum iyiliği değerleri genel olarak değerlendirildiğinde uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu söylenebilir ($\chi^2/sd = 1,75$, $GFI = 0,88$, $AGFI = 0,86$, $CFI = 0,95$, $NFI = 0,88$ ve $RMSEA = 0,04$).

Ölçüm modeline ait DFA sonuçları Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18. İlk Ölçüm Modeline Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	AVE	CR
Değer Odaklı İkelilik	DM8	0,668	0,933	0,545	0,935
	DM9	0,627			
	DM10	0,754			
	DM12	0,77			
	DM13	0,701			
	DM14	0,718			
	DM15	0,806			
	DM16	0,784			
	DM17	0,686			
	DM18	0,811			
	DM19	0,725			
Vizyonerlik	DM20	0,783	0,867	0,516	0,864
	DM2	0,755			
	DM3	0,695			
	DM4	0,567			
	DM5	0,713			
	DM6	0,78			
Etik İklim	DM7	0,778	0,915	0,579	0,905
	EI1	0,643			
	EI2	0,747			
	EI3	0,786			
	EI4	0,796			
	EI5	0,815			
	EI6	0,757			
Özgürlük	EI7	0,769	0,772	0,283	0,798
	VO1	0,618			
	VO2	0,636			
	VO3	0,115			
	VO4	0,602			
	VO5	0,628			
	VO6	0,648			
	VO7	0,507			
	VO8	0,295			
	VO9	0,422			
	VO10	0,565			
	VO11	0,542			

Not: CR, Yapısal Güvenirlik; AVE, Ortalama Açıklanan Varyans

Tablo 18 incelendiğinde değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İkelilik için standardize edilmiş faktör yükleri; 0,627-0,811, vizyonerlik ait faktör yükleri; 0,567-0,780, etik iklime ait faktör yükleri; 0,643-0,815 ve özgürlüğe ait faktör yükleri 0,115-0,648 arasında yer aldığı görülmektedir. Modele ilişkin hesaplanan birleşik güvenirlik değeri olan CR değerlerinin 0,80-0,94 değerleri arasında yer alıp

0,70 değerinin üzerinde olması birleşik güvenirlik şartının yerine getirildiğini göstermektedir (Raykov, 1997, s. 173).

Oluşturulan lm modeli için ölçeğin yakınsak ve ıraksak geçerlilik olmak üzere yapı geçerliliği incelenmiştir. Yakınsak geçerlik, ölçeklerde yer alan soru maddelerinin birbirleri ve oluşturmuş oldukları faktörler ile ilişkilisini ifade etmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2010). Başka bir ifade ile yakınsak geçerlilik, göstergeleri tarafından ölçülen bir özelliğin göstergeleri ile iyi bir şekilde llebildiğine dair güven derecesini ifade etmektedir. ıraksak geçerlilik ya da başka bir ifade ile ayırt edici geçerlilik değişkenlere ilişkin ifadelerin ait oldukları faktör dışında yer alan diğer faktörlerle daha az ilişkili olması gerekliliğini ifade eder (Jöreskog, 1969).

lme modelinin yakınsak ve ıraksak geçerliliğini test edebilmek amacıyla Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve birleşik güvenirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. AVE değeri her faktör için ayrı ayrı hesaplanmış ve standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir. Yakınsak geçerlilik değerlendirilmesinde CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir. Yakınsak geçerlilik için bir diğer koşul da AVE değerlerinin 0,5 değerinden büyük olması gerekliliğidir (Fornel ve Larcker, 1981). İncelenen modelde AVE değerleri; 0,28-0,58 arasında yer aldığı görülmüştür. Fakat değişkenlere ait yapı güvenirliğinin (CR) 0,70 değerinin üzerinde olup yapı güvenirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Hatcher (1994)'a göre 0,50 değerinden düşük olan AVE değerleri elde edildiğinde yapı güvenirliğinin incelenmesi gerekmektedir. Yapı güvenirliği (CR) değeri kabul edilebilir düzeyde olduğunda düşük AVE değerinin kabul edilebilir olduğunu bildirmiştir. zgrlk değişkeninin AVE değerleri .50'den küçük bulunmasına karşın yapı güvenirliklerinin (CR) .70 değerinden büyük olduğu görülmüştür. Sonuç olarak tüm değişkenler için ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Yakınsak geçerlilik için kontrol edilmesi gereken bir diğer durumda ise ölçüm modelinde yer alan değişkenlere ait tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Böylece yakınsak geçerliliğin saplandığı söylenebilir.

Ayırt edici geçerliliği belirlemek için, AVE'nin karekökü, iki yapı arasındaki korelasyon katsayılarıyla karşılaştırılır (Fornell ve Larcker, 1981). Fornell ve Larcker'a (1981) göre, karekökü alınmış olan AVE değerleri herhangi bir yapı çifti arasındaki kare korelasyon katsayılarından büyükse, ayırt edici geçerlilik sağlanmış olur.

Ölçüm modelinin ayırt edici geçerliliğinin incelenmesi amacıyla hesaplanan korelasyon matrisi Tablo 19'da yer almaktadır.

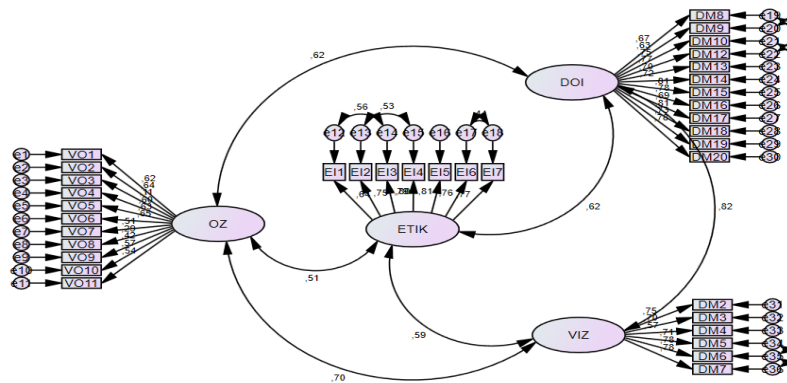
Tablo 19. İlk Ölçüm Modeli Değişkenleri Korelasyon Matrisi

	DOI	VIZ	ETIK	OZ
DOI	0,738			
VIZ	0,731	0,718		
ETIK	0,616	0,595	0,761	
OZ	0,623	0,700	0,511	0,532

Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik; EI: Etik İklim; OZ: Özgürlük; AVE değerinin karekökü kalın köşegen elemanlar olarak gösterilmiştir.

Tablo 19 da yer alan değişkenler arasında hesaplanan korelasyon matrisi incelendiğinde tablonun köşegeninde yer alan karekök AVE değerlerinin değişkenlere ait korelasyon değerlerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Böylece ayırt edici geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

Ölçüm modeli ve değişkenlere ait standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 12'de yer almaktadır.



Not: OZ: Özgürlük; ETIK: Etik İklim; DOI: Değer Odaklı İlkelilik, VIZ: Vizyonerlik

Şekil 12. İlk Ölçüm Modeli ve Standart Yükler

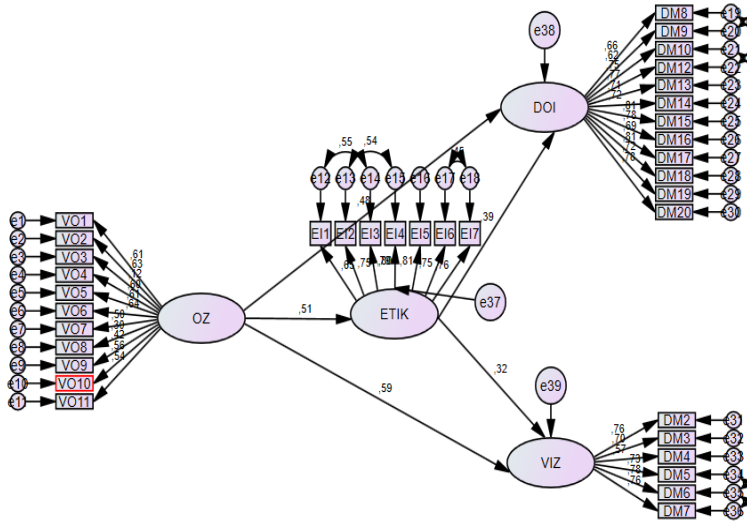
Doğrulamalı faktör analizi ile ölçüm modelinin yapı geçerliliği doğrulanmasının ardından hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla En Çok Olabilirlik (Maximum likelihood) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeline (Yol analizi) ait uyum iyiliği değerleri Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. İlk Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Yapısal Model 1	1,90	0,05	0,87	0,86	0,93	0,87

Tablo 21 incelendiğinde araştırma modelinin YEM ile incelenmesi sonucu uyum iyiliği değerlerinden NFI değerinin kabul edilebilir uyum değerlerini tam olarak karşılamasa da çok yakın olduğu görülmektedir. Bu değerlerin sınır değerlere çok yakın olması ve diğer uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olması kurulan modelin uyum iyiliği değerlerini karşıladığı söylenebilir ($\chi^2/sd = 1,99$, GFI= 0,87, AGFI= 0,86, CFI= 0,93, NFI= 0,87 ve RMSEA= 0,05). Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde diğer uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu söylenebilir.

Varoluşsallığa ait özgürlük, etik iklim ve değer merkezli liderlik arasındaki ilişkilere ait standart yükler ve oluşturulan yapısal model Şekil 13’de yer almaktadır.



Not: OZ: Özgürlük; ETİK: Etik İklim; DOI: Değer Odaklı İlkelilik, VİZ: Vizyonerlik

Şekil 13. Birinci Yapısal Model ve Standart Yükler

Yapısal modelde yer alan değişkenlerin yol katsayılarına ilişkin özet bulgular Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Varoluşsallığa Dair Özgürlük ile DML İlişkisinde Etik İklimin Aracı Rolü Modeli Sonuçları

Test Edilen Yol			Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	P	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	Test Sonucu
ETİK	<---	OZ	0,544	0,073	7,491	*	0,509	Kabul
DOI	<---	ETİK	0,264	0,038	6,969	**	0,389	Kabul
VIZ	<---	ETİK	0,219	0,04	5,5	**	0,317	Kabul
DOI	<---	OZ	0,35	0,048	7,355	**	0,483	Kabul
VIZ	<---	OZ	0,436	0,055	7,984	**	0,591	Kabul

Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik; ETİK: Etik İklim; OZ: Özgürlük; ** $p<0,01$ - * $p<0,05$

Tablo 22 incelendiğinde varoluşsallığa dair özgürlük etik iklim üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir ($\beta=0,509$, $p<0,05$). Modeldeki aracı değişken olan etik iklimin değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik ($\beta=0,389$, $p<0,01$) ve vizyonerlik ($\beta=0,317$, $p<0,01$) üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulunmuştur. Varoluşsallığa dair özgürlüğün hem değer odaklı İlkelilik ($\beta=0,483$, $p<0,01$) hem de vizyonerlik ($\beta=0,591$, $p<0,01$) üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu görülmüştür.

Böylece araştırmanın;

“*H_{1a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik üzerinde etkisi vardır.*”,

“*H_{2a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden vizyonerlik üzerinde etkisi vardır.*”,

“*H_{3a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun etik iklim üzerinde etkisi vardır.*”,

“*H₄: Etik iklimin değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik üzerinde etkisi vardır.*” ve

“H₅: *Etik iklimin* değer merkezli liderlik özelliklerinden *vizyonerlik* üzerinde etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Varoluşsallığa dair özgürlük ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolüne ilişkin kurgulanan modelin test edilmesi amacıyla oluşturulan yapısal modele ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere ait standardize edilmiş yol katsayıları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. İlk Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki

Değişkenler Arasındaki İlişkiler			Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
ETIK	<---	OZ	0,509		0,509
DOI	<---	ETIK	0,389		0,389
VIZ	<---	ETIK	0,317		0,317
DOI	<---	OZ	0,483	0,198	0,68
VIZ	<---	OZ	0,591	0,161	0,752

Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik; ETIK: Etik İklim; OZ: Özgürlük

Tablo 22’de yer alan standardize edilmiş doğrudan ve dolaylı yol katsayıları incelendiğinde varoluşsallığa dair özgürlüğün hem değer odaklı İlkelilik hem de vizyonerlik üzerinde doğrudan etkisi olduğu ayrıca etik iklim aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğu görülmektedir.

5.8.7.2. İlk Araştırma Modeline Dair Bootstrap Yöntemi ile Hesaplanan Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri

Varoluşsallığa dair özgürlük ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolünün varlığının anlaşılabilmesi amacıyla, Amos programının analizi iletirmek için zorunlu tuttuğu Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap ile 5000 yeniden örneklem oluşturulmuş ve sonuçlar %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. İlk Araştırma Modeli Bootstrap Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri

Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Güven Aralığı		P	Sonuç
			Alt Sınır	Üst Sınır		
OZ -> ETIK-> DOI	0,483	0,198	0,145	0,265	0,01	Kısmi Aracılık
OZ -> ETIK-> VIZ	0,591	0,161	0,108	0,231	0,01	Kısmi Aracılık

Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik; ETIK: Etik İklim; OZ: Özgürlük

Bu araştırmada, varoluşsalığa dair özgürlüğün değer merkezli liderlik üzerindeki ilişkisinde etik iklimin aracı rolü değerlendirilmiştir.

Tablo 23 de yer alan sonuçlar özgürlüğün değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğunu ortaya koydu ($\beta=0,198, p<0,01$). Bunun yanında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki dolaylı etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulundu ($\beta=0,161, p<0,01$). Modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında özgürlüğün değer odaklı İlkelilik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,483, p<0,01$). Ayrıca etik iklimin varlığında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,591, p<0,01$).

Dolayısıyla etik iklim özgürlük ile değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik ve vizyonerlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Böylece;

“H_{6a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.” ve

“H_{7a}: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden vizyonerlik üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

5.8.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli; İkinci Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinin bir kombinasyonudur. Araştırmacılar YEM öncesi gerçekleştirecekleri DFA için daha verimli olduğu düşünülerek tüm ölçümlerin bir arada ele alınmasıyla birleştirilmiş ölçüm modelini uygulamaları önerilmektedir (Awang, 2012).

Araştırma modelinde yer alan değer merkezli liderlik değişkenini temsil etmek üzere değer odaklı İlkelilik ve vizyonerlik olmak üzere iki alt boyutunun toplamı alınmıştır. Bu araştırmada oluşturulan iki ayrı araştırma modeli için DFA ile tüm ölçeklerin birlikte yer aldığı birleştirilmiş ölçüm modeli tek seferde çalıştırılmıştır. Böylece YEM ile modellenmeden önce gizil yapıların her ölçüm modelinin DFA'dan geçmesi gerekliliği şartı yerine getirilmiştir.

Araştırmanın ikinci modeli olan varoluşçuluğun sorumluluk alt boyutu ile değer merkezli liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkilerin yer aldığı ikinci araştırma modeline dair hipotezlerin test edilmesinden önce ölçüm modelinin test edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ait uyum değerleri Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24. İkinci Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Ölçüm Modeli 2	1,82	0,05	0,87	0,85	0,94	0,87

Tablo 25 incelendiğinde ölçüm modelinin DFA ile incelenmesi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri genel olarak değerlendirildiğinde uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu söylenebilir ($X^2/sd = 1,82$, $GFI = 0,87$, $AGFI = 0,85$, $CFI = 0,94$, $NFI = 0,87$ ve $RMSEA = 0,05$).

Ölçüm modeline ait DFA sonuçları Tablo 25’de yer almaktadır.

Tablo 25. İkinci Ölçüm Modeline Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	AVE	CR
Değer Odaklı İlkelilik	DM8	0,669	0,933	0,545	0,935
	DM9	0,627			
	DM10	0,754			
	DM12	0,77			
	DM13	0,7			
	DM14	0,716			
	DM15	0,806			
	DM16	0,785			
	DM17	0,687			
	DM18	0,81			
	DM19	0,726			
	DM20	0,784			
Vizyonerlik	DM2	0,753	0,867	0,516	0,864
	DM3	0,698			
	DM4	0,563			
	DM5	0,713			
	DM6	0,781			
	DM7	0,78			

**Tablo 25. İkinci Ölçüm Modeline Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları
(Devam)**

Ölçek	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	AVE	CR
Etik İklim	EI1	0,645	0,915	0,579	0,906
	EI2	0,749			
	EI3	0,789			
	EI4	0,798			
	EI5	0,813			
	EI6	0,756			
	EI7	0,766			
Sorumluluk	VS1	0,454	0,803	0,273	0,822
	VS2	0,637			
	VS3	0,309			
	VS4	0,503			
	VS5	0,461			
	VS6	0,415			
	VS7	0,28			
	VS8	0,514			
	VS9	0,57			
	VS10	0,499			
	VS11	0,689			
	VS12	0,714			
	VS13	0,551			

Not: CR, Yapısal Güvenirlik; AVE, Ortalama Açıklanan Varyans

Tablo 25 incelendiğinde standardize edilmiş faktör yükleri sorumluluk için 0,280-0,714 arasında yer aldığı görülmektedir. Modele ilişkin hesaplanan birleşik güvenirlik değeri olan CR değerlerinin 0,822-0,935 değerleri arasında yer alması ile birleşik güvenirlik şartı sağlanmıştır. İncelenen modelde AVE değerleri; 0,273-0,579 arasında yer aldığı görülmüştür. Sorumluluk değişkeninin AVE değerleri .50'den küçük bulunmasına karşın yapı güvenirliklerinin (CR) .70 değerinden büyük bulunmuştur. Ayrıca ölçüm modelinde yer alan değişkenlere ait tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Böylece yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

İkinci ölçüm modelinin ayırt edici geçerliliğinin incelenmesi amacıyla hesaplanan korelasyon matrisi Tablo 26'da yer almaktadır.

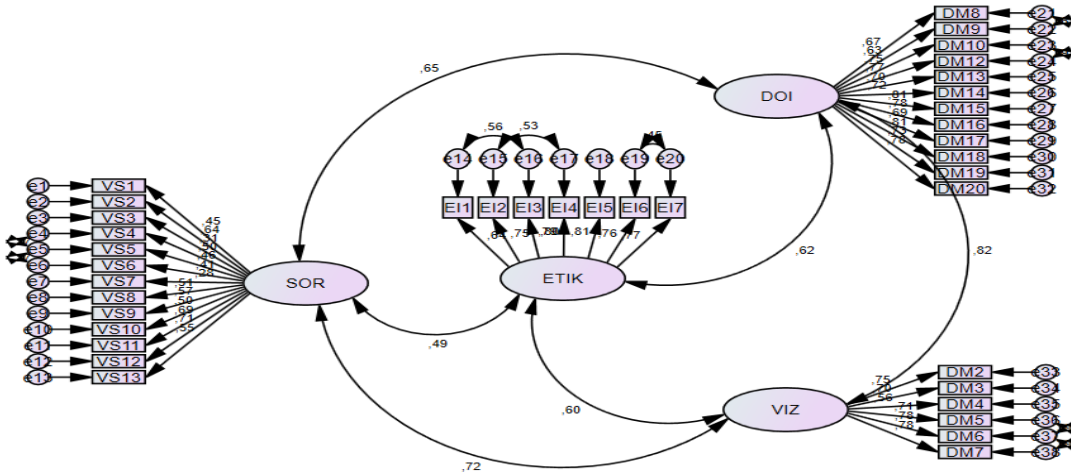
Tablo 26. İkinci Ölçüm Model Değişkenleri Korelasyon Matrisi

	DOI	VIZ	ETIK	SOR
DOI	0,738			
VIZ	0,731	0,719		
ETIK	0,616	0,595	0,761	
SOR	0,654	0,719	0,491	0,523

Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik; EI: Etik İklim; SOR: Sorumluluk, AVE değerinin karekökü kalın köşegen elemanlar olarak gösterilmiştir.

Tablo 26’da yer alan değişkenler arasında hesaplanan korelasyon matrisi incelendiğinde tablonun köşegeninde yer alan karekök AVE değerlerinin değişkenlere ait korelasyon değerlerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Böylece ayırt edici geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

Ölçüm modeli ve değişkenlere ait standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 14’de yer almaktadır.



Not: SOR: Sorumluluk; ETIK: Etik İklim; DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik

Şekil 14. İkinci Ölçüm Modeli ve Standart Yükler

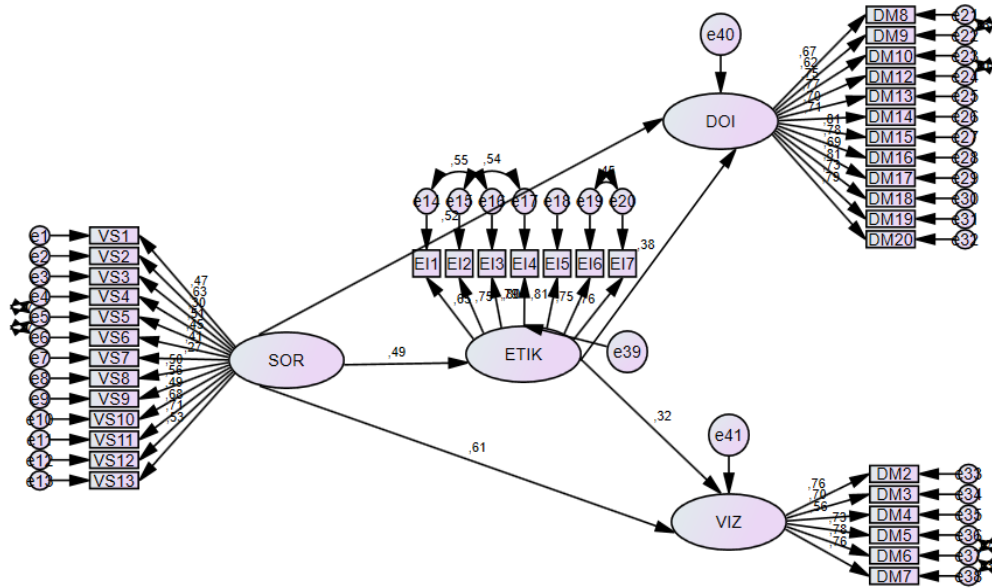
Araştırmada yer alan ikinci araştırma modeline dair ölçme modelinin yapı geçerliliği doğrulanmasının ardından hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla En Çok Olabilirlik (Maximum likelihood) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27. İkinci Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Yapısal Model 2	1,94	0,05	0,86	0,84	0,93	0,86

Tablo 28 incelendiğinde ikinci araştırma modelinin YEM ile incelenmesi sonucu uyum iyiliği değerleri genel olarak değerlendirildiğinde değerlerin kabul edilebilir düzeylerde olması kurulan modelin uyum iyiliği değerlerini karşıladığı söylenebilir ($X^2/sd = 1,94$, $GFI = 0,86$, $AGFI = 0,84$, $CFI = 0,93$, $NFI = 0,86$ ve $RMSEA = 0,05$).

Varoluşsalığa dair sorumluluk ile etik iklim ve değer merkezli liderlik arasındaki ilişkilere ait standart yükler ve oluşturulan yapısal model Şekil 15’de yer almaktadır.



Not: OZ: Özgürlük; ETİK: Etik İklim; DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VİZ: Vizyonerlik

Şekil 15. İkinci Yapısal Model ve Standart Yükler

İkinci yapısal modelde yer alan değişkenlerin yol katsayılarına ilişkin özet bulgular Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28. Varoluşsalığa Dair Sorumluluk ile Değer Merkezli Liderlik İlişkisinde Etik İklimin Aracı Rolüne İlişkin Kurgulanan Modele Ait Sonuçlar

Test Edilen Yol			Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	P	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	Test Sonucu
ETIK	<---	SOR	1,132	0,173	6,536	***	0,49	Kabul
DOI	<---	ETIK	0,257	0,036	7,151	***	0,378	Kabul
VIZ	<---	ETIK	0,219	0,038	5,76	***	0,315	Kabul
DOI	<---	SOR	0,817	0,114	7,155	***	0,521	Kabul
VIZ	<---	SOR	0,983	0,134	7,349	***	0,612	Kabul

Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik; ETIK: Etik İklim; SOR: Sorumluluk; ** $p<0,01$ - * $p<0,05$

Tablo 28 incelendiğinde; Varoluşsalığa dair **sorumluluğun etik iklim** üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğunun ortaya koyulduğu görülmektedir ($\beta=0,490$, $p<0,05$).

Modeldeki aracı değişken olan **etik iklimin değer odaklı İlkelilik** üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulunmuştur ($\beta=0,378$, $p<0,01$).

Ayrıca **etik iklimin vizyonerlik** üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulunmuştur ($\beta=0,315$, $p<0,01$).

Varoluşsalığa dair **sorumluluğun değer odaklı İlkelilik** üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu görülmüştür ($\beta=0,521$, $p<0,01$).

Ayrıca **sorumluluğun vizyonerlik** üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu görülmüştür ($\beta=0,612$, $p<0,01$).

Böylece araştırmanın,

“H_{1b}: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **değer odaklı İlkelilik** üzerinde etkisi vardır.”,

“H_{2b}: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden **vizyonerlik** üzerinde etkisi vardır.” ve

“H_{3b}: Varoluşçuluğun **sorumluluk** alt boyutunun **etik iklim** üzerinde etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Varoluşsalığa dair sorumluluk ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolüne ilişkin kurgulanan modelin test edilmesi amacıyla oluşturulan yapısal modele ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere ait standardize edilmiş yol katsayıları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. İkinci Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Değişkenler Arasındaki İlişkiler			Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
ETIK	<---	SOR	0,49		0,49
DOI	<---	ETIK	0,378		0,378
VIZ	<---	ETIK	0,315		0,315
DOI	<---	SOR	0,521	0,185	0,705
VIZ	<---	SOR	0,612	0,154	0,766

Not: DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VIZ: Vizyonerlik; ETIK: Etik İklim; SOR: Sorumluluk

Tablo 29’da yer alan standardize edilmiş doğrudan ve dolaylı yol katsayıları incelendiğinde sorumluluğun hem değer odaklı İlkelilik hem de vizyonerlik üzerinde doğrudan etkisi ve etik iklim aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğu görülmektedir.

5.8.7.4. İkinci Araştırma Modeline Dair Bootstrap Yöntemi ile Hesaplanan Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri

Varoluşsalığa dair sorumluluk ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolünün varlığının anlaşılabilmesi amacıyla Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap ile 5000 yeniden örneklem oluşturulmuş ve sonuçlar %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30. İkinci Araştırma Modeline Dair Bootstrap Yöntemi ile Hesaplanan Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri

Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Güven Aralığı		p	Sonuç
			Alt Sınır	Üst Sınır		
SOR -> ETIK-> DOI	0,521	0,185	0,136	0,249	0,01	Kısmi Aracılık
SOR -> ETIK-> VIZ	0,612	0,154	0,105	0,219	0,01	Kısmi Aracılık

Tablo 30’da yer alan sonuçlar incelendiğinde sorumluluğun değer odaklı İlkelilik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu görülmektedir ($\beta=0,185, p<0,01$). Ayrıca modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında sorumluluğun değer odaklı İlkelilik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,521, p<0,01$). Dolayısıyla etik iklim sorumluluk ile değer odaklı İlkelilik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Böylece

“*H_{6b}: Varoluşçuluğun sorumluluk alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.*” ve

“*H_{7b}: Varoluşçuluğun sorumluluk alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden vizyonerlik üzerindeki etik iklimin aracı rolü vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Sorumluluğun vizyonerlik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu görülmektedir ($\beta=0,154, p<0,01$).

Ayrıca modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında sorumluluğun vizyonerlik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,612, p<0,01$).

Dolayısıyla etik iklim sorumluluk ile vizyonerlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Böylece; Varoluşçuluğun sorumluluk alt boyutunun değer merkezli liderlik üzerinde etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

5.8.8. Yöneticilerin Varoluşçuluk Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İlişki Testlerinin İncelenmesi

5.8.8.1. Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Test Sonuçları

Yöneticilerin varoluşçuluğun boyutlarından sorumluluk ve özgürlük düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin F-test sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Test Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p
Sorumluluk	Kadın	146	4,77	0,71	-0,858	0,392
	Erkek	256	4,83	0,61		
Özgürlük	Kadın	146	4,77	0,64	-0,693	0,489
	Erkek	256	4,82	0,64		

Tablo 31 incelendiğinde yöneticilerin cinsiyetlerine göre varoluşsallık alt boyutlarından özgürlük düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre;

“IT_{5a}: Cinsiyete göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenememiştir.

Ayrıca yöneticilerin cinsiyetlerine göre varoluşsallık alt boyutlarından sorumluluk düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre;

“IT_{6a}: Cinsiyete göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenememiştir.

5.8.8.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Test Sonuçları

Yöneticilerin varoluşçuluğun boyutlarından sorumluluk ve özgürlük düzeylerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA test sonuçları Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Sorumluluk	25-32 yaş ¹	52	4,64	0,73	4,359	0,005*	1-4
	33-40 yaş ²	143	4,77	0,65			2-4
	41-48 yaş ³	136	4,79	0,62			
	49 yaş ve üzeri ⁴	71	5,03	0,58			
	Toplam	402	4,81	0,65			
Özgürlük	25-32 yaş	52	4,73	0,59	1,654	0,176	
	33-40 yaş	143	4,76	0,66			
	41-48 yaş	136	4,79	0,66			
	49 yaş ve üzeri	71	4,95	0,60			
	Toplam	402	4,80	0,64			

* $p < 0,05$

Grup farklılığının araştırılmasında Tukey testi kullanıldı.

Tablo 32 incelendiğinde Yöneticilerin varoluşçuluğun boyutlarından **özgürlük** düzeyleri **yaşlarına göre** istatistiksel olarak kriterlere uygun bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Elde edilen sonuçlara göre,

“IT_{5b}: Yaşa göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi **desteklenememiştir**.

Yöneticilerin varoluşçuluğun boyutlarından **sorumluluk** düzeyleri yaşlarına göre istatistiksel olarak kriterlere uygun bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=4,359$; $p < 0,05$).

Elde edilen sonuçlara göre **49 yaş ve üzerindeki yöneticilerin sorumluluk** düzeyleri ($\bar{X}=5,03$) 25-32 yaş aralığındaki yöneticilere ($\bar{X}=4,64$) ve 33-40 yaş aralığındaki yöneticilere ($\bar{X}=4,77$) göre daha yüksektir. Yaş arttıkça sorumluluk değerlerinin arttığı görülmektedir. Buna göre; Elde edilen sonuçlara göre,

“IT_{6b}: Yaşa göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

5.8.8.3. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin İlişki Test Sonuçları

Yöneticilerin varoluşçuluğun boyutlarından sorumluluk ve özgürlük düzeylerinin eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin Student T-test sonuçları Tablo 33’de yer almaktadır.

Tablo 33. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin İlişki Test Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p
Sorumluluk	Lisans	209	4,81	0,65	-0,022	0,982
	Yüksek Lisans/Doktora	193	4,81	0,65		
Özgürlük	Lisans	209	4,82	0,64	0,640	0,523
	Yüksek Lisans/Doktora	193	4,78	0,64		

Tablo 34 incelendiğinde yöneticilerin eğitim düzeyine göre varoluşçuluğun boyutlarından özgürlük ve sorumluluk düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre;

*“IT_{5c}: **Eğitim** düzeyine göre yöneticilerin **özgürlük** düzeyleri farklılık göstermektedir.” ve*

*“IT_{6c}: **Eğitim** düzeyine göre yöneticilerin **sorumluluk** düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezleri **desteklenememiştir**.*

5.8.8.4. Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Varoluşçuluk Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin F-test Sonuçları

Yöneticilerin varoluşçuluğun boyutlarından sorumluluk ve özgürlük düzeylerinin pozisyona göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA test sonuçları Tablo 34’de yer almaktadır.

Tablo 34. Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Varoluşçuluğun Boyutlarından Sorumluluk ve Özgürlük Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

	Pozisyon	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Sorumluluk	İlk Düzey Yönetici ¹	80	4,63	0,74	10,104	0,000*	1-3
	Orta Düzey Yönetici ²	178	4,74	0,61			2-3
	Üst Düzey Yönetici ³	144	4,99	0,60			
	Toplam	402	4,81	0,65			
Özgürlük	İlk Düzey Yönetici ¹	80	4,70	0,67	6,895	0,001*	1-3
	Orta Düzey Yönetici ²	178	4,72	0,62			2-3
	Üst Düzey Yönetici ³	144	4,96	0,63			
	Toplam	402	4,80	0,64			

* $p < 0,05$

Grup farklılığının araştırılmasında Sorumluluk için Tamhane, Özgürlük için Tukey testi kullanıldı.

Tablo 34 incelendiğinde yöneticilerin özgürlük düzeyleri pozisyonlarına göre istatistiksel olarak kriterlere uygun bir farklılık göstermektedir ($F=6,895$; $p < 0,05$). Elde edilen sonuçlara göre üst düzey yöneticilerin sorumluluk düzeyleri ($\bar{X}=4,96$), ilk düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,70$) ve orta düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,72$) göre daha yüksektir. Elde edilen bu sonuçlara göre;

“ IT_{5d} : Pozisyona göre yöneticilerin özgürlük düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca yöneticilerin varoluşçuluğun boyutlarından sorumluluk düzeyleri pozisyonlarına göre istatistiksel olarak kriterlere uygun bir farklılık göstermektedir ($F=10,104$; $p < 0,05$).

Elde edilen sonuçlara göre, üst düzey yöneticilerin sorumluluk düzeyleri ($\bar{X}=4,99$), ilk düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,63$) ve orta düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,74$) göre daha yüksektir. Elde edilen bu sonuçlara göre;

“ IT_{6d} : Pozisyona göre yöneticilerin sorumluluk düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

5.9. Araştırma Sonuçları

Yöneticilerin varoluşçuluk özellikleri ile değer merkezli liderlik özellikleri ilişkisinde etik iklimin aracı rolünün incelendiği bu çalışmanın verileri 402 yöneticiden elde edilmiştir. Araştırmada yer alan yöneticilerin %63,7'si erkek ve %35,6'sı 33-40 yaş aralığındadır. Yöneticilerin %52'si lisans mezunu iken %45'inin iş hayatındaki toplam çalışma süresi 11-20 yıldır. Yöneticilerin kurumlarındaki çalışma süreleri ise %39,6 ile 1-4 yıl hemen sonrasında %39,1 ile 9 yıl ve üzerindedir. Yöneticilerin %44,3'ü orta düzey yöneticidir.

Araştırmada yöneticilerin değer merkezli liderlik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilen ve Çiçek (2016) tarafından Türkçe geçerliliğinin yapıldığı Değer Merkezli Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Fakat geliştirilen bu ölçek yöneticilerin değer merkezli liderlik özelliklerini çalışanların değerlendirmektedir. Bu araştırmada ise yöneticilerin kendi değer merkezli liderlik özelliklerinin değerlendirilebilmesi amacıyla ölçek soruları revize edilerek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonrası 18 maddenin yer aldığı iki boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen ilk faktör “Değer Odaklı İlkelilik” ve ikinci faktör ise “Vizyonerlik” olarak adlandırılmıştır. Araştırmada yöneticilerin değer merkezli liderlik özelliklerini belirlemek üzere “Değer Odaklı İlkelilik” ve “Vizyonerlik” alt boyut puanları toplanmıştır. Böylece araştırma modelinin yapısal eşitlik modeli ile test edilmesinde değer merkezli liderliği temsil etmek üzere değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik alt boyutlarının toplamı alınarak kullanılmıştır.

Ayrıca çalışmada yöneticilerin varoluşsal özelliklerinin belirlemek amacıyla Längle vd. (2003) tarafından kişinin varoluşundaki kişisel tatmin derecesini değerlendirmek üzere kendi kendini değerlendirme testi olarak geliştirilen Varoluş Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada; bireyin kendisiyle ve dünyasıyla anlamlı bir şekilde başa çıkma yeterliliğini değerlendiren Varoluş Ölçeğinin; kişilerin tutumlarını seçme becerilerini değerlendiren 11 soruluk “özgürlük” ile kararların ve görevlerin sorumluluğunu değerlendiren 13 soruluk “sorumluluk” alt ölçeği kullanılmıştır.

Varoluşsallık ile değer merkezli liderlik özelliği arasındaki ilişkileri ilk defa bu çalışmada incelenmesi sonucunda yöneticilerinin varoluşsallığına dair özgürlük ve

sorumluluklarının değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı İlkelilik ile vizyonerliği pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre varoluşçuluğun alt boyutları olan özgürlük ve sorumluluk boyutları aynı zamanda etik iklimi de pozitif şekilde etkilemektedir. Aracı değişken olarak incelenen etik iklimin değer merkezli liderlik özellikleri olan değer odaklı İlkelilik ve vizyonerliği pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca özgürlük ve sorumluluk hem doğrudan hem de etik iklim aracılığı ile dolaylı olarak yöneticilerin değer merkezli liderlik özelliklerinden; değer odaklı İlkelilik ve vizyonerlik özelliklerini etkilediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin varoluşsallık özelliklerinin değer merkezli liderlik özellikleri üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolünün incelendiği bu çalışmada ek olarak yöneticilerin varoluşsallık özellikleri demografik özelliklerine göre incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin varoluşsallık özelliklerinden **sorumluluk** düzeylerinin **yaşlarına göre** farklılık gösterdiği saptanmıştır. 49 yaş ve üzerindeki yöneticilerin sorumluluk düzeyleri ($\bar{X}=5,03$) 25-32 yaş aralığındaki yöneticilere ($\bar{X}=4,64$) ve 33-40 yaş aralığındaki yöneticilere ($\bar{X}=4,77$) göre daha yüksek bulunmuştur. Genel olarak yöneticilerin yaşları ilerledikçe sorumluluk özelliklerinin arttığı saptanmıştır.

Yöneticilerin **pozisyonlarına göre** varoluşsallık özelliklerinden **sorumluluk düzeylerinin** farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilerin sorumluluk düzeyleri ($\bar{X}=4,99$), ilk düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,63$) ve orta düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,74$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buna karşın yöneticilerin varoluşsallık özelliklerinden **özgürlük** düzeyleri **yaşlarına göre** farklılaşmamaktadır.

Ayrıca yöneticilerin **pozisyonlarına göre** varoluşsallık özelliklerinden **özgürlük** düzeylerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre üst düzey yöneticilerin **sorumluluk** düzeyleri ($\bar{X}=4,96$), ilk düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,70$) ve orta düzey yöneticilere ($\bar{X}=4,72$) göre daha yüksektir. Sonuç olarak yöneticilik düzeyi arttıkça yöneticilerin varoluşsal **özgürlük** düzeylerinin arttığı saptanmıştır.

Ancak yöneticilerin varoluşsallık özelliklerinden **sorumluluk ve özgürlüğün cinsiyet ve eğitim** durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür.

5.9.1. Araştırma Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada yöneticilerin varoluşsal özellikleri ve bu özelliklerin etik iklim ve değer merkezli liderlik özelliklerine etkisini belirlemek üzere varoluş ölçeklerine dair bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda yerli literatürde varoluşsal özellikleri belirlemeye yönelik kısıtlı sayıda ölçeğe rastlanmıştır. Fakat bu ölçeklerin bireylerin varoluşsal özelliklerini belirlemede yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu bakımdan bu çalışmada Längle ve diğerleri (2003) tarafından kişinin varoluşundaki kişisel tatmin derecesini değerlendirmek üzere geliştirilen Varoluş Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ölçek Türkçe geçerlilik çalışması yapılmadan kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe adaptasyonunun bu çalışmada yapılmama sebebi ölçeğin Türk kültürüne kazandırılması için gereken çalışma alanının araştırmacının ve araştırmacının üzerinde çalıştığı alandan oldukça uzak olmasıdır. Tüm bunlar göz önüne alındığında psikoloji alanındaki araştırmacıların gelecekteki çalışmalarında Längle ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen Varoluş Ölçeğinin Türkçe adaptasyon çalışması yapmaları önerilebilir.

Bu çalışmanın ana kütlesini, halka açık şirketlerin yöneticileri oluşturmuştur. Bu işletmelerin yöneticileri çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bu işletmelerin yöneticiler arasında sosyal, kültürel ve demografik farklılıkların öngörülebilmesi için de örneklem sayısı yüksek tutulmaya çalışılmıştır. Bu yüzden araştırma sonuçlarının araştırma soruları hakkında önemli bir aydınlatma sağlayacağı düşünülmektedir.

5.9.2. Varoluş Ölçeği, Değer Merkezli Liderlik ve Etik iklim Ölçeği İle Yapılmış Araştırmaların Sonuçlarının Değerlendirmesi

5.9.2.1. Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi

Çiçek (2016) çalışmasında Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi incelenmiş olup, araştırmanın sonuçlarına göre Değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği ortaya koyulmuştur.

Bu çalışmada da etik iklimin de değer merkezli liderlik üzerinde etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte, Varoluşçuluğun hem sorumluluk hem de

özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik üzerinde etkisinde etik iklimin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

5.9.2.2. Varoluşçu Düşünme Ölçeği

Blake ve C. Branton (2012) tarafından yapılmış olan çalışmada, insan varoluşunun temel kaygılarını keşfetme eğilimi ve bu konulara göre kendini konumlandıran bir anlam oluşturma sürecine girme kapasitesi olarak tanımladıkları varoluşçu düşünce yapısını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışmada 11 maddelik “Varoluşçu Düşünme Ölçeği”nin (SET) psikometrik özellikleri de değerlendirilmiştir. Bu iki çalışmada, SET'in hem öğrenci hem de yetişkin örneklemelerinde tek boyutlu faktör yapısına ve iyi güvenilirlik teşhisine sahip olduğu bulunmuştur. Bu temel meseleler ve modern psikoloji, etkilerini ve bağıntılarını değerlendirmemize izin verecek bir varoluşçu düşünce ölçüsünden faydalanacaktır. Bu nedenle, bu çalışma varoluşçu düşünme kavramını keşfetmeyi ve Varoluşçu Düşünme Ölçeği'nin (SET) güvenilirliğini ve geçerliliğini incelemeyi amaçlamıştır.

Blake ve C. Branton (2012) tarafından yapılmış olan bu çalışmanın iki ana hedefi bulunmaktadır. İlk olarak, bir öğrenci popülasyonunda SET'in psikometrik özelliklerini ve faktör yapısını değerlendirmeyi amaçlamakta, ikinci olarak, ölçeği demografi ve etik değerler ve içsel dindarlığın ölçüleri, yaşam doyumu, yaşamda anlam arayışı ve yaşamda anlamın varlığı dahil olmak üzere teorik olarak ilgili bir dizi değişkenle ilişkilendirerek SET'in yakınsak geçerliliğini incelemektedir. Buna göre varoluşçu düşüncenin etik, ahlak ve dindarlıkla (la Cour ve Hvidt, 2010) ve yaşamdaki anlamla (Gardner, 1999; Spinelli, 2005) teorik ilişkisi göz önüne alındığında, varoluşçu düşüncenin bu değişkenlerle olumlu bir şekilde ilişki kurmasını ortaya koymaktadırlar. Ayrıca çalışmada demografik değişkenler açısından varoluşçu düşüncenin yaşla pozitif yönde ilişkili olacağı ve insanlar yaşlandıkça, varoluşsal konuları daha kolay ele aldıkları tespit edilmiştir. Ancak varoluşçu düşüncenin cinsiyet, eğitim düzeyi veya gelir ile ilişkili olmadığı ortaya koyulmuştur. Ayrıca etik, ahlak ve dini değişkenler için de benzer etkiler gözlenmiştir. Örneğin, Steger ve Frazier (2005) etik, ahlak ve dindarlık ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide yaşamdaki anlamın aracı olduğunu bulmuşlardır. Park (2005) dindarlık ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide anlam yaratan başa çıkma stratejileri bulmuştur. Bu nedenle,

varoluşçu düşünme yaşamda anlam artışlarına yol açtığı tespit edilmiştir. Çalışma göre, varoluşçu düşüncenin yetişkinlerde etik ve ahlak değerleri ile yaşam doyumu ile ilişkili olduğunu da ortaya koymaktadır.

Araştırma sonunda ortaya çıkan sonuçlar Blake A. Allan ve C. Branton Shearer, (2012) tarafından yapılmış olan bu çalışmada kurdukları YEM modeli sonuçlarını desteklemektedir.

5.9.2.3. Varoluşçu İnançlar ve Değerler

Niranjan ve diğerleri (2010), çalışmalarında varoluşsal inançlar arasındaki bağlantıları ve inanç sistemini geliştirmek için inceleme yapmışlardır. Daha sonra anket yanıtları kullanılarak yapıların ve inanç sisteminin ampirik bir değerlendirmesi sunulmuş ve son olarak, inanç sisteminin etik üzerindeki etkilerini ve gelecekteki araştırmalar için yönergeleri tartışmışlardır.

Niranjan Narasimhan ve diğerleri (2010) yaptıkları bu çalışmada, dürüstlük, uygun eylem ve iç huzuru (Bhagavad Gita, 17.17; Brihadaranyaka Upanishad, 4.14) değer temelli varoluşun temelleri olarak kabul etmektedirler. Değerleri ve etik anlayışı "Gerçeği söyle ve erdemi uygula" (Taittiriya Upanishad, I: 11.1), yaklaşımı içinde ele almaktadırlar. Çalışmaları, dürüstlük ve uygun eylem, varoluşsal iç huzurun tüm önemli niteliklerine yol açtığını göstermektedir. Buna göre, dürüstlük, doğruyu söylemeyi, yani görüşleri, gerçekleri vb. birinin inandığı gibi ifade etme anlamında dürüst olmayı içerir. Bu varoluşsal süreç kişinin bilgisi ile tutarlı ve adil bir şekilde yürütülen etik iletişimini içerir. Bununla birlikte bu süreç, iç tutarlılık bütünlüğünün bir başka önemli unsurudur. Buna göre, birey konuşurken hareket etmelidir. Düşüncede, sözde ve eylemde uyum içinde olmak, bireysel bir kişi düzeyinde birlik, bütünlük ve tutarlılık içinde olmak demektir. Değerlere, durum ne olursa olsun tavizsiz bir şekilde uyulmalıdır ve bu bağlılık, herhangi bir anlık bir sonuç ve amacı gütmeyiz. Bireyin kendini ne ölçüde düzenleyebildiği ve bu iki niteliği uygulayabildiği, varoluşsal içsel bütünlüğünü oluşturur. Bütünlük pratiği, mevcut benlik fikrini geliştirecek olan beden ve zihnin ani çekimleri karşısında kendini düzenlemeyi gerektirir. Dolayısıyla bütünlük, kişinin hayatındaki varoluşsal inançlarının bir ifadesidir.

Niranjan Narasimhan ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçlar, varoluşçu inançlar ile kuralcı inançlar arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Spesifik olarak, varoluşsal inançlardan bütünlüğe, bütünlükten eyleme ve eylemden iç huzura giden yollar önemlidir. Bu sistemin temel özelliği, benliğin doğasına ve sonuç olarak bütünlüğün ima edilen arzu edilebilirliğine odaklanmasıdır. **Kendiliğe odaklanma, Schwartz'ın (1992) değerlerin temsilinde de merkezidir; daha yüksek iki boyut, değişime açıklığa karşı muhafazakarlık ve kendini geliştirmeye karşı kendini aşmadır.** Bununla birlikte, birey ve dış dünya arasındaki etkileşim ve bir bağlam olsa da özdenetim ve duygusal kendi kendine yeterliliği yansıtan iç huzura odaklanılır. Bu tür bir iç huzur, kendini aşmayı ve birliğin deneyimsel farkındalığının nihai ötesi hedefine ulaşılmasını sağlar. **Buna göre çalışmada varoluşçu özelliklerin etik değerlerin oluşmasına ve değer sisteminin oluşmasına ve bireylerin geliştikçe bu değerleri uygulama yeteneğinin arttığı tespit edilmiştir.**

Buna göre Niranjan Narasimhan ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmadaki bu sonuçlar Varoluşsal özelliklerin etik iklimi ve değer merkezli liderlik üzerinde olan etkisinin incelendiği bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

5.9.2.4. Bir Entelektüel Liderin İnsani Değerlerinin Bağımlılığı ve Varoluşsal Doyum Düzeyi

Marianna V. Mikhaylova ve Viktoria A. Dmitrieva, (2021), çalışmalarında, teknik bir üniversitenin lisansüstü öğrencileri olan genç entelektüel liderlerin hümanizm, bir liderin nitelikleri, değer yönelimleri ve varoluşsal tatmin düzeyi hakkındaki fikirlerin istatistiksel bir sosyolojik çalışmasının sonuçlarını sunmuştur. **Örneklemin varoluşsal tatmin düzeyi, sağlığın yüksek canlılığı ve öz farkındalığı,** bilim ve sanatın gelişmesi olarak hümanizm hakkındaki fikirler, sorumlu bir seçim olarak özgürlük hakkındaki fikirler ve evrensel adalet ahlakı ile bağlantılı olduğu bulunmuştur. Marianna V. Ve diğerlerine göre (2021), bir kişinin kendi içsel öncelik düzeni vardır ve bu onun rasyonalite kriteri olarak hizmet eder; bir kişi iyilik yapabilir ve kendi yaratıcı potansiyelinden ve insanlığın gelişmesinden de bu şekilde sorumludur; özgürlük ve insan onuru toplumun temel değerleridir. Marianna V. Ve diğerleri (2021), dijital teknolojilerin ve yapay zekanın giderek daha aktif bir şekilde

kullanıldığı bir dönemde, hümanizm değerlerinin özel bir önem kazandığı söylenebilir. Buna göre, yapay zekayı insan zihni yarattı, ancak varoluşsal anlam açısından kendi varlığına özlem duyan bir insan fikri, yetenekli gençler arasında ultra modern "akıllı" bir bilgisayardan çok daha fazla soru sorduğunu belirtmektedirler. Giderek daha fazla genç insan, sosyal ağların, Instagram'ın sözde farkındalık yanılsaması yarattığını, yanlış değerler için bir yarış yarattığını, kendi benlik saygısında azalmaya ve kendini başkalarıyla karşılaştırmak gerektiğinde aşağılık kompleksinde bir artışa yol açtığını savunmaktadırlar. Marianna V. ve diğerlerine göre (2021), bu durum, entelektüel lider olabilecek en yaratıcı gençleri, gerçek hayattaki mitlerden ve reklam etiketlerinden arınmış kendi değerlerini netleştirmeye zorlar.

Marianna V. ve diğerleri (2021), araştırmalarında bir bireyin hümanist değerleri hakkındaki fikirlerin birbirine bağımlılığını ve genç bir entelektüel liderin varoluşsal tatmin düzeyini incelemek için, Rus yüksek teknik okulunun lisansüstü öğrencilerinden oluşan bir örneklemede bir çalışma yapmış olup, katılımcı sayısı 58'dir. Yaş ortalaması 25'tir. %72'si erkek yüksek lisans öğrencisi, %28'i kadın yüksek lisans öğrencisidir. Yöntem olarak yazar anketi, ahlaki ve değer seçimleri anketi, **Schwartz S.'nin değer anketi, A. Langle ve K. Orgler'in varoluş ölçeği kullanılmıştır.** Cevapları incelemek için frekans, korelasyon ve içerik analizi kullanıldı ve sonuçları yorumlamak için ontopsikolojik bir yaklaşım kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, "Seçme özgürlüğü veya özgür irade" bağlamında, lisansüstü öğrencilerin %44,83'ü özgürlüğü yaratıcı gelişim için bir fırsat olarak görme eğilimindedir, bu görüş aynı zamanda kendini gerçekleştirme için bilinçli bir motivasyondur. Bununla birlikte, bu görüş, gerçekten hümanist bir toplumda bir kişinin her zaman destek alacağı ve ahlaki seçim faktörü- etik/ahlak/dindarlık ile önemli ölçüde bağlantılı olduğu (p-0.01) görüşüyle oldukça önemli ölçüde bağlantılıdır (p-0.001). Mezun öğrencilerin %41,38'i özgürlüğü sorumluluk alma yeteneği olarak görmektedir. Özgürlüğün bir sorumluluk olduğu görüşü, yaşamda sosyal olarak istenen sonuçlara ulaşma değeri ve kişilik profilindeki güç değeri (Schwartz) ile ters orantılıdır (p-0.01). Araştırmada kullanılan **Dubov'un 16 faktörlü yapısı ile günlük ahlaki bilincin tanımlanması** amaçlanmıştır. Ve bu faktörleri temsil eden ilkeler, her bireyin zihninde tamamen bireysel hiyerarşiler biçiminde var olsa da adı geçen 16 anlam, bütünlüklerinde, Rus kültürünün genel ahlak

karakteristiğinin sistem oluşturan ana vektörleridir. İnsanlar bunlara güvenerek ahlak hakkında düşünürler, belirledikleri kriterlere göre kendilerinin ve başkalarının eylemlerini değerlendirirler. Bir teknik üniversitenin lisansüstü öğrencilerinden oluşan bir örneklem için, kullanılan metodolojinin İkinci faktörü "ahlaksızlıktan kaçınma" aynı zamanda "ahlakın içsel değeri" olarak da adlandırılır. Araştırma modeli, anlamla dolu yaşam duygusuyla ilişkili bir bireyin yaşam kalitesini de ölçmektedir. Varoluşsal doyum, temel anlamın, "gerçek" yaşamın, kişinin potansiyelinin yaşam dinamiklerine dahil edilmesinin bir başarı hissi olarak yorumlamaktadır. Modelde kullanılan **Langle'nin varoluş ölçeğinin kendine yabancılaşma alt ölçeği, nesnel algı için istikrarlı yeteneği, duygulanımlardan ve önyargılardan kurtulma becerisini ölçer.** Varoluş ölçeğinin kendini aşma alt ölçeği, değerleri hissetme, yalnızca hedefin somut değeri tarafından değil, aynı zamanda manevi değeri ve hedefin anlamı tarafından da yönlendirilme yeteneğini ölçer. Varoluş ölçeğini Özgürlük alt ölçeği çözümleme yeteneğini ölçer. **Sorumluluk alt ölçeği ise, kişinin kendi değerlerine göre hareket etme yeteneğini** ölçer. Araştırma sonuçlarına göre, örneklem varoluşsal tatmin göstergelerinin analizi, bir kişiye dış dünyanın istek ve tekliflerine gitme ve bunları kendi değerleriyle hassas bir şekilde ilişkilendirme fırsatı veren içsel açıklığın artmasına yönelik aktif bir eğilim göstermektedir. Kişinin yaşamını gerçekleştirmesindeki kısıtlamayla oldukça engellenen güç ve duygusal katılım vardır. Entelektüel bir liderin kişiliğindeki yetersiz normlar ve hedefler, hayata açık olmayı ve dahil olmayı engeller. Kişilik gelişiminin baskılanması, kişinin anlamını sonraya bırakması, özgürlük ve sorumlulukta azalmaya yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Marianna V. ve diğerleri (2021), araştırma sonuçlarına göre, **varoluşsal tatminin ve değerlerin en önemli parametreleri olarak, öz saygısı, özgürlük ve sorumluluk olduğu sonucuna ulaşarak ve özgürlüğün ilk sorumluluk olduğu ve hümanizmin bilim ve sanatı geliştirdiğini vurgulamışlardır.** Varoluşsal tatminin parametreleri etik değerleri olumlu yönde etkilediği ve adalet ahlakının entelektüel bir liderin yalnızca kendisi için değil başkaları için de bir gelişme vektörü olduğu anlamına geldiği savunulmaktadır. Başkalarına saygı, bir sosyal liderin kişiliğinin doğal bir parçası olarak görülmektedir. Kişinin amacı kendi yeteneklerini, potansiyelini ortaya çıkarmaksa, o zaman bu, kendi işine olan sevgisiyle gerçekleştirileceği belirtilmektedir. Araştırma sonuçları liderliğin, iç görev ahlakıyla

bağlantılı olduğunu ve kendine karşı sorumluluk olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bir kişi ne kadar bağımsızlık ve hayattan zevk alma arzusu ve anlam dolu bir yaşam gösterirse, o kişi sınıfsal geleneksel etik ilkeleri tarafından o kadar az yönlendirilmekte ve etik değerler liderin hümanist estetiğini tatmin eden şey anlamına geldiği belirtilmektedir. Bu bulgular varoluşçuluğun değer merkezli liderliği olan etkisi ve bu etkide etik iklimin aracı rolünün incelendiği bu çalışma sonuçlarını desteklendiği görülmektedir.



TARTIŞMA

İnsanlığın ve organizasyonların gelişimi için liderlik hayati bir olgudur. Buna göre gerek liderlik özellikleri bağlamında gerek iç ve dış çevre koşullarına göre, gerekse de liderlik felsefesinin odak noktalarına farklı yaklaşımlar sergilenerek liderlik literatürünün her geçen gün derinleştiği görülmektedir. Ancak liderin bir “insan” olduğu ve bir insanın doğumdan yetişkinliğe geçen süreçte bir lidere nasıl dönüştüğü, buna etki eden faktörlerin neler olduğu ve insanın varoluşu bağlamında lider olma yolunda kendisini doğumdan sonra yeniden yaratma sürecine yönelik, felsefi ve psikolojik temelleri göz önüne alarak liderlik olgusuna yaklaşım sergilemenin literatürde eksik kaldığı görülmektedir.

Varoluşçu yaklaşımın temel felsefesi, bireyin yaşamında kendi kendisinin yöneticisi, hatta lideri olma mücadelesi, kendisine ve hayat boyu olgunlaşan yaşama amacına olan egemenliğini ve onun üzerindeki kararlılığını süreklilikle sağlamasıdır. Kişiyi lider yapan bu “dönüşüm” sürecine yaptığı önderlik, kitlelere önderlik etmeden önce belki de kendi özünde yaşaması gereken bir önderlik ve dönüşüm olmaktadır. Bu “uyanış” kolay ve engelsiz olmamakta birçok olguya, norma, hâkim değerlere ve çizilmiş sınırlara bir başkaldırışı da gerektirebilmektedir. Belki de insan, bu normların ve kendisine çizilmiş sınırların ötesinde, ideal veya kusursuz, kendine özgü, otantik bir yolla yeni normlarını oluşturacak ve “özgürce” hayat sınırlarını yeniden belirleyecektir. Bir başka deyişle, kendini de normlarını ve değerlerini de hayatın, toplumun ve hatta devlet ve kurumunun kendisine çizdiği sınırları da yeniden yaratmak durumunda kalacaktır.

Varoluşçuluğun bu uyanış felsefesi, dönüşümsel liderliğe, özgürlük ve özgünlüğü ise bizi otantik liderliğe götürürken, bu özgünlüğün yapı taşları olan değerler de bizi değer merkezli liderliğe götürmektedir. Değerler bireyin özünde, insanı kendi yapan temel, öncelikli ilkeleri ve karakteristik özelliğinin temek yapı taşlarıdır. Değerler davranışlarla tutumlara dönüşür. Tutum insanın içsel olarak var olduğu prensiplerinin yani değerlerinin hayata karşı yansımasıdır. Normlar ise toplumun inanç ve kültür yapısının ve buna bağlı oluşan kurallarının oluşturduğu sistematik toplumsal değerlerdir. Buna göre birey, değerlerinin temelinde tutumlarını,

yani davranış setlerini oluştururken, toplumlarda o toplumu oluşturan bireylerin ortak değerleri ve ortak tutumları ile oluşmuş kültür yapısına bağlı olarak oluşan toplumsal tutumlardır. Normlar ortak olan inanç ve değerleri kültür ile kurumsallaştırdığı için, içinde bulunan insanlara örtülü de olsa kural koyucu, ortak değerlerin oluşturduğu beklenen davranış ve tutumların sergilenmesi hususunda yargılayıcı ve bu doğrultuda bireylerin davranışlarını da normatif olarak belirleme özelliği sergiler. Buna göre inançlar ve değerler, insanı var eder. Birbirine benzer inanç ve değerlere sahip insanlar bir arada yaşayarak bir kültür oluşturur ve bir toplumu ve kurumları var ederler. Bu bağlamda bireylerin varoluşsal özü değerleri olurken, toplumların ve kurumların özü ise o toplumda ve o kurumda egemen olan ortak değerlerdir.

Bu bağlamda, kurumları, organizasyonları, işletmeleri oluşturan bireyler sahip oldukları değerler ve bu doğrultuda sergiledikleri tutum ve davranışlarla yıllar içinde toplumda oluşan kültür gibi ortak değerlerle organizasyonun kültürünü de oluşturur. İşletme içinde çalışanların, liderlerin değerleri, tutumları o işletmenin yaşayan normlarını bir başka deyişle işletme kültürünü yaratacaktır. Bu yüzden değerler işletme kültürünün de yapı taşı oluşturur ve ortak değerler, ortak bir kültür yaratır. Toplumların olduğu gibi işletmelerinde başarısını sahip oldukları stratejiden önce esas olarak bu kültür belirleyecektir. Buna göre Peter Drucker'ın ünlü sözünde belirttiği gibi “kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer” sözünü hatırlamamız yerinde olacaktır.

Bu çalışmada varoluşçu analizin dört boyutundan ikisi olan özgürlük ve sorumluluğun değer merkezli liderliğe olan etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Özgürlük ve sorumluluk varoluşçuluğun olduğu gibi değerler sisteminin ve liderliğin de önemli iki boyutudur. Gerçekten de Drucker'ın da belirttiği gibi, lider gücünü sahip olduğu konum ve unvanlardan değil kendi değerlerinden alır. Örneğin liderin sorumluluk alanını sadece kurumun değil takipçilerinin ihtiyaçları da belirler. Lideri var eden aldığı sorumluluktur ve resmi gücünden değil, sahip olduğu değerlerinden ve takipçileri ile kurduğu ilişkiden alır (Drucker, 1997, s. 5)

SONUÇ

Bu çalışmada varoluşçuluğun değer merkezli liderliğe etkisinde etik iklimin aracı rolü incelenmiştir.

Araştırmanın literatüre katkı yapması planlanan ana değişkeni olarak liderlik gerek iş dünyasında gerekse siyaset dünyasında belki de 21. Yüzyılın en ihtiyaç duyduğu unsurlardan bir tanesidir. Hızla dijitalleşen dünyada, dijital ve teknolojik dönüşüm baş döndürücü bir hızla devam ederken, birçok faaliyetlerin insandan robotlara, makine ara yüzlerine, ileri düzeyde gelişmiş bilgisayarlara, yapay zekaya, sanal gerçekliğe, haberleşme ağlarına, siber güvenlik uygulamalarına, nesnelerin interneti gibi diğer ileri teknolojilere evrildiği yeni dünya düzeninde, insanın evrendeki konumu da dönüşüme uğramaktadır.

Hızlı ve radikal bir değişimin yaşandığı çağımızda yarına, bu değişimi yönetenler kadar, değişimi yaratan bireyler, devletler ve şirketler kalacaktır. Bunun başarılması; birey olarak, toplum olarak ve şirket olarak gerçek anlamda var olmaktan, özgünlüğün potansiyelinin açığa çıkardığı yaratıcı, yenilikçi değer yaratma süreçlerine stratejik liderlikle başarı göstermekten geçmektedir. Bu başarının dört ayağını var olmak, inovasyon, strateji ve liderlik oluşturmaktadır. Bireyler ve işletmeler varoluşlarının gerçek anlamda farkında olarak, kendi özlerindeki temel yeteneklerini açığı çıkaracak, kendilerini bu yolda gerçekleştirecek, aşacak, dönüştürecek sürece liderlik ederek bunu başarabileceklerdir. Geleneksel stratejik yönetim ile çağdaş yönetim stratejileri arasındaki farkları özgün bir şekilde yaşayan ve uygulayan liderler ile şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamak daha mümkün hale gelecektir. Bu bağlamda, stratejik yönetime çağdaş bakışta liderliğin ve inovasyonun kaynağı olan özgünlüğü ve dönüşümü nasıl sağlayacağı önemlidir. Buna göre dönmek, değişmekten öte, öz değerlerinden değer yaratan bir gelişim sürecidir. Bu durumda var olmak, inovasyon, strateji ve liderlik boyutlarını birbirine bağlayan özgünlük, öz değerler ve dönüşüm kavramları da bu boyutları harekete geçiren, birbirine bağlayan köprüler olmaktadır.

Belirtmek gerekir ki; değer merkezli liderlik, otantik liderlik, dönüşümsel liderlik, vizyoner liderlik ve hatta hizmetkar ve etik liderlik modelleri yeni çağın gereği

olan çağdaş liderlik yaklaşımlarını temsil etmektedir. O halde bu çağdaş yaklaşımları bir potada özümseyecek, bir insan olarak liderin bu liderlik özelliklerine sahip olmasını sağlayacak temel gücü harekete geçirecek marş motorunu da harekete geçirmek gerekecektir. Liderlik modellerini harekete geçirecek bu marş motorunu tek bir kavram ile açıklayacak olursak “anlam” olgusudur. Anlam olgusu da varoluşçuluğun temel olgusudur.

İnsanlar gibi, insanların da bir araya gelerek kurdukları organizasyonların, kurumların, işletmelerin ve hatta liderlerin taahhüt ettikleri bir başarı ve vizyon uğruna çıktıkları yolda başarılı olmaları için varoluş nedeni olarak da bir misyona (bir nedene) ve bir vizyona ihtiyaçlarının olmasının temel nedeni de insanı insan yapan varoluşsal ihtiyacından kaynaklanmakta, bu olgular hem bir varoluşsal ihtiyaç hem de bir sonuç için gereken “neden” boyutunu oluşturmaktadır.

Bu misyon ve vizyon, kişisel duygu ve düşüncelerin, inançların oluşturduğu değerler ve bu değerlerin bir araya gelerek oluşturduğu değerler sistemi üzerine inşa edilebilir. İnsanı insan yapan, diğerlerinden farklı kılan ve aynı şekilde insanların bir araya gelerek oluşturdukları toplumları ve organizasyonları diğer toplum ve organizasyonlardan farklı kılan temel boyut bu değerler sistemidir. Değerler sistemi insanın ve insanların bir araya gelerek oluşturdukları toplumun ve organizasyonların kültürünü oluşturur ve güçlenerek normlar haline gelerek miras olarak sonraki nesillere kalır.

Bireylerin, toplumların ve organizasyonların “temel yetenekleri” ve karşılaştırmalı üstünlüklerinin altında yatan neden bu kavramlarda yatmakta olup, bireylerin, toplumların ve organizasyonların kaderini sahip oldukları varoluş nedeni olarak misyonu, varoluş amacı olarak vizyonu ve bu yoldaki özgünlükleri ile oluşturdukları değerler sistemi ve buna uygun tutarlı davranışlar içinde olup olmadıkları belirlemektedir. Değerler sisteminin tutarlılık ve sürdürülebilirliği taşıdığı hümanistlik derinliğe, akıl ve vicdan uzlaşmasına ve sağladığı güven ve adalete bağlıdır. Bu nokta bizi ahlak ve etik boyutuna taşımaktadır. Dolayısıyla ahlak ve veya etik kavramlarını, kaynağı ne olursa olsun, değerler sisteminin oluşturduğu ve bu değerlerin tutarlı davranışlara dönüşmesini sağlayan ve aynı zamanda bu davranışlarında sürdürülebilirliğini mümkün kılacak hümanistlik derinliğe sahip akıl

ve vicdan uzlaşması dengesi içinde güven ve adalet sağlayan, sağlaması gereken normlar olarak değerlendirmek mümkündür.

Tüm bunlara paralel olarak, belirtilen bu varoluşsal olguların farkındalığında olan bazı insanlar ve bu insanların liderlik ettiği kurumların, evrende bir iz bırakmak istemeleri tesadüf değildir. Çünkü bu iz bırakma arzusu, bu insanların varoluşsal farkındalıklarının bir uzantısı ve sonucu olarak kendilerini değerleri, misyonları ve vizyonları ile gerçekleştirmeye, potansiyellerini yaşayarak, deneyimleyerek kendilerini, kendi aşkın potansiyellerini açığa çıkarak aşmaya çalışmalarından ve yaratıcı potansiyellerine ulaşarak yeniden yaratma arzularından kaynaklanmaktadır. Bu felsefede yaşayan birey ve kurumların istekleri tutkuya dönüşür ve bu tutku ifade edilen bu dönüşüme yol açar, enerji verir. İşte bu yolun ve enerjinin keşfi varoluşsal farkındalıkta saklıdır. Varoluşçu felsefenin de ana odak noktası budur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak alınan varoluşçuluğun temel odak noktası, insanın kendi hayatında, öncelikle kendinin lideri olma sürecinde, gelişimi dönüşümü ve bu dönüşüm için içsel ve dışsal zorluklara başkaldırışı, bu uğurda özgürce seçimler yapması, kararlar alması ve bu kararlara ilişkin sorumluluğu almasıdır. İnsanın yaşamı boyunca varoluşsal olgunlaşması ve bu surette kendini gerçekleştirmesi ve kendini aşmasıdır. İnsanı lider yapan bu “dönüşüm” sürecine yaptığı önderlik, kitlelere önderlik etmeden önce belki de kendi özünde yaşaması gereken bir önderlik ve dönüşüm olmaktadır. Bu “uyanış” kolay ve engelsiz olmamakta birçok olguya, norma, hâkim değerlere ve çizilmiş sınırlara bir başkaldırışı da gerektirebilmektedir. Belki de insan, bu normların ve kendisine çizilmiş sınırların ötesinde, ideal veya kusursuz, kendine özgü, otantik bir yolla yeni normlarını oluşturacak ve “özgürce” hayat sınırlarını yeniden belirleyecektir. Bir başka deyişle, kendini de normlarını ve değerlerini de hayatın, toplumun ve hatta devlet ve kurumunun kendisine çizdiği sınırları da yeniden yaratmak durumunda kalacaktır. Aynı zamanda bu özgürlük ruhu ve önder olma, önde olma güdüsü, belki de insanın özünde yaşadığı bir var olma, kendini gerçekleştirme ve kendi benliğinde kendi değerleri uğrunda takipçilerinin değerleri ile bütünleşerek kendi aşma halidir.

Bu bağlamda insan değerleri var olur. Değerler, aynı zamanda bir kurum kültürünün kurucu unsurları oldukları ve misyon beyanlarının ve vizyon oluşturma

süreçlerinin geliştirilmesi için başlangıç noktası oldukları için dönüşüm süreçlerinde kilit bir konudur. Değerler bu bağlamda hem değer merkezli liderliğin hem de dönüşümsel liderliğin temel parametresidir. Değerler, varoluşsal bir yaklaşım ile yakından bakıldığında, fenomenolojik bir değerler anlayışı hem değer merkezli liderliğin hem de dönüşümsel liderliğin süreçlerinde derin bir dönüşüm sürecini başlatabilecek ve liderlerin şirket içinde değerleri somut hale getirebileceği bir metodoloji sunabilir.

Bu bağlamda, yönetim ve liderlik alanında da varoluşçu logo terapinin dayandığı varoluşçu analizin temel boyutları olan yabancılaşma, özgürlük, sorumluluk ve kendini aşma (çalışmada kullanılan varoluş ölçeği boyutları) kavramları daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü yönetici ve lider öncelikle kendi varoluşunu ve hayatının anlamlılığını keşfetmesi, bunun için varoluşsal **“yabancılaşmadan” “kendinin gerçekleşme ve aşma”** sürecindeki **“özgürce”** seçimleri ile oluşturduğu, oluşturması gereken **“değerler sistemi”** ile mücadelesinde başarılı olması, varoluşsal gelişim ve olgunluğunu sağlayarak davranışlarına bunu yansıtması ve bu davranışlarının **“sorumluluğunu”** alması gerekmektedir.

Kişinin ve hatta kurumların varoluşlarında, yani kendi vizyon ve misyonlarını tanımlayışlarında, varoluş sebebini dayandırdıkları **“hayatın anlamı”, “değerler sistemi”** ve içinde bulunduğu, benimsediği etik anlayış ve iklimin aracı rolünün etkili olduğu bu süreci şekillendirdiği varoluşçu felsefenin açıklamalarında görülmektedir.

Bir başka deyişle, kişinin kendi varoluşunun ve hayatının anlamını belirleyebilmesi, bunu tüm değer yargılarından bağımsız olarak özgürlük içinde, özgür iradesi ile yapacağı seçimlerle ve oluşturacağı **değerler sistemi** ile yapması ve **kendini yeniden yaratma, gerçekleştirme** aşamasındaki anahtar hususun **hayatın anlamı** ve bu bağlamdaki **değerlerini ve etik anlayışını** belirlemesi, geliştirmesi, uygulaması ve bu doğrultuda davranışlarını kontrol ederek şekillendirmesi bu varoluş yolculuğundaki başarısını belirleyecektir. Yönetici ve liderin, her şeyden önce kendi varoluş olgunluğunu sağlamış olması yani varoluşçu analizin boyutlarını taşıması, etik anlayışı ve değerler sistemi ile inşa ettiği liderlik yaklaşımı sergilemesi beklenir. Bu açıdan bakıldığında insanın hayatta bulduğu, bulabildiği anlam ilk olarak **yabancılaşma** olgusundan **kendini aşma** olgusuna geçişteki **özgürlük** içinde verdiği kararlar ve

seçimleri doğrultunda **sorumluluk** ile üstlendiği ve uyguladığı davranışları ile bütünlük sağlayacaktır.

Buna göre, varoluşçuluk, değerler, hümanizm, idealizm, etik, ayrılmaz bir bütün olarak karşıımıza çıkmakta ve bize yönetim, liderlik ve koçluk alanında geniş bir ufuk, hatta sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Etik olgusu varoluşçuluğun boyutları ile değer merkezli liderliği birbirine bağlayan unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

Araştırmada ilk olarak 420 yöneticinin demografik özelliklerine göre varoluş alt boyutlarından **zgrlk ve sorumluluk boyutları** incelenmiştir. Daha sonra ise varoluş alt boyutlarında özgürlük ve sorumluluk alt boyutu ile değer merkezli liderlik özelliği ve etik iklim arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, son olarak Varoluş lğinin **zgrlk ve sorumluluk boyutunun** Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklime olan etkisi test edilip Varoluş lğinin **zgrlk ve sorumluluk boyutunun** değer merkezli lider özelliğini etkisinde etik iklimin aracı rolü incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, değerli merkezli liderlik özelliği, etik iklim ve varoluşçuluk değişkenlerinin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmektedir. Araştırma değişkenleri faktör analiz testlerinden de geçirilmiş olup yüksek güvenirlik sergilediği görülmüştür. Varoluşçuluğun sorumluluk boyutu varyansın %24,82'sini, özgürlük boyutu varyansın %24,67'sini açıklamaktadır. Elde edilen iki faktörün açıkladığı toplam varyans ise %49,5'ini açıklamaktadır. Varoluşçuluğun diğer iki boyutu olan yabancılaşma ve kendini gerçekleştirme boyutları araştırmaya dahil edildiğinde çok daha yüksek varyans elde edilmesi kuvvetle muhtemeldir.

İlişki testleri incelendiğinde değer merkezli liderlik ile *varoluşçuluk* arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Varoluşçuluk alt boyutlarında özgürlüğün değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki dolaylı etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulunmuştur. Modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında özgürlüğün değer odaklı ilkelilik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur Ayrıca etik iklimin varlığında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur.

İlk bakışta araştırma değişkenleri arasında yüksek korelasyon değerleri dikkat çekmektedir. Örneğin Değer Merkezli Liderlik ile vizyonerlik ve etik iklim arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki görülmektedir. Aynı şekilde Varoluşçuluk boyutları olarak sorumluluk ve özgürlük boyutları arasında da yüksek düzeyinde pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Değer Merkezli Liderlik değerleri orijinal ölçekte olduğu gibi araştırma modeline tek boyutlu olarak dahil edilmek yerine, liderlik teorilerindeki yerini anlamının ve boyutlar arasındaki etki ve ilişkinin düzeyini görmenin önemli olması sebebiyle modele ayrı ayrı ele alınmak üzere dahil edilmiştir. Buna göre ilişki hipotez testleri sonuçlarına göre; özgürlük ile değer odaklı ilkelilik arasında, sorumluluk ile değer odaklı ilkelilik arasında, özgürlük ile vizyonerlik arasında, sorumluluk ile vizyonerlik arasında, etik iklim ile değer odaklı ilkelilik arasında ve etik iklim ile vizyonerlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Buna göre varoluşçuluk alt boyutları olan özgürlük ve sorumluluk ile değer merkezli liderlik alt boyutları arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır. Bu durum özgürlük ve sorumluluğu güçlü birer değer odağı olduğunu ve vizyonerlik özelliği ile pozitif yönde kuvvetli bir bağ oluşturduğunu göstermektedir. Aynı şekilde özgürlük ve sorumluluk boyutlarının da etik iklim ile güçlü ve pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Birinci araştırma modeli sonuçları incelendiğinde varoluşsallığa dair özgürlüğün etik iklim üzerindeki etkisinin pozitif olduğu görülmektedir. Modeldeki aracı değişken olan etik iklimin değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulunmuştur. Varoluşsallığa dair özgürlüğün hem değer odaklı ilkelilik, hem de vizyonerlik üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu görülmüştür.

Varoluşçuluğa dair özgürlük ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolüne ilişkin kurgulanan modelin test edilmesi amacıyla oluşturulan yapısal modele ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere ait standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde *standardize edilmiş doğrudan ve dolaylı yol katsayılarına göre varoluşsallığa dair özgürlüğün hem değer odaklı ilkelilik hem de vizyonerlik üzerinde*

doğrudan etkisi olduğu ayrıca etik iklim aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan sonuçlar özgürlüğün değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik üzerindeki etkisi ile özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulunduğu anlaşılmaktadır. Modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında özgürlüğün değer odaklı ilkelilik üzerindeki etkisi ile etik iklimin varlığında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur.

Dolayısıyla etik iklim özgürlük ile değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

İkinci araştırma modeli sonuçları incelendiğinde ölçüm modelinin DFA ile incelenmesi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri genel olarak değerlendirildiğinde uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu söylenebilir.

Varoluşçuluğa dair **sorumluluğun etik iklim** üzerindeki etkisi ile modeldeki aracı değişken olan **etik iklimin değer odaklı ilkelilik** üzerindeki etkisi ve **etik iklimin vizyonerlik** üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun bulunmuştur. Varoluşçuluğa dair **sorumluluğun değer odaklı ilkelilik** üzerindeki etkisi ile **sorumluluğun vizyonerlik üzerindeki** etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu görülmüştür.

İkinci araştırma modelinde yer alan standardize edilmiş doğrudan ve dolaylı yol katsayıları incelendiğinde sorumluluğun hem değer odaklı İlkelilik hem de vizyonerlik üzerinde doğrudan etkisi ve etik iklim aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, sorumluluğun değer odaklı ilkelilik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğunu görülmektedir. Ayrıca modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında sorumluluğun değer odaklı İlkelilik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla etik iklim sorumluluk ile değer odaklı ilkelilik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

Sorumluluğun vizyonerlik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğunu görülmektedir. Ayrıca modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında sorumluluğun vizyonerlik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla etik iklim sorumluluk ile vizyonerlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

Yöneticilerin varoluşçuluk düzeylerinin demografik özelliklerine göre incelendiğinde; Yöneticilerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre 49 yaş ve üzerindeki yöneticilerin varoluşçuluk düzeyleri, 33-40 yaş aralığındaki yöneticilere göre daha yüksektir.

Yöneticilerin varoluşçuluk düzeyleri pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre üst düzey yöneticilerin varoluşçuluk düzeyleri, ilk düzey ve orta düzey yöneticilere göre daha yüksektir.

Araştırma sonuçlarının diğer çalışma sonuçları ile karşılaştırdığımızda; literatürde değer merkezli liderlik ve etik iklim (Berat Çiçek, 2016), otantik liderlik ve varoluşçuluk (Tony ve diğerleri, 2015), dönüşümsel liderlik ve varoluşçuluk (Philipp ve diğerleri, 2018), değerler ve varoluşçuluk (Graves, Clare W, 1970), değerler ve D-değer merkezli liderlik- dönüşümsel liderlik (Garima Garg and Venkat R. Krishnan, 2003), değer merkezli liderlik ve otantik liderlik (Walumbwa ve diğerleri, 2008), Varoluşçuluk ve Etik Karar/etik değerler Agarwal ve Malloy, , 2000), varoluşçuluk ve liderlik (Lawler, 2005 Ian Ashman, 2007; Ashman ve Lawler, 2008; Gibbs, Stephen P, 2010; Anthony Howard, 2020;) üzerine yapılan araştırmalarda bu değişkenler arasında ilişki ortaya koyulmuş olup, bu araştırmamızda eksik kalmış bir çalışma olarak ilk defa üç değişken bir arada, varoluşçuluk ve değer merkezli liderlik ve etik iklim arasında ilişki ortaya koyulmuş olup, belirtilmiş bu çalışmaların sonuçlarını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu sonucun da beklenen bir sonuç olduğunu belirtmek mümkündür. Şöyleki; kendini tanımayan insan başkasını tanıyamaz, kendine liderlik edemeyen insan başkasına liderlik edemez. Varoluşçuluk insanın kendini tanıması ve varoluş yolculuğunda kendisine liderlik etmenin gerekliliğini odağına almış bir felsefe olarak liderlik ve koçluk yaklaşımlarında ele alınması gereken bir felsefi yaklaşım olarak görülmektedir. Aynı şekilde Luthans ve Avolio (2003) değer merkezli liderliğin kişisel

gelişimi teşvik eden bir yaklaşım olduğunu vurgular. Liderlerin takım üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimine önem vererek, onların yeteneklerini ortaya çıkarmalarını ve potansiyellerini kullanmalarını desteklemektedir. Bu kişisel olgunlaşma ve gelişim süreci bizi varoluşçu koçluk modeline ulaştırmaktadır. Dolayısıyla tüm bunların bileşeni olarak varoluşçu liderlik türünden söz etmek mümkündür.

Bu bağlamda “lider” olarak tanımladığımız varlık her şeyden önce bir insandır ve bu varlık insan olmanın, kendi öz farkındalığının ve varoluşunun derinliklerinde kendini, hayatının anlamını, varoluş özgürlüğünü ve sorumluluğunu keşfedemediği ve uğruna tüm varlığı ile mücadele etmenin, kendini gerçekleştirme ve aşmanın bir aracı olarak görmediği, görmeyi başaramadığı sürece kendine liderlik etmesi ve “lider” olması beklenemez. Varoluşçu liderlik, kelimenin en iyi anlamıyla "insani olarak mümkün" olanın, kültürün, kişinin kendisi ve başkalarıyla ilişkilerindeki tüm alışkanlıklarının sistematik bir şekilde geliştirilmesi ve eğitilmesi durumunda uzun vadede hayata geçirilebileceğini varsayar.

Araştırma bulgularının ışığında, iş dünyasına bazı öneriler sunmak mümkündür:

Günümüz iş dünyası, sürdürülebilir büyüme ve kâr maksimizasyonu gibi rasyonel hedefler doğrultusunda temel performans göstergelerini belirlerken, nasıl bir dönüşüm içinde olunacağı, kendi yönetici ve liderlerini nasıl yetiştireceği, yeni dünya ekonomisinin ihtiyaç duyduğu değer yaratan liderliği nasıl sağlayacağı konusunda tüm paydaşlar ile daha derin bir anlayış ve bütünleşme içinde olmak durumundadır. Bunun için de dönüşüm süreçlerinde liderler başta olmak üzere çalışanların ve hatta tüm paydaşların bir araya gelerek iletişim içinde olmalarında büyük yarar bulunmaktadır.

İş dünyası liderlerinin, yöneticilerinin iş hayatındaki insani ilişkiler konusunda daha güçlü bir farkındalık içinde olması sadece iş dünyasındaki bu işlerin daha insancılaştırılmasına yol açmayıp aynı zamanda bireylerde, ekiplerde ve organizasyonlarda kullanılmayan birçok potansiyeli pozitif enerjiye ve sonuçlara dönüştürebilir. Buna göre varoluşçu liderlik, dönüşüm süreçlerinin yaşanmasına izin verir ve liderliği kişisel bir görev olarak anlama ve şekillendirme talebini temsil eden bir dönüşüm anlayışı sunabilir. Bu dönüşüm, varoluşsal boyutları, fikirleri ve

kavramları keşfetme süreci ile başlar ve şirketteki dönüşümü sağlayacak olan yöneticilerin kişiliğinin gelişmesi ve derinleşmesi ile sonuçlanabilir.

Varoluşçu liderlik, insan antropolojisinden başlayan ve hümanizme dayanan bir liderlik anlayışına sahiptir. Varoluşçu liderlik, insan doğasına, organizasyondaki yaşama ve liderin tatmin edici yaşamına öncelik vermektedir. Bu bakımdan, gerek bireysel gerekse kurum çatısı altında işletmede anlam sorununu, tatmin edici bir yaşama dönüştürmek için potansiyel, coşku, özgünlük, tutku ve büyüme kavramlarına ve insanları varoluşsal olarak motive eden unsurlara odaklanarak bu boyutlarda bireysel ve kurumsal gelişim ve dönüşümün alt yapısını oluşturabilmektedir.

Varoluşçu lider, şirketteki varoluşsal beceri düzeyini sistematik olarak geliştirerek, teşvik ederek firmalarda dönüştürücü bir etki yaratmaya odaklanır. Buna göre, varoluşçu liderlik, insanı merkeze alan “varoluşçu ekonomik düşünceye” ve değerlere odaklı olmaya ve değer yaratma süreçlerine dayanır. İnsan, ekonomik faaliyetin kaynağı olarak, sadece aracı değil aynı zamanda, amacıdır da. Ancak insan burada, bir varoluşçu lider olarak, sadece bir know-how kaynağı ve üretim faktörü olarak değil, aynı zamanda şirketin gelişmesi için olumlu etkisi olan ve tüm bunlara anlam veren gelişme fırsatları oluşturan bir kişi olarak ön plana çıkabilir.

Varoluşçu liderlik yaklaşımı ile, insan yeteneklerinin organizasyonda etkisinin artırılmasına yönelik gelişme sağlanması mümkündür. Bunun için liderin anlamlı bir niyeti, amacı olmalıdır. Varoluşçu liderlik, bir motivasyon ve insan olma evrenselliğidir ve bir reçeteye bağlanmış bir formül veya şartname değildir, özgündür. İnsan, stratejiyi gerçekleştirmede ve şirketin varlık nedenini gerçekleştirmede belirleyici bir üretken faktördür. Selznick 'in (1994, s. 109) belirttiği gibi, “stratejilerin değer kazanması, kendini adanmış insanların bu stratejilere enerji aşılmasına bağlıdır”. Buna göre O'Reilly ve Pfeffer (2000) değerlere dayalı stratejik bir süreç, Bartlett ve Ghoshal da (1994) yukarıda belirtilen gereksinimleri karşılamaya uygun bir model sunar. Bu modelde, **“şirketlere enerji veren ve çalışanlarının insan potansiyelini açığa çıkarabilecek** bir dizi temel değerler sunulmaktadır” (O'Reilly ve Pfeffer, 2000, s. 14). Bu nedenle, organizasyonun temel değerlerini ve inançlarını oluşturmak, strateji oluşturmanın ilk adımını oluşturur. Bu değerlere dayalı olarak, “sektörün rekabetçi

dinamiklerini değiştirebilecek” **kurumsal temel yetkinliklerin** oluşturulmasını kolaylaştıran politikalar ve uygulamalar geliştirilir (O'Reilly ve Pfeffer, 2000, s. 14).

Ayrıca bir organizasyonda etik iklimin varlığı hem değer merkezli liderliği pozitif yönde etkilemesi hem de varoluşçuluğun değer merkezli liderliğe olan etkisine de aracılık etmesi önemli bir bulgudur. Buna göre etik iklimin varlığı, işletmelere bir dizi fayda sağlar. Bu faydalar, çalışanların davranışlarından işletmenin performansına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Etik iklimin işletmeye sağladığı bazı faydalar; artan çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, yüksek etik standartların oluşması, risk ve maliyet azalması olarak sıralanabilir.

Bu çalışma kapsamındaki değişkenlerle ilgili olarak gelecek araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Liderlerin kişisel değerlerini ve örgütsel değerlerin liderlik tarzına olan etkilerinin bir sonucu olarak, Değer Merkezli Liderliğin şirket kültüründeki rolü, bu tür liderlerin değerlere dayalı olarak vizyonu ortaya koyması, güven ve saygı oluşturması, çalışanları desteklemesi ve onların potansiyelini ortaya çıkarması suretiyle uygulamada birçok fayda sağlaması olarak karşımıza çıkar. Bu bağlamda uygulamaya yönelik olarak Değer Merkezli Liderlik ile duygusal zekâ ve empati, çalışan bağlılığı ve motivasyonu, iş tatmini ve sadakati, yaratıcılık ve inovasyon, ekip çalışması ve dayanışma, şirket itibarı ve müşteri sadakati, kriz durumlarındaki güvenilirlik gibi alanlarda yakın bir ilişki olması muhtemeldir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda, bu değişkenlerin ilişki ve etkisi incelenebilir.

Ayrıca, literatürde daha çok otantik ve dönüşümsel liderlik modellerinin varoluşçuluk ile ilişkisi üzerine durulmuş olup, bu çalışmada ise değer merkezli liderlikle olan ilişkisi incelenmiştir. Benzer şekilde bundan sonraki çalışmalarda varoluşçuluğun hizmetkar liderlik, ilham veren liderlik, etik liderlik gibi diğer liderlik modelleri ile olan ilişkisi ve etkisi de incelenebilir. Bu şekilde gerek liderlik modelleri ile varoluşçu yaklaşımın bağları kurulmuş olup, varoluşçu liderlik modelinin de daha derinleşmesine ve liderlik modellerinin bütünsel olarak ele alınmasına katkı yapılmış olacaktır. Diğer taraftan, gelecek çalışmalarda varoluşçuluğun özgürlük ve sorumluluk ile birlikte diğer boyutları olan yabancılaşma ve kendini aşma boyutlarının

da araştırılması ile bu ilişki ve etkinin daha yüksek araştırma sonuçları ile ortaya koyulması muhtemeldir.

Varoluşçuluğun, değer merkezli liderliği olan etkisi ve katkısının, sorumluluk, kendini aşma ve yabancılaşma boyutlarından öte anlam, içsel motivasyon, içsel farkındalık, empati ve ilişkiler, içsel güçlendirme, pozitif psikoloji, öz şefkat, kriz ve zorluklarla başa çıkma gibi boyutları bakımından da ele alınması yerinde olacaktır. Ayrıca duygusal, bilişsel ve davranışsal kaynakların tükenmesinin Sartrean özgünlüğünün liderliğiyle nasıl doldurulabileceğini irdelemeye yönelik bir çalışma yapılması da mümkündür.



KAYNAKÇA

- Abdi, M. F., Dato, S. F., Nor, W.M. ve Radzi, N. Z. M., (2014). Proceedings of 5th Asia-Pacific Business Research Conference, 17-18 February, Hotel Istana, Kuala Lumpur-Malaysia.
- Abdi, M. F., Nor, S. F. D. W. M. ve Radzi, N. Z. M. (2014, February). The Impact of Islamic Work Ethics on Job Performance and Organizational Commitment. In *Proceedings of 5th Asia-Pacific Business Research Conference* (vol. 2, no. 12, pp. 1-12).
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. ve Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- Adams, S. (2011). Introduction: The Nature and Importance of Leadership. Erişim adresi:https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/45143_Gill_2e.pdf.
- Agarwal, J. ve Malloy, D.C. (2000). The Role of Existentialism in Ethical Business Decision-Making. *Business Ethics: A European Review*, 9, 143-154.
- Akarsu, B. (1998). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Akram, M.S. (2012). Ethical Leadership Behaviors and their Relationship to the Extent of Applying the Principles of Governance in Libyan Institutions, Egypt, *Scientific Journal of Economy and Trade*, 3(1), pp.1020.
- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Algera Puck M., Marjolein Lips-Wiersma, (2012). Radical Authentic Leadership: Co-Creating The Conditions Under Which All Members of The Organization Can Be Authentic, *The Leadership Quarterly*, 23(1), p. 118-131, ISSN 1048-9843, doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.010.

- Altıntaş, E. ve Gültekin, M. (2005). *Psikolojik Danışma Kuramları* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Akademi.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. ve Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Anthony Howard, 2020, *Theorising Leadership Authenticity: An Existentialist-Personalist Perspective*, (Doctor of Philosophy (College of Business)). University of Notre Dame Australia. Erişim Adresi: <https://researchonline.nd.edu.au/theses/280>
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288. Erişim adresi: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_3576DF50B587.P001/REF.pdf
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- APSC (2011). Thinking About Leadership- A Brief History of Leadership Thought. *Australian Public Service Commission*, Erişim Adresi: https://www.apsc.gov.au/__data/assets/word_doc/0009/59679/Thinkingabout-leadership-a-brief-history-of-leadership-thought.docx.
- Arikan, C. L. ve Enginoğlu, D. (2016). How elements of corporate culture affect overall firm performance. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(3), 680-689.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1999). *A handbook of human resource management practice* (7th ed.). London: Kogan Page.
- Arnett, R.C. (2003). The responsive 'I': Levinas's derivative argument. *Argumentation and Advocacy*, 40(1), 39-50.

- Arnett, R.C. (2004). A dialogic ethic 'between' Buber and Levinas: a responsive ethical 'I'. In R. Anderson, L.A. Baxter, and K.N. Cissna (eds), *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*. Thousand Oaks (s. 75-90) içinde. CA: Sage Publications.
- Arnett, R.C. (2007). Interpretive inquiry as qualitative communication research. *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 29–35.
- Arnett, R.C. (2008). *Provinciality and the face of the Other*. In K. Glenister Roberts and R.C. Arnett (eds), *Communication Ethics: Between Cosmopolitanism and Provinciality* (Volume 12), New York: P. Lang, pp. 69–88.
- Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. and Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashman, I. ve Lawler, J. (2012). Theorising leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership*, 8(4), 327–344.
- Ashman, I. (2007). Existentialism and Leadership: A response to John Lawler with some further thoughts. *Leadership*, 3(1), 91–106.
- Ashman, I. and Winstanley, D. (2006). Business ethics and existentialism, *Business Ethics: A European Review*, 15(3), 218-233.
- Aupperle, K. (1996). Spontaneous organizational reconfiguration: a historical example based on Xenophon's Anabasis, *Organization Science*, 7(4), 445-464.
- Avolio, B. and Gardner, W. (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. ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., and Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using AMOS graphic*. UiTM Press.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer US.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi SBE.
- Bakhtin, M.M. (1993). *Toward a Philosophy of the Act*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Bal, M. (2014). *Varoluşçuluk ve Franz Kafka'nın Dönüşüm'ü*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Bal, M. (2019). Sartre'ın Varoluşçu Felsefesi ve Dava Edebiyatı Teorisi. *Felsefe Arşivi* (50), 17-29.
- Bal, Ö. A. (2010). *Heidegger*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Banyard, P. ve Flanagan, C., (2011). *Ethical Issue in Psychology*, USA: Psychology Press.
- Banyard, P. ve Flanagan, C., (2011). Psychologists, ethics and Guantanamo Bay. *Psychology Review*, 16(3), 2-5. ISSN 1750-3469.
- Barnes, R. C. (2005). Logotherapy and the Human Spirit. G. E. Rice (Ed.) *Franklian Psychology: An Introduction to Logotherapy*. (s. 31-49) içinde. Texas: Viktor Frankl Institute of Logotherapy.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Baron, R. M. ve 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.
- Barratt, W. (1990 [1958]). *Irrational Man*. New York: Anchor.
- Barrett, R. (2013). *The Values-driven Organisation: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. London: Fulfilling Books.
- Bartlett, C.A. ve Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Barrett, R., ve Mizrahi, C. (2017). Değer odaklı kurumlar: özgür çalışanlar, karlı şirketler. CEO Plus.
- Bass, B. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster Inc.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, Bernard M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 1999, 8(1), 9-32.
- Bass, Bernard M. (2006); Riggio, Ronald E. *Transformational Leadership*, Psychology Press, 15 Agu 2006- 296 page

- Bauld, S. ve McGuinness, K. (2010). *Leadership and Procurement*. Summit Magazine.
- Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (1997). *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Beauvoir, S. (1967) *The Ethics of Ambiguity*. Translated by Frechtman, Knopf, New York. s.16.
- Bedeian, A.G. and Hunt, J.G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers, *The Leadership Quarterly*, 17(2), 190-205.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2008). İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145-158.
- Benjamin, L. ve Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
- Bennett, H. ve Durkin, M. (2000). The effects of organisational change on employee psychological attachment: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 126-147.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. Leaders, New York: Harper. Row, 41.
- Bennis, W. (1999). Chairman Mac. In G. Heil, W. Bennis ve D.C. Stephens (Eds). *Douglas McGregor, revisited: managing the human side of the enterprise* (s. 168-179) içinde. New York: John Wiley.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim Dergisi*, 11(36), 33-50.
- Berry, W. (2015). Beiträge. In: Spirituelle Ökologie – der Ruf der Erde. Vaughan-Lee, L. (Hrsg.). Saarbrücken: Neue Erde 85–91.
- Berson, Yair; Linton, Jonathan D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in RveD versus administrative environments. *RveD Management*, 2005, 35(1), 51-60.

- Bevir, M. (2000). The logic of the history of ideas, *Rethinking History*, 4(3), 295-300.
- Bezirci, A. (2017). *Varolçuluk - Jean paul Sartre*. İstanbul: Say Yayınları.
- Bilge, M (2012). Gelenekselden moderne etik ve siyaset. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(15), 97-108.
- Binswanger, L. (1946). The existential analysis school of thought.(/a. May, R; Angel, E ve Ellenberger, HF eds. 1958: Existence-a new dimension in psychiatry and psychology; translated by E. Angel. New York.
- Birren J. E. ve Svensson, C. M. (2012). Restoring, Maintaining, and Enhancing Personal Meaning in Life Through Autobiographical Methods. P.T.P. Wong (Ed.) *The Human Quest for Meaning: Theories, Research and Applications* (s. 383-407) içinde. (İkinci baskı), New York, NY: Taylor ve Francis Group.
- Allan, B. A., ve Shearer, B. (2012). The scale for existential thinking. *International Journal of Transpersonal Studies*, 31(1), 5. 21-37 page, Erişim Adresi: <https://digitalcommons.ciis.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=ijts-transpersonalstudies>
- Blanchard, K. H., O'Connor, M. J. ve Ballard, J. (1997). *Managing by values*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Blomme, R.J. and Bornebroek-Te Lintelo, K. (2012). Existentialism and organizational behaviour: how existentialism can contribute to complexity theory and sense-making, *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 405-421.
- Bochenski, I.M. (1956). *Contemporary European Philosophy*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Booth, C. (2003). Does history matter in strategy? The possibilities and problems of counterfactual analysis, *Management Decision*, 41(3), 96-104.
- Boulais, N. A. (2002). Leadership in children's literature: Qualitative analysis from a study based on the Kouzes and Posner leadership framework. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 54-63.

- Bowie, N., (1999). *Business Ethics: A Kantian Perspective*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bowman, C. (1999). Action-led strategy and managerial and action-led confidence. *Journal of Managerial Psychology*, 14(7/8), 558-568.
- Bozkurt, N. (2003). *20. Yüzyıl Düşünce Akımları*. İstanbul: Mapa Kültür Yayınları.
- Brenkert, G. G. ve Beauchamp, T. L., (Eds.). (2010). *The Oxford handbook of business ethics*. Oxford University Press.
- Brennan, J.F. (1998). *History and systems of psychology*. (5th ed.). London: Prentice Hall. Chaplin, J.P.
- Britannica- Existentialism (Kaynak: Britannica Ansiklopedisi- Varoluşçuluk).
- Brody, B. 1983. *Ethics and its applications*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2009). Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478-490, Erişim Adresi: <https://doi.org/10.1037/a0014069>
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. ve Harrison, D.A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 97, 117-134.

- Brown, Michael E.; Treviño, Linda K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 2006, 17(6), 595-616.
- Bruell, C. (1984). Strauss on Xenophon's Socrates, *Political Science Reviewer*, 14, 263-318.
- Buber, M. (1958). *I and Thou*. New York, NY: Scribner Classics.
- Buchko, A.A. (2007). The Effect of Leadership on Values-Based Management, *Leadership ve Organization Development Journal*, 28(1), 36-50.
- Budak, S. (2003). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bulut, H. (2012). *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performanslarına Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row.
- Burns, T., ve Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London. *Tavistock Publishing*. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination*. *Journal of Marketing*, 62(4), 42-54.
- Byars, L.L. ve Rue, L.W. (2000). *Human resource management* (6th ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Cameron, K. S. ve Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley ve Sons.
- Cameron, K. S. ve Spreitzer, G. M. (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Camus, A., ve Quilliot, R. (1965). *Essais*. Bibliothèque de la Pléiade, Year: 1965, Volume: 183,65, Gallimard 1965
- Camus, A. (1990). *Başkaldıran İnsan*. (T. Yücel, Çev.) Ankara: V Yayınları.

- Carroll, A.B. 2006. Trust is key when rating great workplaces. [Online]. Erişim adresi: http://onlineathens.com/stories/073006/business_20060730047.shtml#.WXm9N2KGO1s [Accessed 9 April 2015].
- Carroll, B.C. and Patterson, K., 2014. Servant leadership: A cross cultural study between India and the United States. *Servant Leadership: Theory ve Practice*, 1(1), 16-45.
- Cavalcanti, T. V., Parente, S. L. ve Zhao, R. (2007). Religion in macroeconomics: A quantitative analysis of Weber's thesis. *Economic Theory*, 32(1), 105-123.
- Cavanagh, G. F. ve Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for understanding leadership. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 9(3), 42-53.
- Cavazotte, F., Moreno, V. ve Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümnel Liderlik*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Certo, S.C. (1994). *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chaharbaghi, K. ve Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Chalofsky, N. E. (2010). *Meaningful workplaces: Reframing how and where we work*. John Wiley ve Sons.
- Chan, A., Hannah, S.T. ve Gardner, W.L., (2005). Veritable authentic leadership: emergence, fuctioning and impacts. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development Monographs in Leadership and Management*. 3, 3-41.
- Charlesworth, M. (1975). *The Existentialists and Jean-Paul Sartre*. New York: St. ISBN(s) 0904000567
- Child, J. (1972). Organizational structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177.

- Chiu, C.-Y. (C.), Owens, B. P., ve Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705–1720. Erişim Adresi : <https://doi.org/10.1037/apl0000159>
- Christos J. P. Moschovitis, Hilary Poole ve Tami Schuyler (1999) The History of the Internet: From ARPANET to the World Wide Web, April 26, 1999, ABC-CLIO, ISBN;978-1576071182.
- Ciulla, J. (2004). Ethics and leadership effectiveness. J. Antonakis, A.T. Cianciolo, and R.J. Sternberg (ed.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks (s. 302–327) içinde. CA: Sage.
- Ciulla, J. B. (1995). Ethics, the Individual, and the Organization: The Ethical Process and the Ethical Climate. *Leadership Quarterly*, 6(2), 197-219.
- Ciulla, J.B. (1995). Leadership ethics: mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28.
- Ciulla, J.B. (1998). *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Ciulla, J.B. (2000). *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*. New York, NY: Times Books, Random House.
- Ciulla, J.B. (2006). The leadership quarterly special issue: Leadership: views from the humanities. *Leadership Quarterly*, 17, s. 311-678, urnal ISSN :1048-9843 doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.009
- Claudius, M. (1829). Asmus mit all seinen Gütern, oder Sämtliche Werke des Wandsbecker Bothen. Hamburg: Perthes, Bd. 7, Brief an Sohn Johannes 1799.
- Clegg, S., Kornberger, M. ve Pitsis, T. (2008). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. SAGE.
- Cochrane, A. C. (1956). *The Existentialists and God*. Philadelphia: Westminster Press.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.

- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Conger, Jay A.; Pearce, Craig L. (2003). A landscape of opportunities. *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*, 285-303. Erişim Adresi:
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=kvByAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA285&dq=Conger,+Jay+A.%3B+Pearce,+Craig+L.+\(2003\).+A+landscape+of+opportunities.+Shared+leadership.+Reframing+the+hows+and+whys+of+leadership,+2003,+285-303.&ots=Ug7Lq2dhjn&sig=awE4oVxW0jnVzCvqqeBt541Z5js&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=kvByAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA285&dq=Conger,+Jay+A.%3B+Pearce,+Craig+L.+(2003).+A+landscape+of+opportunities.+Shared+leadership.+Reframing+the+hows+and+whys+of+leadership,+2003,+285-303.&ots=Ug7Lq2dhjn&sig=awE4oVxW0jnVzCvqqeBt541Z5js&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Connock, S. ve Johns, T., (1995). *Ethical Leadership*. London: IPD.
- Constantin, E.C., (2010). Etical and Individual behavior. *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1), 15-18.
- Cooper, C., Scandura, T. and Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Cooper, D. E. (1990). *Existentialism: A reconstruction*. Oxford: Blackwell.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: a literature review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105-135.
- Copleston, F.S.J. 1985. *A history of philosophy (book three)*. New York: Doubleday.
- Copleston, S. J. (1956). *Contemporary Philosophy: Studies of Logical*. London: Burnes and Oates.
- Correia de Sousa, M. ve van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239.
- Coşkun R, Altunışık R, Yıldıırım E, Bayraktaroğlu S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Coşkun, S. (2015). Varoluşçuluk ve Özgürlük Problemi. *Felsefe Dünyası*, (61), 80-106.
- Covey, S.R., 2006. Servant leadership. *Leadership Excellence*, 23(12), 5-6.
- Coyle, P. T. ve Foti, R. (2015). If you're not with me you're...? Examining prototypes and cooperation in leader-follower relationships. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 22(2), 161-174.
- Crane, A. ve Matten, D. (2004). Questioning the domain of the business ethics curriculum. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 357-369.
- Crane, A. ve Matten, D. (2010). The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives. *Corporate citizenship in Deutschland*, 64-91.
- Crane, M. F. ve Larsen, S. (2017). Leadership, Meaningfulness, and Work Engagement: A Study of Managerial Employees. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 24(1), 89-99.
- Crawford, C. B., Gould, L. V. ve Scott, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 1-12.
- Crawford, M., Bennett, N. ve Cartwright, M. (Eds.). (2003). *Effective educational leadership* (Vol. 1). Sage.
- Crocamo, F., (2015). The impact of the national culture on the ethical standards of the German restaurant market. Erişim Adresi: <https://www.google.iq/#q=%EF%83%98%09The+Impact+of+National+Culture+on+Work+Ethics+-+Master+Thesis+-+pdf>.
- Crosley, V. (2014). An Empirical Study on the Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Climate of Innovation, Dissertation *Doctor of Business Administration*. Erişim adresi: <https://digitalcommons.georgefox.edu/dbadmin/1>

- Crous, F, (1997). Meaningless management. F. Crous, A.A. Havenga Coetzer ve G. van den Heever (Ed.). *On the way to meaning: essays in remembrance of Viktor Frankl* (s. 194-202) içinde. Johannesburg: Viktor Frankl Foundation.
- Crous, F., Havenga Coetzer, A.A. ve Van den Heever, G. (Ed.) (1997). *On the way to meaning: essays in remembrance of Viktor Frankl*. Benmore: Viktor Frankl Foundation of South Africa.
- Cullen, B. (1994). *Philosophy of Existence 3: Merleau-Ponty Twentieth-Century Continental Philosophy*, (Richard, Kearney, ed.). London: Routledge.
- Cullen, J. B., Victor, B. ve Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73(2), 667-674.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: Bir inceleme* (Doctoral dissertation). DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2001). *Essentials of organization development and change*. South-Western College Publ..
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G. (2001). *Essentials of Organization Development and Change*. South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Çavuşoğlu, H. (2017). Genel Olarak Varoluşçuluğa Bakış ve Varoluşçuluk Çeşitleri. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 4(12), 772-780.
- Çelik, G. (2017). Varoluş Felsefeleri, Varoluşçu Terapi ve Sosyal Hizmetler. Dokuz Eylül Üniversitesi, *SBE Dergisi*, (19), 417-439.
- Çiçek, B. (2016). *Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Çiçek, B. ve 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.

- Çubukçu, F. (2014). Values education through Literature in English classes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 265-269.
- Daft, R. (2011). *The Leadership Experience Contingency Approaches to Leadership* 5th Edition. Publicly Accessible Website.
- Das, A.K. (1998). Frankl and the realm of meaning. *Journal of Humanistic Counseling Education and Development*, 36(4), 199-212.
- Daskal, L. (2016). 21 Core Beliefs That Will Take Your Leadership From Good to Great. Erişim Adresi: <https://www.inc.com/lolly-daskal/21-core-beliefs-that-will-take-your-leadership-from-good-to-great.html>.
- Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organisational development strategy, *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320-327.
- De Avila, D.T. (1995). Existential psychology, logotherapy and the will to meaning. Retrieved July 10, 2001, Erişim adresi: <http://www.albany.net/~deavila/exist.html>.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. ve Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Delacroix, J. ve Nielsen, F. (2001). The beloved myth: Protestantism and the rise of industrial capitalism in nineteenth-century Europe. *Social Forces*, 80(2), 509-553.

- Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. (2009). Empowerment and leader fairness and integrity: Studying ethical leader behavior from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
- Derin, N. (2019). Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler İçin Önemi. *Journal of Economics ve Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125.
- DeRue, D.S. and Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations, *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Deurzen ve M. Hanaway (Eds.). *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Deurzen, E. ve Iacovou, S. (2013) *Existential Perspectives on Relationship Therapy*. Palg.
- Deurzen, E., van. ve Hanaway, M. (2012). *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Deurzen, E., van. (2012). The existential ideology and framework for coaching. E. van Deurzen ve M. Hanaway (Ed.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 3-20.
- Deurzen-Smith, S. (2014). Creative inspiration and existential coaching. *Existential Analysis*, 25(1), 79–90.
- Diddams, M. and Chang, G.C. (2012). Only human: exploring the nature of weakness in authentic leadership, *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis, *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

- Dinçer, H., (2013). *Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Dionne, S.D, Yammarino, F.J., Atwater, E.L., Spangler, W.D., (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177 – 193.
- Ditz, Gerhard .W. (1980). The Protestant ethic and the market economy. *Kyklos*, 33(4), 623–657.
- Drucker, P. F. (1981). What is business ethics. *The public interest*, 63(2), 18-36.
- Drucker, P.F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80(2), 70-77.
- Drucker, Peter F., (1997). *Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler, Executive Excellence*. İstanbul: Rota Yayın.
- Du Frene, D.D. ve Lehman, C.M, 2014. Navigating change: Employee communication in times of instability. *Business and Professional Communication Quarterly* 77(4), 443-452.
- Durmaz, N. (2019, Güz). Kierkegaard Felsefesinde Hakikatin (Doğruluğun) Görünümü. *Trabzon İlahiyat Dergisi*, 6(2), 53-75.
- Dutton, J. E., Workman, K. M. ve Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304.
- Early, G. (2016). *A Short History of Leadership Theories*. Publishing By: Leaders Quest.
- Earnshaw, S. (2006). *Existentialism: A guide for the perplexed*. London: Continuum International Pub. Group.
- Eberly, M.B., Johnson, M.D., Hernandez, M. and Avolio, B.J. (2013). An integrative process model of leadership, *American Psychologist*, 68(6), 427-443.
- Graber, A. V. (2004). *Viktor Frankl's logotherapy: Method of choice in ecumenical pastoral psychology*. Lima, OH: Wyndham Hall Press.

- Efron, B. ve Tibshirani, R. J. (1994). *An introduction to the bootstrap*. CRC press.
- Ehrhart, M. G. ve Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974.
- Ehrhart, M.G. and Klein, K.J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality, *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
- Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Eisenbeiss, S. A. ve Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of organizational behavior*, 36(2), 182-195.
- Eisenbeiss, S.A. 2012. Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly* 23, 791-808.
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1-24, Erişim Adresi: <https://core.ac.uk/download/pdf/236414463.pdf>
- Elangovan, A. ve Jayashree, J. M. (2013). Do demographic variables influence organizational culture. *South Asian Journal of Marketing ve Management Research*, 3(3), 17-29.
- Elhajj, Simon A. (2013). *Importance of Leadership in Administration*. Publishing By: Reaserch Gate.
- Ellenberger (Eds.), *Existence*. New York: Basic Books. Bolle, E. (2006). Existential management. *Critical Perspectives on International Business*, 2(3), 259–268.
- Elveren, A. (2016). Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklım Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 11(2), 107-131.

- Elveren, A. (2016). The Relationship Between Authentic Leadership, Meaningful Work, and Employee Engagement. *Journal of Academic Research in Economics*, 8(3), 413-427.
- Emel Koç, 2017, Gabriel Marcel'in Kişi Nosyonu, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 1-17.
- Enginoğlu, D. ve Arıkan, C. L., (2016). Effects of organizational Culture on Business Ethics: A Conceptual Study, *International Journal of Research in Social Sciences*. 6(5), 23-33.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Science*, 1(1), 1-32.
- Erbay, H. A. (2017). Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim: Kavramsal Bir İlişki Modeli Önerisi. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(1), 75-92.
- Erturgut, R., (2000). *Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eslamieh, F.ve Davoudi, A.H.M. (2016). An Analysis of the Relationship Between Managers' Ethical Leadership Style with Teachers' Organizational Commitment and Job Burnout, *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 380-392.
- Fabry, J.B. (1987). *The pursuit of meaning: Viktor Frankl, logotherapy, and life* (revised ed.), Berkeley, CA: Institute of Logotherapy Press.
- Fabry, J.B. (1988). *Guideposts to meaning: discovering what really matters*. Berkeley, CA: Institute of Logotherapy Press.
- Fehr, R., Yam, K. C. S. ve Dang, C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *Academy of Management review*, 40(2), 182-209.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L., (2013). *Business Ethics*, 9th Ed., SouthWestern-USA.

- FME, Team. (2015). *Leadership Thiories: Leadership Skills*. Publishing By: Free Management E-Books, Erişim adresi: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebkpdf/fme-leadership-theories.pdf>.
- Folger, R. ve Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Fombrun, Charles; Shanley, Mark. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 1990, 33(2), 233-258.
- Ford, J. ve Lawler, J. (2007). Blending existentialist and constructivist approaches in leadership studies: An exploratory account. *Leadership and Organisation Development Journal*, 28(5), 409-425.
- Ford, J.D. ve Ford, L.W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction to change, *Academy of Management Review*, 19(4), 756-785.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Franke ve Felfe (2011). *How Does Transformational Leadership Impact Employees' Psychological Strain*. (Cilt 7). Leadership.
- Frankl, V. (1967a). The Philosophical Foundations of Logotherapy. J.C. Crumbaugh, H. O. Gerz, ve L. T. Maholick (Ed.). *Psychotherapy and Existentialism. Selected Papers on Logotherapy*. (s.1-18) içinde. New York: Simon ve Schuster.
- Frankl, V. (1999). *Duyulmayan Anlam ığlığı*. (ev., S. Budak). (4. Basım). Ankara: Öteki Psikofloji Dizisi.
- Frankl, V. (2005). The future of Franklian psychology. *Franklian Psychology: An Introduction to Logotherapy*, 60-65.
- Frankl, V. (2007). *İnsanın Anlam Arayışı*. (ev. S. Budak). (Sekizinci Baskı). İstanbul: Öteki Psikoloji Dizisi.
- Frankl, V. E. (1959). *Grundriş der Existenzanalyse und Logotherapie*. Urban ve Schwarzenberg.

- Frankl, V. E. (1959). *Man's Search for Ultimate Meaning*. Basic Books.
- Frankl, V. E. (1982). *Der Wille zum Sinn*. Bern: Huber.
- Frankl, V. E. (1984). *Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie*. Bern: Huber.
- Frankl, V. E. (1984). *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*. Beacon Press.
- Frankl, V. E. (1985). *The Unheard Cry for Meaning: Psychotherapy and Humanism*. Washington Square Press.
- Frankl, V. E. (2005). *Ärztliche Seelsorge. Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. Wien: Deuticke.
- Frankl, V. E. (2006). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Frankl, V., v. Gebattel, V., Schultz, J. H. (Hrsg.), *Handbuch der Neurosenlehre und Psychotherapie. München/Wien: Urban ve Schwarzenberg*, Bd. III, 663–736.
- Frankl, V.E. (1959). Outline of Existential Analysis and Logotherapy. In: Frankl, V., v. Gebattel, V., Schultz, JH (eds.), *Manual of neurosis theory and psychotherapy. Munich/Vienna: Urban ve Schwarzenberg*, III, 663-736.
- Frankl, V.E. (1963). *Man's search for meaning – an introduction to logotherapy*. New York: Washington State Press.
- Frankl, V.E. (1967). *Psychotherapy and existentialism: selected papers on logotherapy*. Middlesex: Penguin.
- Frankl, V.E. (1978). *The unheard cry for meaning: psychotherapy and humanism*. New York: Washington Square Press.
- Frankl, V.E. (1982). *The Will to Meaning*. Berne: Huber. Frankl, VE (1984), *The Suffering Man. Anthropological foundations of psychotherapy*. Berne: Huber.
- Frankl, V.E. (1984). *Man's search for meaning* (revised ed.). New York: Washington Square Press.
- Frankl, V.E. (1986). *The doctor and the soul: from psychotherapy to logotherapy* (Revised ed.). New York: Random House.

- Frankl, V.E. (1988). *The will to meaning: foundations and applications of logotherapy* (2nd ed.). New York: Meridian.
- Frankl, V.E. (2000a). *Man's search for ultimate meaning*. Cambridge, MA: Perseus.
- Frankl, V.E. (2000b). *Recollections: an autobiography* (translated from German by J. Fabry ve J. Fabry). Cambridge, MA: Perseus.
- Frankl, V.E. (2005). *Medical Pastoral Care. Basics of logotherapy and existential analysis*. Vienna: Deuticke.
- Fraser, D. (2012). Existentialism and attachment – making meaning with our clients. In E. Van Deurzen ve M. Hanaway (Eds.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Frohman, A.L. (1997). Igniting organizational change from below: the power of personal initiative. *Organizational Dynamics*, 25(3), 39-53.
- Fryer Michael (2019). Morality and Leadership in Work Organizations: Developing a Normative Model. figshare. Erişim Adresi: <https://hdl.handle.net/2134/34363..>
- Furman, F. K. (1990). Teaching business ethics: Questioning the assumptions, seeking new directions. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 31-38.
- Fusco Tony, Malvern Great, (2018). Authentic Leadership Development: Some Philosophical, Theoretical and Practical Dilemmas answered through Group-Coaching and the ALD360. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 3(2), 60-79.
- Fusco, T., O'Riordan, S. ve Palmer, S. (2014). A humanistic approach to authentic leadership sevelopment. *Coaching Psychology International*, 7(1), 11–16.
- Fusco, T., O'Riordan, S. ve Palmer, S. (2015). Authentic leaders are... conscious, competent, confident and congruent: A grounded theory of group coaching and authentic leadership development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131–148.
- Gardener, W. L., Avolio, B. J., ve Walumbwa, F. O. (2007). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions: Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development. *Monographs in*

- Leadership and Management*, V3, 387-406. Gardiner, P. (1988). *Kierkegaard. OVP*, Oxford.
- Gardiner Ms, R. A. (2011). Critique of the discourse of authentic leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 99.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York, NY: Basic Books.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. ve Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The leadership quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K. and Dickens, M. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. and 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.
- Garg, G., ve Krishnan, V. R. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*, 82-100.
- Gatling, A., Kang, J.H.A. ve Kim, J.S., (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*. 37(2), 181-199.
- Geçtan, E. (1974). Varoluşçu Psikolojinin Temel İlkeleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-17.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.

- Gerdes, L.C. (1988). *The developing adult* (2nd ed.). Durban: Butterworths.
- Gibbs, Stephen P. (2010) Leadership and Existentialism: Building a Groundwork. In: University of Cumbria Doctoral Colloquium, 14 July 2010, University of Cumbria, Lancaster Campus.(Unpublished) Erişim adresi: <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/8132/>.
- Giblin, E.J. ve Amuso, L.E. (1997). Putting meaning into corporate values. *Business Forum*, 22(1), 14-18.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J., Donnelly, J.H. ve Konopaske, R. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. 14th Edition. Publishing By: Mcgraw-Hill.
- Girnius, J. (1991). Laisvė ir Būtis. Karlo Jasperso Egzistencinė metafizika [Freedom and Be-ing. The Existential Metaphysics of Karl Jaspers]. In: Vienuolis, A. *Raštai*. Vol. 1. Vilnius: Mintis.
- Goldring, E. ve Greenfield, W. (2002). Understanding the evolving concept of leadership to education: Roles, expectations, and dilemmas. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 1-19.
- Goleman, D., (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*. 82(1), 82-91.
- Golestanipour, M. (2016). Multiple and straightforward Relationships between Ethical Leadership, Transformational Leadership, and Ethical Climate and Organizational Spirituality among the Employees of the Iran National Steel Industrial Group. *Review of European Studies*, 8(2), 183-205.
- Gomez, A. (2011). *Leadership Trait Approach*. Publishing By: Sage Inc.
- Goodpaster, K.E. (1994). Work, Spirituality, and the Moral Point of View, *International Journal of Value-Based Management*, 7(1), 49-64.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. ve Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 759-774.

- Gordon, R.D. (2000) Karl Jaspers: Existential philosopher of dialogical communication. *Southern Journal of Communication*. 65(2–3), pp. 105–118. doi: 10.1080/10417940009373161.
- Górniak-Kocikowska, K. (2011). The Factor of Listening in Karl Jaspers' Philosophy of Communication. In *Philosophical Faith and the Future of Humanity* (pp. 419-434). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Gouldner, A. 1957. 'Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles'. *Administrative Science Quarterly*, 2, 291-306.
- Göka, E. (2008). *Hayata ve Aşka*. Ankara: Aşina Kitaplar.
- Graber, A. V. (2004). *Viktor Frankl's logotherapy: Method of choice in ecumenical pastoral psychology*. Lima, OH: Wyndham Hall Press.
- Graber, D. R., ve Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of health and human services administration*, 179-197.
- Graber, D.R. ve Osborne Kilpatrick, A. (2008). Establishing ValuesBased Leadership and Value Systems in Healthcare Organizations, *Journal of Health and Human Services Administration*, 31(2), 179-197.
- Grabowski, D., (2015). Workaholism and Work Ethic: Work Ethic Dimensions as Predictors of Work Addiction, *Psychological Studies*, 53(2), 5-18.
- Graves, Clare W., (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131-154.
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1-37.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. ve Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an

- organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55(3), 223-241.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational management ve administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2011). Hybrid configurations of leadership. *The Sage handbook of leadership*, 437-454.
- Guest, C.F. ve Schepers, J.M. (1997). Die verband tussen tydoriëntasie en transformasionele leierskap. *Tydskrif vir Bedrysielkunde*, 23(3), 36-43.
- Guignon, C. ve Pereboom, D. (Eds.). (2001). *Existentialism: Basic Writings*. Hackett Publishing.
- Fox, R. M., ve DeMarco, J. P. (2020). The challenge of applied ethics. In *New directions in ethics* (pp. 1-18). Routledge.
- Guignon, C. B. ve Pereboom, D. (1995). *Existentialism: Basic writings*. Indianapolis: Hackett.
- Guyer, P. (Ed.). (2006). *The Cambridge companion to Kant and modern philosophy*. Cambridge University Press.
- Gündoğan Ali Osman, S. T. (2018). Köroğlu ve Albert Camus'da Başkaldırı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 117-128.
- Gündoğan, A. O. (1995). *Albert Camus ve Başkaldırma Felsefesi*. Erzurum: Birey Yayıncılık.
- Gündoğdu, H. (2007). Varoluşçu felsefelerdeki bazı ortak özellikler. *Din bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, VII(1), 95- 132.
- Güney, S., (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, R., ve Şahin, S., Çavuş Erdem, Z., Doğan, M. F., (2017). Matematiksel modellemenin öğretim araçlarına yansımaları: Ders kitabı analizi.
- Gürsoy, K. (1987). *Sartre Ateizmi'nin Problemleri, Felsefe Konuşmaları*, Derleyen: Sadettin Elibol, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, s.38-54.

- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- Hahm, S.W. (2018). Roles of authentic leadership, psychological empowerment and intrinsic motivation on workers' creativity in e-business. *Journal of Internet Computing and Services*. 19(1), 113-122.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2014) *Multivariate Data Analysis*. London: Pearson. (7th Edition).
- Halbesleben, J. R., Harvey, J. ve Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465
- Hall, D.T. ve Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hall, D. T. (1996). *The Career Is Dead--Long Live the Career. A Relational Approach to Careers. The Jossey-Bass Business ve Management Series*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328–355.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P.ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 86(2), 217-247.
- Hambleton, Ronald K.; Gumpert, Ray, (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group ve Organization Studies*, 1982, 7(2), 225-242.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Hammer, M. (1996). Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Hanaway (Ed.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Handy, C. (1996). *Beyond certainty*. London: Arrow.
- Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B. and Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts, *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Hannah, S.T., Bruce J.A. ve Walumbwa F.O., (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*. 21(4), 555-578.
- Hannah, S.T., Lester, P.B. ve Vogelgesang, G.R., (2005). Moral leadership: explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development Monographs in Leadership and Management*. 3, 43-81.
- Hannay, A. (2005). Kierkegaard, Søren Aabye, m T. Honderich, (Ed.), *The Oxford Companion to Philosophy*, OUP, Oxford.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership ve Management: Formerly School Organisation*. 23(3), 313-324.
- Harrison, M. (2005). *An introduction to business and management ethics*. London: St. Martin's Press, LLC and of Palgrave Macmillan Ltd..
- Harter, S. (2002). Authenticity, in Snyder, C. and Lopez, S. (Eds), *Handbook of Positive Psychology*, Vol. xviii, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 382-394.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in Organizations The Social Identity Approach*, Second Edition. Publishing By: Sage.
- Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: The SAS Institute.

- Hayek, M., Williams, W.A., Clayton, R.W., Novicevic, M.M. ve Humphreys, J.H. (2014). In extremis leadership of Sartrean authenticity: Examples from Xenophon's Anabasis. *Journal of Management History*, 20(3), 292–310.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Heidegger, M. (1927). *Being and time*. Halle, Germany: Niemeyer.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time* (Trans. J. Macquarie ve E. Robinson). San Francisco, CA: Harper.
- Heidegger, M. (1992) *Rinktiniai raštai* [Selected Works]. Vilnius: Mintis. pp. 291–312.
- Heil, G., Bennis, W. ve Stephens, D.C. (2000). *Douglas McGregor, revisited: managing the human side of the enterprise*. New York: John Wiley.
- Henderson, J.E., Hoy, W.K., (1982). *Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure*. AERA Presentation. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (66th, New York, NY, March 19-23, 1982).
- Hendley, S. (1996). From communicative action to the face of the other: Habermas and Levinas on the foundations of moral theology. *Philosophy Today*, 40, 504–530.
- Hergenhahn, B.R. (1997). *An introduction to the history of psychology*. (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Hill, C.W.L. ve Mcshane, S.L. (2008). *Principles of Management*. Publishing By: McGraw-Hill.
- Hillner, K.P. (1984). *History and systems of modern psychology: a conceptual approach*. New York: Gardner Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hobsbawm, E. (1962). *The Age of Revolution: Europe 1789-1848* INTAGE BOOKS A Division of Random House, Inc. New York, 1962.

- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy: values and motivations in administrative life*. Oxford: Pergamon.
- Hoffman and Frederick, (1995). *Business Ethics, Effective Learning and Teaching in Business and Management*. published in S. Brittan and A. Hamlin.
- Frederick, R. E., ve Hoffman, W. M. (1995). Environmental risk problems and the language of ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(4), 699-711.
- Hoffman, W. M. ve Frederick, R. E. (1995). *Business Ethics. Reading and cases in Corporate Morality*. New York, MacGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGrawHill, New York.
- Hogan, R. ve Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership, *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Homburg, C., Klarmann, M. ve Staritz, S. 2012. Customer uncertainty following downsizing: The effects of extent of downsizing and open communication. *Journal of Marketing* 76(3),112- 130.
- Hope Hailey, V. (1999). Contextual diversity for the role and practice of HR. In L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles ve C. Truss (Eds). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality* (pp. 117-132). Oxford: Oxford University Press.
- Hosmer, L.T. (1996). *The ethics of management*. Home-wood, Illinois: Irwin.
- Humphreys, J. (2002). The Anabasis and lessons in leadership, *Journal of Management Research*, 2(3), 136-146.
- Humphreys, J. and Einstein, W. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Humphreys, J., Ingram, K., Kernek, C. and Sadler, T. (2007), The Nez Perce leadership council: a historical examination of post-industrial leadership, *Journal of Management History*, 13(2), 135-152.

- Humphreys, J.H., Gibson, J.W. and Oyler, J.D. (2013). Upward defiance in organizations: management lessons from the Battle of Blair Mountain, *Journal of Management History*, 19(3), 304-327.
- Humphreys, J.H., Haden, S.P., Novicevic, M.M., Clayton, R.W. and Gibson, J.W. (2011). Lillian McMurry of trumpet records: integrity and authenticity in the charismatic, constructive narcissist leader, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 40-55.
- Hunt, J.G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*, Newbury Park, Sage, CA.
- Hyatt, K. ve de Ciantis, Ch. (2012). Values driven leadership. Integral Leadership Review. Erişim adresi: <http://integralleadershipreview.com/7601-values-driven-leadership/> .
- Ian Ashman (2007). Existentialism and Leadership; A Response to John Lawler With Some Further Thoughts, Department of Strategy and Innovation, University of Central Lancashire, Preston, PR1 2HE, iashman@uclan.ac.uk ; UK.
- Ian Ashman and John Lawler, (2008), Existential Communication and Leadership, , University of Central Lancashire, UK and University of Bradford, UK, *SAGE Publications* (Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore), 4(3), s. 253–269 doi: 10.1177/1742715008092361 <http://lea.sagepub.com>.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. ve Nahrgang, J.D., (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16, 373-394.
- Irving, J. A. ve Berndt, J. (2017). Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader Follower-Focus, Leader Goal-Orientation, and Leader Purposefulness in a Large US Healthcare Organization. *Administrative Sciences*, 7(2), 10-33.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of humanistic Psychology*, 40(3), 84-107.
- İşcan, Ö.F., (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Jackson, K. (2005). Towards authenticity: a sartrean perspective on business ethics, *Journal of Business Ethics*, 58(4), 307-325.
- Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1999). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In R.S. Schuler ve S.E. Jackson (Eds). *Strategic human resource management* (pp. 4-28). Malden, MA: Blackwell.
- Delacroix, J., ve Nielsen, F. (2001). The beloved myth: Protestantism and the rise of industrial capitalism in nineteenth-century Europe. *Social Forces*, 80(2), 509-553. Erişim Adresi: <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0096>.
- Jameson, F. (1997). *Marksizm ve Biçim*. (M. Doğan, Çev.) İstanbul: YKY.
- Jansen Kraemer, H. M. (2011). *The only true leadership is values-based leadership*. Forbes.
- Jaques, E. (1976). *A General Theory of Bureaucracy*, Portsmouth, Heinemann, NH.
- Jaques, E. (1989). *Requisite Organization*, Cason Hall, Arlington, VA.
- Jaques, E. (2003). Ethics for management, *Management Communication Quarterly*, 17(1), 136-142.
- Jaques, E., and Clement, S.D. (1991). *Executive Leadership*, Cason Hall, Arlington, VA.
- Jasper, K. (1971). *Philosophy of existence*. Philadelphia, PN: University of Pennsylvania Press.
- Jasper, K. (1975). 'Existenzphilosophie.' In Kaufmann, W. Existentialism from Dostoevsky to Sartre: 158-232. New York: Times Mirror.
- Jaspers, K. (1973). *Way to Wisdom*. New Haven: Yale University Press.
- Jaspers, K. (1998). *Filosofjos įvadas* [Introduction to philosophy]. Vilnius: Pradai.
- Jaspers, K. (2000). Felsefe Nedir? (İ. Z. Eyüboğlu, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.
- Jen Jones, (2014). Leadership lessons from Levinas: revisiting responsible leadershipLeadership and the Humanities, 2(1), Seton Hill University, Greensburg, PA, USA.

- Jiang, J. Y., Tsui, A. S. ve Li, J. (2015). Servant leadership, changes in personal values, and job meaningfulness. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Johner, P. (2009). *Freundschaft. Das Immunsystem der Gesellschaft. Impulse zur Wiederbelebung einer verlorenen Kunst*. Edition Somedia, Glarus.
- Johner, P. (Hrsg.) (2010). *Transforming Leader*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Johner, P., Gutzwiller, T. (2010). Der Mensch und Transformation In: *Transforming Leader*. Johner, P. (Hrsg.). Freiburg: Haufe-Lexware, 15–24.
- Jones, A. (2001). Absurdity and being-in-itself. The third phase of phenomenology: Jean-Paul Sartre and existential psychoanalysis. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 8, 367–372.
- Jones, C., Parker, M. ve Ten Bos, R. (2005). *For business ethics*. Routledge.
- Joreskog, K. G. (1969). A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- Joyce, P. ve Woods, A. (1996). *Essential strategic management: from modernism to pragmatism*. Oxford: Butterworths Heinemann.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kacmar, K.M., Tillman, C.J., Harris, K.J. ve Whitman, M.V. (2016). Perceptions of Ethical Leadership as a Mediator of the Relationship Between Abusive Supervision and Work Behaviors. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(1), 627-645.
- Kafka, F. (2012). *Aforizmalar*. (O. Çakmakçı, Çev.) İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.

- Kane, Gregory. (2014). *Leadership Theories, Chapter One*. Publishing By: Taras Kushnir/Shutterstock, Inc.
- Kanodia, R. ve Sacher, A. (2016). *Trait Theories of Leadership*. Publishing By: India International Centre, New Delhi.
- Kant, I. (1997). *Die Metaphysik der Sitten*. Weischedel, W. (Hrsg.) Werkausgabe Bd. 8 Berlin: Suhrkamp.
- Karahan, T. F. ve Sardoğan, M. E. (2004). *Psikolojik Danışma ve Psikoterapide Kuramlar*. Samsun: Deniz Kültür Yayınları.
- Karakas, F. ve Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
- Karakas, F. ve Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaufmann, W. (1956). (Ed.) *Existentialism from Dostoevsky to Sartre*, Meridian, New York.
- Kaufmann, W. (1975). *Existentialism from Dostoevsky to Sartre*. New York: Times Mirror.
- Kaye, L. (1999). Strategic human resources management in Australia: The human cost. *International Journal of Manpower*, 20(8), 577-587.
- Kelly, J. ve Kelly, L. (1998). *An existential-systems approach to managing organisations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Goodpaster, K. E., ve Holloran, T. E. (1994). In defense of a paradox. *Business Ethics Quarterly*, 4, 423-429.
- Kenneth Goodpaster E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 1, 53-73.

- Kernis, M. H. ve Goldman, B. M. (2003). Stability and variability in self-concept and self-esteem. In M. R. Leary ve J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 106–127). The Guilford Press.
- Kernis, M. H. ve Goldman, B. M. (2006). A multi-component conceptualisation of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, 38 (pp. 283-357). San Diego: Academic Press.
- Kernis, M. H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kernis, M. H. (2003)., Measuring Self-Esteem in Context: The Importance of Stability of Self-Esteem in Psychological Functioning, Department of Psychology, University of Georgia, Athens,.
- Kernis, M. H., Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research, *Advances in Experimental Social Psychology* 38, 283-357.
- Kernis, M.H. ve Goldman, B.M., (2005). From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualization of Authenticity, in *Building, defending, and regulating the self : A psychological perspective*, pp. 33-47, Tesser, A., Wood, J.V.,ve Stapel, D.A., (Eds.). Newyork: Psychology Press.
- Kernis, M.H., (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1), 1-26.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ., (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Educational Administration: Theory and Practice*. 20(1), 1-22.
- Kesken, J. ve Ayyıldız N.A., (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8(2), 729-754.
- Kets de Vries, M.F.R. (2001). *The leadership mystique: a users manual for the human enterprise*. London: Prentice Hall.

- Khan, D. T. (2016). Meta Ethical View of Existentialism: A Critique of Kantian Ethics. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 3(11), 257-556.
- Kılıç, E., (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven – Bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzincan: Erzincan Üniversitesi SBE.
- Kierkegaard, S. (1846). *Concluding unscientific postscript: Kierkegaard's writings*, Vol. 12.1 (trans. Howard V. Hong ve Edna H. Hong). New Jersey: Princeton University Press.
- Kierkegaard, S. (1992). *Concluding Unscientific Postscript to Philosophical Fragments*. Princeton University Press.
- Kierkegaard, S. (1997a [1843]). Either/Or, A Fragment of Life, in H.V. Hong and E.H. Hong (Eds.), *The Essential Kierkegaard*. Princeton University Press, Princeton.
- Kierkegaard, S. (1997b [1843]). *Fear and Trembling*, in H.V. Hong and E.H. Hong (Eds.),
- Kaufmann, W. (Ed.). (1975). *Existentialism from Dostoevsky to Sartre: Basic Writings of Existentialism by Kaufmann, Kierkegaard, Nietzsche, Jaspers, Heidegger, and Others*. Penguin.83-121. New York: Times Mirror.
- Kierkegaard, S. 1988. *Fear and trembling*. Translated by A. Hannay. London: Penguin Books.
- Kilcourse, T. (1994). A human resource philosophy. *Management Decision*, 32(9), 37-42.
- Koch, R. (1999). Glossary. In S. Crainer (Ed.). *Handbook of management: the state of the art* (pp. 837-920) (Concise ed.). London: Financial Times/Pitman.
- Kilduff, M. and Dougherty, D. (2000). Change and development in a pluralistic world: the view from the classics, *Academy of Management Review*, 25(4), 777-782.
- Kim HY (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry ve Endodontics*, 38(1), 52-54.

- King, D.R. (2013). Managing uncertainty: lessons from Xenophon's retreat, *Journal of Management History*, 19(3), 377-393.
- Kleist, C. (2013). Using Sartre's critique of dialectical reason for managerial decision-making, *Journal of Business Ethics*, 112(2), 341-352.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons ve E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Klugman, D. (1997). Existentialism and constructivism: a bi-polar model of subjectivity, *Clinical Social Work*, 25(3), 297-313.
- Koç, E. (2017, Mart). Gabriel Marcel'in Kişi Nosyonu. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(10), 1-17.
- Koçel. (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (Cilt 12). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kohlberg, L. 1984. *The psychology of moral development*. New York: Harper ve Row.
- Kolditz, T. (2006). Research in 'in extremis' settings, *Armed Forces and Society*, 32(4), 655-658.
- Konz, G. N. ve Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of organizational change management*, 12(3), 200-210.
- Koparal. (2003). *Yönetim Organizasyon* (Cilt 7). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Korsgaard, C. (1992). The sources of normativity. *The Tanner Lectures on Human Values*.
- Kramer, Roderick M. and Staw, Barry M. (2003). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Publishing By Elsevier Ltd.

- Krawiek, T.S. (1979). *Systems and theories of psychology* (4th ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kroon, J. (Red.)(1995). *Algemene bestuur* (3de uitgawe). Pretoria: Kagiso. Landrum,
- Krum, A.K. (2012). How can ideas from the existential approach enhance coaching for people with work-related stress? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, 6, 57–69.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- La Cour, P. ve Hvidt, N. C. (2010). Research on meaningmaking and health in secular society: Secular, spiritual and religious existential orientations. *Social Science and Medicine*, 71(7), s. 1292-1299. doi:10.1016/j.socscimed.2010.06.024.
- Ladkin, D., ve Spiller, C. (Eds.). (2013). *Authentic leadership: Clashes, convergences and coalescences*. Edward Elgar Publishing.
- Laing, R.D. (1971). *The Divided Self: An existential study in sanity and madness*. Harmondsworth: Penguin.
- Lam, V. (2016). *Ethical Leadership for Machiavellians in Business*. (Master's thesis). University of Waterloo.
- Langdridge, A.D. (2012). Existential coaching psychology: Developing a model for effective practice. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, 2(1), 83–88.
- Langiulli, N. (1971). *The Existentialist Tradition*, Humanities Press, New Jersey.
- Langiulli, N. (1997). *European existentialism*. New Jersey: Transactions Pub.
- Längle A. (2011). *Erfüllte Existenz*. Bürgi D. (Hrsg.). Wien: facultas.wuv.
- Längle A., Orgler Ch., Kundi M. (2003). The Existence Scale. A new approach to assess the ability to find personal meaning in life and to reach existential fulfillment. *European Psychotherapy*. 4(1), 135-151.
- Längle, A. (2002a). *Wenn der Sinn zur Frage wird*. Wien: Picus.

- Längle, A. (1988). Wende ins Existentielle. Die Methode der Sinnerfassung. *Entscheidung zum Sein. VE Frankls Logotherapie in der Praxis. München: Piper*, 40-52.
- Längle, A. (Ed.). (1993). *Wertbegegnung: Phänomene und methodische Zugänge. Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse 6. Jahrgang (1991), Nr. 1 und 2. Enth. Referate und Arbeitsberichte von den Tagungen der GLE, 1989 in Innsbruck und 1990 in Wien.* Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse.
- Längle, A. (1994). Sinn-Glaube oder Sinn-Gespür. Zur Differenzierung von ontologischem und existentiellern Sinn in der Logotherapie. In: Bulletin der Gesellschaft der Logotherapie und Existenzanalyse 1/1994 15–20.
- Johner, P., Bürgi, D., ve Längle, A. (2018). *Existential Leadership zum Erfolg: Philosophie und Praxis der Transformation.* Haufe-Lexware.
- Längle, A. (1999a). Die anthropologische Dimension der Personalen Existenzanalyse (PEA). *Existenzanalyse* 16(1), 18–25.
- Längle, A. (1999b). Was bewegt den Menschen? Die existentielle Motivation der Person. *Existenzanalyse Band*, 16(3), 18–29.
- Längle, A. (2000b). Dem Kranken die Wahrheit sagen? Arztsein zwischen Sachlichkeit und Menschlichkeit. In: Dézsy, J. (Hrsg.), *Medizin 2000, Aus Forschung und Praxis.* Wien: Dr. Peter Müller Verlag 25–35.
- Längle, A. (2002b). Die grandiose Einsamkeit. Narzißmus als anthropologisch existentielles Phänomen. *Existenzanalyse*, 19(2+3), 12–24.
- Längle, A. (2003a). Psychodynamik – die schützende Kraft der Seele. Verständnis und Therapie aus existenzanalytischer Sicht. In: Längle, A. (Hrsg.) *Emotion und Existenz.* Wien: WUV-Facultas, 111–134.
- Längle, A. (2003b). Kann ich mich auf mein Gefühl verlassen? In: Längle, A. (Hrsg.), *Emotion und Existenz.* Wien: WUV-Facultas, 11–26.
- Längle, A. (2007). Sinnvoll leben. Eine praktische Anleitung der Logotherapie. Salzburg: Residenz Verlag 2007 – 3. Aufl. 2014.

- Längle, A. (2008). Die spirituelle Verwurzelung der Existenz – Zum Verhältnis von Psychotherapie und Spiritualität am Beispiel der Existenzanalyse. *Psycho logie in Österreich*, 28(1), 18–25.
- Längle, A. (2009). Sinn – Bedürfnis, Notwendigkeit oder Auftrag? Eine existenz analytische Fundierung der Logotherapie. *Existenzanalyse*, 26(1), 76–90.
- Längle, A. (2010). Gefühle – erwachtes Leben. Zur Begründung und Praxis der existenzanalytischen Emotionstheorie. *Existenzanalyse*, 27(2), 59–71.
- Längle, A. (2011). Geist und Existenz. Zur inhärenten Spiritualität der Existenz analyse. *Existenzanalyse*, 28(2), 18–31.
- Längle, A. (2012). Vom gelassenen Wollen zum erzwungenen Lassen. Zur Praxis der realen Freiheit. *Existenzanalyse*, 29(2), 15–30.
- Längle, A. (2013). Das Richtige spüren. Authentizität und Gewissen. *Existenzanalyse*, 30(2), 46–58.
- Längle, A. (2014). *Viktor Frankl – eine Begegnung*. Wien: Facultas.
- Längle, A. (2016a). *Existenzanalyse. Zugänge zur existentiellen Psychotherapie*. Wien: Facultas.
- Längle, A. (2016b). Grenzen – Ein Schlüssel zur Existenz. Leben und Leiden an den Grenzen des Daseins. *Existenzanalyse*, 33(2), 52–64.
- Längle, A. ve Bürgi D. (2014). *Existenzielles Coaching*. Wien: facultas.wuv.
- Längle, A. (Hrsg.) (2000a). *Praxis der Personalen Existenzanalyse*. Wien: Facultas.
- Larwood, L. ve Falbe, C.M. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-770.
- Laschinger, H.K.S. ve Fida, R. (2014). New nurses' burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1, 19–28.
- Latham, G. P. ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

- Lawler, J. ve Ashman, I. (2010). *Social work management and leadership: Managing complexity with creativity*. Abingdon: Routledge.
- Lawler, J. ve Ashman, I. (2012). Theorising leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership*, 8(4), 327–344.
- Lawler, J. (2005). The essence of leadership? Existentialism and leadership. *Leadership*, 1(2), 215–231.
- Lawler, J. (2007). Reply to Ian Ashman. *Leadership*, 3(1), 107–113.
- Lawler, J. and Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: a sartrean perspective, *Leadership*, 8(4), 327-344.
- Lawler, J. and Bilson, A. (2013). *Social Work Management and Leadership: Managing Complexity with Creativity*, Routledge, New York, NY.
- Lawrence, J. and Matthews, M. (2012). *The Oxford Handbook of Military Psychology*, Oxford University Press, New York, NY.
- Lawton, A.,ve Páez, I. (2015). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.
- Leach, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 35(5), 228-237.
- LeBon, T., ve Arnaud, D. (2012). Existential coaching and major life decisions. 2012). *Existential Perspectives on Coaching*, 47-59.
- Lee, K., Carswell, J.J. ve Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Levinas, E. (1961 [1969]). *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Levinas, E. (1963 [1990]). *Difficult Freedom: Essays on Judaism*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Levinas, E. (1972 [2006]). *Humanism of the Other*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

- Levinas, E. (1974 [1998]). *Otherwise than Being: Or Beyond Essence*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Levinas, E. (1995 [1999]). *Alterity and Transcendence*. New York, NY: Columbia University Press.
- Levinas, E. and Nemo, P. (1985). *Ethics and Infinity*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Levinas, E., Bouchetoux, F., and Jones, C. (2007). Sociality and money. *Business Ethics: A European Review*, 16(3), 203–207.
- Levine, M. (2000). *The Importance of Leadership: An Investigation of Presidential Style at Fifty National Universities*. Publishing By: University Of North Texas.
- Lewis, J. (2012). Using existential integrated coaching in the workplace. *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Lewis, M. H. (2011). Defiant power: An overview of Viktor Frankl's Logotherapy and existential analysis, Marshall H. Lewis, M. A. Diplomate Clinician in Logotherapy Licensed Clinical Psychotherapist, by Defiant Power Solutions, Defiant Power for Life.
- Lewis, M. H. (2011). Defiant power: An overview of Viktor Frankl's Logotherapy and existential analysis. Erişim adresi: www.defiantpower.com
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. ve Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. ve Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liedtka, J. (2008). Strategy making and the search for authenticity, *Journal of Business Ethics*, 80(2), 237-248.

- Liedtka, J.M. (1989). 'Value congruence: the interplay of individual and organizational value systems'. *Journal of Business Ethics*, 8, 805-815.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E. ve Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Lips-Wiersma, M. ve Mcmorland, J. (2006). Finding meaning and purpose in boundaryless careers: A framework for study and practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147-167.
- Lips-Wiersma, M., Souter, A. ve Wright, S. (2015). The Lived Experience of Meaningful Work. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 15.
- Loewy, R.S., (2008). The Ethics of Organizational/ Institutional Ethics in a Pluralistic Setting: Conflicts of Interests, Values and Goals. *McGeorge Law Review*, 39, 703-718.
- London, M. (1999). Principled leadership and business diplomacy. *Journal of Management Development*, 18(2), 170-192.
- Louw, D.A. ve Edwards, D.J.A. (1993). *Sielkunde: 'n inleiding vir studente in Suider-Afrika*. Johannesburg: Lexicon.
- De Lange, L. (2017). *A leadership communication value chain model* (Doctoral dissertation, University of the Free State). Erişim Adresi: <https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/7768/DeLangeL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lundy, O. ve Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*. London: Routledge.
- Luoma, M. (2000). Investigating the link between strategy and HRD. *Personnel Review*, 29(6), 769-790.
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.

- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavioran Evidence-Based Approach*, 12th Edition. Publishing By: Mcgraw-Hill.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Lührmann, T. ve Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership*, 3(1), 115-127.
- M. Hanaway (Eds.). *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343.
- Maak, T. and Pless, N. (2006a). Introduction. In T. Maak and N. Pless (eds), *Responsible Leadership*. London, New York: Routledge.
- Maak, T. and Pless, N. (2006b). Responsible leadership in a stakeholder society: a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Maak, T. and Pless, N. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537–550.
- MacIntyre, A., (1984). *After Virtue; a study in moral theory*. 3rd ed. Notre Dame: Universty of Notre Dame Press.
- Macit, M. (2003). Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 86-114.

- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- MacIntyre, A. (2001). *Varoluşçuluk*. (H. Hünler, Çev.) İstanbul: Paradigma yayınları.
- van Deurzen, E. (2012). The existential ideology and framework for coaching. *Existential Perspectives on Coaching*. New York: Palgrave Macmillan, 3-20.
- Madah, N.A. (2015). *Principle of Management 1st Edition*. Publishing By:Tafseer Press, Arbil-Iraq.
- Maddi, S. R. (1967). The existential neurosis. *Journal of abnormal psychology*, 72(4), 311-325
- Mahsud, Rubina; Yukl, Gary; Prussia, Greg. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations- oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 2010, 25(6), 561-577.
- Maive Rute (2013). What Happened to the Protestant Work Ethic? Research Paper.
- Mandic. M. (2012). Authenticity in existential coaching. In E. van Deurzen ve M. Hanaway (Eds.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Marcel, G. (1964). *Creative Fidelity*. (R. Rosthal, Çev.) New York: Farrar, Straus and Company.
- Marcel, G. (1967). *The Philosophy of Existentialism*. (M. Harari, Çev.) New York: The Citadel Press.
- Marcel, G. (1997). *Being and Having*. (K. Farrer, Çev.) Westminster: Dacre Press.
- Marianna V. Mikhaylova ve Viktoria A. Dmitrieva, (2021). The Interdependence of Humanistic Values and the Level of Existential Fulfillment of an Intellectual Leader, EPJ Web of Conferences 248, 03005 (2021). Erişim Adresi: <https://doi.org/10.1051/epjconf/202124803005>.
- Marion, R. and Uhl-Bien, M. (2002). Leadership in complex organizations, *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.

- Marshall, M. (2011). Prism of Meaning: Guide to the Fundamental Principles of Viktor E. Frankl's Logotherapy, Maria Marshall, Ph.D., Erişim adresi: www.logotherapy.ca.
- Martin, R. ve Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes, *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper ve Row.
- Maslow, A.H. (1969). *A theory of human motivation*. In R.A. Sutermeister (Ed.). *People and productivity* (pp. 83-103) (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A.H. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley
- Maslow, Abraham H., 1969 Existential Psychology—What's in it for Us?, In *Existential Psychology*, edited by Rollo May, 52-60. New York: Random House, 1969.
- Matten, D. ve Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L., Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- May, R. ve Angel, E. (Eds.) (1994). *Existence*. Northvale, NJ: Jason Aronson, Inc.
- May, R. (1953). *Man's search for himself*. New York: Norton.
- May, R. (2012). *Varoluşun Keşfi*. İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- May, R. (Ed.) (1961). *Existential psychology*. New York: Random House.
- May, R. (1969). *Existential Psychology*. New York: Random House.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R.L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. 2009. How does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 108, 1-13.

- McAdams, D. P. (2012). Meaning and Personality. The Human Quest for Meaning: Theories, Research and Applications. In P.T.P. Wong (Edit.). (İkinci baskı), s. 107-124. New York, NY: Taylor ve Francis Group.
- Mcclellan, Jeffrey L. 2007, The advisor as servant: The theoretical and philosophical relevance of servant leadership to academic advising. *Nacada Journal*, 27(2), 41-49.
- McFarlane, D.A., (2013). The Importance of Business Ethics to Small Ventures, *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 1(1), 50-59.
- McGregor, D. (1969a). Theory X: the traditional view of direction and control. In R.A. Sutermeister (Ed.). *People and productivity* (pp. 186-193) (2nd ed). New York: McGraw Hill.
- McGregor, D. (1969b). Theory Y: the integration of individual and organizational goals. In R.A. Sutermeister (Ed.). *People and productivity* (2nd ed.) (pp. 194)-202. New York: McGraw Hill.
- McGregor, D. (2000a). New concepts of management. In G. Heil, W. Bennis ve D.C. Stephens (Eds). *Douglas McGregor, revisited: managing the human side of the enterprise* (pp. 145-153). New York: John Wiley.
- McGregor, D. (2000b). The human side of enterprise. In G. Heil, W. Bennis ve D.C. Stephens (Eds). *Douglas McGregor, revisited: managing the human side of the enterprise* (pp. 130-144). New York: John Wiley.
- Meeler, D. (2016). Five Basic Approaches to Ethical Decision-Making: Handout for Central Approaches to Ethics. Erişim adresi: http://faculty.winthrop.edu/meelerd/docs/rolos/5_Ethical_Approaches.pdf.
- Merleau-Ponty, M. (2002). *Phenomenology of Perception*, (trans. Colin Smith,). London: Routledge.
- Merleau-Ponty, M. (2003). *Maurice Merleau-Ponty: Basic Writings*, (ed. Thomas Baldwin), New York: Routledge.
- Militaru, C. ve Zanzir, A. (2012). The influence of organizational culture over the ethical principles in international businesses. *International Journal of*

- Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(Special 1), 26-33.
- Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership*. Publishing By: M.E. Sharpe, Inc.
- Miner, J.B. (2010). *Leadership Behavior and Motivation*. Chapter 3 Leadership Behavior and Motivation. E-books.
- Mintzberg, H. ve Laasch, O. (2020). Mintzberg on (ir) responsible management. In *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. (1994). Of strategies: deliberate and emergent. In H. Tsoukas (Ed.). *New thinking in organizational behavior: from social engineering to reflective action* (pp. 188-208). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (2020). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.
- Mintzberg, H., Carroll, A. B., Adler, N. J., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E. ve Laasch, O. (2020). What are responsible management? A conceptual potluck. In *Research handbook of responsible management*. Edward Elgar Publishing.
- Mirea, (2012). In E. van Deurzen ve M. Hanaway (Eds.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Mironescu, Roxana. (2013). *The Importance of Management and Leadership in A Changing Business Environment*. Publishing By: Studies and Scientific Researches. Economics Edition.
- Modrack, S. (2008). The Protestant Work Ethic revisited: a promising concept or an out-dated idea? Social Science Research Centre Berlin ISSN Nr. 1011-9523.
- Mohrman, S.A. ve Lawler, E.E. (1999). The new human resources management: creating the strategic business partnership. In R.S. Schuler ve S.E. Jackson (Eds). *Strategic human resource management* (pp. 433-447). Malden, MA: Blackwell.

- Morin, W.J. (1994). HR as director of people strategy. *HRMagazine*, 39(12), 52-54.
- Moss, S. A. ve Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. *Current research in social psychology*, 11(6), 70-91.
- Mounier, E. (1986). *Varoluş Felsefelerine Giriş*. (S. R. Kırkoğlu, Çev.) İstanbul: Alan Yayınları.
- Mounier, E. (2007). *Varoluş felsefelerine giriş*. (S. R. Kırkoğlu, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.
- Muchinsky, P.M. (2000). *Psychology applied to work* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Muhammad Shahzad, (2016). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, Don Page and Paul T. P. Wong, Trinity Western University, Langley, B. C. Canada.
- Mulla, Z. R., ve Krishnan, V. R. (2011). Transformational leadership: Do the leader's morals matter and do the follower's morals change?. *Journal of Human Values*, 17(2), 129-143.
- Mussig, D.J. (2003). A Research and Skills Training Framework for Values-Driven Leadership, *Journal of European Industrial Training*, 27(2-4), 73-79.
- Muşta, C. (1988). *Gabriel Marcel'in Celaleddin Varoluşçuluğu*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı yayınları.
- Naagarazan, R. (2006). Textbook on Professional Ethics and Human Values.[online]. 2006.
- Nanda, J. (2012). Why mindfulness-based existential coaching? In E. van Deurzen ve M. Hanaway (Eds.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Nankervis, A. ve Compton, R. (2011). *Human Resource Management: Strategy and Practice*, 7th ed., RR Dnnelley Asia Printing Solutions Limited – China.
- Nankervis, A., Compton, R., Baird, M. ve Coffey, J. (2011). *Human resources management: Strategy and practice*. Cengage Learning Australia.

- N.E., Howell, J.P. ve Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *The Leadership ve Organization Development Journal*, 21(3), 150-156.
- Neider, L. L., Schriesheim, C. A. ve Schriesheim, F. J. (2014). A construct validity study of the Luthans and Avolio (2003) authentic leadership model. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 739-755.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543-554.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1997). *Organizational behavior: human behavior at work (10th ed.)*. New York. McGraw Hill.
- Ng, F.D. (2019). Instructional leadership. In *School leadership and educational change in Singapore* (pp. 7-30). Springer, Cham.
- Nicholson, N., Audia, P.G. ve Pillutla, M.M (2005). *Organizational Behavior The Blackwell Encyclopedia of Management*. Second Edition. Publishing By: Blackwell.
- Nietzsche, F. (1961 [1883]). Thus spoke Zarathustra (Trans. R.J. Hollingdale). Harmondsworth: Penguin.
- Nietzsche, F. (2003a [1883-85]). *Thus Spoke Zarathustra*, Penguin Classics, St.Ives.
- Nietzsche, F. (2003b [1887]). *The Genealogy of Morals*, Dover, New York.
- Nijhof, W.J., de Jong, M.J. ve Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Narasimhan, N., Bhaskar, K., ve Prakhya, S. (2010). Existential beliefs and values. *Journal of business ethics*, 96, 369-382.
- Northouse, G.P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

- Novicevic, M., Harvey, M., Buckley, M., Brown-Radford, J. and Evans, R. (2006). Authentic leadership: a historical perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Novicevic, M.M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M.R. and Brown, J.A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: implications for today's perspectives on transformational and authentic Leadership, *Management Decision*, 43(10), 1396-1409.
- Novicevic, M.M., Harvey, M., Buckley, M. and Adams, G. (2008). Historicism in narrative reviews of strategic management research, *Journal of Management History*, 14(4), 334-347.
- Novicevic, M.M., Humphreys, J. and Zhao, D. (2009). An ideological shift in Chandler's research assumptions: from American exceptionalism to transnational history, *Journal of Management History*, 15(3), 299-312.
- Novicevic, M.M., Zikic, J., Martin, J., Humphreys, J. and Roberts, F. (2013). Responsible executive leadership: a moral-identity analysis based on Barnard's conceptualization, *Journal of Management History*, 19(4), 474-491.
- Nyberg, D., Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles, *Leadership*, 10, 437-455
- O'Reilly, C.A. ve Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- O'Sullivan, M. and Graham, M.B.W. (2010). Moving forward by looking backward: business history and management studies, *Journal of Management Studies*, 47(5), 775-790.
- O'Toole, J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oates, V., ve Dalmau, T. (2013). Ethical leadership: A legacy for a longer future. In *Performance* (Vol. 5, No. 2, pp. 20-27).

- Odiorne, G.S. (1966). The management jungle and the existential manager, *Academy of Management Review*, 9(2), 109-116.
- Okechukwu, B. O. (2012). *Ethical leadership and good governance in nigerian local governments*. (Unpublished Ph. D dissertation). College of Social and Behavioural Science, Walden University, USA.
- Oreg, ve Berson. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Orme, G., ve Ashton, C. (2003). Ethics—a foundation competency. *Industrial and Commercial Training*, 35(5), 184-190.
- O'Toole, J. (2008). Notes towards a definition of values-based leadership. *The Journal of Values-based Leadership*, 1(1). Article 10.
- Ouchi, W. G. ve Dowing, J. B. (1974). Defining the span of control. *Administrative Science Quarterly*, 19, 357-365.
- Özan, M.B., Özdemir, T.Y. ve Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators From Teachers' Point of View. *Foro De Educación*, 15(23), 161-183.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Öztürk, Y., (2014). *The relationship of authentic leadership and participative climate with employee voice: The moderating role of personality and organizational identification*. (Doctoral Thesis). Istanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- P. Foulquie. (1995). *Varoluşçuluk*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Palazzo, G., Krings, F. ve Hoffrage, U. 2012. Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109, 323-338.

- Park, C. L. (2005). Religion as a meaning-making framework in coping with life stress. *Journal of Social Issues*, 61(4), s. 707-729. doi:10.1111/j.1540-4560.2005.00428.x.
- Parry, K.W. ve Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings, *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
- Payne, R.L. (2000). Eupsychian management and the new millennium. *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 219-227.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. and Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader-member exchange theory (LMX). *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Peltier, B. (2012). *The psychology of executive coaching*. (2nd ed.). New York: Routledge.
- Peter N. Stearns (1998). *The Second Industrial Revolution, 1870-1914*. Westview Press; 2nd edition (June 18, 1998).
- Peters, T. J., ve Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, 8(3), 85-86.
- Peterson, C. ve Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B. and Hannah, S. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts, *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant: continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.

- Philipp Johner, Dorothee Bürgi, Alfried Langle, (2018). Existential Leadership zum Erfolg, Philosophie und Praxis der Transformation, Auflage 2018, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Piccolo, R. F., ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Pickett, L. (2000). People make the difference. *Industrial and Commercial Training*, 32(6), 225-229.
- Plant, B. (2006). Apologies: Levinas and dialogue. *International Journal of Philosophical Studies*, 14(1), 79–94.
- Pless, N. (2007). Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437–456.
- Pless, N. and Maak, T. (2009). Responsible leaders as agents of world benefit: learnings from ‘Project Ulysses.’ *Journal of Business Ethics*, 84, 59–71.
- Pless, N. and Maak, T. (2011). Responsible leadership: pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 9, 83–113.
- Pless, N., Maak, T., and Stahl, G.K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: the Ulysses experience. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 237–260.
- Podolny, J. M., Khurana, R. ve Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.
- Porter, L. and McLaughlin, G. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Posner, B. Z. ve Kouzes, J. M. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological reports*, 63(2), 527-530.
- Prilleltensky, I. (2000). Value-based leadership in organizations: Balancing values, interests, and power among citizens, workers, and leaders. *Ethics and Behavior*, 10(2), 139-158.

- Pringle, D. (2012). Existential coaching using the MBTI and FIRO-B psychometric assessments. In E. van Deurzen ve M. Hanaway (Eds.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Pruzan, P. (1998). From Control to Values-Based Management and Accountability, *Journal of Business Ethics*, 17(3), 1379- 1394.
- Qualls, W.J. ve Puto, C.P. (1989). Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions, *Journal of Marketing Research*, 26, 179–192.
- Raamaa A. Bhoslay, (2016). A Study of Effectiveness Of Spritual Inteligence, Enhancement Programme For Trainne Teachers, *The Online Journal of New Horizons in Education*, 6(1), 1-7 Erişim Adresi; <https://www.tojned.net/journals/tojned/articles/v06i01/v06i01-01.pdf>
- Rachels, J. ve Rachels, S. (2012). *The Elements of Moral Philosophy*. 7e. McGraw Hill.
- Rahayani, Y. (2010). Servant Leadership: Educational Institution. *JEE, Journal of English and Education*, 4(1), 91-101.
- Rana Zamin Abbas, Muhammad Ashraf, Hassan Mobeen Alam, Abdul Rafay (2011). Mirror up to leadersh ip and Strategic Human Resource Management: An Exploratory Account, 2011 Institute of Interdisciplinary Business Research, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, February 2011, 2(10).
- Raphael, D.D. 1989. *Moral philosophy*. Oxford: Oxford University Press.
- Raykov, T. (1997). Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173–184.
- Raynor, M. and Christensen, C. (2007). *The Strategy Paradox*, Random House, New York, NY.
- Reed, J. (2012). Existential coaching first, neurolinguistic programming second. In E. van Deurzen ve M. Hanaway (Eds.), *Existential perspectives on coaching*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

- Reilly, A. H. ve Ehlinger, S. (2007). Choosing a values-based leader: An experiential exercise. *Journal of management Education*, 31(2), 245-262.
- Reneaux, R. (1994). *Egzistansiyalizm Üzerine Dersler*. (M. Korlaelçi, Çev.) Kayseri: Erciyes Üniversitesi Yayınları.
- Reynolds, G. W., (2010). *Ethics in Information Technology*, 3rd ed., Joe Sabatino publisher-USA.
- Rice, G. E. (2005). *Franklian Psychology: An Introduction to Logotherapy*. Texas: Viktor Frankl Institute of Logotherapy.
- Rice, J.H. (1960). Existentialism for the businessman. *Harvard Business Review*, 38(2), 135-143.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A., (2016). *Örgütsel davranış- organizational behavior*. 14. İ. Erdem, H. E. Erdost Çolak, İ. Özalp Türetgen, G. Başbuğ, M. Tüz, G. Ordun, F. Ayanoğlu Şişman, A. Yalçın (Trans.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*, 15th Edition. Publishing By: Prentice-Hal.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: structure, design and applications*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A., Coulter, M. ve Anderson, I. (2013). *Fundamentals of Management*. 7th Canadian Edition. Publishing By: Pearson Canada Inc.
- Robert K. Greenleaf and Larry C. Spears, *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Paulist Press, 2002). loc 70-175.
- Rogers, C. R. (1980). *A Way of Being*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Rogers, C.R. (1951). *Client-centred therapy: its current practice, implications, and theory*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1987). A description of the person-centered approach. Appendix A in L. Raubenheimer (Ed.). *Visit to South Africa by Carl Rogers and Ruth Sanford*

- of the USA: An exercise in communication (Pers 1987-03). Pretoria: Human Sciences Research Council.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rosen, R., Digh, P., Singer, M. ve Phillips, C. (2000). *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*. New York: Simon ve Schuster.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Rouillard, C. ve Giroux, D. (2005). Public Administration and the Managerialist Fervour for Values and Ethics. *Of Collective Confusion in Control Societies, Administrative Theory ve Praxis*, 27(2), 330-357.
- Rousseau, J.J. 1979. *The social contract*. Middlesex: Penguin Books.
- Rowden, R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership ve Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Rowe, W.G. and Guerrero, L., 2012. *Cases in leadership*. Sage.
- Rtu. (2000). *Leadership and Management*. Publishing By: Rai TechnologyUniversity,Campus. Erişim adresi: http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/Leadership_&_Management.pdf.
- Rubenstein, R. L. (1967). Freud and Judaism: a review article.
- RUE, Bob, (2001). Values-Based Leadership: Determining Our Personal Values, *Behavioral Science*, 30, 12-16.
- Ruiz, P., Martínez, P. ve Cerdán, L. (2011). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 503-517.
- Russ, M. and Uhl-Bien, M. (2003). Complexity theory and Al-Qaeda: examining complex leadership, *Emergence*, 5(1), 54-76.
- Ryan, R. and Deci, E. (2003). On assimilating identities to the self: a self-determination theory perspective on internalization and integrity within

- cultures, in Leary, M., and Tangney, J., *Handbook of Self and Identity*, Guilford, New York, NY, pp. 253-272.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sadozai, A. M., Marri, M. Y. K., Zaman, H. M. F., Yousufzai, M. I. ve Nas, Z. (2013). Moderating role of Islamic work ethics between the relationship of organizational commitment and turnover intentions: A study of public sector of Pakistan. *Mediterranean journal of social sciences*, 4(2), 767-767.
- Sahakian, W.S. (Ed.) (1981). *History of psychology: a source book in systematic psychology*. (revised ed.). Itasca, IL: F.E. Peacock.
- Sahin, E. 2014. Does existence precede essence? Existentialism and Avicenna. *Journal of Islamic Research*, 51(1), 41-60.
- Salamun Kurt, (2006). Karl Jaspers' Conceptions of the Meaning of Life, University of Graz, Austria, *An International Journal in Philosophy, Religion, Politics, and the Arts*, 1(1-2), 1-8. Erişim Adresi: <https://existenz.us/volumes/Vol.1Salamun.pdf>
- Salamun, K. (1999). Existenz [Existance]. In: Gordon, H. (ed). *Dictionary of Existentialism*. London: Fitzroy Dearborn.
- Salehi, M., Saeidinia, M. ve Aghaei, M., (2012). Business Ethics, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(1), 1-5.
- Sartre, J. P. (1947). Situation I, Gallimard, Paris (Partly Translated in Literary and Philosophical Essays, Philosophical Library, New York, 1957. s.165.
- Sartre, J. P. (1948). *Existentialism and Humanism*, Translated by Philip Mairet, Methuen ve Co. Ltd., London. s.48.
- Sartre, J. P. (1999). *Bulanti*. İstanbul: Roman Yayınları.
- Sartre, J. P. (2009). *Varlık ve Hiçlik*. (T. I. Eksen, Çev.) İstanbul: İthaki.
- Sartre, J. P. (2017). *Varoluşçuluk*. (A. B. (Çev.), Dü.) İstanbul: Say Yayınları.
- Sartre, J.P. (1956). *Being and nothingness*. New York: Philosophical Library.

- Sartre, J.P. (1957). *Existentialism and human emotions*. New York: Winston Library.
- Sartre, J.P. (1981). Existential psychoanalysis. In W.S. Sahakian (Ed.). *History of psychology: a source book in systematic psychology* (pp. 441-445) (revised ed.). Itasca, IL: F.E. Peacock.
- Sartre, J.P. (1984). *Being and Nothingness: A Phenomenological Essay on Ontology*, in Barnes, H.E. (Ed), Washington Square Press, trans New York, NY.
- Sartre, J.P. (1985). *Existentialism and Human Emotions*, Citadel Press, New York, NY.
- Sartre, J.P. (2004). *Critique of Dialectical Reason: Theory of Practical Ensembles*, Vol. 1, Verso, New York, NY.
- Sartre, Jean-Paul. 1993, *Freedom and responsibility. Essays in existentialism*. New York: Kensington, s. 63-68.
- Satre, J-P. (1973). *Existentialism and humanism* (Trans. P. Mairet). London: Methuen.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., ve Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley ve Sons.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. ve Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. 11th Edition. Publishing By: John Wiley ve Sons, Inc.
- Schneider, B. ve Smith, B. (2004). *Personality and Organizations*. Publishing By: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schneider, B. (1987). The people make the place, *Personnel Psychology*, 40(3). 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. and Smith, D.B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schneider, U.J. (2007). Sartre and Foucault matching each other: what history meant for both of them. *History and Theory*, 46(2), 272-280.

- Schonwalder-Kuntze, T. (2011). Sartrean authenticity: the epistemological and ontological bases of Sartrean ethics. *Sartre Studies International*, 17(2), 60-80.
- Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. (Eds) (1999). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Business.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., ve Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. *Human resource management: A critical text*, 2, 114-130.
- Schultz, D. (1981). *A history of modern psychology* (3rd ed.). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Are There Universal Aspects in the Structure and Content of Human Values?, *Journal of Social Issues*, 50, 19–45.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structures of Values. Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, in Zanna, M.P. (Eds), *Advances in Experimental Social Psychology* 25, Academic Press, San Diego, s. 1-65.
- Schweperker, C.H., Jr., Ferrell, O. C. ve Ingram, T.N. (1997). The Influence of Ethical Climate on Role Stress in the Sales Force, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 99–108.
- Seerat Fatima, Mueen Aezaz Zafar, (2018). Servant Leadership and Meaningfulness at Work: The Contingency Effect of Leader Ethical Sensitivity, *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 38(1), 12-22.
- Seligman, M. E. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sendjaya, S. (2007). Conceptualizing and measuring spiritual leadership in organizations. *International. Journal of Business and Information*, 2(1), 104-126.

- Sendjaya, S., Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Shaffer, J.B.P. (1978). *Humanistic psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shah, T. A., Nisar, M., Rehman, K., ve Rehman, I. (2011). Influence of transformational leadership on employees outcomes: Mediating role of empowerment. *African journal of business management*, 5(21), 8558-8566.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
- Shaw, W.H. ve Barry, V. (1995). *Moral issues in business*. (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Shiva, M. M., ve Suar, D. (2010). Leadership, LMX, commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations. *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117-150.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Soliman, F. ve Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press.
- Sosik, J.J., Goldshalk, V.M. ve Yammarino F.J., (2004). Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentor Prote'ge ' Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 241-261.
- Sönmez, V. (2008). *Eğitim Felsefesi*. Ankara: Anı yayıncılık.

- Spears, L. C. ve Lawrence, M. (2002). (Eds.). *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley ve Sons.
- Spears, L.C. (2005). The understanding and practice of servant-leadership. In S. Ferch (Ed.), *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
- Spillane, J. P. (2006). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34. Routledge. Erişim Adresi:
<http://dm.education.wisc.edu/rrhalverson/intellcont/SpillaneHalversonDiamond2004-1.pdf>
- Spillane, J. P., Halverson, R. ve Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28.
- Spinelli, E. ve Horner, C. (2007). Existential approach to coaching psychology. In S. Palmer ve A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology*. Hove: Routledge.
- Spinelli, E. (2005). *The interpreted world: An introduction to phenomenological psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spinelli, E. (2014). Existential coaching. In E. Cox, T. Bachkirova ve D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Squires, V. Northouse, PG (2016). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185.
- Stahl, M.J. ve Grigsby, D.W. (1992). *Strategic management: formulation and implementation*. Boston, MA: PWS-Kent.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy- Existentialism (Kaynak: Stanford Felsefe Ansiklopedisi - Varoluşçuluk.

- Steger, M. F. ve Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 303-320.
- Steger, M. F. ve Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Linley, S. Harrington, ve N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131-142). Oxford University Press.
- Steger, M. F. ve Frazier, P. (2005). Meaning in life: One link in the chain from religiousness to well-being. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), s. 574-582. doi:10.1037/0022-0167.52.4.574.
- Steger, M. F., Dik, B. J. ve Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steinbauer, R., Renn, R., Taylor, R. ve Njoroge, P. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgement: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120, 381-392.
- Stevenson, L. (1987). *Seven theories of human nature* (2nd ed.). New York: Oxford University Press. (A discussion of Jean-Paul Sartre is presented in chapter seven).
- Storsletten, V.M.L. ve Jakobsen, O.D. 2015. Development of leadership theory in the perspective of Kierkegaard's philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128, 337-349.
- Kumar, S. (2018). Servant leadership: A review of literature. *Pacific Business Review International*, 11(1), 43-50. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/profile/Sunil-Kumar-476/publication/328660340_Servant_Leadership_A_Review_of_Literature/links/5bdaf03192851c6b279e4398/Servant-Leadership-A-Review-of-Literature.pdf

- Sutermeister, R.A. (1969). *People and Productivity* (2nd ed.) New York: McGraw Hill. (In this book, a variety of readings, including Abraham Maslow and Douglas McGregor, is found).
- Sweetman, B. (2002). *Gabriel Marcel: Ethics Within a Christian Existentialism, Phenomenological Approaches to Moral Philosophy, (ed.Lester Embree and John Drummond),*. The Netherlands, Kluwer Academic Publishers.
- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik* Ankara: Seçkin Yayın Evi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 9 Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. 4th Edition, Allyn and Bacon, Boston.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T., (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(4), 89-106.
- Takamine Kurt and Ishida Ryo, (2008). Naikan Therapy: An Approach For Developing Corporate Executive Servant-Leaders, *The International Journal of Servant-Leadership*, 4(I), 303-320.
- Takamine, K. (2006). Finding our way: Leadership for an uncertain time. *The International Journal of Servant-Leadership*, 2(1), 579-583.
- Tansel, A. (2006). *Jean Paul Sartre'ın Felsefesinde Özgürlük, Sorumluluk ve Yabancılaşma Kavramları* (Doctoral dissertation). Ankara: Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Bölümü, Sistemantik Felsefe ve Mantık Ana Bilim Dalı

- Taşdelen, D. K. (2003). Kierkegaard'da Varoluşçu Mantık Olarak 'Ya/Ya da': Hegel'in Mantığı ile Benzerlikler ve Farklılıklar. *Felsefe Dünyası* (37), 171-195
- Taşdelen, V. (2011, Haziran). Varoluş Felsefelerinde Varoluşun Özden Önceliği Sorunu. *An International Journal of Philosophy*, 1(1), 27-55.
- Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S. and Jinks, M., (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terry, R. (1993). *Authentic Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Tetenbaum, T.J. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32.
- Thaler, R.H. and Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Penguin Books, New York, NY.
- The Cambridge Dictionary of Philosophy, 3. baskı.
- Thomas, C. H., Hebdon, A. S., Novicevic, M. M., ve Hayek, M. J. (2015). Fluid leadership in dynamic contexts: A qualitative comparative analysis of the biblical account of Nehemiah. *Journal of Management History*, 21(1), 98-113.
- Tilley, J. J. (2019). *A Phenomenology of Authentic Leadership* (Doctoral Thesis). Bethel University. Spark Repository. Erişim Adresi: <https://spark.bethel.edu/etd/627>.
- Tony Fusco, Siobhain O'Riordan ve Stephen Palmer (2015), An existential approach to Authentic Leadership Development: A review of the existential coaching literature and its' relationship to Authentic Leadership, *The British Psychological Society* – ISSN: 1748–1104, *The Coaching Psychologist*, 11(2), 61-71, December 2015.

- Tourish, D. (2008). Challenging the transformational agenda: leadership theory in transition? *Management Communication Quarterly*, 21(4), 522–528.
- Treviño, L. K., Brown, M., ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Treviño, L.K., Brown, M. ve Hartman, L.P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5-37.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P. ve Brown, M. (2004). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. In L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles ve C. Truss (Eds). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality* (pp. 40-58). Oxford: Oxford University Press.
- Türkkahraman, M. (2014). Social values and value education. *Procedia-social and behavioral sciences*, 116, 633-638.
- Ueno, Y. (2001). *Effectiveness And Importance of Leadership in The Changing Period A Secret Key to Revitalize Japanese Firms*. Publishing By: Columbia Business School Visiting Fellow Research Paper.
- Uğurluoğlu, Ö. (2018). Yapısal eşitlik modellemesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(30), 1655-1676.
- Uhl-Bien, Mary; Maslyn, John M. (2000), Examining The Exchange In Leader-Member Exchange (Lmx): Identification Of Dyadic Relational Styles And

- Their Association With Key Attitudes And Behaviors. In: *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2000. p. K1-K6.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. and McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Ünsar, S. ve Şimşeker, M. (2008). Küreselleşme Süreci ve Liderlik. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1029-1045.
- V. Valatka, V. Asakavičiūtė, (2019). Bulletin of Tomsk State University, Philosophy, Sociology, Political Science. No. 47.
- Van Der Velde, M. E. G., Feij, J. A. ve Emmerik, H. V., (1998). Change in Work Values and Norms among Dutch Young Adults: Ageing or Societal Trends, *International Journal of Behavioral Development*, 22(1), 55-76.
- Van Ness, R. K., Melinsky, K., Buff, C. L. ve Seifert, C. F. (2010). Work ethic: Do new employees mean new work values?. *Journal of Managerial Issues*, Volume XXII Number, 10-34.
- Van Vuuren, L.J. (1999). Strategic human resource management: some thoughts and perspectives. *master's thesis*, Monograph. Johannesburg: *Programme in Industrial Psychology*, Rand Afrikaans University.
- Vannini, P. and Franzese, A., 2008. The authenticity of self: Conceptualization, personal experience, and practice. *Sociology Compass*, 2(5), 1621-1637.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671.
- Çelebi, V. (2014). Jean Paul Sartre'in varoluşçuluk düşüncesi. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 4(2), 63-76.
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T. ve Meyer, M. (2015). *What is Ethics? Ethical Theory and Business*. Pearson.

- Ver, H. (2009). *Conceptions of Leadership*. Publishing By: Developmental Leadership Program.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Victor, B. and Cullen, J.B. 1987. 'A theory and measure of ethical climate in organisation'. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.
- Viktor Emil Frankl'ın (2021). *İnsanın Anlam Arayışı*. (Özge Yılmaz, Çev.) İstanbul: Okuyan Us.
- Viktor Frankl (2018). *Anlam İstenci*, (çev. Yalçinkaya, Mustafa). İstanbul: Öteki Yayınları.
- Wadman, L. 2010. How to help leaders engage during uncertainty. *Strategic Communication Management*, 14(1), 31-47.
- Wagner, Kendra. (2008). *8 Major Leadership Theories*. Publishing By: [Http://Psychology.About.Com/](http://Psychology.About.Com/).
- Waldman, David A., et al. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.
- Walker, J.W. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Weber, M. (2013). *Bürokrasi ve Otorite* (6. Baskı). H. B. Akın (Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Weir, D. ve Smallman, C. (1998). Managers in the year 2000 and after: a strategy for development. *Management Decision*, 36(1), 43-51.
- Weiss, J.W. (1998). *Business ethics*. Orlando, FL: Harcourt Brace ve Company.
- Welter, P.R. (2005). *Franklian Psychology: Attitudinal Change*. Texas: Viktor Frankl Institute of Logotherapy.

- Werhane, P.L. (1999). *Moral imagination and management decision-making*. New York: Oxford University Press.
- West SG, Finch JF, Curran PJ. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies, pp. 56–75.
- West, A. (2007). Sartrean existentialism and ethical decision-making in business. *Journal of Business Ethics*, 81, 15–25.
- West, A. (2008). Sartrean existentialism and ethical decision-making in business, *Journal of Business Ethics*, 81(1), 15-25.
- Westen, D. (1996). *Psychology: mind, brain and culture*. New York: John Wiley.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (1987). *Strategic management*. (2nd ed.). Reading, MA: Addison- Wesley.
- White, D. (2001). Freedom and responsibility: Existentialism, gifted students and philosophy. *Gifted Child Today*, 24(2), 48–65.
- Williams, C. (2015). *Principles of Management*. 7th Edition. Publishing By: South-Western, Cengage Learning.
- Williams, R. M., Jr. (1968). Values. In E. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social*.
- Wofford, J.C., Whittington, J.L. and Goodwin, V.L. (2001). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 196-211.
- Wong, P. T. P. ve Fry, P. S. (2016). *The human quest for meaning: Theories, research, and applications*. (2nd ed.). Routledge.
- Wong, P. T. P. (1989). Personal Meaning and Successful Aging. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 30(3), 516-525.
- Wong, P. T. (2013). From logotherapy to meaning-centered counseling and therapy. In *The human quest for meaning* (pp. 619-647). Routledge.
- Wong, P. T. P. (2014). *The human quest for meaning: A handbook of psychological research and clinical applications* (2nd ed.). Routledge.

- Wong, P. T. P. (2016). Logotherapy. In A. Wenzel (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Abnormal and Clinical Psychology*. SAGE Publications.
- Wong, P. T. P. (2016). Meaning-centered approach to research and therapy, second wave positive psychology, and the future of humanistic psychology. *The Humanistic Psychologist*, 44(2), 147-159.
- Wong, P. T. P. (2019). Logotherapy. In R. J. R. Levesque (Ed.), *Encyclopedia of Adolescence* (2nd ed.). Springer.
- Wong, P.T. P. (2002). Logotherapy, *Encyclopedia of Psychotherapy*, 2, 107-113.
- Wong, P.T.P. (2000). Logotherapy. Retrieved July 10, 2001, from the World Wide Web: <http://www.twu.ca/articles/logotherapy.htm>. The reader interested in further exploring the humanistic, existential and logotherapeutic approaches to psychology and philosophy may consult the following sources. Whereas it is by no means proposed to be an exhaustive list, it may provide one with a thorough introduction to these movements:.
- Wren, D. (2005). *The history of management thought*, John Wiley ve Sons, Danvers, MA.
- Yalom, I. (1980). *Existential psychotherapy*. New York: Basic Books. New York.
- Yalom, I. (2001). *Varoluşçu Psikoterapi*. (Çev. Z.İ. Babayiğit). İstanbul: Kalcı Yayınevi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (1. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü., (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 42(2), 333-350.
- Yıldız, F.F., (2013). *Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirimin etkileri*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Yakup, Atas, Demet, Daseinden Varoluşa İnsan: Karl Jaspers'in İnsan Görüşü. *Artuklu Akademi*, 7(2), 389-416.

- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*, 20(1), 49-53.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Yukl, Gary; Lepsinger, Richard. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. John Wiley ve Sons.
- Yurtkoru, S., (2001). The Role of Leadership in the organizational Change Process. *MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü* (Unpublished doctorate thesis), p.33.
- Zembylas, T. (2004). *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. ve Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

Ek-1: Varoluş Ölçeği

Varoluş Ölçeği (ES), Längle ve Orgler (2003) tarafından kişinin varoluşundaki kişisel tatmin derecesini değerlendirmek üzere yeni bir kendi kendini değerlendirme testi olmak üzere oluşturulan 46 maddelik ölçektir.

Bu çalışmada varoluş ölçeğine ait kişilerin tutumlarını seçme becerilerini değerlendiren 11 sorudan oluşan “özgürlük” alt ölçeği ile kararların ve görevlerin sorumluluğunu değerlendiren 13 sorudan oluşan sorumluluk alt ölçeği kullanılmıştır.

Sorumluluk alt boyutunu değerlendiren 13 sorudan oluşan sorumluluk alt ölçeği;

1. Çok efor sarf etmeyi gerektiren işleri genellikle tamamlamam gerekse de yarım bırakırım
6. Genellikle dikkatsiz, dalgın ve dağınık bir düşünce yapım vardır.
7. Çok şeyler başarmış olsam dahi, daha önemlilerin olabileceğini düşünerek genellikle tatmin olmam.
8. Hep başkalarının beklentileri tarafından yönetilirim.
16. Önemli şeyler için kendime yeteri kadar zaman ayırmam.
20. Yapmak zorunda olduğum şeylere nadiren öncelik veririm
22. Hareket etmeden önce nadiren yapacaklarımın sonuçları hakkında düşünürüm
25. Hiçbir zaman gerçek görevimin ne olduğunu bilmem.
29. Kendimi tamamen çaresiz hissettiğim durumlar genellikle vardır
30. Hakkında gerçekten çok şey bilmeden çok iş yaparım.
37. Birçok şeyi aynı anda yapmaktan dolayı kendimi dağılmış, kopmuş hissederim.
38. önemli şeyler yapıyor olsam bile bu önemli işleri tamamlamak için dayanma gücüm yoktur
39. Çok şeyi aslında gerçekten hiç yapmak istemediğim halde yapıyorum.

Özgürlük alt boyutunu değerlendiren 11 sorudan oluşan özgürlük alt ölçeği;

9. Hoşuma gitmeyen kararlar üzerinde fazla düşünmeyip karar vermeyi ertelemeye çalışırım
10. Severek yaptığım işlerde bile dikkatim kolayca dağılıyor
15. Kendimi iyi idare edebilirim
17. Yapmak zorunda olduğum bir durumda yapmam gerekeni asla hemen bilemem
18. Yapmak istediğim için değil, yapmak zorunda olduğum için çok şey yaparım
23. Bir şeye karar vermek zorunda olduğum zaman hislerime ve kendime güvenemem

- 24. Bir şeyi kalben çok istesem de sonuçlarına ilişkin belirsizlikler beni bunu yapmakta alıkoyar
- 26. İç dünyamda kendimi özgür hissedirim
- 28. Bir konu hakkında karar verirken başka seçeneğim olmadığını görmek beni rahatlatır
- 31. Karşılaştığım bir durumda bir durumda neyin önemli olduğunu genellikle bilmem
- 46. Kendimi bağımlı hissedirim

46 maddelik Varoluş Varoluş Ölçeği (ES) ;

- 1. Gerekli çabayı harcamaktan hoşlanmadığım için önemli işleri genellikle yarım bırakırım.
- 2. Yaptığım işleri iyi yapmaya önem veririm.
- 3. Benim için anlamlı olan şeyler isteklerim doğrultusunda olanlardır.
- 4. Hayatımda özel hiçbir şey yok.
- 5. En çok kendi meselelerimle (endişelerim, isteklerim, korkularım ve rüyalarım) ilgilenmekten hoşlanıyorum.
- 6. Kafam çoğunlukla dağınıktır.
- 7. Çok şeyler yapmış olsam dahi daha önemlilerin olabileceğini düşünerek tatmin olmam.
- 8. Hep başkalarının beklentilerine göre davranırım.
- 9. Hoşuma gitmeyen kararlar üzerinde fazla düşünmeyip karar vermeyi ertelemeye çalışırım.
- 10. Severek yaptığım işlerde bile dikkatim kolayca dağılıyor.
- 11. Hayatımda uğrunda gerçekten çaba göstermek
- 12. Çoğu işi yaparken, neden özellikle benim bu işi yapmam gerektiğini anlamıyorum.
- 13. Şu anda yaşadığım hali le hayatımın hiçbir şeye yaramadığını düşünüyorum.
- 14. Pek çok şeyin anlamını kavramakta zorlanırım.
- 15. Kendimi iyi idare edebilirim.
- 16. Önemli şeyler için kendime yeteri kadar zaman ayırmıyorum.
- 17. Bir durumda yapmam gerekenleri o an açıkça gördüğüm hiç olmaz.
- 18. Bütün gün yaptıklarımı, yapmak istediğimden değil yapmak zorunda olduğum için yapıyorum.
- 19. Sorunlar ortaya çıktığında kendimi kolayca bu sorunlar içinde kaybederim.
- 20. Genellikle yaptıklarım daha sonrada yapılabilecek şeylerdir.

21. Günün ne getireceğini hep merak ederim.
22. Çoğu zaman kararımın sonuçlarını, ancak bu sonuçları yaşarken fark ediyorum.
23. Bir şeye karar vermem gerektiğinde hislerime güven olmaz.
24. Bir şeyi kalben çok istesem de sonuçlarına ilişkin belirsizlikler beni bunu yapmakta alıkoyar.
25. Hiçbir zaman ne işe yaradığımı bilmem.
26. İç dünyamda kendimi özgür hissediyorum.
27. İsteklerimi gerçekleştirmediği yaşamın beni zarara uğrattığını hissediyorum.
28. Başka seçeneğim olmadığını görmek beni rahatlatır.
29. Kendimi tamamen çaresiz hissettiğim durumlar var.
30. Yaptığım çoğu işte "bu işi çok az biliyorum "hissine kapılıyorum.
31. Çoğunlukla bir durumda neyin önemli olduğunu bilmem.
32. Kendi isteklerimin gerçekleşmesinin önceliği vardır.
33. Başkalarının duygularını kendimi onların yerine koyarak hissetmek bana zor gelir.
34. Eğer mümkün olsaydı, var olmamam, daha iyi olurdu.
35. İlgilenmek zorunda olduğum pek çok şey aslında bana yabancı.
36. Kendi görüşümü oluşturmaktan hoşlanırım.
37. Birçok şeyi aynı anda yapmaktan dolayı kendimi dağılmış hissediyorum.
38. önemli şeylerde de dayanma gücüm eksiktir.
39. Çok şeyi aslında hiç yapmak istemediğim halde yapıyorum.
40. Bir durum ancak isteklerimle ilintiliyse ilgimi çeker.
41. Hasta olduğumda zamanımı nasıl kullanacağımı bilemem.
42. Bir durumu ele almanın birden fazla yolu olduğunu ender fark ederim.
43. Çevremi tekdüze buluyorum.
44. Bir şeyi yapmak istiyor muyum sorusu nadir ortaya çıkıyor, zira genellikle yapmak zorunda olduğum şeyler var.
45. Hayatımda gerçekten güzel hiçbir şey yok, çünkü her şeyin olumlu ve olumsuz yanları var.
46. İç dünyamdaki tutsaklığım ve bağımlılığım bana dert oluyor.

Ek-2: Değer Merkezli liderlik Ölçeği

Değer merkezli liderlik ölçeği, değer merkezli liderlik özelliğinin belirlenmesi amacıyla Garg ve Krishnan (2003) tarafından oluşturulan 20 maddelik ölçektir. Araştırmada bu ölçek kullanılacaktır.

Değer Merkezli Liderlik Ölçeği ve Kodları

1. Yöneticimin davranışları doğru, dürüst ve ahlaki çerçevededir. DML1
2. Yöneticim, özgüven sahibidir ve kendine saygılıdır. DML2
3. Yöneticim, hedeflerini gözden kaçırmaz ya da prensiplerinden ödün vermez.
DML3
4. Yöneticim pragmatiktir. Yani, aniden gelişen olaylarda kaybetmekten çekinmez çünkü onun asıl amacı nihai hedeften şaşmamaktır. DML4
5. Yöneticim, ilham verici bir vizyona sahiptir. DML5
6. Yöneticim, vizyonunu çalışanlara aktarmanın yollarını bulur. DML6
7. Yöneticim çalışanlara, güven ve umut konularında ilham verir. DML7
8. Yöneticim, çalışanlarına sadıktır. DML8
9. Yöneticim, hizmet etmeye isteklidir. DML9
10. Yöneticim, çalışanlarını dinler. DML10
11. Yöneticim, en yakın danışmanları arasında karşıt fikirlileri teşvik eder. DML11
12. Yöneticim çalışanlarına karşı, saygı ilkesine bağlıdır. DML12
13. Yöneticim, değişimden etkilenecek olan personeli karar sürecine dâhil eder.
DML13
14. Yöneticimin, ‘insan doğası, organizasyonun rolü, performansın ölçümü vb.’ konularındaki inançları açıktır. DML14
15. Yöneticim çalışanların, ihtiyaçlarını, fikirlerini, isteklerini dinler ve iyi gelişmiş bir inanç sistemi içerisinde onlara cevap verir. DML15
16. Yöneticimin fikirleri vardır. DML16
17. Yöneticim çalışanlarla bilgileri paylaşır. DML17
18. Yöneticim, kolektif bilinci (ortak düşünce, istek ve heyecan) teşvik eder. DML18
19. Yöneticim tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluşturur. DML19
20. Yöneticim, tüm çalışanların ‘organizasyona katkı sağlayabilme fırsatına sahip olması’ ilkesine bağlıdır. DML20

Ek-3: Etik İklim Ölçeği

Etik İklim Ölçeği, Schwepker (1997) tarafından geliştirilmiş, 7 ifadelik etik iklim ölçeğidir.

1. Çalıştığım kurumda, etik kurallar yazılı ve resmidir. EI1
2. Çalıştığım kurum, etik kuralların uygulanması konusunda çalışanları zorlar. EI2
3. Çalıştığım kurum, etik davranışlara ilişkin politikalara sahiptir. EI3
4. Çalıştığım kurum, etiğe uygun davranışlara ilişkin politikaların uygulanması konusunda çalışanları zorlar. EI4
5. Çalıştığım kurumda, etik dışı davranışlara tahammül edilmez. EI5
6. Kurumumda çalışanlardan biri, kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır. EI6
7. Kurumumda çalışanlardan biri, şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa kınanır.