

# Otantik liderlik bileşenlerinin belirlenmesinde yeni bir yaklaşım

*A new approach to determining the components of authentic leadership*

Ahmet Tuğrul Küçükyiğit 

Dr., T.C. Kırklareli Üniversitesi, Vize Meslek Yüksekokulu, Türkiye, e-mail: [akucukyigit@klu.edu.tr](mailto:akucukyigit@klu.edu.tr)

## Öz

Bir alan yazın tarama ve eleştirel değerlendirme ile yeni bir bakış açısı oluşturması amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın hedefi, literatürde bulunan ve hâlihazırda genel kabul görmüş ve araştırmalarda kullanılmış olan otantik liderlik bileşenlerinin ayrı ayrı değerlendirildikten sonra, ortak noktalarının, kesişimlerinin ve farklı yaklaşımların belirlenmesi ile aynı potada özümzenerek yeni, daha anlaşılır ve kapsayıcılığı yüksek bir otantik liderlik bileşenleri listesinin literatüre kazandırılmasıdır. Bu sebeple çalışmada, literatürde kabul görmüş, gerek akademik gerekse saha araştırmalarında kullanılmış ve Kernis, Ilies ve diğ. Sparrowe, Gardner ve diğ. ile Walumbwa ve diğ. tarafından geliştirilmiş olan otantik liderlik bileşenlerinin irdelenmesi, değerlendirilmesi ve yorumlanması ile farklı bir kapsam sunan ve anlaşılabilirliği ile kabul edilebilirliğinin daha yüksek olması beklenen bir otantik liderlik bileşenleri listesi hazırlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, otantik liderlik, otantik liderlik bileşenleri

**JEL kodları:** M10, M12, M16

## Abstract

The aim of this study, which was carried out with the aim of creating a new perspective with a literature review and critical evaluation, is to determine the common points, intersections and different approaches after evaluating the authentic leadership components separately which are currently generally accepted and used in research. To this end, a new list of authentic leadership components, which are expected to be more understandable and acceptable, has been prepared by evaluation and interpretation of authentic leadership components which are most commonly used in both academic and practical studies and developed by Kernis, Ilies et al., Sparrowe, Gardner et al. and Walumbwa et al.

**Keywords:** Leadership, authentic leadership, authentic leadership components

**JEL codes:** M10, M12, M16

**Citation/Atıf:** KÜÇÜKYİĞİT, A. T. (2022). Otantik liderlik bileşenlerinin belirlenmesinde yeni bir yaklaşım. *Journal of Life Economics*. 9(3): 183-200, DOI: 10.15637/jlecon.9.3.06

**Corresponding Author/ Sorumlu Yazar:**  
Ahmet Tuğrul Küçükyiğit  
E-mail: [akucukyigit@klu.edu.tr](mailto:akucukyigit@klu.edu.tr)



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## 1. GİRİŞ

Yönetim çalışmalarında, en önemli çalışma konularından biri liderliktir (Toor ve Ogunlana, 2006). Liderlik araştırmaları çok geniş bir alana yayılmıştır. Bu alanlar arasında tarih, sosyoloji, askeriye, siyasal bilimler, işletmeler ve eğitim yer almaktadır (Vroom ve Jago, 2007). Liderlik ile ilgili temel sorulardan birisi, liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığıdır (Avolio, ve diğ. 2004).

Liderlikle ilgili çalışmalarda bazı anahtar kelimeler kullanılmaktadır. Bu anahtar kelimeler; maneviyat ya da ilham vericilik (Fry ve diğ. 2005), otantiklik (George ve Sims, 2007), değerler ve üstünlük (Sosik, 2005), güç paylaşımı ve yetkinin dağıtılması (Pearce ve Conger, 2003) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fiedler (1967)'e göre lider davranışları bir liderin grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmesi ve koordine etmesi için uğraştığı belirli hareketlerdir. Burns (1978)'e göre liderlik, her iki tarafın da bağımsız veya karşılıklı olarak gerçekleştirdiği hedeflere ulaşmak amacıyla rekabet ve çatışma bağlamında belirli motif ve değerlerin çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakları olan kişiler tarafından harekete geçirilmesidir. Bennis (1989), liderliği zorlayıcı bir vizyon yaratma ve onu eyleme dönüştürerek sürdürme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Yukl (2013)'a göre ise liderlik, görev ve stratejileri belirlemek, amaçlara ulaşmak için görev bilincine sadakati sağlayabilmek, örgüt kültürü ve organizasyon yapısını oluşturmaktır. Günümüzde araştırmacılar liderliğin sadece bir stil, karizma, motivasyon, ilham veya strateji olmadığını fark etmişlerdir. Yeni bir yapı olarak otantik liderlerin en üst seviyede bütünlük, derin bir amaç duygusu, cesaret, tutku ve liderlik becerileri sahibi olduğu düşünülmektedir (George ve Sims, 2007; Walumbwa ve diğ. 2008).

Liderlik tarzı, liderin kendine özgü bilimsel bilginin, kişilik özelliklerinin, motivasyonu sağlayan nedenlerin ve çalışma ortamındaki değişkenlerin anlaşılmasının ortak bir sonucudur (Toor ve Ofori, 2006). Geçmişteki liderlik üzerine yapılan bazı araştırmalar sonucu, demokratik ve otoriter (Tannerbaum ve Schmitt, 1958), görev ve ilişkiye dayalı (Fiedler, 1967), otokratik, danışmacı (Bla-

ke ve Mouton, 1978), hizmetkâr liderlik (Vroom ve Jago, 1988), otoriteye uyum, ülkesel tarzda yönetim, ekip yönetimi, orta yol yönetim tarzı (Greenleaf, 1977), yönlendirici, yol gösterici, destekleyici vekâlet tarzı (Hersey ve Blanchard, 1982), dönüşümcü ve laissezfaire (Avolio ve Bass, 1991) ile karizmatik liderlik (House, 1977), kendi kendini yönlendirebilme (Manz ve Sims, 1987), manevi liderlik (Fry, 2003) ve otantik liderlik (Luthans ve Avolio, 2003) gibi bir takım liderlik tarzlarının tanımlanmasına neden olmuştur.

Araştırmalar göstermiştir ki, başarı elde etmede liderlik en önemli faktörlerden birisidir. Liderlerin olumlu tutumu ve takipçilerin liderliğe güveni, olumlu örgütsel davranış geliştirme gibi pozitif sonuçlar doğurmaktadır (Cameron ve diğ. 2003).

## 2. OTANTİKLİK ve OTANTİK LİDERLİK

Luthans ve Avolio (2003), liderlik tarzları konusunda güncel karmaşıklığa, çekişmelere ve gelecekteki liderlik tarzı taleplerine karşılık olarak otantik liderliği ortaya atan ilk araştırmacılar olmuştur. George (2003), yeni bir liderlik biçimine duyulan ihtiyacı savunurken, her bireyin kişisel değerler, yaşam öyküsü, mesleki ve kişisel deneyimler ile motivasyon unsurlarının kendine özgü olduğunu savunmuş, yöneticilerin tek ve eşsiz ve otantik bir liderlik tarzına sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin kişilikleri ile uyumlu, kişisel deneyimleri, değerleri ve motivasyonları ile tutarlı, benzersiz ve otantik bir tarza sahip olmalıdır.

Otantiklik kelimesinin anlamı, psikolojik açıdan bireysel özellikler/durumlar ve kimliklerle bağlantılıyken, felsefi açıdan anlamının ise, tarihsel olarak bireysel erdemler ve etik davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Novicevic ve diğ. 2006).

Sartre (1948) otantikliği, kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzlemede özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması olarak açıklamıştır. Baumeister (1987) otantikliği, sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk olarak nitelerken, Kierkegaard (2003), kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansımaları olarak tanımlamıştır. Harter (2002)'e göre bir kimlik olarak otantiklik, kişinin deneyimlerini sahiplenmesi,

saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesidir.

Otantiklik, zor zamanlarda, kendi fikirlerine sahip çıkabilmek ve yüksek cesaret gerektiren, kendimizi olduğumuz gibi kabullenmeye ve özümsemeye duyduğumuz istekliliktir.

Kernis (2003), otantik davranma şeklini, bireyin değer yargıları, öz tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olarak hareket etmesi şeklinde tanımlamıştır. Otantiklik, bireyin kendine karşı dürüst olmasını zaruri hale getirmek yerine, bireyin gerçek hislerini, taleplerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (Klenke, 2007).

Otantik liderlik, profesyonel açıdan etkin, etik açıdan dirayetli ve bilinçli olarak liderin takipçilerinin gelişimi için kendini doğru yansıması olarak ifade edilebilir (Waters ve Begley, 2007). Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve oldukça başarılı kurumsal yetenekleri bir araya getiren süreçler bütünü olarak tanımlamışlardır.

Otantik liderler, kim olduklarının ve neye inandıklarının bilincinde, etik değerlendirme yapabilen, davranışları arasında şeffaflık ve denge gözetken, kendi iç dünyalarında ve çevreleri ile ilişkilerinde güven, olumluluk ve esneklik gibi bir ortam oluşturmaya gayret gösteren, dürüst olmaları ile bilinen ve bu sebeple saygı gösterilen liderlerdir (Avolio ve diğ. 2004).

Otantik liderler kendilerini başkalarından ayırt eden taraflarını korumaya çalışırlar, bunun yanı sıra güçlü topluluklar ve toplumsal kültürleri nasıl kazanacaklarını ve radikal bir değişim yaratmak için bu kültürlerin unsurlarını nasıl kullanacaklarını bilirler (Goffee ve Jones, 2005).

Avolio ve diğ.'ne göre ise, otantik liderler derin ve yüksek ahlaki değerler oluşturarak, yüksek dürüstlük seviyeleri ile takipçilerinin sosyal kimliklerini geliştirmektedirler (Avolio ve diğ. 2004).

Otantik liderliğin odağında kendilerine karşı dürüst olmaları yatar. Kendilerine karşı dürüst olmanın gerekliliği ise öz farkındalıktır. George'a göre (2003) öz farkındalık, liderin kendine has amacını açıklar. Amacı belirlemek için önce kendini, ilgi duyduklarını ve temel güdülerini anlayabilmesi gerekmektedir (Sparrowe, 2005, 420).

Otantik liderler, söylediklerinin ve yaptıklarının tutarlı olmasını sağlamalıdır. Aksi halde takipçiler lideri kesinlikle otantik olarak kabul etmezler (Goffe ve Jones, 2005, 89)

Gardner ve diğ.'nin 2011 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada otantik liderlik ile ilgili yayımlanmış makaleler ve kitap bölümleri incelenmiş ve bu zamana kadar gerçekleştirilmiş çalışmaların 59'unun teorik, 25'inin ampirik ve 7'sinin uygulama araştırmaları olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmada otantik liderlik ile ilgili yayımlanmış çalışmalar elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışmalarda aşağıda sıralanan araştırma bulguları saptanmıştır.

- Otantik liderlik teorisi
- Otantiklik / Benlik / Kimlik
- Duygusal süreçler
- İlişkilendirme teorileri / Sosyal algı
- Etik / Değerler / Etik liderlik
- Neo-karizmatik liderlik
- Pozitif psikoloji
- İyi olmak / Hayati birleşmeler
- Kabul görmemiş diğer teorik bulgular (Gardner ve diğ. 2011).

Otantik liderler dışsal baskılardan ziyade kendi içsel doğrularına göre hareket ederler. Bu tip liderler, nereye gittiklerine odaklanırlar ancak asla nereden geldiklerini unutmazlar, çevrelerine yüksek düzeyde uyum sağlarlar, sevgilerine son derece güvenirliler ve bazen güç durumlardaki insanları anlarken ve onlar için endişelenirken onları neyin etkilediğini bulmaya çalışırlar. (Goffee ve Jones, 2005).

Otantik liderlerin özellikleri, pozitif enerji, yüksek bütünlük duygusu, ahlaki karakter ve öz disiplin, açık amaç, başkaları için endişe duyma, güven, umut, iyimserlik, direniş ve kişisel değerleri kapsar (George, 2003; Luthans ve Avolio, 2003; Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler takım halinde karşılıklı güven, iyimserlik, fedakârlık, şeffaflık ve açıklık ortamı oluşturan karakterdedirler. Otantik liderler de hatalar yaparlar ancak bunun için tam bir sorumluluk alırlar ve zayıf yönlerini kabul ederler (George, 2003). Birinin olumlu ve olumsuz yönlerini, özellikle-

rini tarafsız bir şekilde değerlendirebilme yeteneği, otantik liderlerin geri bildirimleri doğru bir şekilde yorumlamasına, kendi becerilerini de daha iyi bir şekilde görebilmelerine ve zorlu koşullarda ihtiyaç duyulanları yerine getirebilmelerine yardımcı olur (Ilies ve diğ. 2005).

Otantik liderler kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki ve geleceğe dönüktürler (Gardner ve diğ. 2005; May ve diğ. 2003). Otantik liderler, kültürel hassasiyetleri iyi kavrayarak motive olmuş ve öz farkındalığa sahip liderlerdir. Yüksek seviyede bir bütünlük duygusu, derin bir amaç, ilerlemeye yönelik cesaret, tutku ve liderlik becerisine sahiptirler (George, 2003). Otantik liderler, takipçilerinin gelişimi için çaba harcarlar ve onların rol modeli gibi davranarak onları geleceğin liderleri olması için hazırlarlar (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, takipçilerinin performansını gözlemleyerek, onlara hatalarını öğretirken ve yol göstererek düzeltirler (Toor ve Ofori, 2007).

Gardner ve Schermerhorn, otantik liderlerin, başkalarının takip edebilecekleri bir örnek oluşturacak şekilde en üst düzeydeki örgütsel kapasiteyi bireysel performansla inşa etmeye kararlı olduklarını öne sürerler. Otantik liderler, bireylerin en iyisini gerçekleştirmek için çok zor şartlarda dahi çalışmaya teşvik eden koşulları yaratarak, takipçilerinin daha iyi performans gösterme yeteneklerini geliştirmede etkilidirler (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

George ve Sims, otantik liderlerin, birlikte çalıştığı takipçilerini, insanları karşılıklı güven ilişkisine dayalı olarak motive edebildiklerini belirtmiştir (George ve Sims, 2007). Michie ve Gooty, otantik liderlerin, yardımseverlik, dürüstlük, sorumluluk, sadakat, evrenselcilik, eşitlik ve sosyal adalet gibi kendi çıkarlarına uymayan durumlar olsa bile tüm paydaşların çıkarları ile ilgilendiklerini öne sürmektedirler (Michie ve Gooty, 2005). George ve Sims, otantik liderlerin takipçilerine ilham vermede ve kendi vizyonlarının takipçiler tarafından paylaşılmasını sağlamada daha yetenekli olduklarını iddia etmişlerdir. Takipçilerin liderlerine güven duyması ile birlikte, daha iyi bir çalışma ortamının sağlanması ve daha açık ilişkiler kurulması sağlanabilmektedir (George ve Sims, 2007).

Memiş ve diğ. (2009), Türkiye’de otantik liderlik özelliklerinin literatürde ortaya çıkan dört temel bileşen çerçevesinde incelenebileceğini öne sürmektedirler. Bu bileşenler sırası ile kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, karar almada denge ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır. Bir başka ifade ile otantik liderler, bu bileşenleri kendinde barındıran yani kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini tanıyan, ilişkilerinde şeffaf olan, karar vermeden önce farklı görüşleri değerlendiren ve yüksek ahlaki değerlere sahip kişiler olarak görülmektedir.

Otantik liderler, dönüşümcü, emredici ya da katılımcı olabilirler ancak yine de özgün olarak tanımlanırlar. Otantik liderlik, otantikliğin derecesine göre, dönüşümcü ve karizmatik liderliğin ötesinde bir kavramdır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderler, başkalarına hizmet ederek, kendi liderliklerinde takipçilerinin güçlenmesi için oldukça isteklidirler (Vroom ve Jago, 1988). Otantik liderlik yapısı, takipçilerin gelişiminde, otantik unsurların geliştirilmesini ve nihayetinde onların da otantik liderler olmalarını sağlamayı amaçlar. Araştırmalar, takipçilere adil davranıldığında daha olumlu tutum sergilediklerini ve takipçilerin adanmışlık seviyelerinin yükseldiğini göstermiştir (Gardner ve diğ. 2005).

Shamir ve Eilam (2005), otantik liderin dört özelliğini ortaya koymaktadırlar.

- Liderliklerini taklit etmekten ziyade, kendilerine doğrudurlar (başkalarına uymaktansa kendi doğrularına göre hareket ederler).
- Otantik liderler, statü, onur veya diğer kişisel faydalarını elde etmek yerine kişisel inançlar ile motive olurlar
- Otantik liderler asıldır, kopya değildirler
- Otantik liderlerin eylemleri kişisel değerlerine ve inançlarına dayanır (Luthans ve Avolio, 2003; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003).

Datta’nın 2015 yılında otantik liderliğin etkililiği üzerine yapmış olduğu çalışmada elde ettiği sonuçlara göre, otantik liderlik, örgütsel performans, takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve iş kalitesinin iyileştirilmesi gibi çeşitli yönetsel etkililik boyutlarında öncü rol oynamıştır. Otantik liderlik, lidere saygı, liderin taleplerine bağlılık, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi

ile değişim ve krizlerle başa çıkabilme yeteneğini de içeren liderlik etkililiğinin çeşitli boyutlarında öncül rol oynar (Datta, 2015, 70).

Otantik liderliğin performans (Walumbwa ve diğ. 2008), örgütsel vatandaşlık davranışı (Walumbwa ve diğ. 2008), psikolojik güçlendirme (Carsten ve diğ. 2008; Walumbwa ve diğ. 2010), yönetimde güven (Clapp-Smith ve diğ. 2009; Walumbwa ve diğ. 2010), örgütsel bağlılık (Peus ve diğ. 2012) ve çalışma katılımı (Carsten ve diğ. 2008; Walumbwa ve diğ. 2010) arasındaki pozitif ilişkiler, sanayi, finans ve perakende gibi birçok iş kolunda gerçekleştirilen araştırmalarla tespit edilmiştir (Wong ve Laschinger, 2012, 948-949).

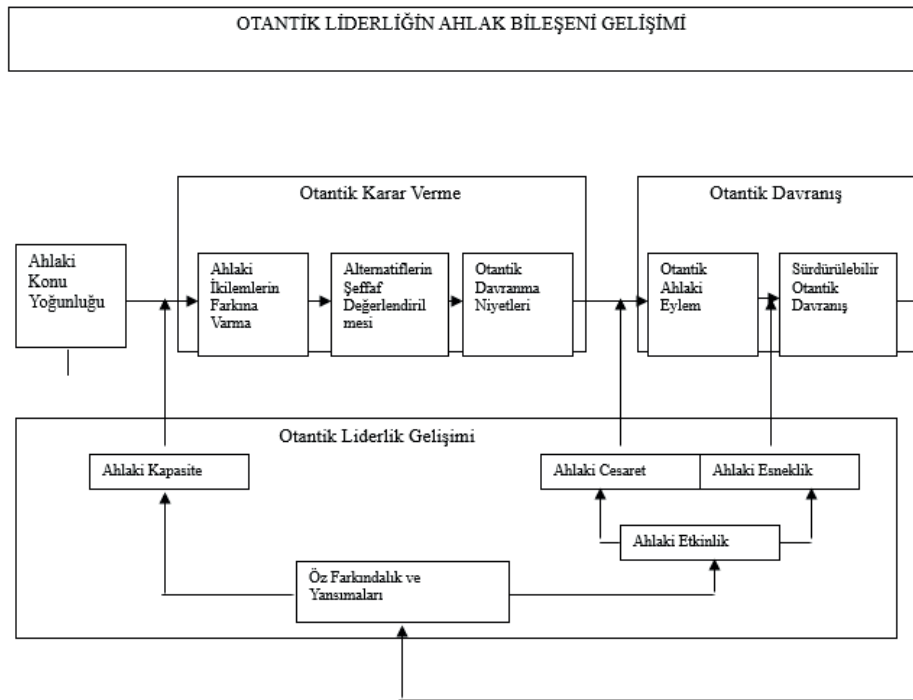
Çalışmalar otantiklik ile çalışan performansları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Kernis ve Goldman (2006), otantik liderlik ile olumlu birçok faktörün olduğunu vurgulamışlardır. Bu faktörler arasında, çalışan ve örgüt performansı, iş tatmini, memnuniyet, kişiler arası ilişkiler ve motivasyon sayılabilir. Kernis ve Goldman (2006), ayrıca, otantikliğin işletme performansına, kişiler arası ilişkiler, etkililik ve bireysel davranışlara olumlu yönde büyük etkisinin olduğunu vurgulamışlardır.

### 3. OTANTİK LİDERLİĞİN GELİŞİMİ ve OTANTİK KARAR ALMA SÜRECİ

May ve diğ. (2003)'ne göre otantik insanlar, otantik liderliğin merkezinde yer alırlar. Otantik liderlik, tüm olumlu ve toplumsal olarak yapıcı liderlik biçimlerinin temelindedir.

Şekil 1'de May ve diğ. (2003) tarafından geliştirilmiş olan otantik liderliğin ahlak bileşeni gelişimi sürecine ilişkin unsurlar yer almaktadır. May ve diğ.'ne (2003) göre bir liderin, gerek davranışsal yaklaşımlarında gerekse karar verme mekanizmalarının kullanımında otantik lider olarak tanımlanabilmesi için hem evrensel etik değerleri hem de kişisel ahlaki değerlerini öncelemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu davranışların tarafsız ve şeffaf bir şekilde uygulanması da otantik liderlik gelişimi için önem arz etmektedir. Otantik davranış, otantik ahlaki eylem, ahlaki cesaret, sürdürülebilir otantik davranış ve ahlaki dayanıklılıktan oluşur. Otantik karar alma süreci ise üç önemli adımı içerir. Bu adımlar;

- Ahlaki ikilemlerin farkında olmak
- Alternatifleri şeffaf bir şekilde değerlendirmek



Şekil 1. Otantik Liderliğin Ahlak Bileşeni Gelişimi

Kaynak: May ve diğ. 2003, s.250

- Değerlendirmeler ile tutarlı şekilde davranmak (May ve diğ. 2003, 252 – 254).

May ve diğ.'ne göre (2003), otantik liderlik gelişiminin başarısına olanak sağlayacak üç temel faktör şunlardır;

- Organizasyonlar, eylemlerinde otantik davranış sergilemek için kendiliğinden motive olmuş liderleri seçmelidirler.
- Üst yönetim, bu tür geliştirme çabalarına güçlü bir şekilde destek sağlamalıdır.
- Performans ölçüm sistemleri, otantik liderliğin niteliklerini yansıtmalıdır.

#### 4. OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Kernis (2003), otantikliğin dört unsurunu; farkındalık, tarafsız işleme, eylem ve ilişki uyumlanma olarak açıklarken, Ilies ve diğ. (2005)'de Kernis (2003) ile benzer bulgular üzerinde uzlaşmaktadırlar. Bununla birlikte Sparrowe (2005), otantik liderlik unsurlarında, otokontrol ve liderin tutarlılığı ile ahlaki liderliğin önemine vurgu yaparken, liderin daima doğru ve etik karar veremeyeceğine de dikkat çekmektedir.

Gardner (2005), otantik liderlik özelliklerine farklı bir bakış açısı olarak şeffaflık ve açıklık kavramlarını eklemiştir. Bununla beraber Gardner (2005)'e göre, otantik liderliğin temelinde, takipçilerin gelişimine verilen önem ve hedeflere yönelik rehberlik oldukça önemli yer tutmaktadır. Gardner, liderin geçmişinde yaşanmış olan tetikleyici bazı olayların, otantik liderin şekillenmesinde önemli etkenlerden olduğunu vurgulamıştır.

George (2007)'da, Gardner (2005)'in önermeleri ile bağlantılı olarak, otantik liderin otantikliğini tetikleyici unsurların önemine vurgu yapmıştır. Bununla birlikte George, otantik liderlerin kurdukları ekipler vasıtası ile kendi rotalarından çıkmalarını engelleyebilen liderler olduklarını ifade etmiştir.

Walumbwa ve diğ. (2008) de, Kernis (2003)'ün tanımlamasına paralel olarak çalışmalarında, otantik liderliğin temel unsurlarını; öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ve ilişki şeffaflık olarak tanımlamışlardır. Kernis (2003),

ilişki uyumlanmaya dikkat çekerken, Walumbwa ve diğ. (2008) ilişki şeffaflığa vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte Walumbwa ve diğ. (2008), otantik liderliğin örgüt iklimi üzerinde oluşturduğu pozitif etkinin öneminden bahsetmişlerdir. Günümüzde gerçekleştirilen birçok araştırma Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından belirlenen otantik liderlik unsurlarının doğruluğu üzerinden hareket ederek çalışmalarını gerçekleştirmektedir.

Tarihsel olarak bakıldığında liderlik çalışmalarında yeni sayılabilecek bir konuma sahip olan otantik liderlik araştırmaları, kavramsal olarak bir düzleme oturmuş görünmekle birlikte halen devam ettiği gözlemlenmektedir. Yakın tarihli güncel çalışmalar incelendiğinde ise sıklıkla otantik liderliğin otantik takipçiler oluşturma süreçleri ile otantik takipçilerin ya da çalışanların üzerindeki etkileri, otantik liderlik uygulamalarının örgüt iklimi, çalışanların sadakatleri, çalışanların iş tatmini, çalışanların performansı ve bunlarla bağlantılı olarak iş ve işletme performansı üzerine etkisinin araştırıldığı gözlemlenmektedir.

Otantik liderlik çalışmalarının temelini oluşturan bazı otantik liderlik yaklaşımları şunlardır;

1. Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı
2. Ilies ve diğ.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı
3. Sparrowe'un Otantik Liderlik Yaklaşımı
4. Gardner ve diğ.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı
5. Walumbwa ve diğ.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

##### 4.1. Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı

Kernis, 2003 yılında, öz saygının kavramlaştırılması ile ilgili yayımlandığı makalede, otantikliğin, optimal benlik saygısının adaptif özelliklerini tanımlamada özel bir önem taşıyabileceğini vurgulamıştır. Otantiklik, kişinin engelleyemediği iç benliğini ve kendi doğrularını yansıtmaması olarak karakterize edilebilir. Kernis'e göre otantiklik dört ayırt edilebilir bileşene sahiptir. Bunlar;

- Farkındalık
- Tarafsız işleme
- Eylem

- İlişkisel uyumlanmadır (Kernis, 2003).

Otantikliğin birinci bileşeni olarak farkındalık, kişinin motivasyon unsurları, hisleri, arzuları ve öz bilişselliği (kavrama yetisi) hakkında farkındalık sahibi olması ve güven duyması anlamına gelir. Ayrıca, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme, kişisel özelliklerini ve duygularını bilme ve tanınmasını gerektirmekle birlikte, yalnızca bunlarla sınırlı değildir. Otantikliğin farkındalık unsuru, kişinin ihtiyaçlarını, değerlerini, duygularını, kişilik özelliklerini ve davranış rollerini içerir.

Otantikliğin ikinci bileşeni olan tarafsız işleme, kendine özgü bilgilerin tarafsız bir şekilde işlenmesini içerir. Bir başka deyişle, özel bilgiyi, içsel deneyimleri ve dış kaynaklı bilgileri inkâr etmeme, çarpıtmama, abartmama ya da göz ardı etmemeyi içerir. Objektifliği, olumlu ve olumsuz yönleri, davranışları ve niteliği olduğu gibi kabul eder.

Üçüncü bileşen olan eylem, davranışları, özelliklerle de insanların kendi öz benliklerine göre hareket edip etmediklerini içerir. Kernis (2003)'e göre otantik davranış, diğerlerini memnun etmek ya da ödül elde etmek veya cezadan kaçınmak için doğru olmayan davranışlar sergilememek, bunun yerine değerlerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak davranmaktır. Otantiklik, kişinin gerçek benliği ile çevresel baskılar arasındaki uyuma (ya da yoksunluğa) olan duyarlılığı ve kişinin davranışsal seçimlerinin olası sonuçları hakkında farkındalığı yansıtmalıdır.

Otantikliğin dördüncü bileşeni, otantikliğin doğası gereği ilişkiseldir. Yakın ilişkilerde açıklık ve doğruluk elde etmeyi ve başarmayı içerir. Otantikliğin ilişki boyutu, başkalarının, otantik liderin kişiliğini, iyi veya kötü tüm özelliklerini görebilmeleri için onları yakın tutmayı önceler. Bu sayede otantik liderin oluşturduğu ilişkiler, kendisini doğru ve net olarak tanıtmaya yolu ile samimiyet ve güven ortamı üzerine inşa edilir. Otantik ilişki, yakın çevre ile ilişkilerde sahtelikten uzak bir gerçeklik taşınması gerektiği anlamına gelir (Kernis, 2003, 13-15).

#### 4.2. Ilies ve diğ.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik lider, kendine güvenen, geleceğe umutla bakan, iyimser, esnek, ahlaklı, etik ve ileriye

dönüktür. Otantik lider, takipçilerinin de otantik birer lider olarak gelişmelerini ister ve buna önem verir (Luthans ve Avolio, 2003, 243).

Ilies ve diğ. (2005) tarafından ortaya konulan otantik liderlik modeli dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler;

- Öz Farkındalık
- Tarafsız işleme
- Otantik Davranış ve
- Otantik İlişkisel Adaptasyon (Uyumlanma)

Öz farkındalık ve tarafsız işleme, kendini kabullenme ve çevre uzmanlığının gelişmesini sağlamalı ve kişinin hayattaki amacını tanımlamasına yardımcı olmalıdır. Öz farkındalık ve tarafsız işleme, kişinin gelişiminin, kendi ilerlemeleri ile olması gerektiğini ifade etmektedir (Ilies ve diğ. 2005, 376).

Ilies ve diğ. (2005)'ne göre otantik liderlik hem liderin hem de takipçilerin hedonik iyilik ve mutlulukları için olumlu etkilere sahiptir (Ilies ve diğ. 2005, 377).

Öz Farkındalık; otantikliğin bir bileşeni olarak farkındalık, kişinin kendi kişisel özellikleri, değerleri, güdülleri, duyguları hakkındaki farkındalığı ve güveni ifade eder. Öz farkındalık, kişinin kendi içsel çelişkili yönlerini ve bu çelişkilerin kişinin düşüncelerini, duygularını, eylemlerini ve davranışlarını etkilemedeki rolünü içerir (Ilies ve diğ. 2005, 377).

Öz farkındalık, güçlü ve zayıf yanların farkında olmanın yanı sıra, duyguları ve karakteri de anlayabilmektir (Ilies ve diğ., 2005, 378).

Tarafsız işleme; Ilies ve diğ. (2005)'ne göre tarafsız bir süreç, kişisel bütünlüğün ve karakterin merkezinde yer alır. Karakter ve dürüstlük, yalnızca liderlerin kararlarını ve eylemlerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kendi iyilikleri için de önemli bir etkidir (Gavin ve diğ., 2003).

Otantik Davranış; Toplum içerisinde kendini dışarıdan öz gözlemleyerek verilen kararların ya da toplum içerisinde rol yapmanın otantik davranış ile bağdaşmadığı söylenebilir. Dışarıdan gelen direktifler doğrultusunda hareket etmek ise otantik davranış ile negatif ilişkilidir. Bunula

birlikte içsel bir öz-gözlem ve başarılı olabilir tanım amaçlı rol yapma, otantik benliklerini takipçilerine iletmede ve kendi değer ve vizyonlarını takipçilerine yansıtmada etkili olacaktır (Ilies ve diğ. 2005, 381).

Otantik İlişkisel Adaptasyon: İlişkilerde doğruluk ve açıklık elde etmek için çabalamayı gerektirir. Otantik ilişkisellik diğer üç bileşen olan öz farkındalık, tarafsız işleme ve otantik davranıştan ayrı düşünülemez (Ilies ve diğ. 2005, s.381). İlişkisel otantiklik, tarafsız işleme ile bir araya geldiğinde, kişisel öğrenim ve gelişimi teşvik eder (Ilies ve diğ., 2005, 382).

#### 4.3. Sparrowe'un Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik liderlik ve öz anlatının ilişkisini inceleyen ve öz anlatının otantik liderliğin bir parçası olduğunu savunan Sparrowe (2005)'a göre otantikliğin dört ortak özelliği vardır. Bunlar;

- Öz Farkındalığın Önceliği
- Gerçek Benliğin Kalıcı Doğası
- Otokontrol ve Tutarlılık
- Otantiklik ve Pozitif ya da Ahlaki Liderlik

**Öz Farkındalığın Önceliği;** Öz farkındalık kelime anlamı itibarı ile de anlaşıldığı üzere liderin içinden gelen otantikliği tanımlar. Otantikliğin ilk aşaması, kişinin dış etkenler ile çatışmaktan kaçınarak kendi amacını tanımlaması ve öz benliğinin sesini dinlemesidir (Sparrowe, 2005, 421).

**Gerçek Benliğin Kalıcı Doğası;** Otantik benlik genellikle liderlerin karakterinin kalıcı nitelikleri açısından görülür. Ancak bu, otantik liderliğin yalnızca doğuştan kaynaklandığı anlamı taşımamaktadır. Otantikliği tanımlayan her bir perspektif, otantikliğin kendi gerçek benliği ile ilgili farkındalığın artması ile karakterize edilen gelişimsel bir süreç olduğunu kabul eder (Sparrowe, 2005, 422).

Otokontrol ve Tutarlılık; Otokontrol birçok otantik liderlik tanımlaması içerisinde yer alır.

Otokontrol, kişinin sözlerinin içten geldiğinden ve eylemlerinin de içsel amaç ve değerleri yansıttığından emin olmayı amaçlar. Tutarlılık ise öz farkındalık ve otokontrolün bir arada çalışmasının bir ürünüdür. Otantik liderler başkala-

rını yönlendirmede etkilidir. Çünkü takipçiler, liderlerinin gerçek benlikleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı önemserler (Sparrowe, 2005, 422-423).

Otantiklik ve Pozitif ya da Ahlaki Liderlik; Otantikliğin özünde etik olduğu tartışmalarında bir bakış açısı, öz bilincin doğrultusunda hareket etmenin ve bunun doğru olduğunu her daim düşünmenin narsisizm olduğu kanısındadır. Bu sebeple, diğer düşünce tarzlarını da tartışmak ve yorumlamak gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır (Sparrowe, 2005, 424).

#### 4.4. Gardner ve diğ.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Gardner ve diğ. (2005)'ne göre öncelikle otantik bir lider, öz farkındalık, kendini kabullenme ve otantik davranışlar ile otantik ilişkiler aracılığıyla otantikliğe ulaşmalıdır. Bunun yanında otantik liderlik, kişinin bir lider olarak kendi otantikliğinin ötesinde takipçileri ve paydaşları ile otantik ilişkiler kurmasını da kapsamaktadır. Yazarlar bu ilişkileri üç temel başlık altında karakterize etmişlerdir;

- Şeffaflık, Açıklık ve Güven
- Kayda Değer Hedeflere Yönelik Rehberlik
- Takipçilerin Gelişimine Önem Verme (Gardner ve diğ., 2005, 345).

Şekil 2'de gösterilen ve Gardner ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen otantik takipçiliğin gelişimi, otantik liderliğin gelişimsel süreçlerini yansıtmaktadır. Otantik liderlik ve otantik takipçilik arasındaki ilişki öz farkındalık ve otokontrol boyutlarında incelenerek sonuçlar elde edilmiş ve bir modellemeye gidilmiştir (Gardner ve diğ., 2005, 346).



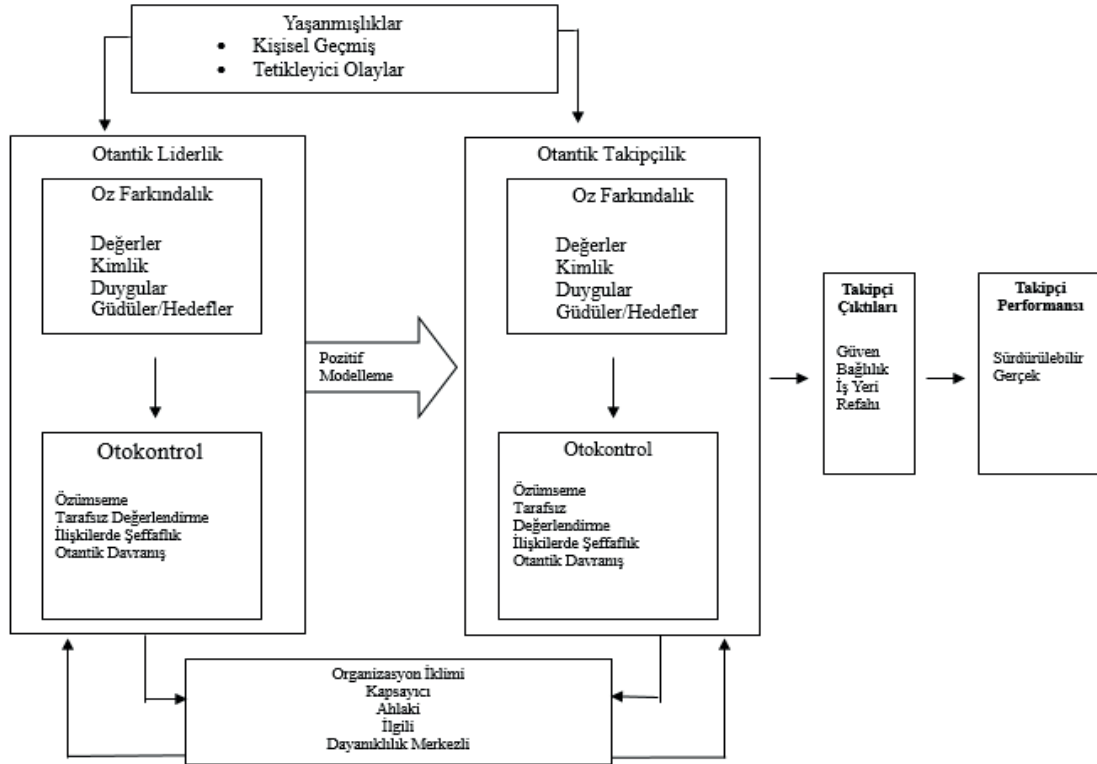
Liderin kişisel geçmişi ve yaşadığı tetikleyici olaylar otantik liderlik sürecinin gelişiminde öncül rol oynamış olabilir. Liderin kişisel geçmişi, ailenin etkisi ve rol modelleri ile erken yaşlarda yaşadığı zorluklar, eğitim ve iş tecrübelerini kapsayabilir. Tetikleyici olaylar, kişisel gelişimi etkileyen, birbirinden bağımsız, dramatik ve bazen de küçük değişikliklere neden olan olayları içerebilir. Otantikliğin gelişimine katkıda bulunan anahtar faktör, liderin öz farkındalığı ve kişisel iç görüşüdür. Otantik liderlik gelişiminin ikinci bileşeni otokontroldür. İçsel kontrol, bilgiyi tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık dâhil otokontrol ile ilgili birçok ayırt edici özellik tanımlanabilir. İçsel düzenleme, liderin düzenleme sistemlerinin dış güçler ya da beklentiler yerine, liderin özünde olan ile belirlenmesidir. Bilgiyi tarafsız değerlendirme, doğası gereği olumlu ya da olumsuz olsun kendiyile ilgili bilgilerin tarafsız olarak toplanması ve yorumlanması anlamına gelir. Yani lider, iç gelişimini ve kendini geliştirmeyi yönlendirebilecek herhangi bir bilgiyi, çarpıtmaz, abartmaz ya da görmezden gelmez. Otantik davranış, liderin gerçek benliğinin, çevresel değerler ve dış baskı-

ların aksine temel değerler, inançlar, düşünceler ve duygular tarafından yansıtılan eylemleri ifade eder. Son olarak ilişkilerde şeffaflık ise liderin ilişkilerde yüksek düzeyde açıklık, kendini ifade etme ve güven sergilemesi anlamına gelir (Gardner ve diğ. 2005, 347).

#### 4.5. Walumbwa ve diğ.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Luthans ve Avolio (2003), başlangıçta otantik liderliği "pozitif psikolojik kapasitelerden ve yüksek düzeyde örgütsel bir bağlamda şekillenen bir süreç" olarak tanımlamışlardır. Bu liderlerin ve iş ortaklarının öz farkındalık ve otokontrolüne yönelik olumlu davranışlarıyla sonuçlanan, pozitif benliği teşvik eden bir süreçtir (Luthans ve Avolio, 2003, 243).

Walumbwa ve diğ. (2008) otantik liderliği, hem pozitif psikolojik kapasiteleri hem de olumlu bir etik iklimi kendine çeken ve teşvik eden, daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli bir şekilde işlenmesi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik eden bir lider davranış modeli olarak tanımlamışlardır (Walumbwa ve diğ. 2008, 94).



Şekil 2. Otantik Takipçiliğin Gelişimi

Kaynak: Gardner, ve diğ. 2005, s.348

Öz farkındalık, dünyanın nasıl anlamlandırıldığını ve bu anlamlandırma sürecinin, kişinin kendini zaman içerisinde nasıl görebileceğini ne şekilde etkilediğini tanımlayan bir ifadedir. Aynı zamanda, bireyin güçlü ve zayıf yanlarının ve benliğin çok yönlü doğasının gösterilmesi anlamına gelir. Bu durum, dış etkilere maruz kalmak yolu ile kendiliğinden iç görü kazanmayı kendisinin diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkında olmayı içerir (Kernis, 2003).

İlişkisel şeffaflık, bir kişinin kendi kendinin otantikliğini başkalarına sunmasını ifade eder. Bu tür davranışlar, uygun olmayan duyguların yansımalarını en aza indirmeye çalışırken, kişinin gerçek düşüncelerini ve duygularını açık bir şekilde paylaşmasını içeren açıklamalarla güveni artırır (Kernis, 2003).

Bilginin dengeli bir şekilde işlenmesi, liderlerin bir karara varmadan önce tüm verileri objektif olarak analiz ettiğini gösteren özelliklerini ifade eder (Gardner ve diğ. 2005).

İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, içselleştirilmiş ve bütünlük bir otokontrol biçimini ifade eder (Ryan ve Deci, 2000). Bu tür bir otokontrol, iç ahlaki standartlar ve değerler ile örgütsel ve toplumsal baskılara karşı yönlendirilir ve bu içsel değerler ile tutarlı olarak ortaya konan karar verme ve davranışlar ile sonuçlanır (Avolio ve Gardner, 2005).

Walumbwa ve diğ.'nin 2008 yılında yayınladıkları makalede gerçekleştirmiş oldukları çalışmada otantik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin tatmini ile pozitif ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada, otantik liderliğin, bireysel performanslar ve bireysel iş tatminleri ile de pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Walumbwa ve diğ. 2008). Otantik liderler, yüksek kalitedeki ilişkilerini, ekonomik değişimden ziyade sosyal değişimin ilkelerine dayalı olarak geliştirerek, takipçilerini güçlendirmeye daha çok ilgi gösterirler (Ilies ve diğ. 2005). Takipçiler, liderlerin değerlerinin ve perspektiflerinin etkisinde olurlar ve bu durum kendilerini keşfetmelerini beraberinde getirir. Bununla birlikte bu durum, işleri ile ilgili etkili kararlar almalarını ve bireysel performanslarını artırmalarını da sağlar (Walumbwa ve diğ. 2008, 113).

## 5. OTANTİK LİDERLİK BİLEŞENLERİ

Birbirleri ile oldukça yakın tarihlerde gerçekleştirilen bu çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, otantik liderliğin bileşenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Farkındalık / Öz Farkındalık (Kernis, 2003; Ilies ve diğ. 2005; Sparrowe, 2005; Walumbwa ve diğ. 2008): Otantikliğin bileşenlerinden olan farkındalık/öz farkındalık, kişinin, kişisel özelliklerini, değerlerini, hislerini tanımlayabilmesi, kendi için neyin iyi ve önemli olduğunu bilmesi ile birlikte güçlü ve zayıf yönlerinin de farkında olması anlamını taşımaktadır.
- Bilginin Tarafsız Şekilde İşlenmesi (Kernis, 2003; Ilies ve diğ. 2005; Walumbwa ve diğ. 2008): Kişinin hem kendi içten gelen bilgilerini hem de dışardan kazandığı bilgileri, insan psikolojisinin bir gerçeği olan önyargılardan uzak ve objektif olarak değerlendirmesi gerekliliğini vurgular.
- İlişkisel Uyumlanma (Kernis, 2003; Ilies ve diğ. 2005): Otantik liderliğin temelinde yatan unsurlardan olan ilişkiler üzerinde, kişinin ilişki kurduğu tüm çevreler için (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kurumlar... vb.) kendi öz benliklerinin gerekliliklerinden taviz vermeden, çevresindeki unsurların fikir ve eylemlerinin bilincinde olması ve gerçek fikirler ile yaklaşılması ile güven üzerine bir ilişki ağı tesis edilmesini amaçlar.
- Davranışların (Eylemlerin) Otantikliği (Kernis, 2003; Ilies ve diğ. 2005): Kişinin, herhangi bir ödül, çıkar ya da menfaat gözetmeksizin, kendi öz benliğinde doğru ve iyi olduğuna inandığı şekilde davranışlarını ve eylemlerini şekillendirmesi gerekliliğini vurgular.
- Gerçek Benliğin Kalıcılığı (Sparrowe, 2005): Otantiklik, kendine karşı dürüst olmayı önceler. Gelişimsel bir süreç olan otantiklikte, lider kendine karşı olan dürüstlüğünü, süreç içerisinde yitirmemeli, kendisi ile çelişmemeli, farklı çevre ve kültürler ile etkileşimleri sonucu öz benliğini ve inanç ve doğrularını değiştirmeden şekillendirmeli ve kendi değerlerine inancı kalıcı olmalıdır.
- Otokontrol ve Tutarlılık (Sparrowe, 2005; George, 2007): Otokontrol, otantik liderlikte, liderin kendini düzenleme ve rotasından sapmama ko-

nusunda en büyük yardımcısıdır. Öz farkındalık ve öz denetim sonuçlarının uyum içerisinde ve liderin kendi öz benliğinde olduğu gibi takipçilerine karşı da tutarlı olması elzemdir.

➤ Ahlaki Liderlik (İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış) (Sparrowe, 2005; Walumbwa ve diğ. 2008): Otantik liderlerin, örgütsel, toplumsal ve grupsal inanç ve baskılara karşı, kendi içsel inanç ve değerlerine olan bağlılığının ve bu doğrultuda karar ve uygulamalarda bulunmasının gerekliliğini ifade eder.

➤ Şeffaflık / İlişkilerde Şeffaflık (Gardner, 2005; Walumbwa ve diğ. 2008): Otantik liderlerin, çevresine karşı kendisini (olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını bilse dahi) sahte değil, olduğu gibi ve tüm doğruları ile ifade etmesinin ve tanıtmasının, tüm özgünlüğü ile ilişkilerinde şeffaf ve net bir yaklaşım sergilemesinin gerekliliğini vurgular.

➤ Güven (Gardner, 2005): Liderin, çevresi ve özellikle takipçileri üzerinde adaletli olmasının, şeffaf olmasının, destekleyici olmasının, ortak hedefler oluşturmasının, tüm paydaşların ihtiyaçlarını dikkate almasının, tüm paydaşlar ile güvene dayalı ve kendisine güven duyulan bir ilişki kurmasının önemine değinir.

➤ Hedeflere Yönelik Rehberlik (Gardner, 2005): Otantik liderlerin, takipçileri ile ilişkilerinin en önemli unsur olduğunu ve liderlerin takipçilerini ortak hedeflerine ulaştıracak doğru ve etik çalışmalara kanalize etmede yol gösterici olması gerektiğini vurgular.

➤ Takipçi Gelişimine Önem Verme (Gardner, 2005; George, 2007): Otantik liderlerin, hem kendi rotalarından sapmalarını engelleme hem de organizasyonun başarısına, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken doğru ve ahlaki standartlardan sapmadan bunu gerçekleştirebilmesi için takipçilerinin otantik unsurlar kazanmasına ve gelişimlerine önem verilmesi gerektiğine değinir.

Otantik Liderlik Bileşenleri;

Kernis (2003);

- Farkındalık (K1)
- Tarafsız İşleme (K2)
- Eylem (K3)

- İlişkisel Uyumlanma (K4)

Ilies ve diğ. (2005);

- Öz Farkındalık (I1)
- Tarafsız Değerlendirme (I2)
- Otantik Davranış (I3)
- Otantik İlişkisel Adaptasyon (I4)

Sparrowe (2005);

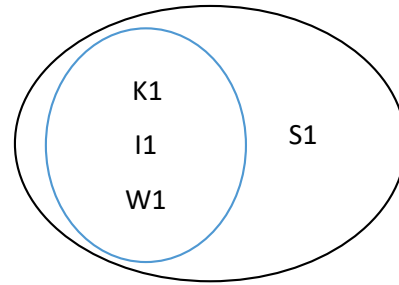
- Öz Farkındalığın Önceliği (S1)
- Gerçek Benliğin Kalıcı Doğası (S2)
- Otokontrol ve Tutarlılık (S3)
- Otantik ve Pozitif ya da Ahlaki Liderlik (S4)

Gardner ve diğ. (2005);

- Şeffaflık, Açıklık ve Güven (G1)
- Kayda Değer Hedeflere Yönelik Rehberlik (G2)
- Takipçilerin Gelişimine Önem Verme (G3)

Walumbwa ve diğ. (2008);

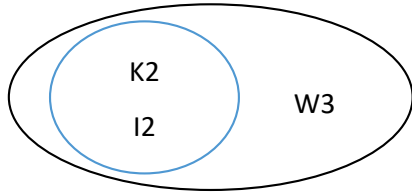
- Öz Farkındalık (W1)
- İlişkisel Şeffaflık (W2)
- Bilginin Dengeli ve Tarafsız İşlenmesi (W3)
- İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış (W4)



Şekil 3. Öz Farkındalık Bileşeninin Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

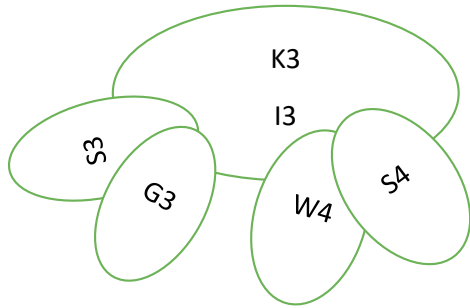
Şekil 3'de literatürde genel olarak öz farkındalık bileşeni şeklinde ifade edilen bileşenin karşılaştırmalı değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Kernis (2003), Ilies ve diğ. (2005) ile Walumbwa ve diğ. (2008)'nin otantik liderlik bileşenlerinin ilki olarak vurgulamış oldukları farkındalık ya da öz farkındalık bileşeni, Sparrowe (2005) tarafından öz farkındalığın önceliği şeklinde daha geniş bir şekilde ifade edilmiştir. Sparrowe (2005)'a göre öz farkındalık bir otantik liderlik özelliği

olmakla beraber otantik lider, kararlarında ve eylemlerinde öz farkındalığın bilincinde olduğu gerçeğini önceleyerek hareket eder.



**Şekil 4.** Bilginin Objektif Değerlendirilmesi Bileşeni'nin Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

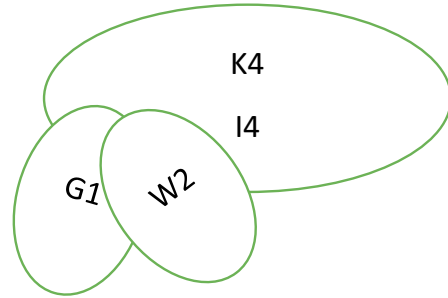
Şekil 4'de bilginin objektif değerlendirilmesi bileşeni şeklinde ifade edilen bileşenin karşılaştırmalı değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Kernis (2003) ile Iles ve diğ. (2005) tarafından otantik liderlik bileşenlerinden ikincisi olarak vurgulanan tarafsız işleme, Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından, bilginin dengeli ve tarafsız işlenmesi şeklinde ifade edilmiş ve üçüncü otantik liderlik bileşeni olarak belirlenmiştir. Bu kavramlar arasındaki temel farklılık, Walumbwa ve diğ. (2008)'nin kimden geldiğinden bağımsız olarak elde edilen tüm bilgilerin tarafsızca değerlendirilmesinin yanında doğru kıstaslar ile değerlendirilmesi ve uygun yöntemler kullanılarak işlenmesi gerekliliğini vurgulamasıdır.



**Şekil 5.** İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Bileşeni'nin Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Şekil 5'de etik ve ahlaki değerlere vurgu yapan ve içselleştirilmiş ahlaki bakış bileşeni şeklinde ifade edilen bileşenin karşılaştırmalı değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Yaygın olarak benimsenmiş otantik liderlik bileşenlerinin birbirleri ile en girgill yapıda olanları Kernis (2003), Iles ve diğ. (2005), Gardner ve diğ. (2005) ile Sparrowe (2005)'un üçüncü otantik liderlik bileşeni olarak göstermiş oldukları otantik davranışları içeren kavram ile Sparrowe (2005)'un ve Walumbwa ve diğ. (2008)'nin dördüncü otantik liderlik bileşenini oluşturan ve ahlaki

ve etik davranışları kapsayan kavramlardan oluşmaktadır. Bu noktada Kernis (2003) ile Iles ve diğ. (2005) otantik liderlerin eylemlerinin kendi yapılarından, kendine has özelliklerinden ve otantikliklerinden kaynaklanan sonuçları yanı sıra gerektiğini vurgularken Sparrowe (2005) kişinin kendine has özellikleri içerisinde otantik liderlerin otokontrol sahibi ve kendi inanç ve doğruları ile karar ve eylemlerinde tutarlılık olması gerektiğini vurgulamaktadır. Gardner ve diğ. (2005) ise otantikliğin bir diğer unsuru olarak, otantik liderlerin takipçilerini de kendileri gibi geliştirme amacı güden ve onlara rehberlik eden yapıda olmaları gerektiğini ve bu yönde hareket ettiklerini vurgular. Bununla birlikte yine Sparrowe (2005) ile Walumbwa ve diğ. (2008) otantik liderliğin ahlaki değerlere önem vermek ve gerek evrensel gerekse kültürel etik değerlere saygı göstermek, önemsemek ve öncelemek ile sağlanabileceğine vurgu yapmaktadırlar.



**Şekil 6.** İlişkisel Şeffaflık Bileşeni'nin Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Şekil 6'da ise otantik liderliğin ilişki boyutuna vurgu yapan, ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi sürecine değinen, ilişkisel şeffaflık şeklinde ifade edilen bileşenin karşılaştırmalı değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Kernis (2003) ile Iles ve diğ. (2005)'nin ilişkisel adaptasyona vurgu yaptıkları ve otantik liderliğin dördüncü bileşeni olarak göstermiş oldukları kavram, Gardner (2005) tarafından ilişkilerde şeffaf ve açık olma ve ilişkileri güven üzerine inşa etme şeklinde ifade edilirken, Walumbwa ve diğ. (2008)'nin ise ilişkisel şeffaflık olarak şeffaflığı önceleyen ve bu sayede ilişkilerin başarılı bir şekilde kurulabileceğini ifade eden yaklaşımları içeriksel olarak benzerlikler taşımaktadır.

S2

G2

Tüm bu birbirleri ile bağlantılı ya da birbirlerini kapsayan otantik liderlik bileşenlerinden bağımsız olarak Sparrow (2005)'un ikinci otantik liderlik bileşeni olarak sunduğu gerçek benliğin kalıcı doğası kavramı her ne kadar otantik davranış kategorisine yakın olsa da kavramsal olarak otantikliği oluşturan ve lidere ait, gerçek benliğin kaybedilmemesine odaklanmıştır. Gardner ve diğ. (2005)'nin ise ikinci otantik liderlik bileşeni olarak ortaya atmış olduğu kayda değer hedeflere yönelik rehberlik ifadesi, otan-

tik takipçi gelişimi ile bağlantılı olmakla birlikte liderin, takipçilerini belirli sınırlara sahip ve lider tarafından belirlenmiş hedeflere ulaştıracak uygulamalar ile rehberlik edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Tablo 1'de literatürde sıklıkla kabul görmüş ve uygulamalı araştırmalarda kullanılmış olan çalışmalarda ortaya konulan otantik liderlik bileşenleri gruplandırılarak kodlanmıştır. Her bir kod, bir otantik liderlik bileşenini temsil edecek şekilde araştırmacıların belirlediği otantik liderlik bileşenleri derinlemesine incelenmiş ve birbirleri ile kavramsal yakınlıkları irdelenmiştir.

**Tablo 1.** Karşılaştırmalı Otantik Liderlik Bileşenleri

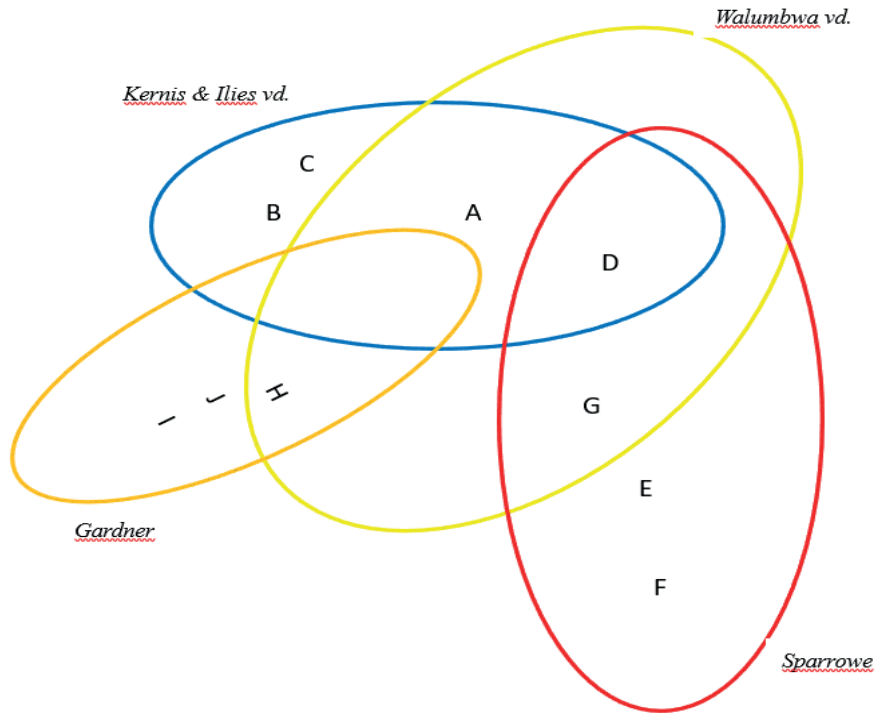
Otantik Liderlik Bileşenleri	Sembol	Kernis	Ilies	Sparrowe	Gardner	Walumbwa
Bilginin Dengeli ve Tarafsız İşlenmesi / Tarafsız İşleme	A	●	●			●
Otantik Eylem / Otantik Davranış	B	●	●			
İlişkisel Uyumlanma	C	●	●			
Farkındalık / Öz Farkındalık / Öz Farkındalığın Önceliği	D	●	●	●		●
Gerçek Benliğin Kalıcı Doğası	E			●		
Otokontrol ve Tutarlılık	F			●		
Otantik ve Ahlaki Liderlik / Ahlaki Bakış	G			●		●
Şeffaflık (İlişkisel Şeffaflık), Açıklık ve Güven	H				●	●
Hedeflere Yönelik Rehberlik	I				●	
Takipçi Gelişimine Önem Verme	J				●	

Şekil 7'de görüldüğü üzere söz konusu çalışmaların otantik liderlik bileşenleri bağlamında kesiştiği ve ayrıldığı noktalar tespit edilmiştir. Kernis (2003) ile Ilies ve diğ.'nin (2005) belirlemiş olduğu otantik liderlik bileşenleri birbirlerine çok yüksek oranda benzer olup Walumbwa ve diğ.'nin (2008) belirlemiş olduğu iki otantik liderlik bileşeniyle ortak kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Yine Kernis (2003) ile Ilies ve diğ. (2005) ve Sparrowe'un (2005) bir otantik liderlik bileşeni ortak kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte Walumbwa ve diğ.'nin (2008) belirlemiş oldukları otantik liderlik bileşenlerinden iki tanesi Sparrowe (2005),

bir tanesi ise Gardner (2005)'in belirlemiş olduğu otantik liderlik bileşenleri ile benzer kavramlar olarak değerlendirilmiştir.

Tüm çalışmalar incelenerek değerlendirildiğinde, birbirlerinden farklı yaklaşımlar olduğu gibi benzer ve paralel yargıların da bulunduğu gözlemlenmektedir. Literatürde en sık kabul gören ve gerçekleştirilen çalışmalarda anahtar unsur olarak kullanılan araştırmalar aynı potada özümseğinde, otantik liderlik bileşenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Öz Farkındalık
- Bilginin Objektif Değerlendirilmesi



Şekil 7. Otantik Liderlik Bileşenleri Kümeleri ve Kesişim Noktaları

Tablo 2. Geliştirilen Karşılaştırmalı Otantik Liderlik Bileşenleri

Otantik Liderlik Bileşenleri	Kernis	Ilies	Sparrowe	Gardner	Walumbwa
Öz Farkındalık	●	●	●		●
Bilginin Objektif Değerlendirilmesi	●	●		●	●
İlişki Odaklılık	●	●		●	●
Etik Yaklaşım	●		●	●	●

- İlişki Odaklılık
- Etik Yaklaşım

Bu bileşenleri tek tek değerlendirmek gerekirse;

### 5.1. Öz Farkındalık

Nerede ise tüm kavramsal otantik liderlik çalışmalarının üzerinde uzlaştığı bir bileşendir. Kernis (2003), Ilies ve diğ. (2005), Sparrowe (2005) ve Walumbwa ve diğ. (2008)'nin otantik liderlik tanımlamalarının tamamında öz farkındalık, otantik liderlik bileşeni olarak karşımıza çıkmakta ve öz farkındalığın önemine özellikle vurgu yapılmaktadır. Genel olarak öz farkındalık, kişinin kendi özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, yetenekleri, yetkinlikleri, arzuları hakkında bilgi sahibi olması ve kendini tanıması anlamına gelir. Bu sayede kişi hayattaki amacını ve bu amaca ulaşmak için neleri yapması gerektiğini bilerek hareket edebilir. Öz farkındalık sahibi kişiler, güdülerinin ve duygularının bilincinde ve bu bilişsel unsurların kendisini özel kıldığının farkındadır. Kendine has bu unsurlara güvenir ve buna göre hareketlerini ve seçimlerini şekillendirir. Öz farkındalığa sahip olmak, öncelikle kendini tam ve doğru olarak tanımlayabilmek demektir.

### 5.2. Bilginin Objektif Değerlendirilmesi

Başta Kernis (2003), Ilies ve diğ. (2005) ve Walumbwa ve diğ. (2008)'nin bir otantik liderlik bileşeni olarak vurgulamış olduğu bilginin objektif değerlendirilmesi, bilgi çeşitliliğinin oldukça fazla olduğu gerçeğinden bağımsız olarak gerek içsel gerekse dışsal tüm bilgilerin, objektif ve tarafsız bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulması gerekliliğini vurgular. Hiçbir bilginin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve elde edilen ya da daha önceden kazanılmış olan tüm bilgi ve tecrübelerin olduğu gibi kabul edilmesi gerektiğini anlatmaktadır. Bilgilerin objektif değerlendirilmesi aynı zamanda ahlaki de bir yaklaşımdır.

### 5.3. İlişki Odaklılık

Bir otantik liderlik bileşeni olarak Kernis (2003), Ilies ve diğ. (2005), Gardner ve diğ. (2005) ve Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından kabul görmüş olan ilişki odaklılık, ilişki kurulan tüm paydaşlar ile olan iletişim ve davranışların açıklık ve doğruluk üzerinde konumlandırılması gerekliliğini ifade eder. Bu sayede otantik lider, ilişki içeri-

sinde olduklarına kendisini olduğu gibi görme ve analiz etme fırsatını sunmuş olmakla birlikte karşıdan da aynı yaklaşımı bekleyerek pozitif ve gelişime açık bir ilişki kurma gayesi güder. Böylece ilişkilerin güven temeli üzerine kurulması sağlanır. İlişkilere verilen önem, ilişkilerde bir tutarlılık da olması gerektiğini ortaya koyar. İşte bu tutarlılık, liderin otantikliğinin vermiş olduğu içsel ve bilişsel tüm duyguların olduğu gibi yansıtılması ile ortaya çıkabilir.

### 5.4. Etik Yaklaşım

Otantik liderliğin bir bileşeni olarak etik yaklaşım, Kernis (2003), Gardner ve diğ. (2005), Sparrowe (2005) ve Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından farklı isimler altında benzer içerikler ile vurgulanmıştır. Buna göre lider davranışları, kişilerin memnuniyeti ya da çıkarları için liderin öz benliğinden gelen inançları ile çatışmamalıdır. Lider, çevresel baskılardan etkilenmemeli ve doğru olduğuna inandığı kararları almalıdır. Ancak kararlarını, bencil dürtülerinden soyutlayarak alabilmelidir. Otantik lider, ahlaki ve adil olabilmeyi içselleştirmiş, tüm paydaşlarına karşı davranışlarını ve kararlarını bu doğrultuda belirlemeyi başarabilmiş kişidir. Lider, davranışlarını sergilemede otokontrol sahibi olmalı ve davranışları tutarlılık sergilemelidir.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetim biliminin en önemli unsurlarından bir tanesi olan liderlik kavramı ve liderlik kuramları, gerçekleştirilen çalışmalar ile hem tarihsel gerçeklikler hem de ihtiyaçlar doğrultusunda evrilmiş ve günümüzde birçok liderlik tarzı araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. 21. Yüzyılın global dünya anlayışı içerisinde liderlik, her koşul ve ortamda tek bir doğru ile şekillenemeyecek kadar önemli ve kritik bir kavramdır. Günümüz dünyasında çok uluslu ve çok kültürlü organizasyonların ve organizasyonlar arası ilişkilerin sürekli arttığı ve geliştiği gerçeği karşısında liderlerin de bu koşullara uygun özelliklere haiz olması gerektiği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz liderleri, çok kültürlü organizasyonları yönetme yetisine sahip olmalıdır. Dolayısı ile liderlerin duygusal zekâ kapasitelerinin önemi daha da artmaktadır. Bu koşullar altında otantik liderlik tarzı, öz farkındalığı yüksek, öz değerlerinin ve

bu değerlerin öneminin bilincinde, doğruyu ve adaleti önceleyen, ilişkilerini doğruluk üzerine konumlandıran, evrensel etik değerlere bağlı, iletişim ve empati yeteneği yüksek, iletişimlerinde açık ve net, bilgiye değer veren, bilgi elde ederken ve değerlendirirken önyargılarından arınmış, kişileri, kurumları ve olayları tarafsız olarak değerlendirebilen, takipçilerine değer veren ve takipçilerinin gelişimini sağlayan bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada literatürde yer alan sıklıkla kabul görmüş ve kullanılmış olan otantik liderlik bileşenleri önce ayrı ayrı değerlendirilmiş, her bir bileşenin diğer araştırmacılar tarafından öne sürülmüş olan otantik liderlik bileşenlerinden kavramsal olarak benzerlikleri ve/veya farklı bileşen adı altında da olsa kavramsal yakınlıkları ve kapsayıcılık düzeyleri değerlendirilmiştir. Daha sonra tüm otantik liderlik bileşenleri birlikte, aynı pota içerisinde irdelenmiş, kesiştiği ve ayrıştığı noktalar tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, her bir otantik liderlik bileşenini kapsayıcılığı olan, daha geniş ve daha evrensel bir bakış açısı oluşturan yeni bir otantik liderlik bileşenleri listesi oluşturulmuştur. Söz konusu otantik liderlik bileşenlerinin anlaşılması ve kavranması kolaylaştırılmış olduğu gibi yeni belirlenen otantik liderlik bileşenlerinin liderlik tarzı açısından kapsayıcılığı artırılmıştır. Bu çalışmada amaç otantik liderlik bileşenlerinin kapsayıcılığının geliştirilmesi değil, kavramsal çatışmaların azaltılması ve otantik liderlik bileşenlerinin anlam bütünlüğünün oluşturulmasıdır. Geliştirilen otantik liderlik bileşenlerinin gelecek araştırmalarda kullanılması ile gerek literatüre gerekse saha çalışmalarına katkıda bulunması söz konusu olabilecektir.

Literatürde var olan mevcut otantik liderlik bileşenlerinin birbirleri ile tam olarak örtüşmediği ve bazı durumlarda kavram karmaşalarının yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu karmaşıklığın oluşturacağı yanlış ve/veya eksik değerlendirmeler, araştırmacılar açısından otantik liderliğin tanımını yaparken netlikten uzaklaşılmasına sebebiyet vermektedir. Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan farklı otantik liderlik ölçekleri mevcuttur. Otantik liderliğin varlığının tespitinde kullanılan bu ölçekler genel olarak Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından belir-

lenmiş olan otantik liderlik bileşenlerini ölçmeye dayalı olarak geliştirilmiştir. Ancak bu çalışma ile görmekteyiz ki farklı otantik liderlik bileşenleri farklı otantiklik tanımlamalarını doğurmaktadır. Araştırmacılar bu çalışmada belirlenmiş olan otantik liderlik bileşenlerinden faydalanarak daha net, kavramsal karmaşıklıktan uzak, daha kapsayıcı ve daha anlaşılır bir otantik liderlik tanımlamasında bulunabileceklerdir. Bu sayede otantik liderlik ölçeklerinin kullanımının daha hızlı, anlaşılır ve verimli olması beklenmektedir. Bununla beraber yeni bir otantik liderlik ölçeği geliştirme çalışmalarına kolaylaştırıcı bir etki yaratacak olması da muhtemel sonuçlar arasında değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AVOLİO, B. J. & BASS, B. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. NY: Bass, Avolio&Associates.
- AVOLİO B. J. & GARDNER W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- AVOLİO B. J., GARDNER W. L., WALUMBWA F. O., LUTHANS F. & MAY R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- BAUMEİSTER, R. F. (1987). How the Self Became a Problem: A Psychological Review of Historical Research Case Western Reserve University. *Journal of Personality and Social Psychology* Copyright by the American Psychological Association, Inc., 52 (1), 163-176.
- BENNİS, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- BLAKE, R. R. & MOUTON, J. S. (1978). *Making experience work: The grid approach to critique*. New York, NY: McGraw-Hill.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- CAMERON K. S., DUTTON J. E. & QUINN R. E. (2003). *An Introduction to Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- DATTA, B. (2015). Assessing the Effectiveness of Aut-



- hentic Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9 (1), 62-74.
- FIEDLER, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill series in management.
- FRY L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- FRY, L.W., VITUCCI, S. & CEDILLO, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- GARDNER W. L., AVOLIO B. J., LUTHANS F., MAY D. R., & WALUMBWA F. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- GARDNER W. L., COGLISER C. C., DAVIS K. M. & DICKENS, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- GARDNER W. L. & SCHERMERHORN J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- GAVIN, J.H., QUICK, J.C., COOPER, C.L., & QUICK, J.D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32 (2), 165-179.
- GEORGE, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GEORGE, B. ve SIMS, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GEORGE B., SIMS P., MCLAEN A. N. & MAYER D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, Şubat 2007, 1-9.
- GOFFEE R. & JONES G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, Aralık 2005, 87-94.
- GREENLEAF, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- HARTER, S. (2002). Authenticity. içinde *Handbook of positive psychology*. Eds: C.R. Snyder & S. Lopez. ss. 382-394, Oxford: Oxford University Press.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 4. Baskı.
- HOUSE, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. İçinde *Leadership: The Cutting Edge*. Eds: J. G. Hunt & L. L. Larson. ss. 189-207, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- İLİES, R., MORGESON, F. P. & NAHRGANG, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373-394.
- KERNİS, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14 (1), 1-26.
- KERNİS, M. H. & GOLDMAN, B. M. (2006). A multi-component conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- KİERKEGAARD, S. (2003). *Kaygı Kavramı*. (Çev. T. Armaner). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- KLENKE, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 68-97.
- LUTHANS, F. & AVOLIO, B.J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach içinde *Positive Organizational Scholarship*. Eds: K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn. ss.241-261. San Francisco: Barrett-Koehler.
- MANZ, C. C. & SIMS, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), 106-128.
- MAY, D. R., CHAN, A., HODGES, T. & AVOLIO, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32 (3), 247-260.
- MEMİŞ, Ç. A., AYDIN, G. K., KABASAKAL, H. & SARAÇER, B. E. (2009). Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Kahraman Neşriyat Ofset, 294-302.
- MİCHIE, S. & GOOTY, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 441-457.
- NOVIĆEVIĆ, M. M., HARVEY, M. G., BUCKLEY, M. R., BROWN, J. A. & EVANS, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- PEARCE, C. L. & CONGER, J. A. (2003). *All those years ago: The historical underpinnings of shared*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- SARTRE, J. P. (1948). *The Psychology of Imagination*. Çeviren: B. Frechtman. New York: Philosophical Library.

- SHAMİR, B. & EILAM, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395-417.
- SOSİK, J. J. & GODSHALK, V. M. (2005). Examining gender similarity and mentor's supervisory status in mentoring relationships. *Mentoring and Tutoring*, 13, 41-54.
- SPARROWE, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly* 16 (2005), 419-439.
- TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W. H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95- 101.
- TOOR, S. R. (2006). Leadership flashback: an antecedental approach to authentic leadership development. *Second biennial gallup leadership institute summit*. 7-9 Ekim 2006. Washington (DC), USA.
- TOOR, S. R. & OFORÌ, G. (2006). An antecedental model of leadership development. *Joint international symposium of CIB working commissions*. 26-29 Kasım 2006. Rome, Italy.
- TOOR, S. R. & OFORÌ, G. (2007). Leadership research in the construction industry: a review of empirical work and future search directions. *Const. manage. econ. 25th anniversary conference summit*. 16-18 Temmuz 2007. Reading, UK.
- TOOR, S. R. & OGUNLANA, S. O. (2006). Successful project leadership: understanding the personality traits of project managers and organizational factors. *Construction in developing economies international*. 18-20 Ocak 2006. Santiago, Chile.
- VROOM, V. H. & JAGO, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- VROOM, V. H. ve JAGO, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.
- WALUMBWA F. O., AVOLIO B. J., GARDNER W. L., WERNSING T. S. & PETERSON S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- WALUMBWA, F., WANG, P., WANG, H., SCHAUBROECK, J., & AVOLIO, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- WATERS, J. & BEGLEY, S. (2007). Supporting the development of risk-taking behaviors in the early years: An exploratory study. *Education 3-13*, 35 (4), 365-377.
- WONG, C. A. & LASCHINGER, H. K. (2012). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- YUKL, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey: 8. Baskı Pearson Education Inc.