

Başvuru Tarihi: 8 Mayıs 2020

Aralık 2020 – Cilt: 3/ Sayı: 3

Kabul Tarihi: 4 Aralık 2020

Sayfa Aralığı: 99 - 109

Makale Türü: Derleme Makalesi

OTANTİK LİDERLİK: BİR ALANYAZIN TARAMASI

Muhammet İbrahim AKYÜREK¹

Öz

Küresel bağlamda yaşanan değişimler sonucunda iyimserlik, umut, esneklik ve öz-bilinç nitelikleri taşıyan liderlere ilgi artmıştır. Bu niteliklere sahip liderliğin varlığı, örgütlerde bireysel/örgütsel gelişim için gereklidir. Bu bağlamda liderliğin etik/ahlaki boyutlarının ele alındığı liderlik yaklaşımları söz konusu olmaktadır. Bu araştırmada, bu yaklaşımlar arasında yer alan otantik liderlik durumu betimlenmiştir. Otantik lider, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Sadece güçlü yönlerine odaklanarak örgütte birtakım sorunlara kapı aralamaz; aynı zamanda zayıf yönlerini de görerek hareket eder. Bu bağlamda güçlü yönlerini geliştirir ve zayıf yönlerini de gelişim doğrultusunda gidermeye çalışır. Bunu yaparken paydaşlardan da destek alır. Otantik liderlikle ilgili durumlar örgütsel yaşamda büyük bir önem arz etmektedir. Küresel koşulların zorladığı bu zamanlarda otantik lider niteliklerine sahip olmak zorlukların üstesinden gelmede büyük faydalar sağlayabilecektir. Tüm örgütlerin bunun farkında olarak otantik liderler yetiştirebilmesi ve otantik lider niteliklerini teşvik edebilmesi örgütsel ve bireysel gelişime katkıda bulunabilecektir. Otantik liderler aracılığıyla örgütte şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler oluşabilir ve işbirliğine ve katılıma dayalı bir yönetim anlayışı gelişebilir.

Anahtar Kelimeler: Otantiklik, Liderlik, Otantik Liderlik

Authentic Leadership: A Literature Review

Abstract

As a result of the changes in the global context, interest has increased for leaders with optimism, hope, flexibility and self-awareness. The existence of leadership with these qualities is necessary for individual / organizational development in organizations. In this context, there are leadership approaches that deal with the ethical / moral dimensions of leadership. In this research, the authentic leadership situation among these approaches is described. The authentic leader is aware of his strengths and weaknesses. By focusing only on its strengths, it cannot open doors to some problems in the organization; he also acts by seeing his weaknesses. In this context, it develops its strengths and tries to eliminate its weaknesses in the direction of development. While doing this, it also gets support from stakeholders. Situations about authentic leadership are of great importance in organizational life. Because having authentic leadership qualities in these times challenged by global conditions can provide great benefits in overcoming difficulties. Being aware of this, educating authentic leaders and promoting authentic leader qualities can contribute to organizational and individual development. Through authentic leaders, transparent and trust-based relationships can occur in the organization and a management approach based on cooperation and participation can develop.

Keywords: Authenticity, Leadership, Authentic Leadership

Giriş

Günümüz koşullarında çoğalan çöküş ilişkiler dolayısıyla güven duyulabilecek liderlere artan gereksinim ile birlikte örgüt çalışanlarının liderlerden ve iş hayatından beklentilerinde birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişim sonucunda iyimserlik, umut, esneklik ve öz-bilinç nitelikleri taşıyan liderlere ilgi artmıştır. Bu niteliklere sahip liderliğin varlığı, örgütlerde bireysel/örgütsel gelişim için gereklidir. Bu bağlamda liderliğin etik/ahlaki boyutlarının ele alındığı liderlik yaklaşımları söz konusu olmaktadır. Bu araştırmada, bu yaklaşımlar arasında yer alan otantik liderlik durumu betimlenmiştir.

Otantiklik

Otantik teriminin kökü Yunan felsefesine dayanmaktadır. Otantik; kendini bilmek ya da kendine sadık olmak anlamına gelmektedir. (Avolio ve Gardner, 2005). Otantiklik; kendini bilmek ve doğru bir biçimde ifade etmektir (Harter, 2002; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Otantikliğin özü ise kişinin kendini bilip kabul ederek, kendine karşı sürekli açık ve kesin olmasıdır. Kişinin kendi öz değerleri, kişilik ve duygularına bağlı olduğu oranda otantikliğinden söz edilebilir (Erickson, 1994). Otantiklik, kişinin hayat deneyimlerine dayalı duygu ve düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, öncelik ve inançlarını bilmesi, kabullenebilmesi ve bu kabullere uygun bir şekilde hal ve hareketlerini ortaya koymasınıdır (Harter, 2002). Otantiklik doğuştan gelen bir özellik değildir ve kişilerin liderlere atfettiği bir özelliktir (Karatürk, 2015).

Hem liderler hem de izleyenler otantikliği doğuştan gelen özellik olarak düşünmektedir. Aslında otantiklik başka kişilerin lidere atfettiği niteliktir (Goffee ve Jones, 2005). Bu doğrultuda bir lider aynaya bakarak ‘ben otantığım’ şeklinde bir ifade kullanamaz. Ayrıca “insan ya otantiktir ya da değil...” görüşüne göre bu özelliğin kişilerde doğuştan mevcut olduğunu ifade etmek kavramın yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Kavrama yönelik diğer bir sorun ise samimiyet, doğruluk ve bütünlük ile karıştırılmasıdır. Bir insanın samimiyeti kendini diğerlerine doğru bir biçimde ifade etmekken, otantiklik kişinin kendine karşı dürüst olabilme durumudur. Burada otantik lider olmak çift taraflı mücadeleyi gerekli kılmaktadır. Liderler, hem sürekli biçimde yapıp ifade ettiklerinin tutarlılığını sağlarken hem de kişileri kendileriyle ilişkilendirebilmelidir (Gardner, Avolio ve Walumbwa, 2005).

Otantiklik ve samimiyet kavramları birbirlerinden farklıdır. Samimiyet, duygusal ve gerçek durum arasındaki uyumla ilgilidir. Samimiyet, duygu ve düşüncelerin ifadesinin içsel benliğin yaşadığı gerçeklikle ne kadar uyumlu olduğunu gösterir. Otantiklik, bireyin kendi gerçeği ile ne kadar uyumlu olduğuyla ilişkilidir; samimiyet ise öz benliğin başkalarına karşı ne derece doğru ve dürüst bir şekilde yansıtıldığıyla değerlendirilir. Otantiklik, bireyin içsel benliği ile sergilediği davranışlar arasındaki uyumun ölçüsüdür. Birey kimlik, duygu, tercih ve değerleriyle ne kadar uyumlu olursa o derecede otantik bir özelliğe sahip olur. Otantikliğin bileşenleri, küresel ortamdaki dalgalanmalar ve meydan okumaların meydana gelmesiyle ilişkilidir ve daima yenilenen bir odaklanma arayışını yansıtır. Gerçek liderlik kritik ve zorlu durumlarda ümit, güven ve iyimserlik yaratabilir ve kişilere otantiklik temelinde bir anlam arayışında yardımcı olabilir (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantiklik özelliği çalışan insanların kendilerini tanımları ve gelişimleri için bir ön koşuldur (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Otantik kurum ve kuruluşlarda lider ile çalışan bireyler birbirlerindeki gelişimi açığa çıkararak artırmak amacıyla çalışıp çabalarlar (Dorn, Buckley ve Brown, 2005).

Liderlik

Lider ve liderlik, çok araştırılan konu olması nedeniyle çok farklı liderlik tanımlamaları söz konusudur (Aykanat, 2010; Erçetin, 2000). En genel olarak liderlik, belirli bir grubu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla etkilemedir (Çakar ve Arbak, 2003). Liderlik, insanlık tarihi kadar eski olmakla beraber sanayi devrimi itibarıyla önem kazanmıştır. Son çeyrek yüzyıldaysa etkililik, nitelik ve rekabet gibi kavramlar ile beraber gündem olmaya başlamıştır. Yönetim ve liderlik tarihi uzak geçmişe kadar uzansa da alanda yapılmış çalışmalar 21. yüzyılda yoğunluk kazanmıştır (Üsküplü, 2011).

Liderlik, başka insanların düşünce ve davranışlarını etkileyebilme kabiliyetidir. Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanlarına yön veren ve çalışanlarını motive eden, kimsedir. Liderliğin üç ögesi vardır; liderin kendisi, lideri izleyenler ve koşullardır (Koçel, 2014). Lider, çalışanları etkileyerek, koordinasyon ve dengeyi sağlayarak örgütü başarıya ulaştıran kimsedir. Yönetim konumuna etkili lider seçilmezse, hem kendi kurumu hem de ilişkili kurumlar açısından pek çok olumsuzluğun meydana gelmesine neden olabilir. Lider, bu kapsamda örgütler için çok önemlidir. Lider, kişileri ortak amaçlar doğrultusunda bir araya toplayarak hedefleri gerçekleştiren ileri görüşlü kişilerdir. Lider herkes tarafından etkin, üretici, çözüm odaklı ve hareketli özellikleriyle tanınır. En genel ifadeyle lider; bilgi ve donanıma sahip, örgüt üyelerini belirli amaçlar doğrultusunda toplayan ve amaçların gerçekleştirilmesi için onları yönlendirebilen ve etkileyebilen kimselerdir (Zel, 2001). Liderlik; ortak amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla bir grubu etkileyip yönlendirebilme sanatıdır.

Liderlik, temelinde felsefe olan bir sanattır ve doğruyu yapmaktır; lider ise bir pusuladır (Covey, 2011). Liderler, gruptaki diğer kişilerden daha fazla, grubun duygu ve düşüncelerini etkiler. Bu sebeple, grubun iklimini değerlendirmede daha avantajlı bir konumdadır. Grup norm ve istekleri hususunda grup üyelerinden duyarlıdır (Aydın, 2010). Liderlik stratejisinin temeli, model olabilmek ve uygulamada kendini gösterebilmektir (Senge, 2013). Liderler, değişime, problem olarak değil fırsat olarak baktıklarında, farklılıklara saygılı olmayı ve destekleyici toplumun nasıl ortaya çıkarılacağını öğrenirlerse örgütlerde gelişim sağlanabilir. Ayrıca, örgüt liderleri işlerine odaklanıp işin doğasını doğru algıladıkları zaman örgütler yetkinleşebilir (Schlechty, 2011).

Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramından önce etik liderlik kavramına değinmek gereklidir. Etik liderlik, izleyicilerin davranışını yönlendirebilmek amacıyla etik ilkeler geliştirerek değerlerle etik ilkeleri bütünleştiren ve etkili bir biçimde uygulayan liderlik çeşididir (Connock ve Johns, 1995; Ertop, 2019). Etik liderliğin türü olan otantik liderlik ise öznel iyi oluş, iyimserlik, duygusal zekâ ve umut gibi pozitif duygulara odaklandığı için pozitif örgütsel davranış içinde bulunan liderlik teorileri arasında kabul edilmektedir (Luthans, 2002; Luthans, Luthans, Hodgetts, ve Luthans, 2001; Yammarino vd. 2008). Otantik liderlikte temel olan durum, güvenilir olmak ve etiğe uygun davranmaktır (Turhan, 2007).

Yirmi birinci yüzyılda lider olmak, 20. yüzyılda lider olmaktan zordur. Örgütlerdeki insanlar, son yüzyılın klasik kontrol ve komuta liderlerine tahammül edemeyecek kadar değişmişlerdir. Ayrıca insanlar artık karizmatik liderlerden de etkilenmemektedir. İnsanlar bu liderlerle ilgili birçok olumsuzluk yaşamışlardır. Bu nedenle insanların güvенеbilecekleri otantik liderler aradıkları ifade edilebilir (Craig, George ve Snook, 2015).

Günümüz şartlarında örgütler, insan kaynağına daha fazla değer vermektedirler. İnsan kaynağına verilen değer; pozitif psikolojiden doğan ve insan davranışının olumlu tarafını vurgulayan yeni bir akımın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Son yıllarda pozitif psikoloji alanında gerçekleştirilen çalışmalarda, işgücünün olumlu yönlerine odaklanması gerektiğinden ve klasik liderlik

davranışlarının değişmesi gerektiğinden söz edilmektedir. Var olan çalışma koşullarında örgütlerin, pozitif psikoloji doğrultusunda yeni bir liderlik tarzına odaklanması gerekir. Bu yeni liderlik tarzlarından biri, küresel rekabet koşullarında örgüt gereksinimlerine cevap verebilme olanağı olan ve liderin olumlu, samimi, etik, şeffaf davranış özelliklerine sahip özü pozitif psikolojiye uzanan otantik liderliktir. Otantik liderlik davranışının, örgütlerin olumlu sonuçlar kazanarak insan kaynağı yatırımlarını artırma amacı taşıması sebebiyle önemi artmaktadır (Erkutlu, 2014).

Otantik liderlik, pozitif liderlik kapasitesini ve üst düzey örgütsel bağlamı bir araya getiren bir süreçtir. Otantik liderlik davranışı kişinin kendi varlığının farkına vararak, lider ve izleyenlerin kendini düzenlemeye yönelik pozitif davranışları üzerine etkide bulunur. Otantik liderlik süreci kişinin kendinin farkında olarak kişisel gelişimini de sağlamış olur (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderlik yakın zamanlarda ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Söz konusu bu kavram otantikliğin öz saygı için bir temel oluşturduğunu ifade eden Kernis'in (2003) çalışmalarına dayanmaktadır. Otantik liderlik, etik konusu ve pozitif örgütsel davranışın çeşitli açılardan keşiflerinin bir sonucu olarak karşılaşılan bir kavramdır. Otantik liderliği ortaya koyan bilim insanları işletmeyi etik ve sosyal olarak da sorumluluk içerisinde hareket etmeye yöneterek, proaktif biçimde pozitif bir çalışma ortamı yaratacak liderlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin önemli olduğuna özellikle dikkat çekmektedir (May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003).

Alanyazında çeşitli liderlik biçimleri önerilmesine rağmen, birçok önde gelen liderlik araştırmacısı şu anda, otantik liderlerin modern iş dünyasındaki liderlik krizine çözüm olacağına inanmaktadır. Otantik liderler pozitif enerji, ahlaki karakter, dürüstlük, öz disiplin anlayışı, açık ve şeffaf amaçlara sahip olma, başkaları için endişe etme, iyimserlik, umut, güven, esneklik ve kişisel değerlere sahip olma gibi niteliklere sahiptir (Toor ve Ofori, 2008). Yirmi birinci yüzyılda hızla küreselleşen dünyada meydana gelen sosyal, politik, kültürel ve ekonomik gelişme ve değişimler beraberinde artık klasikleşen liderlik anlayışlarının yerine yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu liderlik anlayışları arasında da otantik liderlik yer almaktadır (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014). Otantik liderlik doğallık, gerçekçilik ve içtenlik üzerine kurulu bir liderlik biçimidir. Bu nedenle otantik liderler, etrafındaki kişilerle ilişkilerini samimiyet, sevgi, saygı ve hoşgörü temeli üzerine inşa eder. Bu temelde inşa edilmiş bir ilişki de çalışan ve takipçilerin otantik liderlere karşı güven duygusunu meydana getirmektedir (Ayça, 2016).

Otantik liderin izleyenlerini etkilemede kullandığı temel öge liderin güvenilir olmasıdır. Otantik liderler karar ve uygulamalarında etik değerlere bağlı olarak şeffaf hareket ettikleri için izleyicilerce güvenilir lider olarak kabul edilir (Kernis, 2003). Avolio, Bass ve Jung (1999) otantik lideri kendi davranış ve düşüncelerinin, ayrıca başkalarının nasıl algılandığının farkında; özgüvenli; kendi ve diğerlerinin değer ve bilgilerini, ahlaki bakış açısı ve güçlü taraflarını bilen; iyimser, umutlu ve sorunları hızla çözebilen; içerisindeki ortamı tanıyan ahlaki bir kişi şeklinde tanımlamıştır. Luthans ve Avolio (2003) ise otantik liderliği pozitif liderlik kabiliyeti ile gelişmiş örgüt kavramının birleştiği bir süreç biçiminde ifade etmiştir.

Otantik liderler, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olurlar (Gedik, 2020). Bu nedenle, yakın ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini paylaşmak amacıyla daha yüksek seviyede isteklilik, dürüstlük ve açıklık gösterirler (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005). Otantik liderlere dışsal baskılar değil, kendi ahlaki değer ve ilkeleri yol gösterir; otantik lider başkalarını mutlu etmek, cezadan kaçmak veya menfaat sağlamak için istemediği davranışlarda bulunmaz (Luthans ve Avolio 2003; May vd., 2003).

Otantik liderler; iyimserlik, güven, esneklik ve umut özellikleriyle kendini geleceğe uyumlu hale getirmek amacıyla çaba harcar; bu durum, otantik liderin kendi farkındalığını pozitif bir şekilde etkiler (Ilies vd., 2005). Otantik liderlik; içselleştirilmiş ahlaki bakış, bireysel farkındalık, dengeli

davranış ve ilişkisel şeffaflık özellikleri üzerine temellendirilmiştir. İçselleştirilmiş ahlaki bakış şeffaf karar almayı; bireysel farkındalık liderin güçlü ve zayıf yönleri ile değer, duygu ve kişisel özelliklerinin farkında olarak bunlara güvenmesini; dengeli davranış liderin bir karar vermeden önce abartma ve inkâr olmadan bütün bilgileri tarafsız bir biçimde analiz etmesini; ilişkisel şeffaflık ise liderin gerçek düşünce ve duygularını açık bir biçimde belirtmesini kapsar (Luthans ve Avolio 2003; Kernis 2003; May vd., 2003).

Otantik liderlik üzerine yapılan teorik çalışmalar, otantik liderleri tanımaya ve anlamaya çalışanların sayısının arttığını göstermektedir. Ayrıca kendilerini otantik liderler gibi psikolojik açıdan güçlü hissedenler otantik liderlerin çalışmalarını daha fazla sahiplenmektedir. Son dönemlerde yapılan çalışmalarda otantik liderliğin, çalışanların performansını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işe başlamalarını, işe karşı tutum ve davranışlarını olumlu bakımdan etkileyebileceği belirtilmiştir (Walumbwa, Wang, Wang, Shaubroeck ve Avolio, 2010).

Otantik Liderliğin Boyutları.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada otantik liderliğin öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak dört boyuttan oluştuğu belirtilmiştir.

- *Öz farkındalık:* Bireyin kendi kimliğini, değerlerini, duygularını, amaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesidir. Ayrıca bireyin bildiği bu özelliklerin diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkında olmaktır (George, 2015). Farklı bir tanımda ise öz farkındalık bireyin kendi motive edicilerinin, istek ve duygularının farkında olması ve ihtiyaçlarını ve değer yargılarını da bunlara göre belirlemesi biçiminde ifade edilmiştir. Öz farkındalık, bireyin kendini bilmesi şeklinde de ifade edilebilir (Kaplan, 2017). Farklı bir tanımda ise insanın hayatı nasıl anlamlandırdığı ve bu anlamlandırma sürecinin insanın zaman içerisinde kendini değerlendirme biçimini nasıl etkilediğine dair bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Coşar, 2011; Walumbwa vd., 2008).
- *Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme:* Otantik liderlik türünün diğer bir boyutu, insanın kendisi hakkında olan bilgisini dengeli ve objektif değerlendirmesi ile ilgilidir. İnsanın kendisinin olumlu ve olumsuz taraflarını, özelliklerini bilmesi, kabullenmesi ve bunlara karşı objektif olma durumu bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme olarak ifade edilmektedir (Kernis, 2003). Liderler, kendilerini ilgilendiren olumlu veya olumsuz her tür bilgiyi, objektif bir şekilde, reddetmeden ve çarpıtmadan alır veya bilgiyi akla uygun bir şekilde dönüştürebilir. Bu durum, liderlerin daha tarafsız bilgiler almalarına ve gerçeklerin farkında olmalarına yardım eder (Corner, 2015). Dürüst liderler, dürüst olmayanlara göre olayları ve durumları daha objektif olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla böyle liderler, eldeki verileri daha az hata ile yorumlamakta, yeteneklerini daha doğru değerlendirmektedir. Ayrıca dürüst liderler, takipçileriyle etkileşim halinde olduklarında onların şartsız güvenlerini kazanırlar (Ilies vd., 2005).
- *İçselleştirilmiş ahlak anlayışı:* Kişinin inançları, ihtiyaçları, değer yargıları ve tercihleri ile uyum içerisinde hareket etmesi biçiminde ifade edilebilir. Liderlerin örgüt yönetiminde etik ve ahlak kuralları çerçevesinde davranışlar sergilemesi şeklinde de belirtilmektedir. Liderlerin örgütleri içerisinde olumlu bir ahlak anlayışına sahip olması örgütü içerisinde de olumlu ahlak anlayışının yaygınlaşmasında önemli bir role sahiptir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Farklı bir ifadeyle içselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderlerin akran baskısı ve diğer çevresel etmenler tarafından değiştirilemeyen güçlü ahlaki değerlere sahip olması biçiminde açıklanabilir (Ahmad, Zafar ve Shahzad, 2015). Liderin davranışını yönlendirmek için kendi iç ahlaki standartları kullandığı ve bunu yaparken de kendi kendini düzenleyen bir süreç

biçiminde de tanımlanabilir. Lider, adalet ve etik için doğru şeyleri yapmayı ister. Örgüt içerisinde adaletin sağlanmasına dönük uygulamaları teşvik etmek ve örgütün faydasını göz önünde bulundurmamak içselleştirilmiş ahlak anlayışının örgüte faydaları arasındadır (Riggio, 2014; Akt. Smith, 2016).

- *İlişkilerde şeffaflık*: Kişinin diğer bireylere “özgün” yani “gerçek yüzünü” göstermesidir. Bu davranış bilgi paylaşımını ve karşılıklı güveni artırmaktadır (Özkan, 2017). Farklı bir ifadeyle insanın duygu ve düşüncelerini objektif bir şekilde paylaşarak gerçek yüzünü hem kendine hem de çalışma arkadaşlarına göstermesidir (Ahmad vd., 2015). İlişkilerde şeffaflık boyutu, karşılıklı bilginin açık bir biçimde paylaşımını artıran otantik liderliğin kritik bir unsurudur (Gündoğdu, 2010).

Otantik Liderlerin Özellikleri.

Otantik liderler, otantikliğin gerekliliklerini de içeren birtakım özelliklere sahiptirler. Otantik liderler, davranışlarında ahlaki ve şeffaftır. Karar almada bilgi paylaşımına ve görüş alışverişine önem verir. İnsanların görüşlerini sürekli açık bir şekilde ifade edebilmelerini teşvik eder. Otantik liderler değerleri, inançları ve eylemleri arasındaki tutarlılığı yansıtan özgün davranışlar sergiler (Neto, 2012). Otantik liderler bir taraftan inançları ve ahlaki değerleri ile hareket ederken; diğer taraftan da çalışanların farklı düşüncelerini, görüş ve önerilerini teşvik eder, çalışanlar arasında işbirliğini inşa eder (Bento ve Ribeiro, 2013). Otantik liderler hata yapabilir. Hata yaptıklarında ise tüm sorumluluğu üstlenirler ve zayıf yönlerini de kabul ederler. Bu sebeple otantik liderler geçmişte yaşadıkları başarısızlıklardan gerekli dersleri alarak, eksikliklerini kapatır ve bu yönde ilerlerler (Toor ve Ofori, 2008).

Otantik liderlerin temel özellikleri şunlardır (Shamir ve Eilam, 2005):

- Otantik liderler şeref, statü ve kişisel ödüller için liderlik rolünü üstlenmezler.
- Otantik liderler, liderlik taklidi yapmazlar. Lider olmanın sorumluluklarını yerine getirirken gerçekte ne hissediyorlarsa ve nasıl düşünüyorlarsa öyle davranırlar, başkalarının liderlik davranışları ile ilgili ne düşündükleri kaygısına kapılmazlar.
- Otantik liderler orijinaldir, hiçbir şekilde bir başkasının kopyası değildir. Bu durum otantik liderlerin eşsiz ve benzersiz olduğu, başkalarından çok farklı niteliklere sahip olduğu anlamına gelmez. Aksine onların bazı değerleri ve davranışları diğer liderlerle ya da takipçileriyle benzerlik gösterebilir. Fakat otantik liderlerin inançlarının ve düşüncelerinin şekillendirdiği liderlik süreçleri taklit değildir. Sahip oldukları inanç, değer ve tutumları; kendi deneyimleri ile harmanlayarak içselleştirmişlerdir.
- Otantik liderler, eylemleri inançlarına ve değerlerine dayanan liderlerdir. İnanışları ve söyledikleri davranışlarıyla tutarlıdır. Bu sebeple otantik liderler, şeffaflıkla karakterize edilirler.

Sonuç ve Tartışma

Otantik liderin en önemli özelliği güvenilir olmasıdır. Güven ilişkisi kurulmadan örgütlerde otantik bir liderlikten söz edilemez. Bu güven aracılığıyla çalışanların liderlerini takip etmeleri ve birlikte bir amaç için çabalamaları mümkün olabilecektir. Ayrıca güvenilir bir lider yani otantik lider, çalışanların işbirliği içerisinde çalışmalarını destekler ve imkân sağlar.

Otantik liderler etik ve ahlaki standartlara sahiptir. Çalışma ve uygulamalarında ahlaki ilkelerden taviz vermez ve etik kuralları uygular. Bu yönü aracılığıyla kişiler arası iletişimi daha kuvvetli olur. Böylece çalışanlar lidere ve örgüte bağlılıkları artarak, daha aktif ve gerekli biçimde çalışır.

Otantik bir lider ilişki ve iletişimde net, açık ve şeffaftır. Örgüt içerisindeki uygulamalarında gizlilik ve kapalılık değil, örgüt içerisinde ve dışında çalışanlara açık bir politika izler. Bu sayede çalışanların iş doyumunu artabilir ve tükenmişlikleri azalabilir.

Otantik bir liderin söz ve davranışları arasında bir uyum vardır. Söylemde ne ise, uygulamada da odur. Bu söz ve davranış uyumunun çalışanlarda güven duygusunun oluşmasına katkıda bulunduğunu bilir. Kişiler arası ilişkilerde ve gerçekleştirdiği uygulamalarda söylediklerini hayata geçirir veya hayata geçirdiklerini açıkça paylaşır.

Otantik liderler, deneyimleri ile vardır. Bu deneyimleri aracılığıyla çalışma hayatlarını zenginleştirirler. Örgütsel gelişimin ve değişimin sağlanmasında bu deneyimlerinden yararlanırlar. Bu deneyimler, inanç, düşünce ve davranışlarını kapsar. Otantik lider, başkaları gibi davranmaz; kendi tecrübeleri yoluyla mevcut ama geliştirilebilir inanç, düşünce ve davranışlarından yararlanır.

Otantik liderler, başkalarının veya başka liderlerin kusurlarına veya yaptıklarına odaklanmaz. Otantik liderin önceliği, kendi gelişimi ve buna bağlı olarak örgüt ve çalışanlarının geliştirilmesidir. Başkasında aranan kusurlar kendinde var olan kusurların görülmesini engelleyerek örgütsel ve bireysel gelişimi engeller. Otantik lider, bunun bilincinde hareket eder.

Otantik liderlikte önemli olan bir nitelik de, bu liderlerin dışsal değil içsel bir motivasyona sahip olmalarıdır. Birileri ne der veya bu davranış bana hangi maddi ödülü kazandırır anlayışına sahip değildirler. Yani şöhret ve unvan arayışı içerisinde değildirler. Otantik liderler kendilerini içsel olarak motive eder ve bu durum onları yeterince motive ederek harekete geçirir. Bu bağlamda, çalışanların da içsel güdülenmeleri sağlanarak iş doyumlarına katkıda bulunmuş olur ve daha etkin çalışmalarını sağlayabilir.

Otantik lider, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Sadece güçlü yönlerine odaklanarak örgütte birtakım sorunlara kapı aralamaz; aynı zamanda zayıf yönlerini de görerek hareket eder. Bu bağlamda güçlü yönlerini geliştirir ve zayıf yönlerini de gelişim doğrultusunda gidermeye çalışır. Bunu yaparken paydaşlardan da destek alır.

Otantik liderler kendileri hakkındaki bilgilerini tarafsız bir biçimde değerlendirebilir. Bu durum liderlerin “kişisel körlük” denilebilecek olumsuz yönlerinin görülmesini engelleyen bakış açısını ortadan kaldırır. Otantik liderler, olumsuz yönlerine öz eleştiri yapabilirler. Böylelikle kişisel gelişimlerini sağlayarak örgüte daha fazla katkıda bulunabilirler.

Otantik liderlikle ilgili bahsedilen bu durumlar örgütsel yaşamda büyük bir önem arz etmektedir. Küresel koşulların zorladığı bu dönemlerde otantik lider niteliklerine sahip olmak zorlukların üstesinden gelmede büyük faydalar sağlayabilecektir. Tüm örgütlerin bunun farkında olarak otantik liderler yetiştirebilmesi ve otantik lider niteliklerini teşvik edebilmesi örgütsel ve bireysel gelişime katkıda bulunabilecektir. Otantik liderler aracılığıyla örgütte şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler oluşabilir ve işbirliğine ve katılıma dayalı bir yönetim anlayışı gelişebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu makalede, “araştırma ve yayın etiği” hususlarına dikkat edilmiştir

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makalede, tüm işlem ve süreçler tek bir kişi tarafından yürütülmüş ve makale tek bir yazar tarafından yazılmıştır.

Çıkar Beyanı

Bu makalede, çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Ahmad, I., Zafar, M. A. ve Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 46, 5-19.
- Avolio, B. J., Gardner, W.L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bento, A.V. ve Ribeiro, M.I. (2013). Authentic leadership in school organizations. *European Scientific Journal*, 9(31), 121-130.
- Connock, S. ve Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. Londra: Institute of Personal Development.
- Corner, K. J. (2015). *Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital*. The University of Arizona Department of Educational Policy Studies and Practice.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Covey, S. R. (2011). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin). İstanbul: Varlık. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2004).
- Craig, N., George, B. ve Snook, S. (2015). *The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 83- 98.
- Dorn, F., Buckley, M. R. ve Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43, 1396-1409.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erickson, R. J. (1994). Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil.
- Ertop, D. (2019). The perceived impact of ethical leadership on employees' burnout feeling and intention to quit. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (2) , 120-140.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. (Vol. 3). (Monographs in Leadership and Management). Boston: Elsevier JAI.

- 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, 343-372.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 19-34.
- George, L. A. M. (2015). *Authentic leadership and its effects on organisational citizenship behaviour in a provincial government department in the western cape*. Magister Commercii, University Of The Western Cape Department Of Industrial Psychology.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Gündoğdu, Z. (2010). *The moderating effect of trust on the relationship between authentic leadership and job related affective well-being*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. (In: C. R. Snyder, & S. Lopez -Ed., Handbook of positive psychology). Oxford, UK, Oxford University Press, 382-394.
- Ilie, 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.
- Kaplan, E.Ö. (2017). *Y kuşağının otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının ortaya konulmasına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karatürk, H. E. (2015). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kırcı, G. K. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a new discipline*, K.S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn (Eds.) (pp.241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Hodgetts, R. M. ve Luthans, B. C. (2001). Positive Approach to Leadership (PAL): Implications for Today's Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 3-20.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. ve Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- Neto, V. F. S. (2012). *Authenticity of the leaders and reactions of the led*. Universidade de Aveiro Departamento de Economia Gestão e Engenharia Industrial.
- Özkan, S. (2017). *Özgün (authentic) liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyerindeki esenlik, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar değişkenlerinin rolü*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Schlechty, P. C. (2011). *Okulu yeniden kurmak*. (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2000).

- Senge, P. M. (2013). *Beşinci disiplin*. (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala). İstanbul: Yapı Kredi. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2010).
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Smith, N.K. (2016). *Authentic leadership can be measured within organizations through the use of leadership assessment centers: A factor analytic study of the authentic leadership construct*. A thesis, Kent State University Honors College.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Üsküplü, Ö. K. (2011). *Anaokul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W., Wernsing, T. ve Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Shaubroeck, J. ve Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- 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.
- Zel, U. (2001). Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyut olarak bir model kapsamında teorik olarak incelenmesi. *Amme Dergisi*, 34(2), 33-45.