

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FİNDİKLİ (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI

Elif Baykal*

ÖZET: Bu çalışmada pozitif psikoloji akımının örgüt bacağındaki alt çalışma alanları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış çalışmaları neticesinde literatüre kazandırılmış olan otantik liderlik tarzı ve yarattığı örgütsel çıktılara odaklanılmıştır. Söz konusu liderlik tarzının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini incelemek amacıyla; öncelikli olarak; pozitif psikoloji ve alt kolları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış bakı açılarından ve otantik liderlikten önemli ölçüde etkilenen psikolojik sermaye kavramları detaylı ve otantik liderlik ile bağlantılı olarak açıklanacaktır. Sonrasında da en temel pozitif liderlik biçimi olan otantik liderliğin özellikleri, oluşumu ve en önemli örgütsel çıktısı olan performans etkisi ilgili yazından örneklerle birlikte detaylı olarak incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış, Pozitif Örgüt Okulu, Psikolojik Sermaye.

Jel Sınıflandırması: M10, M12

DOI: 10.29131/uiibd.344724

AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS POSITIVE OUTPUTS: POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PERSPECTIVE

ABSTRACT: In this study, two main research areas, positive organizational scholarship and positive organizational behavior, that are sub study areas of positive psychology movement in organizational level and authentic leadership style, main positive leadership style nourished from this movement, and organizational outputs of this leadership style have been examined. In order to understand effects of authentic leadership style on organizational outputs; first of all we handled positive psychology and its subdimensions -positive organizational scholarship and positive organizational behavior- in details and then we focused on psychological capital concept which is a kind of capital nourished from authentic leadership. Later authentic leadership style, basic positive leadership style in positive psychology literature, its formation and its organizational outputs, especially its effect on performance have been examined in details with examples.

Key Words: Positive Psychology, Positive Organizational Behavior, Positive Organizational Scholarship, Psychological Capital.

Jel Classification: M10, M12

*Yrd.Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, enarcikara@medipol.edu.tr

Kaynak gösterimi için:

BAYKAL, E. (2017). OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (3), 42-64. DOI: 10.29131/uiibd.344724

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, lideri etkinliği ile ilgili geliştirilebilecek ve irdelenebilecek unsurların sayısının çok olması sebebiyle oldukça karmaşık bir konudur ve bu anlamda liderliğe dair yapılan çalışmalar hem sayıca çok çeşitli ve hem de miktarca fazladır. İlgili yazın incelendiğinde ilk dönem liderlik teorileri genellikle liderin özellikleri ve nitelikleri baz alınarak yapılan liderlik yaklaşımlarından oluşur. Liderlikte özellikler teorisi liderleri lider olmayanlardan ayıran kişilik özelliklerine odaklanan teoridir (Robbins, 2013). İlk dönem liderlik yaklaşımlarından Liderlikte kişilik yaklaşımı, örgütlerde belli durumlarda bu durumlara uygun nasıl bir lidere ihtiyaç duyulduğundan veya liderin nasıl davranması gerektiğine odaklanmaktan ziyade, etkili liderin hangi temel özelliklere sahip olunması gerektiği üzerinde durur ve bu özelliklerin neler olduğu üzerine hipotezler geliştirir (Northouse, 2011, sf. 29). Liderlik teorilerinden bir diğer önemli liderlik yaklaşımı davranışsal liderlik teorileridir. Davranışsal liderlik teorisinin ana fikri, liderleri lider yapan unsurun, liderin liderlik yaparken sergiledikleri davranışlar olması ve takipçileri ile kurduğu ilişkilerinin özellikleridir. Bu dönemde sıklıkla kullanılan diğer bir kategorizasyon olan, liderlikte süreç teorileri ise lider ve takipçileri arasındaki ilişki ve bu ilişki ile ilgili süreçleri detaylı analiz ederler.

Aslında liderlik çalışmaları 19. yy'a kadar geriye gitmektedir. 1950'lerden sonra ise liderlik alanında odak noktası ciddi anlamda değişmiş, odağını çalışan tarafına kaydıran alçak gönüllülüğü esas alan etik liderlik biçimleri popüler olmuştur. Bu dönemde liderlik biçimleri hiyerarşik amir- memur ilişkileri yerine, adalet, katılımcılık ve çalışanları yüceltmeyi amaçlayan yalın örgütlerin oluşumuna katkıda bulunan katılımcı ve geliştirici liderlik biçimleri olarak gündeme gelmişlerdir (Fletcher, 2004). Bu dönemde, liderlerin takipçilerine karşı olumlu tavırları, onların gelişimine ve menfaatlerine odaklanmaları, en az performans anlamda başarılı olmaları kadar önem kazanmış ve geliştirilen teorilere çıkış noktası olmuştur.

Söz konusu dönemde, pozitif psikoloji ve pozitif psikolojinin yönetim alanındaki izdüşümü olan pozitif örgüt okulu, günlük iş hayatında sanayileşme sonrası geline insanlık dışı duruma karşı gelmiş ve kapitalizmin yarattığı zorlayıcı koşulları farklı bir bakış açısıyla ele almıştır. Bu farklı bakış açısı yönetim alanındaki liderlik yaklaşımları üzerinde de etkili olmuştur. Geriye dönük olarak akademik yazın incelendiğinde pozitif psikoloji akımının psikoloji ve yönetim alanında ağırlığının hissedilmesinden önce de yani 1970 ve sonrasında; örgütlerde ve insanlarda pozitif olana odaklı ve etik ve ahlaki yönü öne çıkan dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik gibi liderlik tarzları akademik anlamda dikkat çekmeye başlamıştır. 2000'li yıllara geldiğimizde tüm bu gelişmelere ve pozitif psikoloji akımının önem kazanmasına bağlı olarak otantik liderlik, hizmetkar liderlik ve spiritüel liderlik gibi liderlik tarzları gündeme gelmiştir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Pozitif Psikoloji Akımı

Pozitif psikoloji'nin kavram olarak ilk görüldüğü yer Maslow' un "Motivasyon ve Kişilik" isimli kitabının "Pozitif Psikolojiye Doğru" başlıklı bölümüdür. Maslow, psikoloji biliminin yoğunluklu olarak negatif olanı düzeltmeye odaklandığından bahsetmiş ve bu haliyle söz konusu bilim dalının misyonunun ancak yarısını icra ettiğini iddia etmiştir (Maslow, 1954, Akt. Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, sf;7). Pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin insan doğasının ve davranışının negatif odaklı ve patoloji merkezli değerlendirilmesine bir reaksiyon olarak doğmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde psikoloji alanının olumsuzluklara odaklanmasının geçerli birçok nedeni olmakla birlikte psikoloji biliminin

geçtiğimiz elli altmış yılda negatife odaklanmasının asıl sebebi, tarihi olaylar ve bu tarz olaylara ilgili faydacı tutumlardır. Aslında ikinci dünya savaşı öncesine baktığımızda, psikolojinin üç temel amacı olduğunu görüyoruz: Bunlar: 1) ruhsal hastalıkları tedavi etmek 2) insanların yaşamlarını geliştirmek ve iyileştirmek 3) üstün yetenekleri / zekayı araştırmak olarak kabul edilmektedir.

Ancak psikoloji biliminde insanların hayatı anlamlı ve yaşanır kılan güçlü yönleri ve pozitif karakteristik özelliklere yeterince ağırlık verilmemesi pozitif psikoloji akımına olan ihtiyacı doğurmuştur (Luthans, 2002a, sf 3). Pozitif psikolojiye göre psikoloji sadece negatifiklerle ve hastalıklarla bir bilim dalı değil aynı zamanda iş, eğitim, aşk, gelişim gibi hayatın her karesiyle ilgilenen hayatın en kaliteli şekilde sürdürülebilmesi için uğraş veren, bilimsel metotlara dayanan ve insan davranışlarındaki karmaşıklığı çözmeye çalışan bir bilim dalıdır. Bu yaklaşımın alt yapısında tedavi değil önlem alma vardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; sf 7). En önemli önermesi, bireyin özündeki iyilik ve mükemmellik halinin, hastalıklar, düzensizlikler ve bozukluklar kadar normal, doğal ve gerçek olduğunu kabul etmesidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikolojinin temel ön kabulleri; bireyleri kendi kaderlerine yön verebilecek aktif varlıklar olarak görmesi, bireylerin kendi davranışlarını kontrol edebilmek içsel güce sahip olduklarını kabul etmesi ve pozitif psikoloji kaynaklı davranış değişikliklerinin bireylerde hayata bağlanmaya yönelik içsel motivasyon oluşturduğu gerçeğidir. (Cameron vd., 2003; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Eryılmaz, 2013).

Akademik yazında pozitif psikoloji, psikoloji alanındaki pozitive odaklı tüm konu başlıklarını kapsayacak şekilde, şemsiye kavram olarak kullanılmakta olup, kişilerin öne çıkan pozitif yönlerini, güçlü özelliklerini inceleyen, kişilerin değerlerine, ilerleme ve gelişimlerine ve optimum noktada faaliyette bulunmalarına odaklanan tüm çalışma ve araştırmaları kapsamaktadır. Pozitif psikoloji esas olarak 3 temel araştırma alanı üzerine kurulmuştur. Bunlar; mutluluk, haz alma, umut, iyimserlik gibi pozitif deneyimler, yetenek, cesaret, basiret akıl gibi pozitif özellikler ve aile, okul, iş ortamı, sosyal cemiyetler gibi pozitif kurumlardır (Cameron, vd., 2003).

Örgütsel davranış anlamında bakıldığında; Western Electric Company'de yapılan Hawthorne araştırmalarıyla ivme kazanan örgütsel davranış alanındaki akademik çalışmalarla, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasındaki olumlu ilişkiye dair ilk incelemeler yapılmıştır. Her ne kadar örgütsel davranış çalışmaları Hawthorne araştırmaları gibi pozitif bir bakış açısına sahip bir araştırmayla başlasa da zamanla yapılan çalışmaların çoğu personele dair ve yönetsel aksaklıklara, sorunlara, yanlışlara ve işyeri problemlerine odaklanmıştır. Dolayısıyla, yönetim biliminde de, psikoloji bilimindekine benzer biçimde, negatife odaklılığın daha yoğun olduğu görülmektedir. Pozitif psikoloji, bir bakıma insanların, grupların ve örgütlerin gelişmesine veya ideal bir şekilde işlemesine katkı sağlayan koşullar ve süreçlerin bilimidir (Gable ve Haidt, 2005).

2.2.Pozitif Örgüt Okulu

Pozitif örgüt okulu, örgüt alanındaki negatifiği çözmeye eğilimli bir yaklaşımın ürünüdür ve bireylerin, iş grupları ve takımlarının örgütsel düzeyde ilerlemesine, güçlü yönlerinin gelişimine ve örgütlerde üretken dinamiklerin oluşumunun sağlanmasına odaklanır (Dutton ve Glynn, 2008). Pozitif örgüt okulu alan yazınında geçen söz konusu negatifik eğilimi ile mücadele etmeye ve pozitif örgüt çalışmalarındaki parçalanmış resimde bir bütünlük oluşturmaya katkıda bulunmakta, örgüt içindeki bireyin güçlü taraflarının geliştirilmesi, esneklik kazandırılması, canlılık, verimlilik sağlanması, örgüt içi tatmin ve bağlılığın

oluşturulması ve alışlagelmişin üzerinde performans elde edilmesi için gerekli alt yapının sağlanması ile ilgili dinamikler üzerine çalışmaktadır (Cameron vd., 2003).

İş ortamında pozitif davranışı yaratan faktörleri ayırt etmeye çalışır (Roberts vd., 2005), amacı; bireylerin, toplulukların ve organizasyonların pozitif durumlarını ve bu pozitif durumların gerçekleştiği bağlamları, süreçleri ve bütün bu süreçlerin etkileşimlerini anlamaktır (Cameron, Dutton ve Quin, 2003). Pozitif örgüt okulu, insana ve örgüte dair bütüncül bir resim çizmek amacıyla hayatın pozitiflik ve negatiflikleri arasındaki içsel ve doğal gerilime odaklanır problemlerin üstesinden gelip gelişmek için ihtimaller ve yollar üzerine yoğunlaşırlar (Roberts, 2005). Pozitif örgüt okulu örgüt içindeki bireyin mutluluğuna alışılmadık bir şekilde önem verir.

2.3.Pozitif Örgüt Okulunun Temel Değerleri

Erdemlilik: Günümüz örgütsel davranış yazınında, pozitif psikoloji ve pozitif örgüt okulu araştırmacılarının mutabık olduğu kavramlardan en önemlisi kuşkusuz erdemlilik (Cameron ve Dutton, 2003). erdemlilik örgüt ortamında, bireylerinin ahlaki yapılarının kuvvetlenmesini, oto kontrolü ve esnekliği sağlamakta, neyin iyi neyin kötü olduğuna dair normlar koyup, örgütün daha iyi ve yaşanılır bir duruma gelmesine katkıda bulunmaktadır. Erdemlilik bireylerin hırslarını ve arzularını sosyal değerlere dönüştürür, diğer insanlara karşılıksız ve ödül beklemezsiniz faydalı olmayı teşvik eder (Cameron ve Dutton, 2003). Çalışanlar açısından bakıldığında bir örgütün erdemli olması, o örgütte çalışanlar cephesinde erdemli davranışlarına olanak tanınması ve desteklemesi demektir (Cameron ve Dutton, 2003). Cameron'a göre örgütlerde erdemliliğin pozitif sonuçlar üretmesinde iki önemli faktörün etkisi görülmektedir. Bunlardan ilki; genişletme etkisidir, bu etki örgüt içerisindeki başka insanları da pozitif anlamda etkileyerek daha çok kişinin erdemli davranmasını sağlar, yani bir anlamda erdemliliği bulaştırır, ikincisi ise tampon etkisidir, erdemliliğin örgüt içinde negatifliği ve bireylerin sınırları aşmalarını engellemek için tampon vazifesi görmesidir. (Cameron vd., 2004).

Artarak Yükselen Olumluluk: Frederickson'a (2003) göre pozitif duyguları deneyimlemek, insanları zor zamanlar için hazırlayan ve güçlendiren bir düşünme ve davranış tarzı için zemin hazırlar. Pozitif duygular genellikle anlık duygu durumları olmalarına rağmen birikimli olarak oluşturdukları pozitif bakış açısı derin, kişiye uzun soluklu bir pozitif çerçeve ve makro bir bakış açısı geliştirilmesine sebep olmaktadır. Pozitif duygular kişinin olaylara karşı anlık bakış açısını ve algılayışını genişletir ve bireylerde kalıcı kişisel psikolojik kaynaklar oluşmasına yardımcı olur. Pozitif duyguların negatif ve nötr duygulara göre daha geniş bir düşünme-davranış repertuarı oluşturmasının arkasında pozitif duygulanım ve düşünme eğiliminin ardıl etkileri yatar. Pozitif duygular bilişsel süreçlerle bireyin olayları algılamasına dair bakış açısını genişletir ve zaman içerisinde bireyler pozitif duyguları tekrar tekrar deneyimleyerek bakış açılarını daha da genişletirler ve pozitif düşünmeyi alışkanlık haline getirirler. Bu durum bireyin psikolojik dayanıklılık ve esneklik (rezilyans) cephaneliğini artırır ve zamanı geldiğinde kullanılacak güçlü bir psikolojik dayanıklılık sermayesi haline getirir (Fredrickson, 2001; Tugade, vd., 2004).

Yeni Bilgi Üretimi: Frederickson'a (2001) göre pozitif duygular ve kişisel ve örgütsel bazda yeni bilgi üretimi arasında birbirlerini besleyen ve zamanla yükselen bir döngü vardır. Pozitif duygular; iletişimde ve yeni bilginin bünyeye katılması noktasında açıklığı ve yeni fikir üretimini desteklerken yeni bilgi üretimi de pozitif duyguların üretimini kolaylaştırır. Zamanla söz konusu döngü arzulanan seviyelerde bireysel ve örgütsel performansa ve yenilik

performansına katkıda bulunur. Pozitif duyguların varlığı kişisel bazda algılama ve dikkati toplama yeteneklerini arttırırken aynı zamanda kişinin esnek ve yaratıcı düşünme yeteneğini de güçlendirir (Frederickson ve Joiner 2002).

Çalışanı Güçlendirme: Pozitif örgüt bilimciler tarafından büyük önem verilen kavramlardan biri de çalışanı güçlendirmedir. Güçlendirme, çalışanları yapabilecekleri işlerle ilgili olarak kendi potansiyellerine ulaşmaları için önlerini açma, destek olma, yardım etme ve onlara inanç duymadır (Gardner, 2010). Feldman ve Khademian (2000) gibi pozitif örgüt araştırmacılarına göre, güçlendirme çalışanların kurumun hedeflerini benimsemesine ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermelerine sebep olur ve gücün dağıtımı ve üretimiyle direk ilintili bir kavramdır. Güçlendirmenin aynı zamanda dönüştürücü bir etkisi vardır, örgüt içerisindeki ilişkileri gücü paylaşacak ve daha fazla güç yaratacak şekilde değiştirip bina eder, örgüt ile çalışan arasında kazan kazan ilişkisine dayalı bir ilişki ve davranış modelidir ve pozitif örgüt bilimcilerin oldukça önemsedikleri bir kavramdır.

Olumlu Sorgulama: Pozitif örgüt okulu olumlu sorgulama metodunu kullanarak örgütlerin kapasitelerini pozitif potansiyellerine ulaşacak şekilde güçlendirir (Cooperrider ve Whitney, 2001). Olumlu sorgulama yapıcı şekilde insanların geçmiş ve hali hazırdaki kapasitelerini birleştirmeyi hedefler. Gestaltçı bir yaklaşımla, olumlu sorgulama, bilinçli olarak, her canlı sistemin pozitif bir nüvesi olduğunu ve bu pozitif özün yeni pozitif olgular yaratacak zenginlikte olduğu ön kabulüyle hareket eder (Cooperrider ve Whitney, 2001). Olumlu sorgulama, her insanın veya organizasyonun hayatında iyi giden şeyler mutlaka olduğu ve eğer gerçekten bu olumlu taraflara odaklanılırsa odaklanılan şeyin gerçeğe dönüşeceği ön kabulüyle pozitif düşünmeye ve pozitif tutum ve davranışlara büyük önem verir (Coghan vd., 2003). Olumlu sorgulama yapıcı şekilde insanların geçmiş ve hali hazırdaki kapasitelerini birleştirmeyi hedefler. Gestaltçı bir yaklaşıma sahip olan olumlu sorgulama, her canlı sistemin pozitif bir özü olduğunu ve bu pozitif özün örgüt içerisinde yeni pozitif olgular yaratacak zenginlikte olduğu ön kabulüyle hareket eder (Cooperrider ve Whitney, 2001).

2.4.Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranışın bir alt kümesi olup, pozitif örgütsel davranışın pozitif yönü onu ana çatı olan, bireylerin ve grupların örgüt içindeki davranışlarını inceleyen örgütsel davranıştan ayırır (Luthans, 2002a; sf 59; Luthans, 2002b). Pozitif örgütsel davranış, ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen, pozitive eğilimli psikolojik kapasiteler ve güçlü yönlerin incelenmesidir (Luthans, 2002b). Pozitif psikoloji gibi pozitif örgütsel davranış da; rekabet, çatışma, ben merkezilik gibi bireyci davranışların hüküm sürdüğü bir dünyanın varlığını kabul eder ve bu dünya ile mücadelenin bireyin ve örgütün güçlü taraflarına odaklanmaktan geçtiğini savunur. Luthans'a (2002a) göre pozitif örgütsel davranış çalışmalarında "geliştirmeye açık olma" ölçütü, söz konusu alanı pozitif psikoloji ve örgütsel davranışın diğer olumluya odaklı kavramlarından ayırır. Pozitif örgüt bilimciler göre; pozitif örgüt çalışmalarında incelenen yetenekler ve özellikler durumsallık gösteren özelliklerdir ve bu özellikler eğitime, öğretime, gelişime, değişime ve etkin bir şekilde yönetilmeye açık özelliklerdir. Başka bir ifadeyle; eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir, yönetilebilir özelliklerde olmalıdır.

Pozitif örgütsel davranış belli başlı bazı noktalarda pozitif örgüt okulundan farklılıklar göstermektedir. Pozitif örgüt okulu daha çok, bireysel karakter özellikleri olan merhamet ve erdem gibi performansla ilgisi henüz kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış, gelişime açık, durumsal olarak geliştirilebilen, güçlendirilebilen ve de

performansla ilgisi kanıtlanmış olguları incelemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Pozitif örgütsel davranışı diğer tüm olumluya odaklı pozitif yaklaşımlardan ve yönetim modalarından ve popüler kişisel gelişim akımlarından ayıran en temel nokta bilimselliğe verdiği önem, araştırma tabanlı olması, ölçülebilir kriterler üzerinden konuşmasıdır. Pozitif örgütsel davranışa göre örgüt çalışmaları stabil bir şekilde süreklilik arz eden karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen durumsal kavramlar üzerine kurulmalı, pozitif örgüt çalışmalarında yer alabilecek kavramlar eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilir olmalıdır (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b). Kullandığı metodoloji açısından da pozitif örgüt okulu pozitif psikolojiden farklılıklar arz etmektedir. Pozitif örgüt okulu, makro düzeyde, nicel ve nitel araştırma yöntemlerini ve araçlarını kullanırken, pozitif örgütsel davranış, mikro düzeyde ampirik alan araştırması yöntemlerini kullanır, pozitif örgüt okulu tümdengelim (örgüt-grup-kışı) yöntemini kullanırken, pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kişi, grup-örgüt) yöntemini benimser (Cameron, Bright ve Caza, 2004).

2.5. Psikolojik Sermaye:

Günümüzde zorlayıcı ve baskıcı rekabet koşulları, şirketlerin duydukları ihtiyaçların çeşitliliğini arttırmış; alışlagelmiş maddi, beşeri ve sosyal sermaye gibi sermaye çeşitlerini yetersiz bırakıp, yeni bir sermaye çeşidi olan pozitif psikolojik sermaye kavramının doğmasına yol açmıştır. Pozitif psikoloji, onun örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Psikolojik sermaye, bireylerin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir özellikler bütünü olup, kişilerin güçsüz yönlerine değil; güçlü yönlerine odaklanmakta ve öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut tarafından karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2004). Sinerjik bir şekilde birleştiren üst seviye bir kavram olduğu için, araştırmacıların örgüt içinde insan davranışını çok yönlü olarak değerlendirmesine olanak tanımaktadır.

Bunun yanında, çalışan verimliliğinin artışına olumlu yönde etki edecek bir dizi nitelik olarak tanımlanan psikolojik sermaye, temelde bireylerin ne olduklarına ve gelecekte ne olacaklarına ve bireylerin statik ve değiştirilmesi zor kişilik özelliklerinden ziyade bireyin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklanır (Luthans vd., 2007), bu özellikler her koşul ve durumda süreklilik gösteren karakteristik bir özellik olarak değil (pozitif duygulanım, öz disiplin, öz saygı, temel öz değerlendirmeler vb.) durumlara göre değişen ve gelişen özellikler olarak karşımıza çıkar, tecrübeyle veya eğitimle değişebilir ve gelişebilirler (Luthans ve Youssef, 2007).

Psikolojik sermaye, organizasyonların sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı sağlamalarında bireylerin ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin olarak yönetilebilir psikolojik kapasitelerinin üyelerin performansları ile yakından ilgisi olduğunun altını çizer. Psikolojik sermaye, bireylerin hali hazırda sahip oldukları pozitif psikolojik özellikler ile gelecekte gelişim ve eğitim yoluyla sahip olacakları pozitif kişisel özellikler toplamı olarak temel bir sermayeyi ifade etmekte ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar; bireylerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için sahip olmaları gereken yeterliliklerine dair inançları yani “öz yeterlilik”, şu anda ve gelecekte başarılı olacaklarına dair olumlu yaklaşımları yani “iyimserlik”, bireysel amaçlarını başaracaklarına dair beklentileri yani umut” ve sıkıntı ve zorluklar karşısında gösterecekleri dirayet yani “dayanıklılık” tır. Psikolojik sermayenin alt boyutları kendi aralarında pozitif bir sinerji ile etkileşim gösterir, bütüncül bir yapıdadır, birbirlerini besler ve daha pozitif sonuçlar ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Luthans, 2004, 2008).

Öz Yeterlilik: Pozitif psikolojik sermayeye göre bireyin en güçlü yönlerinden biri öz yeterliliktir (Luthans, 2002a). Öz yeterlilik, pozitif örgütsel davranışın üç önemli kriteri olan, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik ve performansı arttırma kriterlerini sağlaması sayesinde pozitif örgütsel davranışın önemli bir kavramı kabul edilir. Önde gelen öz yeterlilik teorisyenlerinden ve araştırmacılarından Albert Bandura'ya göre, öz yeterlilik, pozitifliği doğuran en etkili ve önemli mekanizma (Luthans, 2002a), bireyin belirli bir görevi başarmaya veya işi yapabilmeye dair gerekli motivasyonu harekete geçirebilecek kabiliyete sahip olduğuna dair kanaati, yeterli bilişsel kaynaklara ve uygun hareket tarzına sahip olduğuna dair inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998b). Özkalp'e (2009) göre öz yeterlilik bireyin bilgi ve beceri anlamında ne denli yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine dair ne denli inançlı ve güven dolu olduğu ile ilgilidir. Kendine güvenen bireyler daha zorlayıcı hedefler peşinde koşmakta, daha çok çaba göstermekte ve hedefe ulaşma yolunda karşılarına çıkan engellerle baş etmede daha başarılı olmakta, stresle başa çıkabilme noktasında daha avantajlı olmaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, sf 274).

İyimserlik: Öz yeterlilik belli olaylar, durumlar, aktiviteler ve belirli koşullar altındaki davranış kalıplarına dair geliştirilmiş inançlar iken, iyimserlik daha genelleştirilmiş durumlara ve şartlara özel, bireyin hayatının büyük bir kısmını kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmış genel, kapsayıcı olumlu bakış açısıdır (Scheier, Carver ve Bridges, 2001). İyimserlik, genel olarak kişinin olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın sebeplerle ilişkilendirirken, olumsuz olayları daha çok dışsal ve geçici koşullara ilişkilendirmeleri ile ilgilidir (Seligman vd., 2000). Snyder'e (2002) göre ise iyimserlik, kişinin kendisi için anlamlı ve kıymetli sonuçlara ilişkin algılarını etkileyen ve yönlendiren sonuç odaklı bilişsel bir süreçtir.

Snyder'e (2002) göre ise iyimserlik, kişinin kendisi için anlamlı ve kıymetli sonuçlara ilişkin algılarını etkileyen ve yönlendiren sonuç odaklı bilişsel bir süreçtir. Psikolojik sermayede anlaşıldığı şekilde tanımlanan iyimserlik; geleneksel iyimserlik anlayışından daha esnek ve daha gerçekçi olması açısından farklılık gösterir, dolayısıyla fazlası zararlı olabilecek bir kavram değildir (Luthans, 2002a).

İyimserlik teorisi temellerini beklenti-değer teorisinden almaktadır (Carver ve Scheier, 1999). Bu teoriye göre, bireylerin amaçları değerlerinden etkilenecek şekilde farklılık gösterir ve bireyler daha fazla önemli gördüğü amaçları sürdürme noktasında daha büyük motivasyon gösterirler. Bireyler, başarabileceklerini düşündükleri amaçlar uğruna daha çok çaba gösterirken; başarılması güç gibi görülen amaçlar için daha az çaba gösterirler. Amaçtan amaca beklentiler farklılaşsa da, bireylerin yaşamlarının geneline dair sahip oldukları daha geniş ve kapsayıcı genelleştirilmiş beklentileri iyimserlik olarak adlandırılmaktadır (Carver ve Scheier, 1999).

Umut: Umut pozitif psikolojiye dair mesleki alanda kullanılacak ana kavramlardan biridir. Umut teorisinin mimarı Snyder (1995); umutlu olmayı, kişinin kendisine hedefler koyması, bu hedeflere ulaşabilmek için alternatif yollar tesbit etmesi ve bu hedefleri başarmak için kendisine inanması olarak tanımlamıştır. Daha basit bir ifade ile umut, kişinin hem amaca ulaşmak için gösterdiği iradesini hem de hedefe ulaşacağı yolları bilmesini kapsar, başarı duygusundan interaktif bir şekilde beslenen pozitif motivasyonel bir duygu durumudur. Hedefe ulaşma konusunda algılanan olasılığın ve hedefin önemini umudun derecesini belirler (Snyder, 1995).

Umut teorisine göre, umut bireylerin kendi kapasiteleri ile ilgili, hedefleri açık ve net bir şekilde kavramlaştırmayı, bu hedeflere ulaşma amaçlı stratejiler geliştirmeyi ve

geliştirdiği stratejileri kullanmaya yönelik kapasiteleri kapsar. Stratejik yollar üretmenin ve bu stratejileri kullanmaya yönelik motivasyona sahip olmanın her ikisi de önemli noktalar olmakla birlikte ayrı ayrı hiç biri başarılı olma noktasında yeterli değildir. Stratejik hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için sahip olunan motivasyon birbirlerini tamamlar ve birbirlerini karşılıklı olarak etkiler durumdadırlar ancak bu iki faktörden birinin olması diğerinin de var olduğunun göstergesi değildir (Luthans, 2002a). Umutlu olmak kişinin kendisine hedefler koyup, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini dair hesaplar yapıp söz konusu hedefleri başarma noktasında kendisini motive edebilmesi ile ilgilidir.

Psikolojik Dayanıklılık (Rezilyans): Psikolojik rezilyans, ya da dayanıklılık/esneklik değişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte olma ve negatif duygu durumlarından çabuk çıkıp kişinin eski haline gelebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Block ve Kremen, 1996). Rezilyans, öz yeterliliğin, gelişimin ve kişinin kendisini ve çevresini yönetebilmesinin bir göstergesidir (Sandage ve Hill, 2001). Beklenmedik durumlar, krizler ve dezavantajlı koşulların üstesinden gelme yeteneğidir (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Psikolojik dayanıklılık; sıkıntı, zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi olumsuz ve moral bozucu durumlar karşısında hızlı bir şekilde toparlanıp olumlu ve arzu edilen duruma tekrardan geri dönebilecek gelişimi gösterebilmek ve esnek olabilmektir. (Masten, 2001). Psikolojik dayanıklılık bireylerin hayatın zorlukları ve sıkıntılarına karşı başarılı adaptasyona, bireylerin zorluklar karşısında hızla kendini toparlayabilme gücü ve kendini yenileyebilme kapasitesine bağlıdır (Carver ve Scheier, 1999). Dayanıklılığın unsurları arasında gerçekliğin kabulü, yaşamın anlamı olduğuna dair güçlü bir değer yargısı ile desteklenen derin inanç ve olağanüstü bir şekilde soruna çare bulabilme becerisi, sayılmaktadır (Brendto ve Larson, 2004).

Psikolojik dayanıklılık tepkisel bir nitelik taşır ve bireylerin riskli, beklenmedik ve olumsuz durumlara gösterdiği olumlu uyumu olarak tanımlanabilir (Masten ve Reed, 2002). Masten'a (2001) göre rezilyansı yüksek olan bireyler pozitif duyguları daha sık ve yoğun yaşar; hayata daha enerjik ve eğlenceli bir bakış açısıyla bakarlar, meraklıdır ve yeni deneyimlere açıktırlar. Rezilyans kişilerin belli yetkinlikleri geliştirebilmeleri için gerekli olan kritik kaynaklara sahip olduklarında (duygusal, sosyal, ve maddi sermaye vb.) ortaya çıkan bir durumdur ve kişinin kabiliyetlerini gösterebileceği motivatörlerin, yani güçlü yönlerini kullanabileceği hayat deneyimlerinin olduğu durumlarda daha rahat ortaya çıkmakta, kişinin perçinlenmiş öz güveni ve öz yeterlilik duygusu rezilyans oluşumunu tetiklemektedir (Masten ve Reed, 2002). Örgütsel bağlamda bakıldığında rezilyans, örgütün sıkıntılı durumlarda kendini toparlayabilme gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Legnick-Hall vd. (2011) rezilyansı dinamik rekabet koşullarında karmaşıklığın emilip ortaya firmanın yeteneğinin çıkması olarak tanımlamaktadır.

2.6.Otantik Liderlik ve Performans

Son zamanlarda dünyanın birçok yerinde yaşanan siyasi ve ekonomik olumsuzluklar, siyasilere ve iş adamlarına olan inancın azalması, ekonomik krizler ve bu krizler sırasında yöneticilere ve profesyonellere duyulan güvenin sarsılması gibi neticeleri ortaya çıkarmış, daha etik ve güven duyulabilecek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. İnsanlar, oldukları gibi davranan yani hem başkalarına hem kendilerine karşı dürüst davranma yetisine sahip sözüne ve davranışlarına güvenilebilecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio vd., 2006; Gardner vd., 2005). Bütün bunlara bağlı olarak liderlik araştırmaları, büyük ölçüde, ilham

verici liderlik biçimleri olan, vizyoner liderlik (House ve Podsakoff, 1994), karizmatik liderlik, (Gardner ve Avolio, 1998; House, 1977; Shamir, 1995; Waldman ve Yammarino, 1999), dönüşümcü liderlik (Avolio ve Bass, 1995; Bass, 1997; Burns, 1978) gibi liderlik çeşitleri çevresinde odaklanmıştır. Son dönemlerde liderlik yaklaşımlarında liderliğin ahlaki boyutlarına ilişkin çalışmalar daha fazla dikkat çekmiş ve bu çalışmalar pozitif liderlik tarzları olan spiritüel, dönüşümcü ve otantik liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Illies vd., 2005, sf. 374; May, 2003, sf. 326). Avolio ve Gardner'a (2005) göre pozitif psikolojinin dinamikleri ile en uygun olan ve diğer pozitif liderlik tarzları için temel oluşturan liderlik biçimi olarak kabul edilen liderlik biçimi otantik liderliktir (sf 328). Ilies ve arkadaşları (2005) da otantik liderliği pozitif liderlik tarzlarının temeli olarak görmüş karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etik liderlik biçimlerini de pozitif liderlik tarzları arasında saymıştır (sf 374).

2.6.1 Otantik Liderlik

Avolio ve Luthans (2006), Ehrhart (2004), Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) gibi araştırmacılar pozitif örgüt okulunun en pozitif psikolojinin bir ürünü olarak kabul ettikleri pozitif liderlik biçimi olan otantik liderliği geliştirmişlerdir (Cameron, 2003). Pozitif örgüt okulu araştırmacıları nezdinde otantik liderlik; pozitif örgüt atmosferinin bir meyvesi olarak görülmüş, otantik liderliğin sayesinde artan farkındalığın, oto kontrolün ve pozitif modellemenin takipçilerin de bireysel otantikliğini arttıracacağı iddia edilmiştir (Walumbwa vd., 2010). Pozitif örgütsel okul araştırmacılarına göre, kurallarının sürekli yenilendiği dramatik bir şekilde değişen modern iş dünyası için en anlamlı liderlik biçimi; açık ve şeffaf bir yönetim tarzını benimseyen ve değerleri ile davranışları son derece tutarlı olan otantik liderlik biçimidir (Cameron vd., 2003).

Otantik liderlikte bahsi geçen otantiklik kavramı, kişinin diğer insanlarla samimi ve içten bir şekilde ilgilenmesini ifade eden içtenlik kavramıyla sıklıkla karıştırılmakta ancak içtenlik kavramından farklı olarak kişinin tamamen kendi içinde gösterdiği bütünlük ve içsel tutarlılıkla ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Erickson, 1995). Otantiklik kişinin kendisiyle olan ilişkisi ile ilgili bir kavramdır (Erickson, 1995). Harter'a (2002) göre otantiklik kişinin kendi gerçeklerinin, deneyimlerinin, isteklerinin ve tercihlerinin farkında olması, kendini bilme dürtüsüyle kendi gerçek benliği ile uyumlu davranması ve kendisini bireysel duygu ve düşüncelerine uygun olarak ifade edebilmesidir (Harter, 2002).

Otantiklikte kişinin kendisini referans alan yapısı söz konusu kavramı anlamak için kilit özellik taşıyıcı (Avolio vd., 2005). Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve vizyoner liderdir. Astlarını güçlendirmeye önem verir, onlara baskı yapmaz ve zorlamaz, astlarını güçlendirip geliştirerek onların da kendilerine ve çevrelerine karşı otantik bir duruşa sahip olmalarına vesile olur. Avolio (2004) otantik lideri; kendi düşünceleri ve davranışlarına dair derin bir farkındalığa sahip olan, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin bilgisine haiz ve başkaları tarafından nasıl algılandığının bilincinde olan, kendine güvenen, umutlu, iyimser esnek ve ahlaklı lider olarak tanımlamaktadır. Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarının bilincindedirler, etik, şeffaf ve tutarlıdır, kendi iç dünyalarında ve meslektaşları ile aralarındaki ilişkide güvenilir, iyimser ve esnek olumlu tutumlar geliştirirler, dürüstlükleri ile tanınır ve saygı duyulurlar (Avolio vd., 2005). Otantik liderler ben merkezli olmadıkları için buldukları ortamda pozitif bir atmosferin oluşumuna katkıda bulunurlar. Asla bencil davranamazlar, kendi menfaatlerinin ötesinde daha üst seviyede amaçlar ve hedefler uğruna yaşarlar ve bu hedefler uzun dönemde oluşur, dolayısıyla örgütlerin misyon ve vizyonlarının başarılmasında önemli katkıları bulunur (Cameron vd., 2003).

Otantik liderliğin bir diğer önemli özelliği, lider ile takipçilerinin aralarındaki ilişki otantikleştikçe tarafların bireysel olarak gelişip daha yetkin hale gelmeleridir (Gardner vd., 2005). Takipçiler otantik lider ile etkileşime girdikçe kendi öz benliklerine dair algıları da tekrardan şekillenir ve gelişir. Takipçiler etkileşimden sonra kendileri de şeffaf davranmaya başladıkları için liderleri ile ilişkileri de daha şeffaf ve tutarlı hale gelir. Zamanla takipçilerin liderlerinden daha fazla faydalanabilmelerine ve liderlerinin söz konusu takipçilerin gelişimine daha rahat katkıda bulunabilmesine vesile olur (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik lider organizasyonlarındaki her bireyin organizasyona katkıda bulunabilecek potansiyele sahip olduklarına inanırlar. Değerleri ve hareketleri arasında tutarsızlık ve boşluklar olmamasına özen gösterirler. Her zaman gerçek benlikleri ile hareket ederler, kendi zaaflarının, kırılma noktalarının ve zayıflıklarının farkındadırlar ve bütün noksanlıklarını açıkça ifade etmekten çekinmezler, eleştiriye ve sorgulanmaya açıktırlar (Cameron vd., 2003).

2.6.1.1.Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderlik üzerine yapılmış en güncel çalışma Walumbwa vd.'nin (2008) çalışmasıdır, modellerine göre otantik liderlik beş farklı, ama birbirleriyle bağlantılı sabit bileşenden oluşmaktadır: Bu boyutlardan ilki öz farkındalık boyutudur. Bu boyutta kişinin kendi bireysel yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, değer yargılarının, hislerinin ve bunların davranışlarına etkisinin farkında olmasını içermektedir. Kişinin birey olarak güçlü ve zayıf yönlerinin, kendi çok yönlü doğasının farkında olması, öz değerlerini, kimliğini, duygularını, şahsi hedeflerini, bilgisini, bilgi beceri ve yeteneklerini ve kapasitesini ifade etmesidir (Gardner vd., 2005). Kısaca öz farkındalık kişinin hayatı anlamlandırması ve bu anlamlandırma sürecinin kişinin kendisini değerlendirme sürecini nasıl etkilediği ile ve kişinin başkaları üzerindeki etkisinden haberdar olması ilgilidir (Walumbwa vd., 2008). İlişkilerde şeffaflık ise liderin ilişkilerinde son derece açık olması ve ilişkilerinde güven uyandırmasıdır (Gardner vd., 2005). Kernis (2003), ilişkilerde şeffaflığı, otantiklik liderin yakın çevresiyle ilişkilerinde içten olması "sahte olmaması" olarak tanımlamaktadır. Otantik liderliğin bu özelliğinin altında liderin gerçek benliğini çevresindekiler tarafından anlaşılır kılmak istemesi yatmaktadır. Bu boyut ilişkiseldir ve liderin takipçileri ile ilişkileri açık ve güvenilir olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Gardner vd., 2005). Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme boyutu ise otantik liderin hem bireysel değerlendirmelerinde hem de diğer insanlar ve olaylar ile ilgili değerlendirmelerde karar vermeden önce objektif bir şekilde bütün ilişkili verileri göz önüne alması, kendisiyle ilgili bilgileri değerlendirirken kendisini yücelten ve ben merkezli değerlendirmelerden kaçınmasıdır (Kernis, 2003; Walumbwa vd.,2008). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ise, bireyin kendi değer yargıları, seçimleri ve ihtiyaçları ile uyum içinde davranabilmesi üzerine odaklanan otantik liderlik boyutudur (Kernis, 2003; Luthans ve Avolio, 2003). Bu anlayıştaki liderler, organizasyonlarından veya toplumdaki gelen baskılara göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargıları ile uyumlu davranışlar sergilerler (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik açısından çok önemli olan bir diğer boyut ise söz konusu liderin yüksek seviyede ahlaki yapıya sahip olmasıdır. Yüksek ahlak ve içsel bütünlük örneği sergileyen otantik lider, takipçilerinin nezdinde kendisine derinden bağlılık uyandırır, çalışanların performans anlamında neler başarabileceklerine dair farkındalık kazanmalarına katkıda bulunur ve daha azimli olmalarını teşvik eder.

2.6.1.2.Otantik Liderlik Oluşumu

Liderin kişisel deneyimleri ve hayatı boyunca yaşadığı anahtar tetikleyici olaylar otantik liderlik oluşum sürecinin en önemli başlangıç etmenleridir (Shamir ve Eilam, 2005).

Liderin kişisel deneyimleri; aile kültüründen, karakterinden, rol model aldığı örneklerin özelliklerinden, hayatının ilk dönemlerinde yaşadığı deneyimlerden, eğitim ve iş geçmişinden etkilenir. Kişinin ailesi, çocukluğu, eğitimi, mesleği ve daha önceki liderleri kendi liderlik paradigmasının oluşumunda önemli öncüllerdir. Liderin kişisel deneyimleri bir çerçeve olarak zihninin arka planında yerini alır ve kendisine her ben kimim? sorusunu sorduğunda kimliğini oluşturacak yeni bir adım atmış olur (Gardner, vd., 2005).

Otantik liderliğin oluşumunda önemli olan bir diğer faktör liderin kendi özünü okuyabilmesi ve öz farkındalık geliştirebilmesidir. Öz farkındalık kazanma, kişinin kendisinin çevresinde olup bitenleri nasıl anlamlandırıldığını fark etmesi, kendi paradigmasını ve algılama şemalarını anlamaya çalışmaktır. Otantik liderler kendi davranışlarını sürekli sorgular, neyi neden yaptıklarını kendi kendilerine irdeler, kendi davranışlarının arka planını anlamaya çalışırlar. Öz düzenleme faktörüne göre ise kişi kendisine standartlar koyarak, kendi performansını ve bireysel hedeflerini ve hedefleri ile performansı arasındaki açıklığı sürekli takip ederek, söz konusu performans açığını kapatacak yöntemler geliştirerek öz kontrollerini sağlarlar (Gardner, vd., 2005).

Yukl (2011), otantikliği dönüşümcü liderliğin bir uzantısı gibi görse de otantik liderliğe dair daha güncel yorumlarda otantik liderlik; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, spiritüel liderlik ve etik liderlik gibi diğer pozitif liderlik biçimleri için ana kavramsal taban olarak kabul edilmiştir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

Dönüşümcü liderler, kendine güvenleri, iyimserlikleri, esneklikleri ve yüksek ahlaki standartları ile otantik liderlikle büyük benzerlik gösterirler ancak otantik liderler dönüşümcü liderler gibi bilinçli olarak takipçilerini bir noktadan başka bir noktaya çekmek, ciddi değişiklikler ve dönüşümler yaşatmak için uğraş vermezler sadece rol model olarak değişimlerine vesile olurlar, ayrıca otantik liderlerin dönüşümcü liderler gibi karizmatik olmaları beklenmez, karizmatik olup olmamaları büyük önem arz etmez. Başka bir deyişle her dönüşümcü lider otantik liderdir ama her otantik lider dönüşümcü lider olmak zorunda değildir. Kark ve Shamir'e (2002) göre dönüşümcü liderler takipçilerinin benlik bilinçlerini kendi benlik bilinçleri ile irtibatlandırmada ve böylece de kendi değerleri ve inançlarıyla takipçilerininkini benzer hale getirmekte başarılıdırlar ve bu anlamda otantik liderlik ile ciddi anlamda örtüşmektedirler (Avolio vd., 2004). Yine benzer şekilde her iki liderlik biçimi de takipçilerinin liderleriyle kişisel özdeşleşme kurmasına vesile olmaktadır (Avolio vd, 2006). Otantik liderler takipçilerinin daha iyimser, öz güvenli ve farkındalığı yüksek bireyler olmalarını sağlayarak iş ortamında anlam bulmalarına vasıta olurlar ve böylece köklü değişikliklere imza atabilirler (Avolio ve Gardner, 2005).

Literatürde karakter anlamında nispeten zayıf olan ve öz benlikleri ile ilgili yeterince net olmayan takipçilerin otantik lider ile fazlaca kendilerini özdeşleştirmeleri ve liderin karakterini olduğu gibi kopyalamalarının kendi otantikliklerini kaybetme riskini doğurabildiği yer almakta (Gardner vd., 2005), böyle bir durumda takipçilerin kendi karakterlerini tam yansıtamadıkları için kendi öz benliklerini yansıtamadıkları ve amaçlanılan aksine otantikliklerini kaybettikleri savunulmaktadır. Bu tarz takipçilerin liderleri, takipçilerinin kendi iç dünyalarını derinlemesine irdelemelerini ve kendi özlere dönmelerini teşvik etmeli, kendi esas değerleriyle bütünlük kurarak davranmalarını özendirmelidir.

Otantik liderlik ve etik liderlik arasında da birçok benzerlik bulunmaktadır. İki liderlik tarzı da kararlarının ahlaki sonuçlarını göz önünde bulunduran, ahlaki prensip sahibi liderlerdir. Ancak otantik liderlik ile etik liderlik arasında önemli farklılıklar da mevcuttur.

Mesela öz farkındalık konusu etik liderlik ile ilgili yazında çok yer bulmazken, otantik liderlik açısından çok önemli ve öne çıkan bir özelliktir. Ayrıca etik liderler için öncelik daha çok başkaları iken otantik lider bu anlamda daha dengeli bir perspektife sahiptir (Brown ve Trevino, 2006). Etik liderlik "takipçilerini ödül sistemini kullanarak etik yapıdan sorumlu tutmayı" hedefleyen bir ahlaki yönetim şeklidir (Brown ve Trevino, 2006) Esasında etik liderliğin bu ahlaki ön koşulu otantik liderliğin sadece bir bileşenini oluşturmaktadır. Bir liderin otantik lider sayılması için sadece bu ahlaki boyutun olması yetmemekte, öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık ve bilgiyi dengeli değerlendirme gibi davranışsal boyutların da mevcut olması gerekmektedir (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderlik ve karizmatik liderlik teorileri arasında da ciddi farklılıklar vardır. Her şeyden önce, otantik liderliğin öz farkındalık boyutu Conger ve Kanungo'nun (1998) karizmatik liderlik teorisinde yer almayan bir boyuttur. Diğer bir farklılık, otantik liderlerin takipçilerini karizmatik liderlikte olduğu gibi bireysel karizmaları ve ilham verici cazibeleri ile değil ahlaki ve otantik kişilikleri, olumlu ve yapıcı gerçeklik yaratarak etkilerler (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderlik ile spiritüel liderlik arasında da ciddi manada örtüşen noktalar bulunmaktadır. Otantik liderlik ve spiritüel liderliğin ikisi de dürüstlüğe, güvene, cesarete, umuda ve azime (direnciliğe) odaklanır (Avolio ve Gardner, 2005). Spiritüel liderlik; bütünlük, doğruluk, dürüstlük ve tevazu gibi özelliklere sahip, güven sağlayan liderlik biçimidir (Reave, 2005). Spiritüel liderler takipçilerine ahlaklı, merhametli ve saygılı bir şekilde davranırlar. Spiritüel liderin amacı takipçilerin değerleri ve örgütün vizyonu arasında uyumu sağlayarak örgütsel bağlılığı ve üretkenliği arttırmaktır (Fry, 2003). Spiritüel liderlikte takipçileri motive etmek için liderler temel değerlere dokunur ve vizyonun iletişimini sağlayarak, bireysel davranışları aracılığı ile bu temel değerlerin çalışanlar arasında yayılmasını sağlar ve böylece meslek aşkı (calling) ve bir topluluğa ait olma duygusunu (membership) aşilayarak organizasyonlarda manevi sürdürülebilirliği sağlarlar. Spiritüel liderler umut ve inanç aşilar, hedef gösterir ve mükemmeliyet için standartları belirlerler (Fry, 2003).

Otantik liderlikte olduğu gibi ruhani liderlikte de liderler ve takipçiler arasında samimi ve içten ilginin olduğu, fedakarlık ve sevginin hakim olduğu bir örgüt kültürü hedeflenmektedir. Spiritüel liderlik kişinin kendisini içsel olarak motive edebilmesi için gerekli değerleri tutumları ve davranışları sağlar ve kişinin işine, mesleğine karşı güçlü bir istek duymasını teşvik ederken, üye olduğu gruba aidiyet duygusunu güçlendirerek, organizasyonun manevi sürdürülebilirliğe katkıda bulunur. Güçlü bir istek oluşturabilmek için oluşturduğu vizyon örgüt üyelerinin hayatına anlam ve farklılık katar. Çalışanların ve liderlerin birbirlerine içtenlikle sevgi duydukları ve gerektiğinde fedakarlıkta bulunabildikleri örgüt iklimi ile de insanların takdir edildikleri ve anlaşıldıkları bir sosyal birliktelik oluştururlar (Fry, 2003). Spiritüel liderlik ile yönetilen örgütlerde umut ve fedakarlıkla vizyona ulaşmak için mücadele edilir ve insan doğasının temelindeki dört önemli faktör olan vücut, zihin, kalp ve ruhun mükemmel bir ahengi sağlanarak yüksek performans için motive olmuş, örgütsel bağlılığı yüksek, huzurlu, mutlu ve dingin bireylerin oluşumuna katkıda bulunulur (Fry, 2003). Aynen öyle de Walumbwa'nın (2008) otantik liderlik üzerine yaptığı araştırma gösteriyor ki otantik liderlik örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir ve bundan dolayı da otantik liderliğin görüldüğü örgüt ortamlarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına rastlanmaktadır. Ancak spiritüel liderlikte otantik liderlikten farklı olarak otantik liderlikte yer alan öz farkındalık ve bilgiyi tarafsız değerlendirme boyutlarına vurgu yapılmamış,

çevresi ve kendisi ile ilgili farkındalık derecesi ve objektifliği ile ilgili yorumlar teoride yer almamıştır.

Hizmetkar liderlik, otantik liderlik gibi pozitif liderlik özellikleri gösterirler. İki liderlik tarzı da takipçilerinin gelişimine katkıda bulunmayı ve örgütsel bağlılıklarını önemser. Takipçileri ile olan ilişkilerinde takipçilerini lider olarak kendilerini nasıl hissettirdiklerine göre değil de, özlerinde nasıl olduklarına göre değerlendirirler ve insanları oldukları gibi kabul ederler (Greenleaf, 1977). Bu da takipçilerin tedirgin olmadan ve gereksiz korkular yaşamadan kendilerini geliştirmelerine, yaratıcı davranışlarda bulunabilmelerine katkıda bulunur. Otantik liderlik gibi hizmetkar liderlik ve spiritüel liderlik de liderin farkındalık sahibi olmasının öneminin altını çizmiştir (Avolio vd., 2005), ancak hizmetkar liderlik teorisinde öz farkındalıkla ilgili otantik liderlik teorisinde olduğu kadar güçlü bir deneysel destek yoktur (Avolio, vd., 2005). Performansa olan katkı konusu da otantik liderliğe göre hizmetkar liderlikte daha muğlak bir konudur, hizmetkar liderliğin performansa olan katkısı konusunda yapılan araştırma sayısı otantik liderliğe göre çok daha kısıtlı sayıdadır (Avolio vd., 2005).

2.6.1.3.Otantik Liderlik, Otantik Takipçilik ve Performans

Otantik liderlik aslında otantik takipçiliği de gerektiren ve içeren bir süreçtir, yani bir ortamda otantik liderliğin varlığından söz etmek için tamamlayıcısı olan otantik takipçiliğin de olması gerekir. Otantik liderlik liderden takipçiye aktarılan bir liderlik biçimidir, sürecin içerisinde yer alan, otantik liderliği deneyimleyen bir takipçi kendi de otantik lider olma yolunda ilerlemeye başlar.

Otantik takipçiliğin oluşumunda etkili olan faktörleri gözden geçirdiğimizde;

1.Takipçilerin baskı ve zorlamadan çekindikleri için değil liderleri ile aynı fikirde ve anlayışta oldukları için liderin fikir ve davranışları ile uyumlu davranmaları,

2.Takipçilerin liderleri ile ilgili yanlış bir algıya sahip olmamaları, kendi bağımsız iradeleri ve objektif değerlendirmeleri ile gerçekçi bir yaklaşımla liderlerinin güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirmeleri ve lider olarak kabul edip takdir etmeleri,

3. Liderlerinin görevlerini bir koltuğu doldurmak, atandıkları bir görevi mecburen ifa etmek, para veya prestij kazanmak için değil, lider olduklarının bilinciyle, işe öz değerlerini ve kanaatlerini katarak içtenlikle yapmaları,

4.Takipçilerin liderlerinin davranışları ile duygu, düşünce ve kanaatlerinin uyumlu olup olmadığını sorgulamaları, takipçilerin de zamanla otantik liderliği besler hale gelmelerini sağlar (Shamir ve Eilam, 2005). Liderin öz benliği ile ilgili netliği ve sürekli beslediği otantik davranışları, takipçilerin de otantikleşmesine katkıda bulunur.

Tamamlayıcı uyum teorisine göre (Grant, Gino ve Hofmann, 2011) bireyin yetenekleri yani liderin yetenekleri, başka bir bireyin yani takipçinin eksikliklerini tamamlayabilir. Wang ve arkadaşları (2014) otantik liderlerin, takipçilerin gelişiminde ve performansında pozitif anlamda etkili ve tamamlayıcı bir rol üstlendiğini savunmuşlardır. Luthans ve Avolio (2003) da otantik liderlin psikolojik sermayesinin takipçilerinin psikolojik kaynak kapasitelerinin arttırımına ve de daha yüksek performans sergileme eğilimlerine katkıda bulunduğunu savunmuşlardır (Wang vd., 2014). Kuramsal olarak bakıldığında; lider-üye değişim teorisi de otantik liderliğin performansa olan etkisinde önemli bir aracı rol üstlenir. Söz konusu etkinin varlığından bahsedebilmek için iki önemli etkenden bahsedilebilir. Birincisi, liderliğin ilişkisel bir süreç olmasıdır (Dasborough ve Ashkanasy, 2005). Lider - üye etkileşiminde sürecin herhangi bir aşamasında lider ile üye arasında yakın bir ilişki başlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995), lider ve üye arasındaki bu ilişkinin doğası ve kalitesi liderin

hareketlerini ve takipçilerin cevaplarını belirleyen temel faktördür (Howell ve Hall-Merenda, 1999). İkinci etken ise, psikolojik sermayenin otantik lider-takipçi-performans ilişkisindeki koşula bağlı etkisini anlamak için sürecin tamamlayıcı uygunluk mekanizmalarına göre gözlemlenmesidir. Otantik liderlik üzerinde daha önce yapılan araştırmalar da söz konusu tamamlayıcı etkiyi destekler durumdadır, uzun süreli ilişki içinde ve buna bağlı olarak etkileşim halinde olma, liderin takipçilerin pozitif psikolojik durumlarına etki etmelerine sebep olmaktadır ve böylece takipçilerinin daha yüksek oranda performans göstermelerine katkıda bulunmaktadır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

Literatürde otantik liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte olan çalışmaların hepsi otantik liderliğin takipçilerin performansına olan pozitif yönlü katkısını destekler niteliktedir. Mesela; Meindl'in (1995) yılında satış odaklı bir organizasyonda yaptığı çalışmaya göre söz konusu liderlik biçimi takipçilerin daha azimli, daha iş odaklı ve daha etik çalışanlar haline gelmelerine yol açmakta bu da performans çıktılarının daha yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak söz konusu olumlu performans çıktıları ancak takipçilerin kendilerinin de aynen liderleri gibi otantik davranışlar sergilemeye başladıklarında geçerli olmaktadır. Bu çalışmaya göre otantik liderliğin çalışanlar üzerinde etkili olmasının bir diğer ön koşulu çalışanların liderlerini otantik liderler olarak görmeleri ve kabul etmeleridir. Yani liderin otantik liderlik davranışları sergilemeleri tek başına yeterli olmamakta aynı zamanda takipçilerin de onları otantik lider olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Bireysel olarak herhangi bir takipçinin lideri ile ilgili liderinin otantik lider olduğuna dair algısının bireysel performansına olumlu anlamda katkısı bulunmakla birlikte söz konusu etki kolektif bir şekilde tüm örgüt içerisinde yaygın olarak bulunduğu bireylerin duygu, düşünce ve tutumlarının birbirlerini etkilediğini savunan sosyal bulaşma teorisi gereği daha yüksek olmaktadır (Meindl, 1995) ve takımlar ve iş grupları böylece daha efektif çalışmaktadır (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000).

Otantik liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarıyla meşhur örgüt araştırmacısı Wang ve arkadaşları (2001) tarafından Çin'de lojistik sektöründe çalışan 801 beyaz yakalı personel üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; liderlik davranışları ve takipçilerin psikolojik kaynak kapasiteleri arasındaki birbirini tamamlayıcı uygunluk, çalışan performansına olumlu anlamda etki etmektedir, takipçilerin pozitif psikolojik kaynaklarında eksiklik görülmesi durumunda otantik liderliğe olan ihtiyaç daha fazla olmakta ve otantik liderliğin tamamlayıcı etkisi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Walumbwa vd.'nin (2008), 11 farklı Amerikan şirketinde çalışan 610 yetişkin üzerinde yaptığı araştırmada ise, liderin otantik liderlik davranışlarının birey olarak takipçilerin iş tatminlerini ve iş performanslarını pozitif anlamda etkilediği tespit edilmiştir. Carsten ve arkadaşlarının (2008), 223 beyaz yaka çalışan arasında yaptıkları araştırmalarında ise, otantik liderliğin çalışanların psikolojik kaynak kapasitesini yükselttiğini ve bu ilişkide özdeşleşmenin aracı etkisi gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Walumbwa vd.'nin (2008), Çin, Kenya ve Amerika bağlamında yaptıkları çalışmada ise otantik liderlik, öz farkındalık, dengeli süreç analizi, içselleştirilmiş ahlak anlayışını içeren ikinci dereceden bir kavram olarak kabul edilip çalışanlar üzerinde yarattığı etki, iş ile ilgili yarattığı sonuçlar açısından incelenmiş ve araştırma sonucunda otantik liderliğin çalışanların performansı üzerindeki olumlu etkisi teyit edilmiştir. Araştırma sonucunda ayrıca, otantik liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkileri de gözler önüne serilmiştir.

Wong ve Cummings (2009) de başka bir çalışmada Kanadalı bir kanser tedavi merkezinde çalışan hemşireler, eczacılar, doktorlar ve diğer profesyoneller üzerinde 147

kişinin dahil olduğu araştırmalarında, yönetime olan güven, destekleyici yönetici davranışları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonuç itibarıyla liderin güven veren ve destekleyici davranışlarının pozitif iş çıktılarına olumlu katkısı olduğunu tespit ederek otantik liderlik literatürüne katkıda bulunmuşlardır. Otantik liderlerin takipçileri ile açıklık ve güven ilkeleri ile iletişim kurdukları takipçilerinin güvenlerini kazandıkları görülmüştür.

Benzer şekilde, Wong vd.'nin (2010), yöneticilerin otantik liderlik davranışları, takipçilerin güven duygusu ve iş ile özdeşleşmeleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik 280 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada ise, otantik liderliğin güven duygusu ile arasında pozitif bir etkisi olduğu, iş ile özdeşleşme ile ise aralarında indirek bir ilişki olduğu, güven duygusunun ise özdeşleşme ile performans arasındaki ilişkide aracı etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine Walumbwa ve arkadaşlarının 2010 yılında telekomünikasyon firmaları çalışanları arasında yaptığı araştırmada otantik liderlik ve iş ile özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Walumbwa vd.'nin (2011), finans sektöründe yaptığı çalışmada ise 146 grup ele alınmış, söz konusu grupların otantik liderlikle yönetilmesi durumunda liderin otantikliği arttıkça grubun umut, iyimserlik, rezilyans ve öz güveninin kolektif bir şekilde arttığı, bunu müteakip de gruplarda örgütsel vatandaşlık davranışının görülme ihtimalinin ve grup performansının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Leroy ve Palanski'nin (2011), hizmet sektöründe 49 takım üzerinde yaptığı araştırmada ise otantik liderliğin örgütsel bağlılığı yükselttiği, liderin davranışsal bütünlüğünü sağladığı ve bireysel performansı yükselttiği görülmüştür.

Peus vd.'nin (2011), 411 kişi üzerinde yaptıkları ve otantik liderliğin birey düzeyinde ve grup düzeyinde örgütsel çıktıları üzerinde yaptıkları araştırmada da otantik liderliğin öncülleri olan liderin kendisi ile ilgili farkındalık sahibi olmasının ve tutarlılık göstermesinin takipçilerin liderlerinden memnuniyet duymasına, örgütsel bağlılık ve grup verimliliği üzerinde olumlu etki etmesine vesile olduğu görülmüştür.

Daha sonraki yıllarda, Wong ve Laschinger (2012), tarafından 600 hemşire üzerinde yapılan bir diğer çalışmada da benzer şekilde otantik liderliğin iş tatmini ve performansı ile olan potansiyel ilişkisi incelenmiş ve sonuç olarak otantik liderliğin iş tatmini ve performansı üzerinde güçlendirme boyutu aracılığıyla pozitif etki gösterdiği tespit edilmiştir.

3.TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yıllarda dünyanın birçok yerinde yaşanan siyasi ve ekonomik olumsuzluklar, siyasilere ve iş adamlarına olan inancın azalması; ekonomik krizler ve bu krizler sırasında yöneticilere ve profesyonellere duyulan güvenin sarsılması gibi neticeleri ortaya çıkarmış, daha etik ve güven duyulabilecek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. İnsanlar, oldukları gibi davranan yani hem başkalarına hem kendilerine karşı dürüst davranma yetisine sahip, sözüne ve davranışlarına güvenilebilecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Avolio vd., 2006; Gardner vd., 2005). Bütün bunlara paralel olarak, son yıllarda pozitif psikolojinin gelişimi ile bağlantılı olarak pozitif liderlik tarzlarına olan ilgi de artmıştır. Pozitif örgüt araştırmacılarına göre; otantik liderlik; bu atmosferin bir meyvesi olarak görülmüş, yarattığı farkındalığın, oto kontrolün ve pozitif modellemenin takipçilerin de otantikliğini ve de performanslarını arttıracığı savunulmuştur (Walumbwa vd., 2010).

Otantik liderlik tarafından sergilenen örnek teşkil ederek yönetim, takipçilerin, duygusal ve fizyolojik olarak lidere bağlılığını ve bilişsel olarak daha yüksek iş performansı gösterme noktasındaki iştihakını arttırmaktadır (Wang vd., 2014). Walumbwa vd.'nin (2010) de savunduğu gibi otantik liderin etik davranışlarının rol model olarak çekiciliğinden ve güvenilirliğinden dolayı anlamlı bir rol model olmaktadır. Otantik liderlik altında yönetilen takipçiler genellikle liderlerine güçlü pozitif özellikler atfederler ve onun pozitif yönlerini mümkün mertebe içselleştirirler. Sonuç olarak da takipçiler de aynen liderleri gibi pozitif özellikler göstermeye, pozitif davranışlarda bulunmaya ve liderlerinden gördükleri destek ve olumlu davranışlara üstün performans göstermek gibi pozitif örgütsel çıktılar oluşturmakla karşılık verirler (Illies vd., 2005).

Kernis'in (2003) otantik liderlik tanımlaması dikkate alındığında, liderin ilişkilerde otantikliği sağlamak için gösterdiği çaba, iletişim yöntemi olarak başvurduğu açıklık ve doğruluk takipçileri nezdinde lidere karşı büyük bir güven duygusuyla cevap bulur. Jones ve George (1998) da ilişkilerde güvenin oluşumu ile ilgili yaptıkları çalışmalarında Kernis (2003)'i destekler nitelikte, liderin oluşturduğu güven ortamının örgüt içerisinde paylaşımcı ve destekleyici davranış modellerini doğurduğunu tespit etmiştir. Bu anlamda, otantik liderlerin oluşturduğu güven ortamı bilginin ve tecrübenin paylaşımını arttıran, paylaşımcı ve destekleyici koşulsuz bir güven ortamı oluşturmakta ve dolayısıyla yüksek performans ve grup tatmini gibi pozitif örgütsel çıktılara katkıda bulunmaktadır.

Otantik liderlerin takipçilerine sağladığı koşulsuz duygusal destek, gösterdiği objektif tutumlar, yarattığı farkındalık ve oluşturduğu etik standartlar davranışsal şeffaflık yaratmakta takipçiler cephesinde negatif duygulardan ziyade örgüte ve kendi öz benliklerine karşı pozitif duygular beslemelerine katkıda bulunmaktadır ve bu pozitif duygular takipçilerin daha yüksek performans göstermeleri ile son bulmaktadır (Peterson vd., 2012). Otantik liderlik teorisine göre (Avolio vd., 2006), liderler kendi davranışlarının çevrelerine olan etkisinin farkında olduklarında ve takipçilerine karşı açık ve şeffaf davrandıklarında, takipçiler bu durumun doğal bir sonucu olarak örgütsel hedefler ve fırsatlar konusunda daha duyarlı olmaktadır.

Otantik liderliğin takipçilerin üzerinde yarattığı bireysel etkilere farklı bir perspektiften bakan Csikszentmihalyi ve Hunter'a göre ise (2003) bireylerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri ve içsel motivasyona sahip olmaları otantik liderlik sürecinin anlamlı sonuçlarındandır. Söz konusu iki önemli durum bireylerin psikolojik anlamda bireylerin hedonik iyi oluşlarını etkiler ve daha yüksek performans göstermelerine katkıda bulunur.

Özetle, daha önce yapılan çalışmalarda da desteklendiği gibi otantik liderlik takipçilerin örgüte ve lidere bağlılık duyması ve bu bağlılık neticesinde yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif örgütsel çıktılar ortaya çıkması anlamında etkili bir liderlik biçimidir.

KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2006). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 273-304). Emerald Group Publishing Limited.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169-192.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–218.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 349.
- Brendtro, L., & Larson, S. (2004). The resilience code: Finding greatness in youth. *Reclaiming children and youth*, 12(4), 194-200.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, pages 48–65. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 4: 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship*, 3, 13
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 361-370.
- Carsten, M. K., Crossley, C. D., Avolio, B., Palmer, N. F., & Eggers, J. (2008). Authentic Leadership and Follower Outcomes. In 68th Annual Meeting of the Academy of Management Conference, Anaheim, California.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1999). Stress, coping, and self-regulatory processes. In O. P. John & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 553–575). New York: Guilford Press.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87, 611-630.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin Group.
- Csikszentmihalyi, M., & Hunter, J. (2003). Happiness in everyday life: The uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, 4, 185–199.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Erickson R.J., (1995) The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction* 18(2): 121–144.

- Eryılmaz, (2013). Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being* 2013, 1(1).
- Feldman, M., Khademian, A., (2000). Managing for Inclusion: Balancing Control and Participation. *International Journal of Public Management* 3(2): 149–68.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13(2), 172-175.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387-406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Harter, J.K., Schmidt, F. L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87:268–279.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. D1-D6). Academy of Management.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (1):45-62.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Marks, M., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986. <http://doi.org/dwzvfc>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds). *Handbook of positive psychology* (pp. 74–8). London: Oxford University Press.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower- centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6, 329-341.
- Northouse, P. G. (2011). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Robbins, S. (2013). Educational leadership programmes in the UK: Who cares about the school leader?. *Management in Education*, 27(2), 50-55.

- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.
- Sandage, S. J. and P.C. Hill: 2001, 'The Virtues of Positive Psychology: The Rapprochement and Challenges of the Affirmative Postmodern Perspective,' *Journal for the Theory of Social Behavior* 31, 241–260.
- Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M.W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E.C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 189–216). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring and nurturing hope. *Journal of Counseling & Development*, 73, 355-360.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320–333.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, 24(2), 266-285.
- 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., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24. <http://doi.org/d5qtgc>
- 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.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 286-298.