

## OTANTİK LİDERLİK VE BAZI ÖRGÜTSEL MODELLER İLE İLİŞKİSİ: LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Muhammed Ali YETGİN<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada, Otantik Liderliğe ilişkin ampirik araştırmalar incelenmiştir. Bu araştırmalar tematik içerik analizi yöntemi ile sistematik olarak incelenmiştir. Liderlik, sadece ülkelerin yönetimi ile ilgili değil, 20 yüzyıl itibari ile özellikle çok uluslu işletmeciliğinde yaygınlaşması ile işletmelerin de yönetimi ile ilgili önem arz eden bir konu olmuştur. Küreselleşmenin hız kesmeden devam etmesi ile liderlik konusunda da çeşitli teoriler ve araştırmalar uygulamaya konulmuştur. Otantik liderlik, modern liderlik yaklaşımlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirmek, öz-farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık özelliği bulunan otantik tarz yönetim şeklinin işletmeler tarafından uygulanabilir bir model olduğunu ortaya koymaktır. Bu çalışmada, farklı meslek gruplarında, bireysel ve örgütsel etkenleri ile otantik liderlik üzerine birçok inceleme yapılmış, farklı örgütsel modellerin otantik liderliğe etkisine yönelik bulguların sonuçları tartışılmış ve literatüre bu konuda çeşitli görüş ve öneriler kazandırılmıştır. İşletmelerin yöneticilerinin otantik tarz bir yönetim şeklini benimsemelerinin, bireylerin işyerlerindeki huzuru ve örgütsel performansın sürdürülebilirliği açısından olumlu yönde etkisinin olduğu bu çalışma ile ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** OTANTİK LİDERLİK, ÖZ-FARKINDALIK, BİLGİYİ DENGELİ VE TARAFSIZ DEĞERLENDİRME, İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI, İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Karabük Üniversitesi, e-posta: [m.ali.yetgin@karabuk.edu.tr](mailto:m.ali.yetgin@karabuk.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-8120-4704

## AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL MODELS: A LITERATURE STUDY

### **Abstract**

Empirical research on Authentic Leadership is examined in this study. Those studies related to Authentic Leadership were evaluated systematically by theorem of thematic content analysis. Leadership is not only a matter related to the management of countries but also a matter to the management of their businesses especially by the beginning of 20<sup>th</sup> century. Leadership approaches have been changing with globalization. There are many theories and research have been introduced on leadership approaches. Authentic leadership is considered as one of the modern leadership approaches. Authentic leader has features of internalized moral perspective, objective and balanced processing, self-awareness, and relational transparency. The aim of this study is to reveal that an authentic style management can be applied by businesses. In this study, many studies have been conducted on authentic leadership with individual and organizational factors in different occupational groups. The results of the findings regarding the effect of different organizational models on authentic leadership were discussed and various opinions and suggestions were given to the literature on this issue. This study has shown that business managers' adoption of an authentic style of management has a positive effect on the peace of mind of individuals in their workplaces and the sustainability of organizational performance.

**Keywords:** AUTHENTIC LEADERSHIP, INTERNALIZED MORAL PERSPECTIVE, OBJECTIVE AND BALANCED PROCESSING, SELF-AWARENESS AND RELATIONAL TRANSPARENCY

## 1. GİRİŞ

Liderliğin insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Antik Mısır'da 5000 yıllık olduğu düşünülen hiyeroglif yazıtlarda, Helen uygarlığı filozoflarından Aristoteles ve Platon'un bazı yazıtlarında (Aslan, 2013: 23), antik Roma ve Çin eserlerinde, Türk destanlarında liderliğin özelliği, toplumsal etkisi, gerekliliği vurgulanmıştır (Erel, 2008: 7). Toplumlar kendilerini yöneten bir lidere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Bazı topluluklar, liderlerini eserlere, şiirlere, piyeslere, tiyatrolara, resimlere konu almış (Erel, 2008: 7) ve onları toplumsal hafızada yaşatmışlardır.

20. yüzyıla kadar liderlik daha çok ülkeler, krallıklar, imparatorluklar için devletin başı olarak kullanılan bir kavram olarak bilinirken, otomobil, uçak, elektrik gibi birçok sektörde yeni işletmelerin faaliyete girmesi ile şirketler içinde ele alınması gereken bir konu olarak yer almıştır. İşletmelerin mucitleri, kurucuları sektörel liderler olarak anılmaya başlanmıştır. İşletmeciliğin çok uluslaşması ile bu işletmeler profesyonel, kurumsal örgütlere dönüşmüş, liderliğin tanımında da çeşitli kavramsal yaklaşımlar oluşmuştur. 20. yüzyıl itibari ile liderlik üzerine birçok akademik çalışmalarda yapılmış ve 5000 üzerinde bir çalışma, 150'den fazla lider tanımlaması ortaya konulmuştur (Gül ve Çelebi, 2014: 148). 1920'lerde özellikler yaklaşımı, sonrasında durumsallık yaklaşımı (Erzen, 2008: 70) teorileri tartışılmıştır. Özellikler yaklaşımında liderin kabiliyetlerinin doğuştan geldiği savunulurken, davranışsal yaklaşımda ise liderin tebaasına gösterdiği davranış türüne göre belirlendiği ifade edilmiştir (Görmüş, v.d., 2015: 4). 1960-1980 yılları arasında durumsallık yaklaşımı (Bulut ve Uygun, 2010: 31) literatüre kazandırılmıştır. Bu yaklaşımda, liderin davranışının durumlara göre değişeceğine inanılmaktadır (Görmüş, v.d., 2015: 4).

Küreselleşmenin yaygınlaşması ile 1980'ler ve sonrasında modern liderlik yaklaşımlarının geliştiği görülmüştür (Bulut ve Uygun, 2010: 31). Bilhassa, 1990'lar itibari ile, paylaşılmış liderlik, gelecek odaklı liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik, hizmet liderliği ve ruhsal liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları ele alınmıştır

(Karadağ, 2009: 1360). Modern liderlik yaklaşımlarından birisi de otantik liderlik olarak bilinmektedir. Özellikle son on yıldır, otantik liderlik birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmanın amacı, otantik tarz yönetim şeklinin işletmeler tarafından uygulanabilir bir model olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmanın ilk bölümünde otantik liderlik üzerine tanımlamalar yapılmıştır. İkinci bölümde, literatürde otantik liderlik ile farklı örgütsel davranış modellerinin ilişkilerine yönelik yapılan araştırmalar incelenmiş ve sonuç bölümünde bu araştırmalar tartışılmıştır.

## 2. OTANTİK LİDERLİK

Modern işletmecilikte, etkin yönetim için evreler tanımlanmıştır. Örgütlerde, iş faaliyetlerinde planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları (Okun ve Çavuşoğlu, 2020: 160) örgütün yöneticileri tarafından idare edilmektedir. Bu fonksiyonlar her kademede görev yapan çalışanlar ile yürümektedir. Ancak, bu süreçlerin etkin ve sürdürülebilir şekilde yürümesi iyi bir liderlik ile başarıya ulaşabilecektir. Modern liderlik yaklaşımında lider, örgütün sadece en tepe noktasındaki kişi olarak her kademedeki bir yönetici olarak tanımlanmaktadır. Örgütte her bir birimin yöneticisi, çalışanlarına yönelik otantik tarz bir liderlik davranışı gösterebilecektir. Bu yönetim tarzı sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir davranışsal yaklaşımdır. Çünkü, liderlik, sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir beceriler toplamı olarak tanımlanmıştır (Maxwell, 1999: 29).

Ülkemizde ve dünyada sektörlere yönelik eğitim veren bazı kuruluşlarda otantik liderlik programlarının da olduğu görülmektedir. Bu tarz profesyonel eğitimler ile yöneticilerin otantik tarz bir yönetimi öğrenmeleri amaçlanmaktadır. Bir yönetici empati ve sezginin ne olduğunu iyi bilebilmeli, çalışanların duygu ve düşünceleri ile iletişim kurabilmeli, otoriteyi sağlayabilmeli, stratejileri yerinde uygulayabilmelidir (Goffee ve Jones, 2011: 109). Yönetici, çalışanlarının gücünü kendisi için bir rakip olarak değil, destekleyici bir unsur olarak görmelidir (Walters, 1987: 93). Otantik liderlik bu davranışları başarı ile sergileyebilen profesyonel bir yaklaşımdır.

Otantik kelimesi Fransızca'da "authentique", İngilizce'de ise "authentic" sözcüğünden dilimize geçtiği belirtilmiştir (Güler ve Boz, 2016: 489). Akademik yazımda, otantik kelimesi üzerine çeşitli tanımlarda yapılmıştır. Avolio ve Gardner'a göre, otantik lider; kendisinin ve çalışanlarının düşünce, davranışlarının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, güçlü yönlerini bilen, çalışanlarına ve kendisine güvenen, umut aşıl原因an, problemlerin üstesinden gelebilmek için onları motive eden bir kişilik olarak tanımlanmıştır (Güler ve Boz, 2016: 489). George (2003)'a göre kısaca otantik lider "kendi olmak" olarak ifade edilmiştir (Öner, 2017: 3). Otantik yönetimde, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkide etkin bir bağ bulunmaktadır (Gardner vd., 2005: 343).

Otantik liderlik, 2003 yılında Nebraska Üniversitesinden bir grup akademisyenin ortaya koydukları yaklaşım ile bilime kazandırılmıştır (Görgü, 2018). Otantik liderlik ve ölçeklendirilmesi ile ilgili bilinen kapsamlı çalışmalar arasında, 2003 yılında Kernis tarafından geliştirilen model gösterilmiş (Altay, 2012: 27), sonrasında bu model Illies ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilmiş, en güncel hali ile 2008 yılında Walumbwa ve arkadaşları tarafından ortaya konulmuştur, buna göre otantik liderlik, öz-farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak tanımlanmıştır (Coşar vd., 2012: 208). Aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



**Şekil 1.** Otantik Liderlik Boyutları

Öz-farkındalık, kişinin kendi değerlerinin, inançlarının, davranışlarının bilgisine sahip olmayı gerektirmekte ve kendin olmayı ifade etmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014: 3). Öz-farkındalık özelliği ile lider kendisinin farkında olur, kendisini kabullenir, hayattaki amacını tanımlayabilir, çalışanları ile ilişkisine yol açan çevresel ilişkisini geliştirir ve kararlarında hür, tarafsız olur (Coşar vd., 2012: 201). Bu özellikteki lider, ruh halini iyi dengeler, empati kurarak diğer insanları anlar, başarıdan keyif duyar, sosyal becerisi yüksektir, bireyleri doğru bir hedefe yönlendirebilir (Goleman, 2011: 9). Bu tarz liderlerin kendi duygularının farkında olmaları ile çalışanların duygularının farkında olma düzeyleri arasında (Ural 2001: 217) doğru ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür (Ural, 2001: 218).

Otantik liderler bir diğer özelliğinde, karar verme sürecinde tüm bilgilerin doğru ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Yeşiltaş, 2013: 336). Doğru ve tarafsız bir şekilde davranan liderlerin yeterli düzeyde sorumluluk sahibi kişiler olduğu ifade edilmiştir (Kaya ve Yanık, 2011: 297). Bu davranış yönü ile lider niyetlerinde açık, davranışlarında tutarlıdır (Tabak, 2012: 93).

Liderin diğer bir özelliği olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliği, kişinin yüksek düzeyde ahlaki değerlere sahip olduğunu, bu durumun kişinin davranış, tavır ve kişisel benliklerinin uyum içinde hareket etmesini sağlamaktadır (Coşar vd., 2012: 211). Liderin bu özelliği, etik ve ahlak değerlerin örgüte yayılmasına katkı sağlamaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 337).

Otantik liderliğin son özelliği ilişkilerde şeffaflık boyutu olarak tanımlanmıştır. Otantik liderlerin, çalışanlarını şeffaf ilişkiler kurulmasına teşvik ettiği, onlar ile arasındaki güvenin artırılmasını hedefledikleri belirtilmiştir (Ayyıldız, 2009: 1265).

Otantik liderliğe neden ihtiyaç duyulduğu bazı nedenlere bağlı olarak gösterilmiştir. Yaşadığımız yüzyılda, rekabetin çok önemli bir kavram olarak işletmelerin karşısına çıkması ile, rekabet gücünün korunabilmesinde ahlaki ve etik değerleri gözetilen bir örgütsel yönetim tarzı modelinin çalışanların motivasyonunu, müşterilerin memnuniyetini, hizmetin kalitesini artırma yönünde önemli katkıları

olduğu görülmüştür (Yeşiltaş vd., 2013: 345). Otantik liderin, çalışanlarını motive etmesi ve onları hedefe yönelik cesaretlendirmesi (Topaloğlu ve Özer 2014: 161), şeffaf ve dürüst olması, yenilik ve değişim kapısının açık olması (Yeşiltaş vd., 2013: 336), kendisinin farkında olup, bilgiyi doğru kişilerden alarak değerlendirmelerinde tarafsız olması (Ayyıldız, 2009: 1265), ahlaki değerleri gözetmesi (Yıldız, 2013: 210), çalışanlarının güvenini kazanması (Akgündüz ve Tütüncü, 2014: 168), onların iç dünyasına hitap etmesi (Bishop, 2013:3) gibi özellikleri ve davranış tarzları çalışanların performansını ve örgütün verimliliğini artıracığından, örgütün rekabet gücünde üstünlük sağlamasına katkısı olacaktır.

Otantik liderlik, kendisi ile bireyler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin oluşmasını sağlayan, bireylerde öz-bilinç ve öz-disiplininin oluşmasına katkı gösteren, bireylerin kişisel gelişimlerine olanak tanıyan bir liderlik süreci olarak tanımlanmıştır (Keser ve Kocabaş, 2014: 2). Kişisel içsel bir inançtan ve öz değerlerden ortaya çıkan otantik liderlik (Gardiner, 2011: 104), güveni, güvenilirliği, etik değerleri, bütünlüğü, dürüstlüğü bünyesinde barındırmaktadır (Sola ve Hernandez, 2013: 112).

Otantik liderliğin eğitiminde, geliştirilmesinde; kişinin kendisinin yanıtlaması gereken soruların; gençlik yıllarında hangi insanların deneyimlerinden etkilendiği, kendisini bilmede hangi araçlardan yararlandığı, en kıymetli değerlerinin neler olduğu, küçüklükten beri taşıdığı değerlere ulaşip ulaşamadığı, kendisine etki eden iç ve dış motivasyon odaklarının neler olduğu, kendisine destek olan bir takımının olup olmadığı, iş ve özel hayatındaki kişiliğinin benzer olup olmadığı, otantiklik yönü ile ne gibi adımlar adım atılmasının gerekliliği şeklinde ifade edilmiştir (George v.d., 2011: 228). Kendisindeki doğruluğu bulan lider, diğerlerine de doğru ve etik bir eylem tarzını benimsetebilecektir (Avolio ve Gardner, 2005: 332).

Araştırmanın diğer bölümünde, otantik liderlik ve bazı örgütsel modeller ile ilişkisine dair literatürde yapılan bazı araştırmalar incelenmiştir.

### 3. BAZI GÖRGÜL ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ

#### **Birinci Araştırma**

Bu araştırmada İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmış, bu kapsamda ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi, ilköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyi, ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki, ilköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri otantik liderlik özelliklerinin yordayıcısı olup olmadığı sorularına yanıt aranmıştır (Keser ve Kocabaş, 2014: 8). Korelasyon analizine göre psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmış, buna göre psikolojik sermaye düzeyinin artmasının otantik liderlik özellikleri göstermede bir artışa neden olduğu ve yordadığı saptanmıştır (Keser ve Kocabaş, 2014: 8). Böylelikle psikolojik sermaye ve otantik liderlik algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

#### **İkinci Araştırma**

İkinci araştırmada, üç farklı türde örneklem kitle oluşturulmuştur. İlk örneklemde, Ankara'da yüksek lisans ve doktora eğitimlerine devam eden 68 kişiden oluşmakta iken (Tabak vd., 2012: 97), ikinci örneklemde, Tekirdağ Çerkezköy'de özel sektörde faaliyet gösteren bir firmadaki toplam 191 kişi, üçüncü örneklemde Tekirdağ Çerkezköy'de özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada görevli 371 kişiden oluşmuştur (Tabak vd., 2012: 98). Bu çalışmada Walumbwa tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeğinin güvenirlik ve geçerliği analiz edilmiştir. Üç farklı örneklem grubu ile test edilen otantik liderlik ölçeğinin yapısı, doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin Türkiye'de çalışanlar üzerinde kullanılabilir bir ölçüm aracı olabileceği ortaya çıkarılmıştır (Tabak vd., 2012: 101-102).



### **Üçüncü Araştırma**

Bu araştırma, örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide otantik liderliğin aracı rolünü belirlemek amacı ile yapılmıştır (Akbolat vd., 2017: 83). Araştırma sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik arasında orta seviyede ve pozitif yönde ilişki görülmüş ve bu kapsamda, güçlendirilmiş personel ile çalışmak isteyen sağlık örgütlerinin örgütsel erdemlilik ve otantik liderlik uygulamalarına yer vermesi gerektiği anlaşılmıştır (Akbolat vd., 2017: 84). Örgütlerin, güçlendirilmiş insan kaynağı oluşturabilmesi ve onları desteklemesi, çalışanlarının karar alabilmesinde onları cesaretlendirmesi, çalışanın hatalardan ders çıkarması ve kendisini geliştirmesine olanak sağlanması için uygun liderlik ve güçlendirilmiş personel uygulamalarının anahtar rol oynayacağı ifade edilmiş ve bu uygun liderlik türünün ise otantik liderlik olabileceği belirtilmiştir (Akbolat vd., 2017: 85).

### **Dördüncü Araştırma**

Otantik liderlik konusunun akademisyenler üzerinde incelendiği bir araştırmada, bir üniversitede dört farklı dekanın cinsiyet bağlamında otantik liderliğe yatkınlığı araştırılmıştır. Bayan dekanların otantik liderliğe daha yatkın oldukları bay dekanların karizmatik liderlik ve koç tipi liderlik anlayışına yakın olduğu görülmüş, örneklem kapsamında sosyal bilimlere oranla, fen ve doğa bilimlerinden gelen dekanlar da otantik liderliğe ilişkin daha çok bulguyla karşılaştığı görülmüştür (Kırcı ve Paşaoğlu, 2014: 21).

### **Beşinci Araştırma**

Yapılan bir araştırmada korelasyon analizi sonucunda bağımlı değişken örgütsel güven ile ana bağımsız değişken otantik liderlik arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış, örgütsel güven ile alt bağımsız

değişkenler ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Korkmaz, 2017: 452).

#### **Altıncı Araştırma**

Milli Eğitimde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin; ilişkilerde şeffaflığa, içselleştirilmiş ahlaka, bilgiyi dengeli ve tarafsız kullanmaya ve öz-farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından cinsiyet bağlamında kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında (Nartgün vd., 2016: 20) ve medeni hal bağlamında bekâr ve evli öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık görülmemiştir (Nartgün vd., 2016: 22).

#### **Yedinci Araştırma**

Milli Eğitimde yapılan bir araştırmada bulgulara göre, otantik liderlikte meydana gelen bir 1 birimlik bir artış, grup içindeki bireylerin psikolojik sermayelerinde 0,53 birim artışa neden olduğu görülmüştür (Dinçer ve Tabak, 2019: 127).

#### **Sekizinci Araştırma**

Bir araştırmada, otantik liderlik ile iş görenlerin sinizm davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır, görenlerin örgütsel sinizm davranışlarını, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının ne ölçüde belirlemekte olduğunu incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır, analiz sonucuna göre; örgütsel sinizmdeki yaklaşık % 7'lik değişimin otantik liderliğe bağlı olduğu görülmüştür, bu sonuca göre yöneticilerin otantik liderlik tarzını benimsemeleri çalışanların örgütleri hakkında daha olumlu tutumlara sahip olmalarına yani düşük sinizme neden olacağını göstermiştir (Özdemir, 2018 :209).

#### **Dokuzuncu Araştırma**

Bingöl Üniversitesinde görevli akademik ve idari personel üzerinde yapılan çalışmada, otantik liderlik anlayışının demografik özellikler açısından incelenmesi amaçlanmış, otantik liderlik ile statü arasındaki ilişkiye bakıldığında liderliğin sadece

öz-farkındalık boyutunun personelin statüsüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüş, buna göre akademik personelin idari personele göre öz-farkındalığı daha yüksek bir seviyede bulunmuştur (Okun ve Çavuşoğlu, 2020: 175). Çalışmada, yaşlı olan çalışanların ahlak anlayışlarının daha fazla içselleştirildiği, öz-farkındalık bakımından daha başarılı ve otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olduğu, genç çalışanların ise bilgiyi değerlendirme bakımından daha başarılı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Okun ve Çavuşoğlu, 2020: 176). Çalışanlardan, daha uzun süre çalışma süresinde bulunanların, otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olduğu ve öz-farkındalığının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır (Okun ve Çavuşoğlu, 2020: 175).

### **Onuncu Araştırma**

Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde bir işletme üzerinde yapılan çalışmada, otantik ve hizmetkar liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, bu ilişkide bir kontrol veya düzenleyici değişken olarak demografik değişkenlerden eğitim düzeyi ele alınmıştır (Karacaoğlu ve Satır, 2019: 105). Araştırmada çalışan performansı, görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınmıştır (Karacaoğlu ve Satır, 2019: 105). Otantik liderliğin, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve öz-farkındalıktan oluşan alt boyutları bakımından da görev ve bağlamsal performans ile herhangi bir etkileşime sahip olmadığı buna karşın etik boyutuyla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve bu boyut itibari ile eğitim düzeyinin yine düzenleyicilik rolü oynadığı ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu ve Satır, 2019: 105).

### **Onbirinci Araştırma**

Kütahya ilinde görev yapan 304 din görevlisi üzerinde yapılan bir çalışmada topluluk hissi üzerinde otantik liderliğin etkisi araştırılmıştır (Güler ve Boz, 2016: 488). Sonuca göre katılımcıların topluluk hissine ulaşmasında liderin otantik liderlik sergilemesinin etkili olduğu görülmüştür (Güler ve Boz, 2016: 489). Din görevlilerinin liderlerinin liderlik gücünü inanç, ahlak, tutarlılık gibi değerlerden alması ile kendilerini bir topluluğa ait hissetmelerinde etkili olmasında, otantik liderliğin ama

özellikle de öz-farkındalık boyutunun etkili olduğu anlaşılmıştır (Güler ve Boz, 2016: 488).

### **Onikinci Araştırma**

Bir kamu kurumunda yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin otantik liderliğin yordayıcısı olduğu, sadece psikolojik sermayenin boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderliğe etkisinin olmadığı ve otantik liderliği açıklamadığı, psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutu ile otantik liderliğin tüm boyutları arasındaki ilişkide  $p < 0,05$  olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlendiği görülmüştür (Yetgin, 2016: 146). Araştırmada ayrıca destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğe etkisi analiz edilmiştir. Çıkan sonuca göre, katılımcıların inisiyatif ve risk almalarını sağlayan destekleyici tarzda bir örgüt kültürünün, kararlarında objektif olan, kişilerin menfaatlerinde taraf tutmayan, kişisel haklara riayet eden otantik liderliği etkilediği görülmüştür (Yetgin, 2016: 147).

### **Onüçüncü Araştırma**

Bir araştırmada otantik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişkide güç mesafesi algısının düzenleyici rolünü incelenmiş, liderlik algısı şeffaf, ahlaki, tarafsız ve öz-farkındalık olan ve ast ve üst arasındaki daha az eşitsizlik algılanan örgütlerde, insan kaynaklarının sessizlik durumundan seslilik durumuna geçebildiği ve fikri katkı sağlayabildiği görülmüştür, böylelikle otantik liderlikle örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Yıldız ve Arısoy, 2018: 574). Bu araştırmada ayrıca otantik liderlik ile güç mesafesi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Yıldız ve Arısoy, 2018: 574).

### **Ondördüncü Araştırma**

Turizm sektöründeki girişimci ve yönetici kadınlar açısından otantik liderliği ele alan çalışmada, otantik liderliğin boyutlarından öz-farkındalık ve ilişkisel şeffaflığın sosyal tembellik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, otantik liderliğin boyutlarından içselleştirilmiş etik anlayışının ve dengeli bilgi işlemenin sosyal tembellik üzerinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmüş, otantik liderlik algısının sosyal tembellik üzerinde negatif ve anlamlı bir

etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır (Şimşek vd., 2017: 102). Ayrıca araştırmada yaşam tatminin, otantik liderlik ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığını ortaya konulmuş, buna göre yüksek yaşam tatminine sahip bireyler, düşük otantik liderlik koşulları altında daha yüksek sosyal tembellik eğilimi gösterdiği, ancak düşük yaşam tatminine sahip bireyler, yüksek otantik liderlik koşulları altında daha düşük sosyal tembellik eğilimi gösterdiği görülmüştür (Şimşek vd., 2017: 102-103).

### **Onbeşinci Araştırma**

Bir araştırmada, spor bilimleri fakülteleri antrenörlük bölümleri lisans öğrencilerinin otantik liderlik düzeyleri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuca göre, yaşam boyu öğrenme düzeyi arttıkça otantik liderlik özellikleri göstermede bir artış olduğu, farklı bir ifade ile yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin otantik liderliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Öner, 2017: 15). Yaşam boyu öğrenme eğiliminin temel göstergeleri olarak değerlendirilen; yüksek motivasyon, yaşam boyu öğrenmeye duyulan ilgi ve istek, yaşam boyu öğrenme etkinliklerine katılım, kendi öğrenme sorumluluğunu almak, alınan sorumluluk paralelinde zaman ve olanakları düzenleme, bireysel gelişim odağını yaşam boyu öğrenme faaliyetleri ile sürdürme irade ve öz yeterliliğine ilişkin yetilerin bireylerde otantik liderlik özelliğinin ortaya çıkmasını teşvik edici rol üstlendiği ortaya çıkarılmıştır (Öner, 2017: 15).

## **4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Liderlik, geçmişte olduğu gibi gelecekte de önemine ihtiyaç duyulacak bir konu olarak görülmektedir (Teyfur, v.d., 2013: 85). Son yıllarda otantik liderliğe ilgi hayli artmış ve üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Gardner vd., 2011: 1120). Otantik bir lider, kendisini tanır, değerlere göre davranır, dengeli ve ön yargısız kararlar alır, güvene dayalı ilişkiler kurar (Korkmaz, 2017 :440). Otantik liderlerin oluşturduğu güven ortamının, bilginin ve tecrübenin paylaşımını arttıran paylaşımcı ve destekleyici koşulsuz bir güven ortamı oluşturduğu ve yüksek performans ve iş

tatmini gibi pozitif örgütsel çıktılara katkılar sağladığı ifade edilmiştir (Baykal, 2017 :60). Bu liderler kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilirler, duygu ve düşüncelerini aktarırken dürüst, açık, isteklidirler (Gardner vd., 2005: 358). Etik değerleri çok yüksektir (Kızıloğlu vd., 2012: 114). Liderliği bir taklit olarak değil, içselleştirerek ve profesyonel olarak yaparlar, değer ve inançlarını içsel dünyalarında değerlendirip içselleştirirler ve en önemli özelliklerinin başında düşünce, konuşma ve davranışlarının bir tutarlılık göstermesi oluşturur (Shamir ve Eilam, 2005, 400).

Birçok farklı meslek grubunda bulunan çalışanların, otantik liderlik ve bazı örgütsel davranış modelleri ile ilişkisine dair çeşitli araştırmalar incelenmiştir. Birinci araştırmada, otantik liderlik özellikleri eğiliminde olan bir yöneticinin, çalışanlar üzerinde umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik eğilimlerinden oluşan psikolojik sermayeyi artı yönde etkilediği görülmüştür. Milli eğitim camiasında yapılan bu araştırma ile psikolojik sermayenin unsurları ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu kurumda çalışan bireylerin psikolojik dayanıklılık algısı hangi seviyede olur ise olsun, müdür yardımcısı ya da müdürün otantik bir yönetim sergilemesi, bireylerin psikolojik dayanıklılığını artıracak ve iş akışı içinde karşılaşılabileceği olumsuz durumlarda çalışanların işleri toparlayabilme eğilimini güçlendirecektir. Bunun gibi psikolojik sermayeye ait diğer olumlu davranışlarda bundan etkilenecektir. Okulda görev yapan öğretmen, memur, güvenlik görevlisi, hizmetli, teknik personel vb. gibi çalışanların geleceğe yönelik umudu, işe yönelik iyimserliği ve kendisine olan güveni öz yeterliliği artabilecektir. Otantik bir yönetim tarzının Milli eğitim camiasına katkıları olacağı kaçınılmaz görülmektedir.

İkinci araştırmada, otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin analiz edilmesi ile araştırmacılar için katkı sağlayan bir çalışma olduğu görülmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarından olan otantik liderliğin, bu araştırma sonrasında çalışılmasının yaygınlaştığı görülmüştür.

Üçüncü araştırmada, sağlık kurumundaki çalışanların, güçlendirilmiş bir insan sermayesi oluşturulabilmesi için otantik bir liderlik yönetim tarzının uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık kurumunda çalışan bir doktor, hemşire, tekniker, teknisyen, memur, hizmetli, güvenlik görevlisi gibi bireylerin güçlendirilmiş insan kaynağı oluşturulması bağlamında kendi işlerini yürütürken karar alabilmeleri, hataları olduğunda ders çıkarımı yapabilmeleri, işe yönelik hedeflerin gerçekleşmesinde cesaretlenmeleri için otantik bir yönetim tarzının pozitif yönlü bir katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Dördüncü araştırmada, otantik liderliğin akademisyenler üzerinde dört farklı fakültenin dekanı üzerinde yapılan araştırmada bayan dekanların otantik liderliğe yatkın olduğu görülmüştür. Ancak çalışmanın örnekleminin çok kısıtlı olduğu görülmüştür. Daha yeterli bir örneklem sayısı ile, dekan olan akademik yöneticilerin hem fen, sosyal bilimler olarak alan bazında hem de cinsiyet bazlı değerlendirilmesinde daha açıklayıcı bulgulara erişilebileceği düşünülmektedir.

Beşinci araştırma, örgütlerde çalışanların birbirlerine ve yönetici liderlerine güveni, işlerin verimli bir şekilde yürütülmesi için önem arz etmektedir. Örgütsel güvenin işlevsel bir şekilde oluşmasında liderin çok önemli bir rolü olduğu kaçınılmazdır. Liderin, çalışanlarının beklentilerini, başarılarını, yaşadıkları zorlukları doğru ve etkin bir şekilde gözlemleyebilmesi ile beraberinde örgütsel güveninde oluşacağı düşünülmektedir. Bu güven ortamının sağlanmasında doğru ve tarafsız bir davranış sergileyebilen, öz-farkındalığı yüksek olan otantik bir lider sağlayabilecektir. Bu araştırmada örgütsel güven ile otantik liderlik arasında korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü ve ileri düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Otantik liderliğin şeffaflık, öz-farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirebilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı yönlerinin her birisi ile ayrı ayrı olarak özgüven arasında pozitif yönlü ve yüksek seviyede bir ilişki görülmüştür. Bu çalışma ile örgütlerde güvenin oluşmasında otantik liderliğin önemi anlaşılmıştır.

Altıncı araştırma Milli eğitimde yapılmıştır. Bu araştırmada medeni hal ve cinsiyetin otantik liderliğin alt boyutları üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Milli eğitim ile ilgili kamu ya da özel farklı kurum ya da kuruluşlarda bu yönlü yapılacak araştırmaların incelenmesi ile cinsiyet, medeni hal ve ayrıca yaş aralık farklılıkların otantik liderliğin alt boyutları olan şeffaflık, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirebilme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz-farkındalık üzerindeki anlamlılık düzeyleri daha iyi açıklanabilecektir.

Yedinci araştırma ile Yetgin (2006) ve Keser ve Kocabaş (2014) tarafından yapılan çalışmalar benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da otantik liderliğin psikolojik sermayede artışa neden olduğu görülmüştür. Otantik liderliğin, psikolojik sermayeyi pozitif yönlü etkilediği bu araştırmalar neticesinde anlaşılmıştır. Çalışanların umudu, iyimserliği, psikolojik dayanıklılığı ve özgüveni, otantik bir liderlikten olumlu yönde etkilenmektedir. Bu yapılan çalışmanın sonucuna göre örgütlerde otantik liderlik uygulamasının geliştirilmesinin çalışanlar üzerinde psikolojik sermayenin artmasına katkı sağladığı görüldüğünden bu modelin örgüt içinde geliştirilmesinin yönetimler tarafından desteğine ihtiyaç duyulacağı görülmektedir.

Sekizinci araştırmada görülmüştür ki, bireylerin olaylara bakış açısı, inanç ve değerleri ile örgütlerin değerleri arasındaki yaşanan karışıklıklar, sinizmi yani bireylerin örgütlere uyum sorununu artırabilecektir. Çalışanın belki bir terfi, maaş zammı vb. gibi beklentilerinin örgüt ile bağdaşmadığı durumlarda sinizmin ortaya çıkabileceği gibi, kişinin diğer çalışanlar ya da yöneticisi ile yaşadığı tecrübeler binaen oluşan güvensizlik vb. gibi olumsuz duygu ve düşüncelerde bunu oluşturabilecektir. Bu araştırmadaki sinizmdeki yüzde 7'lik bir değişimin otantik liderlikten kaynaklanması sonucunun daha iyi irdelenebilmesi için özellikle kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı olarak sinizm ve otantik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar literatüre ciddi bir katkı sağlayacaktır. Sinizmin, modern liderlik



türlerinden karizmatik, dönüştürücü ve etik liderlik ile ilişkilerinin incelenmesi, bu konuda daha açıklayıcı bir bilgi edinmeyi sağlayabileceği düşünülmektedir.

Dokuzuncu araştırmada, Vakıf ve Devlet Üniversitesinde bulunan öğretim üyelerinin ve üniversite idari personelinin demografik verilere göre otantik liderlik alt boyutları ile ilişkilerinin karşılaştırılmalı olarak incelenebilmesi demografik veriler ve otantik liderlik boyutları arasındaki ilişkinin açıklanmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Onuncu araştırmada, mobilya imalat sektöründe yapılan bu araştırmada, otantik liderlik ve performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için imalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı analizlerin yapılmasının bu konuda literatüre yararlı katkılar sağlayabileceği öngörülmektedir.

Onbirinci araştırmada görülmüştür ki, çalışanların algısında yöneticilerinin otantik bir anlayışa sahip olması, çalışanların topluğa, buldukları organizasyona kendilerini ait hissetmelerini, işe yönelik iş tatminini, performansı ve daha birçok pozitif davranışları geliştireceği anlaşılmaktadır.

Onikinci araştırmada ise psikolojik sermayenin otantik liderliğe etkisi araştırılmış, psikolojik sermayenin otantik liderliğin yordayıcısı olduğu ve açıkladığı görülmüştür. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderliğe herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Buradan çıkan sonuca göre kamu ve özelde karşılaştırmalı bir analizde psikolojik sermayenin sadece alt boyutlarından psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik arasındaki ilişki araştırılmalıdır.

Onüçüncü araştırmada görülmüştür ki, çalışanların iletişimini, bilgi paylaşımını, hedeflere yönelik ilgi ve alakalarında geri çekilmeleri ile oluşan örgütsel sessizlik örgütlerin varlığını sürdürülebilirliğinde tehlike arz etmektedir. Herkesçe bilinen ancak çalışanlarca yüz yüze gelinilmeyen, sağlıklı ilerlemeyen her bir süreç örgüt için ciddi maddi ve manevi kayıplara neden olabilecektir. Bu çalışmada görülmüştür ki, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz-farkındalık, bilgiyi tarafsız ve dengeli bir şekilde değerlendirebilen otantik bir lider, bu sessizliğin azalmasında rol oynadığını göstermiştir. Otantik liderin tarafsız olması, anlaşılır

olması, bir etik değer üzerine karar verici olması çalışanlarına güven, umut verdiği anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik, bireysel olan mesleki tükenmişlik sendromunun daha çok örgütsel bir versiyonu gibi göze çarpmaktadır. Kamu ve özel sektörde karşılıklı olarak yapılacak otantik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi yönlü bir araştırmanın literatüre bu konuda ciddi bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ondördüncü çalışmada, yönetici bireyin öz-farkındalık özelliği ve ilişkisel şeffaflık özelliklerinin yüksek bir eğilimde olması, bir grup insanın azalan sorumluluk bilinci olarak bilinen sosyal tembelliğinin azalmasında etki etmektedir. Otantik liderliğin çalışanların çalışma bilincini etkileyen motivasyonunu artırdığı rahatça söylenebilmektedir.

Onbeşinci çalışmada, farklı meslek gruplarında yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin otantik liderlik ile arasındaki ilişkinin incelenmesi bu konuda daha açıklayıcı olabileceği öngörülmektedir.

İncelenen çeşitli çalışmalarda görülmüştür ki, otantik tarz bir yönetim tarzı örgütsel davranışta bulunan negatif eylem, düşünce ve davranış tarzlarını olumlu yönde etkilemekte, çalışanların pozitif düşüncelerine olanak sağlamakta, işyerinde iletişimi kuvvetlendirmekte, bireyler arasındaki iletişimi sağlamlaştırmakta ve bireylerin birbirlerine ve liderlerine güveni aşlamaktadır. Otantik lider, bireylerde mesleki tükenmişliğe giden yolda tıkayıcı bir rol üstlendiği gibi bunun örgütsel boyutu olan örgütsel sessizliği de ortadan kaldırmakta rol oynayabilmektedir. Otantik bir liderin bilgiyi dengeli olarak değerlendirmesi, tarafsız olması ve öz-farkındalığı yüksek olması çalışanlarını iyi okuyabilmesini sağlamakta böylelikle mesleki kariyer ya da beklentiler noktasında çalışanlar herhangi bir kaygı ve endişeye düşmemektedir. Otantik liderliğin psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilemesi ile çalışanlar mesleki kariyerlerinde ve işe yönelik beklentilerinde umutlu ve iyimser, zorluklarda psikolojik olarak dayanıklı, öz-güveni sağlam olabilmektedir.

Bu çalışmadan çıkan sonuçlara göre kamu ya da özel sektörlerde her kademedeki yöneticinin otantik liderlik programı ile profesyonel bir eğitim desteği

almalarının önü açılmasının örgütler açısından çok yararlı olacağı düşünülmektedir. Örgütlerin en değerli varlığı insandır, çalışanlarıdır. Çalışanların kendisini değerli hissetmesi, yöneticisi tarafından anlaşılabilmesi, emeklerinin karşılık bulması, hatalarının ise kendisinde sorumluluk bilincini artırması, otantik bir liderlik yönetim tarzı ile mümkün olabilmektedir. Kamu ya da özel sektörde şef, proje yöneticisi, uzman, müdür yardımcısı, müdür, daire başkan yardımcısı, daire başkanı, genel müdür yardımcısı, genel müdür gibi her kademedeki yöneticinin otantik tarz bir liderlik eğitimi alabileceği mümkündür. Otantik liderlik programlarının geliştirilmesine yönelik çeşitli akademik çalışmaların yapılması, sektörel bağlamda, sahada çalışanlara daha fazla katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

Akbolat, M., Durmuş, A., Ünal, Ö. (2017). Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-87. DOI: 10.22139/jobs.322557.

Akgündüz, Y., Tütüncü, Ö. (2014). Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167-175.

Altay, M. (2012). Lider-Üye İletişimi. A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz (Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 25-49. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Konya: Eğitim Yayınevi.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.

Ayyıldız Ünnü, N. A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1243-1273.

Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), 42-64. DOI: 10.29131/uiibd.344724.

Bishop, W. H. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 1-8.

Bulut, Y., Uygun, S. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.

Coşar, S., Tabak, A., Polat, M. (2012). Otantik Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 193- 226. Ankara: Detay Yayıncılık.

Dinçer, H., Tabak, A. (2019). Authentic Leadership, Psychological Capital And Creativity: Multi Level Analysis. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, (X-II), 111-134.

Erel, C. (2008). Lider. İstanbul: İdealist Düşünce Yayınları Erzen, M. Ü. (2008). Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (31), 65-80.

Erzen, M. Ü. (2008). Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (31), 65-80.

Gardiner, R. A. (2011). A Critique of the Discourse of Authentic Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 99-104.

Gardner, W.L., B.J. Avolio, F.Luthans, D.R. May ve F. Walumbwa. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literatüre and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. Gardiner, R. A. (2011). A Critique of the Discourse of Authentic Leadership. *International Journal of Business and Social Sicence*, 2(15), 99-104.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2011). Liderlik (on leadership). (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın. Goffee, R., Jones, G. (2011). İnsanlar Liderliğinize ne diye gerek duysun? (M. İnan, Çev.). İstanbul, Türkiye: Optimist Yayınevi.

Goffee, R., Jones, G. (2011). İnsanlar Liderliğinize ne diye gerek duysun? (M. İnan, Çev.). İstanbul, Türkiye: Optimist Yayınevi.

Goleman, D. (2011). Lideri Lider Yapan Nedir? (M.İnan, Çev.). Liderlik Harvard Business Review Press, 7-33. Ankara: Optimist Yayın.

Görmüş, A. Ş., Derer, E., Gökakı, E., Titiz, A., Şahin, T. (2015). Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile ideal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-14.

Görgü, T.B., (2018). Otantik Liderlik Nedir? <https://www.entusiast.ist/post/otantik-liderlik-nedir> (ET: 7.11.2020)

Gül, H., Çelebi, F. (2014). Hükümet Kadın Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 147-154.

Güler, M., Boz, D. (2016). Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi / Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık 2016 / Special number of Afro-Eurasia-December, 488-500.

Karacaoğlu, K., Satır, F. (2019). Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının, Performansları Üzerindeki Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 87-111.

Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ver Örgüt Kültürü. Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.

Kaya, N., Yanık, R. (2011). Muhasebe Meslek Ahlakı, Etik ve Müşteri Tatmini İlişkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, 15 (49), 293-306

Keser, S., Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 1-22.

Kırcı, G., Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 1-24.

Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454.

Kızıloğlu, A, Tabak, A., Erkenekli, M. (2012). Örtük Liderlik Kuramı. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 111-156. Ankara: Detay Yayıncılık.

Maxwell, J. C. (1999). Reddedilemez 21 Liderlik Yasası Liderlik Yasaları. (Şener, İ. Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.

Nartgün, Ş., Nartgün,Z., Arıcı,D. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-26.

Okun, O. Çavuşoğlu, S. (2020). Üniversite Çalışanlarının Otantik Liderlik Düzeylerinin Demografik Özellikler Üzerinden İncelenmesi: Bingöl Üniversitesi Örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 159, 22(1), 159-181.

Öner, Ç. (2017) Spor Bilimleri Fakülteleri Antrenörlük Öğrencilerinin Otantik Liderliklerinin Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri ve Duyarlı Sevgi Becerileri Açısından İncelenmesi, *Spor Bil. Araş. Dergisi*, 2(2), 1-20.

Özdemir, H. Ö., Erkutlu, H. V., Elden, B. (2018). Otantik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki ilişkide Demografik Faktörlerin Düzenleyici Etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 202-210.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89-106.

Teyfur, M., Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.

Topaloğlu, T. ,Süral Özer, P. (2014). Psikolojik Sermaye İle İş Performans Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.

Shamir, B., Eilam, G. (2005). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leaders-hip Development." *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Sola, M., Hernandez, S. (2013). Identity, Politics and Authentic Leadership. Spanish Youngsters' Perceptions of J. L. *Estudos em Comunicação (Communication Studies)*, 13, 107-134.

Şimşek, M.Ş., Özgener, Ş., İlhan, İ. (2017). Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki

Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3), 88-109.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209- 219.

Walters, J. (1987). Destekleyici Liderlik Sanatı (Nagehan Öztürk çev). İstanbul: Ganj Yayınları

Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.

Yetgin, M.A., (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye Ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51 (2), 128 – 156.

Yıldız, S., Arısoy, A.A., Otantik Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 553-580.

Yıldız, M. L. (2013). Liderlik çalışmaları. İstanbul: Beta Basım Yayın.