

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
2015-YL-048**

**OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK  
SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**HAZIRLAYAN**

**H. Esra KARATÜRK**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN**

**AYDIN-2015**



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi H.Esra KARATÜRK tarafından hazırlanan “Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması” başlıklı tez, 22.07.2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ahmet Pekcan	ADÜ Nazilli İİBF	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa Doğaner	ADÜ Nazilli İİBE	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Gül	ADÜ Nazilli İİBF	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....Sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ

Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2015

H.Esra KARATÜRK



## ÖZET

### OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

H. Esra KARATÜRK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN

2015, 147

Bu çalışmanın amacı, otantik liderlikle psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, Türkiye'deki merkez binası İstanbul'da bulunan elektronik sektöründe dünyanın önde gelen firmalarından birinin genel müdürlük binasında çalışan, 287 beyaz yaka çalışanla anket çalışması yapılmıştır. Araştırma dahilinde yapılan güvenilirlik analizlerinden sonra normallik testleri (Kolmogorov-Smirnov, Homojenlik Testi) neticesinde, verilerin normal dağılıma uygun olmadığı görülmüş ve parametrik olmayan analiz yöntemlerinden Spearman Korelasyon analizi ile Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, otantik liderlik bileşenleriyle psikolojik sermaye arasında, pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinden yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, bulunduğu pozisyondaki lideriyle ilişki süresi değişkenlerinin otantik liderlik algılarında, anlamlı farklılıklar yarattığı görülürken; yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve bulunduğu pozisyondaki lideriyle ilişki süresi değişkenlerine göre de psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELELER:** Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye





## **ABSTRACT**

### **A FIELD RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

H. Esra KARATÜRK

M. Sc. Thesis, at Business Management

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN

The purpose of this study is to investigate the relationship between authentic leadership and psychological capital. For this end, survey data was collected from 287 white-collar employees working at the Turkish headquarters of a worldwide leading electronics firm in Istanbul. The tests for normality (Kolmogorov-Smirnov, Test for Homogeneity) following the reliability analysis indicated that the data were not normally distributed and hence non-parametric methods namely Spearman correlation, Mann-Whitney U Test and Kruskal Wallis One-way analysis of variance techniques were employed. The result of the analysis indicate that there are positive relationships between authentic leadership components and psychological capital. Moreover, there is significant variation in authentic leadership perceptions with respect to employees' age, education level, tenure and the duration of relationship with the leader. Significant variation also exists in the psychological capital level of employees with respect to age, gender, tenure, position and the duration of relationship with the leader.

**KEYWORDS:** Authentic Leadership, Psychological Capital



## ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında desteğini benden esirgemeyen, çok değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN' a, yardımlarından dolayı sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Esin SAYIN' a, varlıklarıyla her zaman hayatıma değer katan, canım kardeşlerim Esna Ebru Karatürk Demirci ve Ahmet Emre Karatürk' e, babam İsmail Karatürk ve hayatım boyunca bana güçlü olmayı öğreten, destek olmaktan hiç bir zaman vazgeçmeyen sevgili annem, Fahriye Ünal' a çok teşekkür ederim.

Tezimi, annem Fahriye Ünal'a adıyorum..



# İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI .....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ .....	xi
SİMGELER DİZİNİ.....	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xix
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xxi
GİRİŞ .....	1
1. OTANTİK LİDERLİK.....	3
1.1. Liderlik.....	3
1.2. Otantik Liderlik.....	11
1.2.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	15
1.2.1.1. Öz farkındalık. ....	16
1.2.1.2. Bilgiyi dengeli değerlendirme.....	17
1.2.1.3. İlişkisel şeffaflık.....	18
1.2.1.4. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı .....	19
1.2.2. Otantik Liderliğin Öncülleri.....	20
1.2.2.1. Özgeçmiş.....	21
1.2.2.2. Tetikleyici olaylar.....	21
1.2.3. Otantik Liderliğin Unsurları.....	22
1.2.3.1. Psikolojik sermaye .....	22
1.2.3.2. Otantik karar verme süreci.....	22
1.2.3.3. Liderin kendisinin bilincinde olması (öz-bilinç), öz-düzenleme ve hislerini yönetebilmesi.....	24
1.2.3.4. Liderin takipçilerinde öz bilinç ve öz denetim geliştirme.....	26
1.2.3.5. Örgütsel bağlam.....	27
1.2.4. Otantik Liderlik Ve İlişkili Olduğu Liderlik Yaklaşımları .....	28
1.2.4.1. Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik ilişkisi .....	28
1.2.4.2. Otantik liderlik ve karizmatik liderlik ilişkisi .....	30

1.2.4.3. Otantik liderlik ve hizmetkar liderlik ilişkisi	31
1.2.4.4. Otantik liderlik ve ruhsal (spiritüel) liderlik	33
1.2.4.5. Otantik liderlik ve etik liderlik ilişkisi	34
1.2.5. Otantik Liderliğin Örgütsel Sonuçları	35
1.2.5.1. Otantik liderlik ve güven	35
1.2.5.2. Otantik liderlik ve bağlılık	39
1.2.5.3. Otantik liderlik ve performans	41
1.2.5.4. Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı	42
1.2.5.5. Otantik liderlik ve örgütsel özdeşleşme.	44
1.2.5.6. Otantik liderlik ve çalışmaya tutkunluk	45
1.2.5.7. Otantik liderlik ve esenlik	46
1.2.5.8. Otantik liderlik ve sinizm	47
1.2.5.9. Otantik liderlik ve iş yerinde sapkın davranış	49
1.2.5.10. Otantik liderlik ve iş tatmini	50
2. PSİKOLOJİK SERMAYE	53
2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı Ve Gelişimi	53
2.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu	57
2.2.1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu	58
2.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış	59
2.3. Psikolojik Sermaye	61
2.3.1. Psikolojik Sermaye Boyutları	63
2.3.1.1. Öz yeterlik boyutu	64
2.3.1.2. Umut boyutu	65
2.3.1.3. İyimserlik boyutu	67
2.3.1.4. Dayanıklılık boyutu	69
2.4. Psikolojik Sermayenin Yönetilmesi ve Geliştirilmesi	70
2.4.1. Özyeterlilik Boyutunu Artırma Yolları	71
2.4.2. Umut Boyutunu Artırma Yolları	72
2.4.3. İyimserlik Boyutunu Arttırma Yolları	74
2.4.4. Dayanıklılık Boyutunu Arttırma Yolları	75
2.5. Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye	77

3. OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	82
3.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı.....	82
3.2. Araştırmanın Değişkenleri Ve Hipotezleri .....	82
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	82
3.2.1.1. Bağımsız değişkenler.....	83
3.2.1.2. Bağımlı değişkenler.....	83
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	83
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	85
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	86
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	87
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	87
3.6.1. Anket Formunun Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizi.....	87
3.6.2. Araştırmaya Dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	89
3.6.3. Araştırmaya Ait Verilerin Dağılımlarına Dair Yapılan Analizler .....	94
3.6.4. Spearman Korelasyon Analizi .....	95
3.6.5. Otantik Liderlik Bileşenleri ve Psikolojik Sermaye Düzeyi İle Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İlişkisi.....	99
3.6.5.1. Otantik liderlik ve çalışanların demografik değişkenlerinin ilişkisi.....	99
3.6.5.2. Psikolojik sermaye düzeyi ve çalışanların demografik değişkenlerinin ilişkisi.....	105
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	111
KAYNAKLAR.....	120
EKLER.....	145
ÖZGEÇMİŞ.....	147





## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yönetici İle Liderin Karşılaştırması .....	4
Şekil 1.2. Otantik Liderliğin Bileşenleri .....	15
Şekil 1.3. Otantik Lider ve Takipçi Gelişimi için Kavramsal Çerçeve .....	21
Şekil 1.4. Kimlik temelli bir otantik liderlik modeli .....	26
Şekil 2.1. Rekabet avantajı için sermaye türleri .....	63
Şekil 2.2. Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye .....	81



## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayeye Ait Ölçeklerin Güvenilirlik Kat Sayıları.....	88
Çizelge 3.2. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	91
Çizelge 3.3. Otantik Liderlik Boyutlarına Dair Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	92
Çizelge 3.4. Psikolojik Sermayeye Dair Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları .....	93
Çizelge 3.5. Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu.....	94
Çizelge 3.6. Verilerin Dağılımına İlişkin Homojenlik Testi.....	95
Çizelge 3.7. Spearman's Korelasyon Analizi Tablosu .....	96
Çizelge 3.8. Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle Olan İlişkisine Yönelik Mann Whitney U Testi.....	100
Çizelge 3.9. Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle Olan İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi.....	101
Çizelge 3.10. Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeyi ve Demografik Değişkenlerle Olan İlişkisine Yönelik Mann Whitney U Testi.....	105
Çizelge 3.11. Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeyi ve Demografik Değişkenlerle Olan İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi.....	107



## GİRİŞ

İnsanları yönlendirme sanatı olarak değerlendirilen liderlik kavramının geçmişi, insanların topluluk şeklinde yaşamaya başladığı, ilk çağlara kadar dayanır. O tarihlerden itibaren insanların ihtiyaçları, yaşadığı çevreden etkilenerek sürekli olarak değişikliğe uğramıştır. Bu değişimler de, temel unsurunu insanın oluşturduğu bir çok alanda olduğu gibi, liderlik kavramında da gelişmeler yaşanmasını sağlayarak, onu güncellemektedir. Dolayısıyla, insanlar geliştikçe liderlik olgusunda gelişecek ve bu gelişimin seyrini de insanlık belirleyecektir.

Günümüzde yaşanan sosyo-ekonomik değişiklikler, geçmişten farklı olarak bugün insanları, hayatta bir anlam aramaya yöneltmiştir. Bu arayış, örgütsel davranış alanına da yansıyor, örgütlerde çalışan insanların yaptıkları işleri sorgulayarak kurumlarında anlam bulmak istemelerine sebep olmuştur. Bu doğrultuda çalışanlar, bir anlam bulabildiği ölçüde de kendilerini örgütlerine ait hissedebilmekte ve örgütlerine karşı bağlılık geliştirebilmektedirler. Kıyasıyla yaşanan rekabet koşullarında, gelişerek büyümeyi hedefleyen işletmeler için, mevcut insan kaynağını güçlendirip geliştirmeye çabalamak ve dürüst, şeffaf, ahlak sahibi liderlerle çalışarak, çalışanlarının özellikle güven duygularını güçlendirmeye çalışmak fark yaratmada oldukça önemli bir değere karşılık gelmektedir. Bu düşünceyle işletmeler, " Çalışanların kendisini tanımalarını, değerlerini, inançlarını sorgulamasını ve bir bilinç düzeyine ulaşmasını sağlayarak kendisini nasıl denetleyebileceği, faaliyetleri ile düşüncelerini nasıl aynı çizgide tutabileceğine dair yol gösteren" psikolojik sermayelerini geliştirmeye çalışmaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011:110). Bu sayede, çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerini oluşturan umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik düzeylerini artırma çabalarıyla değer yaratmaya yönelmekte, örgüte olan güven duygularını geliştirerek bağlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgütlerde psikolojik sermayeyi geliştirmede önemli bir rol oynayabileceği düşünülen etmenlerden biri de liderliktir. Bu bağlamda, " Oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan", sadece başkalarına karşı değil, kendilerine karşı da dürüst olarak örgüt çalışanları üzerinde güçlü bir güven duygusu oluşturan otantik liderliğin, çalışanların psikolojik sermayesini güçlendirmesi beklenebilir. Ahlaki temellere dayanarak çalışanları da şeffaf ilişkilere teşvik eden otantik liderlik, güvenli ve sağlıklı bir organizasyon ortamının oluşturulmasına, etik standartları vurgulayarak çalışanlarda olumlu psikolojik durumların gelişmesine öncülük edebilir. Buradan hareketle bu çalışmada, otantik liderlik bileşenlerinin,

Çalışanların psikolojik sermayelerine etkisinin incenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, alışanların otantik liderlik ve psikolojik sermaye algılama düzeylerinin demografik özelliklerine göre gösterdiği farklılıklar da analiz edilmiştir. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarının ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütlerde çalışanların davranışlarının anlaşılması ve açıklamasına önemli katkılar sağlayabilir.

Araştırmanın ilk bölümünde otantik liderlik kavramı tanıtılacak ve örgütsel anlamdaki sonuçlarına değinilecek, ikinci bölümünde ise pozitif psikoloji ile psikolojik sermaye kavramları detaylarıyla açıklanacaktır. Araştırmanın nc bölümünde ise, otantik liderlik bileşenlerinin, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleriyle olan ilişkisini değerlendirmek üzere, bir saha çalışmasına yer verilecektir.

# 1. OTANTİK LİDERLİK

## 1.1. Liderlik

İnsanların, en basit toplum düzeninde örgütlendiği zamanlardan günümüze değin birçok kaynakta, liderlik konusunun işlendiğini görmek mümkündür. Tarih öncesi ve sonrası dönemlerin destan, mit ve efsanelerinde, özellikle Mısır hiyerogliflerinde, Platon'un Devlet'inde, Homeros'un İlyadası'nda, Gılgamış Destanında, Machiavelli'nin Hükümdarında (Bass,1990a), Nizamülmülk'ün siyasetnamesinde işlenen ana konu, liderlik olmuştur.

Liderlik, yönetim ve örgütsel davranış konuları arasında da, üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramlardan biridir (Yukl, 1989). Buna rağmen, henüz tam olarak anlaşıldığı ve çerçevesinin çizildiğini söylemek mümkün değildir. Liderlik üzerine son 50 yılda yapılmış araştırmalara bakıldığında;

- Liderlik bir özellik midir,
- Lider olmak doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan kişilik özelliği midir,
- Liderlik, lider ile izleyicileri arasındaki bir ilişki süreci midir,
- Liderlik, liderin tüm grup veya takıma yönelik tutarlılık sergilemesi midir,
- Liderlik, tüm sistemi kapsayan veya kolektivist yönetme ve nezaret etme süreci midir

gibi sorulara hala tam olarak cevap alınamadığı görülmektedir (Yammarino vd., 2001).

Liderliğin, karmaşık ve farklı anlamlar yüklenebilen, geniş kapsamlı bir kavram olması (Cribbin, 1972:9), yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi ve eğitim yönetimi gibi birçok bilim dalının ilgi alanına giren, disiplinler arası bir alan olması ve araştırmacıların, kendi kişisel bakış açılarına göre tanımlanması (Yukl, 1989), nedeniyle kavramsallaştırılması güçleşmektedir. Günlük yaşamda belli bir pozisyon olarak tanımlanması ve yönetici ile benzer biçimde ifade edilmesi de kavram karmaşıklığına yol açan diğer bir nedendir. Oysaki lider ve yönetici birbirlerine yakın anlamlar içeren kavramlar olsa da,

eşdeğer sözcükler değildir. Yöneticiler, başka insanlar tarafından buldukları pozisyona getirilmiş, başkaları için çalışan, önceden belirli amaçlara ulaşmaya yönelik çaba gösteren, işleri planlayarak uygulanmasını sağlayan ve onları denetleyen kişilerdir. Ödül ile cezaya dayanan yaptırımları vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:181). Liderlik ise, yöneticilerde olduğu gibi bir pozisyon değil, bir süreçtir. Herkese yönelik olan ve örgüt içindeki her kademede ulaşılma imkanı olan, gözlenip anlaşılabilen, öğrenilebilen bir tür yetenekler ve uygulamalar dizisidir (Kauzes, 1999:40). Hem yöneticiler hem de liderler, örgütsel düzeyde ne yapılacağına karar verir, işlerin yapılabilmesi için gerekli ilişkileri kurar ve insanların işlerini yapmalarını sağlar ancak, yönetici ve lider, bu üç işi farklı yöntem ve politikalar ile gerçekleştirir (Baltaş, 2002:107). Bu iki kavram arasındaki farklılık, her birinin kendine özgü işler ve karakteristik uğraşlarının olmasıdır (Kotter, 1999:46).

Zaleznik (1992), yöneticiler ve liderlerin motivasyon, kişilik, düşünce ve aksiyon yönleriyle birbirlerinden farklı insanlar olduklarını vurgulamıştır. Liderlerin ve yöneticilerin işlevleri üzerinde yoğunlaşan Bennis (1989), yöneticileri tanımlarken; işlevlerin sürdürülmesi için nasıl, ne zaman sorularını soran, işleri doğru yapan insan veya insan grubu olarak ifade ederken, liderleri ise; yapıyı geliştiren, değiştiren ve niçin sorularını soran, doğru işler yapan insan veya insan grubu olarak tanımlamış ve aralarındaki temel farklılıkları şekil 1.1' de gösterildiği şekilde belirtmiştir (Bennis 1989:8).

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yenilik yapar
Kopyadır	Orijinaldir
Sürdürür	Geliştirir
Sistem ve yapı üzerine odaklanır	İnsan üzerine odaklanır
Kontrol odaklıdır	Güven telkin eder
Kısa vadeli bakışa sahiptir	Uzun vadeli bakışa sahiptir
Nasıl ve ne zaman diye sorar	Ne ve niçin diye sorar
Alt kademelere odaklanır	Ufka bakar
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerlerdir	Kendisidir
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar

Şekil 1.1. Yönetici İle Liderin Karşılaştırması

Kaynak: Bennis, 1989:8



Liderlik kavramının anlaşılmasında sorun oluşturan ikinci önemli konu, liderliğin dayandırıldığı alan ile ilgilidir. Liderlik bir algı olarak çoğunlukla bir pozisyona dayalı ve üst yönetim ile ilgili olarak algılanmaktadır. Yönetim, yönetici ve liderlik arasındaki ayrımın iyi yapılamamasından kaynaklanan bu durum, liderliğin yasal güç, otorite ve pozisyona bağlı olmadığını, farklı işlev ve özellikler gerektirdiğini göz ardı etmektedir. Üçüncü ve son etken ise, kavramın özellik, pozisyon, süreç, etkileşim gibi faktörlerinin birbirinden çok farklı ve bağımsızmış gibi algılanmasıdır. Aslında bunlar birbirini bütünleyen, birbiriyle ilişkili kavramlardır.

Liderliğin kavramsal yapısının anlaşılmasında, kavram ile ilgili oluşmuş mitlerin büyük katkısı vardır. Liderlik ile ilgili mitler bazı ön kabullere sahiptir. Bu durum liderliğin, akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı dönemden itibaren, kavramsallaştırılmasında temel araştırma konularını oluşturmuş, bu sayede liderlik ile ilgili farklı bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirmiştir.

Liderlik ile ilgili tanımları ele aldığımızda ise lider grubun tutumu, performansı ve kararları üzerinde ortalama bir grup üyesinden çok daha fazla etki sahibi olan, grup üyesi olarak tanımlanmıştır (House et al., 1997: 18). Bir başka çalışmada ise, liderlik süreç olarak örgütlenmiş bir grubun üyelerini, grup amaçlarına ulaşılması doğrultusunda zorlayıcı olmayan bir şekilde etkileyip, eş güdümlenmek olarak tanımlanmıştır (Jago, 1982:315).

Bütünleyici bir liderlik tanımı yapma çabası içinde bulunan ve bu amaçla liderlik ile ilgili 93 boyut belirleyen Winston ve Peterson (2006), kapsayıcı bir liderlik tanımı yapmaya çalışmıştır. Bu tanım daha çok şu ana kadar gerçekleştirilmiş çalışmalarda bulguların bir arada sunulmasını içermektedir. Buna göre lider, örgütsel misyon ve amaçları gerçekleştirmek için farklı yetenek, beceri ve kabiliyetlere sahip izleyenleri seçer, eğitir, donatır ve onların manevi duygusal ve fiziksel enerjilerini gönüllü olarak ve coşkuyla örgütsel misyon ve amaçlar üzerinde odaklanmalarını sağlar.

İnsanlar, liderlerin sahip oldukları özelliklere ilişkin ortak bir anlayışa sahiptir ve liderin sahip olması gerektiğine inandıkları bu özellikleri liderlerinde görmek isterler (Judge vd., 2004).

Liderlerin, karşılaşılan problemlere en kısa zamanda en iyi alternatif çözümleri bulma gereksinimi içinde olmaları, problemlere, karmaşık ve dinamik bağlamlarda çözüm geliştirme yeteneğine olan ihtiyacını beraberinde getirmektedir (Avolio et al., 2003). Özellikle liderlerin strateji geliştirme, problem çözme, takipçileri motive etme ve çevre izleme gibi sorumlulukları dikkate alındığında, bilişsel yeteneğin, liderler için önemi daha açık bir şekilde görülebilir (Judge, Colbert ve Ilies, 2004).

Sosyal bilimlerde sistematik liderlik çalışmaları 1900 lü yılların başında başlamış (House ve Aditya 1997), ikinci dünya savaşından sonra yoğunlaşmış günümüze kadar devam etmiştir. Bu çalışmalar genel olarak, liderlik gerçekliği, etkinliği, boyutları, rolü gibi temel konularını kapsamıştır (Davis ve Luthans, 1979:237). Bu liderlik konuları ile ilgili yapılan araştırmalar, klasik liderlik yaklaşımları başlığı altında; özellik yaklaşımları, davranış yaklaşımları, durumsallık yaklaşımları gibi önemli akımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1980li yıllarda oluşmaya başlayan, daha liberal ve küresel yeni dünyada, yeni ihtiyaçlar ile birlikte, yeni liderlik akım ve kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

19. yüzyılda bütün toplumsal, siyasal ve ekonomik hayatı kuşatan rasyonel akım, örgüt araştırmalarında mekanik bir yaklaşımın oluşmasına neden olmuştur. Örgüt araştırmalarını şekillendiren hakim paradigma, ileriki yıllarda ortaya çıkacak liderlik araştırma ve uygulamalarını da şekillendirmiştir. Pozitivist ve Newtoncu bir dil kullanan ilk dönem geleneksel mekanik anlayış (Barker, 2001), temel ihtiyaçlardan uzak ve aynı zamanda çevrede meydana gelen değişimi de dikkate almayan (Nanus, 1990) bakış açısına sahiptir. Dolayısıyla örgüt teorileri, dönemselsel olarak yaşamın gerçekliği ile çok uyumlu olmamış ve ürettiği çözümler sınırlı kalmıştır. Bu dönemde yönetim ile ilgili yapılan çalışmalar ve uygulamalar, genel itibarıyla kontrole dayalı, otoriter bir anlayışı yansıtır. Bu sınırlayıcı ve kontrol odaklı hareket, " büyük adam teorisi " ile kusursuz özelliklere sahip bir liderlik modeli arayışı içine girmiştir.

Liderlik kavramının gelişimi sürecinde klasik liderlik yaklaşımlarından kısaca bahsedecek olursak, klasik dönem çalışmalarında ilk bilimsel araştırmalardan itibaren liderlik, sınırlı bakış açılarıyla ele alınmaya çalışılmıştır. Özellikler yaklaşımı ile başlayan liderliğin akademik düzeyde araştırılması sürecinde araştırmacılar, liderleri izleyicilerden farklı kılan özellikleri; kişilik

özellikleri, yetenek/ beceriler ve fiziksel özellikler (Horner, 1997:270) olmak üzere üç grupta ortaya koymaya çalışmışlardır. Liderliği, kişiye özgü bir özellik olarak görmesi ve izleyicilerle, şartları değerlendirmeden sadece lideri ve onun kişiliğini dikkate alması yönüyle özellikler yaklaşımı, eleştirilen bir yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşımdan farklı olarak davranışsal yaklaşımlarda ise araştırmacılar, liderliği, bireysel özelliklerden ziyade, bireylerin grup içinde üstlendikleri rolleri ve karşılıklı etkileşim süreçleri olarak ele almışlardır. Bu nedenle liderler, gruptakilerin çalışmalarına destek olmalı, onların bireysel değerlerini göz önünde bulunduran davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri net olarak ortaya koymalıdır (Zel, 2001). Araştırmacılar, davranış yaklaşımlarında liderliğin, görev ve ilişki yönelimli olacak şekilde, iki genel davranış çeşidinden oluştuğunu belirlemişlerdir. Klasik yaklaşımlar, aynı zamanda liderliğin kavramsallaştırılmasına yardımcı olacak bazı bilgileri ortaya koyarak, liderliğin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Bu katkılar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Baytok, 2006):

- Liderlik, görev ve insan yönelimli bir faaliyettir.
- Liderlik, öğrenilebilir bir faaliyettir.
- Liderlik, yalnızca bir özellikler bütünü değil aynı zamanda bir grup faaliyetidir.
- Her şartta geçerli tek bir liderlik davranışı yoktur.
- Her zaman için diğerlerinden daha etkili bir liderlik biçimi yoktur.
- Durum ve şartlar, sergilenecek liderlik davranışında önemli bir belirleyicidir.
- Liderlik, günümüz şartlarında ikame edilebilir bir faaliyettir.

Büyük ve kompleks örgütleri yönetmenin güçleşmesi ve kaynak yönetiminin daha etkili yapılabilmesi, yirminci yüzyılın başında, yönetim kavramı ile birlikte liderlik kavramının da bilimsel olarak incelenme gereğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle artan rekabetin oluşturduğu hızlı yarış, ürün satmanın ve başarılı olabilmenin zorlaşması, düzen, sistem ve verimlilik esaslı yönetimi gerekli kılmış ve liderlere olan ihtiyacı da artırmıştır. Bu zor şartlar, yöneticilerin

yasal otorite ile sistemleri yönetme rollerine karşılık, insan kaynağı ile iş arasında uyumu sağlayabilen (Joiner, 1987; Brake, 1997), sistemleri dönüştürebilen, insanları daha etkili bir biçimde amaçlara yönetebilen, liderlik rollerini gerektirmiştir. Bu süreç, yalnızca yasal otoriteyi kullanan yönetici yerine, lider kavramının ön plana çıkmasını sağlamış (Koçel, 1998) ve liderlik, çağdaş yönetim yaklaşımlarının temel kavramlarından birisi haline gelmiştir.

Verilen bütün tanımlar incelendiğinde, 1950 öncesi tanımlarda lider ön planda tutulurken, 1950 sonrası tanımlarda ise, liderliğin lider ve izleyiciler arasında bir etkileşim, amaç ve hedefe ulaşma durum ve şartlardan oluşan bir süreç olarak ifade edilmeye başlandığı görülmektedir. Bu dönemde yapılan çalışmalar ve tanımlamalarda, izleyicilerin ve içinde bulunulan şartların önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Liderlik araştırmalarının seyri açısından, günümüzde ulaştığı nokta dikkate alındığında, yüzyıllık sürecin sonunda liderlikteki gelişmeleri şu şekilde özetlemek mümkün görünmektedir (Avolio et al., 2009: 442).

- Liderlik çalışmaları daha bütüncül bir bakış açısına doğru geçiş yapmıştır.
- Literatüre, liderliğin daha pozitif ve değer odaklı formları entegre edilmiştir.
- İş görenler, liderlik sisteminin daha önemli bir parçası haline gelmiştir.
- Liderliği gerçekten neyin geliştirdiği konusunda sürekli artan bir ilgi bulunmaktadır.
- Örgütlerde liderlik daha fazla paylaşılan bir değer olarak görülmektedir.
- Liderlik örgütlerde daha kompleks fakat gelişimi mümkün olan bir dinamik olarak görülmektedir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, bütün dünyada ve özellikle iş dünyasında yaşanan köklü değişimlerin, eski paradigmaların çözüm üretme yeteneklerinin zayıflamasına neden olduğu görülmektedir. Yeni problem ve ihtiyaçlar yeni çözümler gerektirmiş ve eski paradigmanın yeni ihtiyaçlara cevap verememesi onun gerekliliğini tartışmaya açmıştır. Bu nedenle klasik teoriler uzun

zamandır tartışılmakta ve yeni dönemin ihtiyaçlarına uygun yeni yaklaşımlara yönelik arayışta hızlanmaktadır. Bu süreçte klasik teoriler tamamen reddedilmemekte aksine, onların oluşturduğu bilgi birikimi, yeni teori ve modellerin geliştirilmesine kolaylaştırıcı etki yapmaktadır.

Gelecekte ise, liderlik ile ilgili çalışmalarda aşağıda belirtilen konuların ağırlık kazanacağı ve bu yönde gelişmeler yaşanacağı beklenmektedir (Avolio et al., 2009: 442; Weidman, 2002; Dess ve Picken, 2000).

- Gelecekteki liderlik araştırmalarının büyük bir kısmı karma metotlarla yapılacaktır.
- Liderlik çıktıları ile bağlantılı neden- sonuç ilişkilerini kurmak ve belirlemek öncelik kazanacaktır.
- Kanıta dayalı veriler kullanarak liderliği değerleme ve geliştirme hedef odak olacaktır.
- Stratejik liderliği süreç ve insan merkezli inceleme ,liderlik teorisinin ve araştırmalarının gelişen alanı olacaktır.
- Liderlik alanında, iş görenlere odaklanan araştırmalara daha fazla yer verilecektir.
- Liderler arasında küresel bir anlayışın nasıl geliştirileceği önemli bir ilgi alanı olacaktır.
- Literatürde yeterince incelenmeyen "kültürlerde liderlik" en öncelikli konulardan birisi olacaktır .
- Paylaşılan liderliğin fiziksel ortamda ve sanal çevrede nasıl değiştiği ve geliştiği odak noktalarından birisi olacaktır.
- Değişimin temsilcisi olma ve değişimi gerçekleştirme rolü yine en çok ilgi gören konulardan olacaktır.
- İ ve dış çevreden enformasyon toplamak, dağıtmak ve karar süreçlerinde etkin olarak kullanmak, yine yaygın çalışılacak konulardan biri olacaktır.

Liderlik yalnızca lider ve onun kişilik özelliklerine bağlı bir olay değil, aynı zamanda bir süreçtir. Liderleri, diğer insanlardan farklı kılan kişilik özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan liderlik araştırmalarının, sadece güç ihtiyacının (düşük düzeyde) liderliğin etkinliği ile ilgili bir özellik olarak belirlenmesi, bunun en önemli göstergesidir (Yukl, 1994:278). Bu nedenle günümüzde liderlik, lider merkezli ve onun etkilenmesi ile oluşan değil, izleyenlerin de lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Süreç belli bir durumda lider ve izleyenler arasında gerçekleşmekte ve süreçte, liderlerden izleyenlere doğru tek yönlü bir etkilenme değil, lider ve izleyenler arasında çift yönlü etkileşim söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile lider izleyenleri etkilediği gibi izleyenlerden de etkilenmektedir (Saylı ve Baytok, 2014:12).

Daha fazla birbirinden etkilenen insanların oluşturduğu toplumlar, öğrenme becerilerini sürekli olarak geliştirmekte ve artırmaktadırlar. Yeni dünya içinde liderler ise, öğrenmenin sürekli artırılarak, çalışanların daha farklı dünyalar yaratmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Liderler, yapının değiştirilerek davranışın değiştirilebileceğini ve asıl gücün bu olduğunu giderek daha belirgin bir şekilde ortaya koymaktadırlar.

Yeni dünya bu nedenle farklılaşmaların, hızlı iletişimlerin ve genele açık bilgi ortamlarının tesisi ile kendisini göstermektedir. Dünya bu nedenle, gittikçe daha fazla birbirinden etkilenen parçaların bütünü haline gelmektedir (Erçil, 2012:87).

Gerçekleşen bu değişimler, liderlerin özelliklerinde de birtakım dönüşümler sağlayarak bir zamanlar yalnızca emir vererek, bireysel gelişimde pek de fayda sağlamayan liderler, bugün birer örgüt danışmanı olmada ciddi bir role sahip olmuşlardır. Bu da dönüşümcü liderlik çalışmalarında, "Pozitif liderlik tarzları" olarak nitelendirilen bir sınıflamanın doğmasına temel teşkil etmiştir (Kesken ve Ünnü, 2011:27).

Bütün bunlar ile birlikte sanallaşan iş ve sosyal dünyada, liderliğin boyutları ve yeni özellikleri nasıl kazanacağı da önemli bir çalışma alanı olacaktır. Sanal ortamı, sanal grup reklamları, sosyal paylaşım ağlarını artık liderlikten uzak görmek mümkün değildir. İnsanların, gelecekte daha büyük bir oranda bulunacağı bu ağların takip edilmesi ve bu ortamlarda oluşan yeni durumlara yönelik stratejilerin geliştirilmesi, liderlerin önemli çalışma alanlarından birisi olacaktır.

Ayrıca 19. ve 20. yüzyıllarda göz ardı edilen, liderliğin metafizik boyutuna yönelik ilgi ve çalışmaların (spiritüel, hizmetkâr, etik, otantik liderlik vb.) artmaya başladığı ve ileriki yıllarda bu alana yönelik ilginin devam edeceği görülmektedir (Hunt ve Dodge 2011).

Son dönemlerde yapılan liderlik araştırmaları, daha geniş bir yelpazede konuyu ele almakta ve yeniden kavramsallaştırma çabası içine girmektedir. Bu dönemin, çalışmaları pozitif psikolojinin etkisi ile zengin bir içerik kazanmış ve etik, duygusal, davranışsal, ruhsal, mistik vb gibi değer odaklı, yeni boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli güncel yaklaşımlar olarak, lider üye değişim teorisi, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, hizmet liderliği, otantik liderlik, ruhani liderlik ve etik liderlik sayılabilir (Saylı ve Baytok, 2014:112).

21.Yy'da, liderliğin nasıl bir yapıya dönüşeceği ve ne tür çalışmaların önem kazanacağı ile ilgili temel görüşler belirginleşmekte birlikte, hiç kuşkusuzdur ki bu konuda asıl belirleyici, değişimin yönü, insanların beklentileri, geleceğin iş ve sosyal ihtiyaçları olacaktır.

## **1.2. Otantik Liderlik**

Bugünün sosyo ekonomik gelişmeleri, kişileri ve onlardan oluşan grupları yaptıkları şeylerde bir anlam bulmaya yöneltmektedir. Çalışanların beklentileri de bu doğrultuda değişmekte, manevi değerlere (bireysel gelişim, bağlılık, ümit gibi) daha fazla önem verilmesiyle, maddi olan şeyler eski popülerliğini yitirmektedir (Konz ve Ryan,1999:202). Zamanlarının oldukça fazla bir kısmını çalıştıkları kurumlarda geçiren işletme sahipleri ve çalışanlar, yaptıkları işlerle bu işlerin kendileri ile içlerinde buldukları topluma sağladığı kazançlarını sorgulayarak, bunda bir anlam bulmaya çalışmaktadır. Bu şekilde manevi bir bağa sahip olmak isteyen çalışanlar, yaptıkları işlerde kendilerini mutlu hissettikleri, fayda sağladıkları ve bir parçası haline dönüştüklerini hissettikleri yönetim seyrinde, hislere, ortak paylaşılan değerlere, bağlılık ve takım ruhuyla beraberliğin değerli görüldüğü örgütler de bulunmak istemektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008:729). Bu anlamda çalışanların pozitif duygularına yönelik olarak otantik liderlik yaklaşımı gelişmiştir. Otantiklik kavramına dayanan Otantik liderlik, literatürde 1990'lı yıllardan beri tartışılmaya başlanan bir kavram gibi görünse de, tarihsel yansımasının oldukça eskilere dayanan bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır.

Çünkü insanoğlu, var olduğundan itibaren hayatında kim olduğunu, yaşamın neresinde olduğunu ve nasıl bir yaşam seyri izlediğini araştırıp bulma çabası vermiştir. Bu yüzden Sokrates, Eflatun ve Aristoteles gibi eski dönem düşünürlerinden itibaren varlığını tanımlama ya da benlik kavramı üzerine düşünmüştür. Amacıysa sadece aynı sorunun cevabını bulmaktır: "Ben kimim?". Bu da, M.Ö. 5'inci yüzyılda yaşayan Sokrates'in, meşhur "Kendini tanı" ifadesiyle, insanoğlunun yüzyıllardır beraber yaşadığı ve cevabını bulmaya çalıştığı bir soru olan "kimlik sorunu" ile ilgili olarak açık bir cevap olmuştur (Polat, 2009).

Çağları açan mesajları ile yüz yıllar öncesinden Mevlana ve Yunus Emre'de de kendini bilmenin ne kadar güçlü olduğunu görmek mümkündür. Mevlana, " Bil ki mutluluk ve lezzet içtedir " ifadesiyle insanda içe yönelik derinliğin önemini vurgularken (Can, 2011), diğer sözü, " Kendinden kendine, sefer eyle " ile diğer bütün varlık bilgilerinden önce, kendini bilmenin ne kadar önemli olduğunu ifade etmiştir. Yunus Emre'nin şu sözü de, otantiklikte kendini bilmeyi ve açık, dürüst olmayı ifade eden, çok güçlü anlamlar içermektedir (Koca, 2005):

"İlim ilim bilmektir.

İlim kendin bilmektir.

Sen kendin bilmezsin

Ya nice okumaktır."

Bu kısa fakat oldukça özlü olan ifadeler, günümüzde tanımlanmaya çalışılan otantiklik kavramını oldukça iyi açıklamaktadır. Bu nedenle otantiklik, yeni bir kavram ya da yaşam biçimi değil aksine, tarihsel süreç içinde yaşanmış ve farklı anlamlar ile söylenmiş ve yazılmış bir kavramdır. Bu ifadelerde olduğu gibi otantiklik de, "kendini bilme" yi odak konu olarak alır ve bu ölçüyü kendisine temel dayanak yapar.

Otantiklik, kişilerin kendini bilerek kabul etmesi ve kişilerin kendilerine karşı her zaman açık, doğru olabilmesidir. Başka bir ifadeyle " Kişiler; kendi öz değerlerine, kişilik, tercih ve hislerine bağlı olduğu ölçüde otantiktir" (Erickson,



1994:29). Bu kavram ne yazık ki sıklıkla yanlış anlaşılmaktadır. Liderler olduğu gibi takipçiler de, kavramı doğuştan gelen bir özellik şeklinde algılamaktadırlar. Halbuki otantiklik, diğer insanların (takipçilerin), liderlere atfettiği bir nitelikdir (Goffee ve Jones, 2005:88).

Bu doğrultuda bir kişi aynaya bakarak " ben otantiğim " diyemez. Zaten " İnsan ya otantiktir ya da değil... " düşüncesiyle bu özelliğin, insanların doğuştan getirdiğini düşünmek, kavramının yanlış değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bu kavrama dair başka bir problem de, bireylerin bu niteliği içtenlik, dürüstlük ve bütünlük ifadeleriyle ile birbirine karıştırmalarıdır. Bir insanın içtenliği, insanın kendisini başka insanlara karşı dürüst bir biçimde ifade etmesiyle otantiklik, kişilerin kendilerine yönelik olarak dürüst olabilmesidir (Gardner et al., 2005:345).

Bu anlamda otantik lider olmak, çift yönlü bir mücadeleyi gerektirmektedir. Liderler bir taraftan devamlı bir şekilde yaptıklarıyla sözlerinin dengeli olmasını sağlarken diğer taraftan kişileri kendileriyle ilişkilendirebilmeyi sağlamalıdır (Gardner et al., 2005:345). Otantik liderlik özelliği, aynı zamanda örgüt çalışanlarının gelişimi ve kendilerini bilmeleri için de gereklidir (Illies et al., 2005:380). Dolayısıyla otantik örgütlerde liderler ve çalışan bireyler, birbirlerinin gelişme kapasitesini ortaya çıkarmak için çabalarlar (Novievie et al., 2005:1398).

Otantik, " taklit olmayan, orijinal " anlamına gelir ve bu doğrultuda otantik lider Avolio vd. (2004) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir :

"Kendi düşünceleri, davranışları ve başka insanlar tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen, içinde buldukları, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların üstesinden gelebilen ve ahlaki bireyler " dir (Avolio vd., 2004:803).

Yeni liderlik literatüründe, otantik liderlik özellikleri ile ilgili oldukça geniş tasnifler yapılmıştır. Otantik liderliğin tanımlarında olduğu gibi özellikleri konusunda da eleştiriler yer almaktadır. Bu eleştiriler, genel itibarıyla tanımlar da olduğu gibi belirlenen özelliklerin çok kapsayıcı ve genel olması ile ilgilidir.

Burada otantik liderlik ile ilgili yazarların en çok üzerinde durdukları özellikler derlenmiş ve sıralanmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008; Avolio ve Gardner, 2005; Khan, 2010; Avolio ve Wernsing, 2008; Gardner et al., 2005):

- Otantik liderler taklit değil, orjinaldirler.
- İnsanlara hizmet etme tutkuları vardır.
- Otantik liderlerin davranışlarının temelini, sahip oldukları değerleri oluşturur.
- Otantik liderler, kendilerine ve diğerlerine karşı dürüsttürler, başkalarının beklentilerine uyum adına kişiliklerinden taviz vermezler.
- Otantik liderler, çalışma arkadaşlarını iyi tanırlar, onların güçlü ve zayıf taraflarının farkındadırlar. Onların davranışlarını, kişiliklerinden bağımsız olarak değerlendirirler.
- Otantik liderler, çalışanlarını amaçlarına yönlendirirken aldatma ya da manipüle etmekten kaçınırlar. Onlar ile güvenilir ilişki kurar ve bağlılıklarını kazanmaya çalışırlar.
- Onları başarıya, öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye teşvik ve motive ederler. Onları doğru yöntemler ile yönlendirir, daha özgür bir alan ve otonomi sağlarlar.
- Otantik liderler, geleceğe yönelik umut verici, güven telkin eden, olumlu, esnek ya da uyumlu, ahlaklı ve gelecek odaklıdır.
- Otantik liderler, kendilerini takipçilerinin gelişimine odaklar ve bu konuda onlara örnek rol modeli olmaya çalışırlar.
- Diğer pozitif liderler gibi otantik liderlerde, sorumluluk bilinci ile hareket eder ve takipçilerinin ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları ile ilgilenirler, çalışanlarda sürdürülebilir iş başarımı heyecanı uyandırırılar.
- Otantik davranış, kişinin başkalarını memnun etmekten, ödül almak ya da cezadan kaçınmaktansa, değerleri ve ihtiyaçlarına uygun hareket etmesini gerektirir (Bu nedenle otantik liderlerin diğerkâmlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksektir).

Yukarıdaki özellikler iyi bir insan ve iyi bir lider olmayı ifade etmekte ve bütün bunları da otantik olma kavramında toplamaktadır.

### 1.2.1.Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderliği oluşturan bileşenler, otantik liderliğin tarihsel seyri içerisinde farklı yazarlar tarafından, farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bu ifadeler Şekil 1.2 'de gösterilmektedir.

Yazarlar	Kernis 2003	Ilies, Morgeson ve Nahrgang 2005	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa 2005	Sexton 2007	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson 2008
Bileşenler	Farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık
	Tarafsız Değerlendirme	Tarafsız Değerlendirme	Dengeli Değerlendirme	Öz Düzenleme ve Gelişim	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme
	Davranış	Otantik Davranış/Eylem	Otantik Davranış	Olumlu Ahlaki Anlayış	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı
	İlişkisel Otantiklik	Otantik İlişkisel Yönelim	İlişkilerde Şeffaflık	İlişkilerde Şeffaflık Olumlu Psikolojik Sermaye	İlişkilerde Şeffaflık

Şekil 1.2. Otantik Liderliğin Bileşenleri

(Kaynak: Coşar, 2011:42)

Otantik liderliğin bileşenlerine dair literatürde yapılan ifadeler içerisinde en güncel, en kapsayıcı, en özgün ve ölçüm araçlarını da bünyesinde bulunduran çalışma Walumbwa vd., (2008) tarafından yapılmıştır. Bu sebeple bu çalışmada da otantik liderliğin bileşenlerinin bu çerçevede incelenmesi tercih edilmiştir.

Bu bileşenler;

- Özgün niteliklerinin, güçlü, zayıf yönlerinin ve temel değerlerinin farkında olmayı ifade eden, öz farkındalık,
- Kendini gerçek bir şekilde ifade etme ve göstermeyi açıklayan, ilişkisel şeffaflık,

- Özellikle inançları etkileyen, objektif bilgilerin toplanması ve kullanımı olarak nitelendirilen, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme,
- Durumun gerektirdiklerinden ziyade öz düzenleme/ öz disiplin ve öz belirleme/kararlaştırma olarak açıklanan, " içselleştirilmiş ahlak anlayışı "nın hakim olması gibi açıklanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014:167).

Bir liderin otantik olarak tanımlanabilmesi için, kendisi ile takipçileri arasında bağ oluşturacak yukarıdaki dört faktörü sergilemesi gerekir. Bu faktörleri sergileyen liderler, ortamı iyi analiz etme, kendini doğru tanımaya dayalı güdümlü ahlaki tutum ve diğerleri ile gerçek bir etkileşim içeren bir davranış modeli oluşturmuş olurlar (Avalio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Caza et al., 2010). Otantik liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için bu bileşenler üzerinde durulmuştur.

#### **1.2.1.1.Öz farkındalık**

Öz farkındalık kavramı, genellikle aydınlanma kavramı ile eşdeğer kullanılır ve bu kavram, uzun dönemli ya da yaşam boyu öğrenme ve kendini geliştirme sürecini ifade eder (Avolio ve Wernsing, 2008). Bu süreç, insanın kendini aydınlatma, geliştirme ile birlikte, çevre ve varlıklara karşı farklı bakış açıları geliştirme, onları derinlemesine analiz etme ve tanıma fırsatları sunar.

Öz farkındalık, birinin kendi kabiliyetleri, güçlü yanları ve zayıflıkları, amaçları, çekirdek değerleri, inanç ve arzularını anladığı bir süreç olarak tanımlanır (Gardner et al., 2005:349). Otantiklik kavramında değerler, kişisel kimliği ilgilendiren bilişler, duygular ve güdüler/amaçlar farkındalığın anahtar bileşenleridir.

Otantiklik için öz farkındalık, çok önemlidir ve özgün/otantik olmanın potansiyel kaynağını oluşturur. Otantik olmada ilk adım, kendi amaçlarını dış baskılar ve yönlendirmelerden ziyade, kendi iç sesini dinleyerek belirleme çabası oluşturur (Sparrowe, 2005:421). Otantik liderlerin amaçlarını, dış etkilerden uzaklaşarak belirlemesi, onun iç derinliği, entelektüel birikimi ve cesaretinin olduğu anlamına gelir. Dış etkilere bağımlı olan liderler, olaylara göre yönlenir, yalpa yapar ve kendi özgünlüklerini kaybederler. Aksine otantiklikte beklenen, kişinin kendi özelliklerini yansıtan rol modellerini oluşturmalarıdır.

Otantiklik tam olarak Mevlana'nın öğretisindeki kendi olmayı gerektirir. Bu durum, çevredeki kişilerin yansıttıkları kişilik yapısından sınırlandırılmış, özgün kişilikte, kendini iyi bilmesi anlamına gelir (Sparrowe, 2005:421). Öz farkındalık, diğerlerinin sizi nasıl bildiğinden daha öte bir şeyi ifade eder. O da başkalarının göremediklerini görme, tecrübelerden yeni anlamlar çıkarma, hayatın temel değerlerin farkında olma gibi özellikleri taşımasıdır. Otantik liderlerin, kendilerini yeniden keşfetmek yolunu tercih ettikleri görülür, bu keşif sürecini özellikle geri bildirimler ile gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu geri bildirim süreci 3 ana aşamadan oluşur (Avolio ve Wernsing, 2008).

- Öz değerlendirme için sürekli geribildirim arayışı gösterir ve yeni yollar açma çabası içinde olur.
- Gerçek benliğini öğrenmek için iç dünyasında oluşan yeni özellikleri anlamaya çalışır.
- Farkındalığı önemser, duygu ve düşüncelerin farkında olmaya çalışır ve bu doğrultuda düşünmek ve gözlem yapmak için zaman ayırırlar.

"Geri bildirim, yansıtma ve özdenetim", otantik liderlik serüvenini oluşturan önemli adımlardır. Farkındalığın gerçekleşmesini sağlayan bu serüvende kişiler, kendini iyi bilme, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma gibi önemli kazanımlar elde ederler (Sayılı ve Baytok, 2014:168).

### **1.2.1.2. Bilgiyi dengeli değerlendirme**

Bilgiyi dengeli değerlendirme kavramı, otantik liderliğin önemli olan başka bir bileşenidir. Bu kavram, öz düzenleme ve öz farkındalığın bir sonucu olarak ortaya çıkan dengeli davranışların sürekliliğini ifade eder (Sparrowe, 2005:433). İzleyicilerin en çok üzerinde durdukları ve dikkat ettikleri özelliklerden birisi olarak bilgiyi dengeli değerlendirme, güven kavramı ile ilişki kurulan önemli bir faktördür. Bu nedenle, bu özelliğe sahip olan liderler güvenilir bulunurken; sahip olmayan, düşünce, davranış ve tutumları arasında sürekli değişiklik gözlenen liderler ise, güvenilirmez olarak nitelendirilirler.

Bilgiyi dengeli değerlendirme, değerler, inançlar, niyetler ve davranışlar ile ilgili iç standartları düzenleme, bu standartlar ve sonuçlar arası uyumsuzlukları çözmeyi içeren bir süreçtir (Wong ve Cummings,2009:8).

Otantik olmak için liderler, özlerrinin ve benimsedikleri değeri ve eylemlerin farkında olmak, onları düzenlemek zorundadırlar. Çünkü izleyenlerin lidere güvenmeleri, bütünlük içinde hareket ediyor olmaları ve benimsedikleri değerlerle eylemlerinin tutarlı olmasına bağlıdır. Tutarsız davranışlar ilişkilerde belirsizlikleri attırır, şüphelerin oluşmasına neden olur ve sonuçta insanlar ilişkilerden endişe duymaya başlarlar. Bu nedenlerle liderlerin öz bütünlüğü korumaları için, bilgiyi dengeli değerlendirerek tutarlı davranmaya özen göstermeleri önemlidir (Saylı ve Baytok, 2014:169).

### **1.2.1.3. İlişkisel şeffaflık**

Otantik liderlikte sosyal ilişkiler önemsenmektedir. Bu ilişkilerin güvenilir düzlemde gerçekleşmesi süreklilik, şeffaf davranışlar ve tutumlar ile mümkündür. Dolayısıyla ilişkilerde açık ve şeffaf olmak, otantikliğin diğer temel unsurlarından birisi olarak görülür. Şeffaflık, ilişkilerde güven oluşturmanın temel faktörlerindendir. Şeffaflık kaybedildiğinde güven erozyona uğrar ve ilişkiler bozulur (Avolio ve Wernsing, 2008). Şeffaflığın bilgiyi dengeli değerlendirme ile yakın ilişkisi vardır. Söz, davranış ve tutumlar arasında tutarlılık olmadığı takdirde yukarıda da ifade edildiği gibi şüpheler artar ve güven ortadan kalkar. Bu nedenle ilişkilerde tutarlı olmak, açıklık mesajı içermektedir ve güvenilir ilişkilerin sürdürülmesine önemli bir zemin hazırlamaktadır.

Avolio ve arkadaşları (2008) yaptıkları çalışmalarında, ilişkilerde şeffaflığı gösteren faktörleri aşağıdaki gibi sıralarlar:

- Bilgiyi açık bir şekilde paylaşma ve doğru geri bildirim yapmak,
- İzleyicilerin ihtiyaçları ile ilgili açık samimi ve dürüst olmak,
- Kararların arkasındaki nedenlerde açık olmak ve gerekçelerini paylaşmak
- Söz, davranış ve tutumlar da tutarlı olmak.

Şeffaf olabilmek, değerlerin, duyguların ve amaçların doğru bir şekilde açığa vurulması ile birlikte gerçek özün sunulmasını gerektirir. Bilginin şeffaf paylaşımı, izleyenlerin liderlere güvenlerini ve bağlılıklarını artırır. Otantik liderler, geri bildirim isteyerek, dinleyerek ve diğer bakış açılarını kabul ederek, önerilere göre hareket ederek, ilişkilerinde şeffaflık ve doğruluğu korumaya

çalışırlar (Wong ve Cummings, 2009:7). Bu özellik ve tutumlar liderlerin otantikliğini güçlendirdiği gibi, onları güçlü bir mentor, yetiştirici ve iyi bir rehberle dönüştürür.

#### **1.2.1.4. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı**

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, pozitif örgüt kültürü ve davranışların oluşmasında ve iç-dış çevreden kaynaklanan sorunların çözümünde, liderlerin ihtiyaç duydukları rehber niteliğindeki değerleri içerir. Ahlak, davranışların değerler ve ilkelere uygunluğunu denetler, tutarlı ve güvenilir ilişki oluşmasını sağlar (Sayılı vd., 2009:173).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, diğer liderlik türlerinde olduğu gibi, otantik liderlik süreçlerinin de önemli bileşenlerinden birisidir. Pozitif ahlak ya da etik bakış açısı liderlik davranışının tamamlayıcı bir bileşeni olduğu gibi, otantik liderlikte önceki modellerden daha güçlü bir şekilde önemsenmiş ve vurgulanmıştır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, hem liderlik yaklaşımlarının hem de liderlik süreçlerinin en önemli atıflarından biri olduğu gibi, liderlik kuramlarında da çok önemsenmiş ve üzerinde durulmuştur.

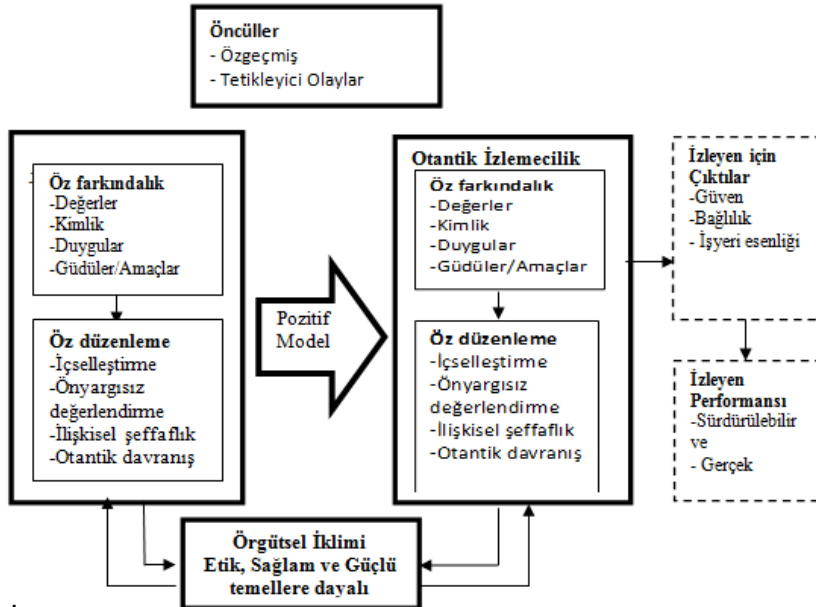
Luthans ve Avolio, otantik liderlik ile pozitif psikolojik durum ve süreçleri arasında ilişki kuran son dönem önemli araştırmacılarından. Üzerinde en çok durdukları konu ise, bu süreçlerin liderleri pozitif olarak nasıl farklılaştırdığıdır. Bu araştırmacıların ortaya çıkardıkları ve üzerinde mutabık kaldıkları sonuçlardan biri ise, ahlaki değerlerin önemli bir farklılaştırıcı unsur olmasıdır. Ahlaki değerler, otantikliğin diğer bileşenleri olan öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve şeffaflığı etkileyen ve belirleyen bir özelliğe sahiptir. Çünkü otantik liderlik, değer odaklı ve ahlaki mantık kurguları üzerine temellendirilmiş bir yaklaşıma sahiptir. İnançlar, değerler, düşünceler ve tercihlerden oluşan bu yaklaşım, otantik liderlerin ahlaki muhakeme ve hüküm verme yeteneklerini destekleyen önemli bir özelliktir.

Otantik liderlik kuramı adı altında incelenen bu dört bileşeni optimum seviye de devam ettiren liderler, takipçilerinin güvenini ve saygısını, onların değerleriyle, ahlak standartlarıyla ve bireysel düşünceleriyle tutarlı hareket ederek kazanırlar. Bunu da aynı zamanda başka insanlarla şeffaf ve işbirlikçi bir ortamın oluşmasına ön ayak olarak yerine getirirler (Avolio ve Gardner, 2005:327).

Otantik liderlik kavramı, olduğundan daha güçlü güven duygusu için şartlar oluşturma yaklaşımı önermektedir. Bu sayede, insanların kendilerine ait güçlerini oluşturmak ve daha olumlu olarak pozitif düşüncelerini geliştirmeleri için takipçilerine destek olurlar. Onlara, değer sağlamalarında ve kişisel kararlarındaki doğru olan şeyin ne olduğu duygusunu kazanmalarında ve organizasyonun performansını zaman içinde geliştirmelerinde yardım ederler (Avolio et al., 2004:806).

### 1.2.2.Otantik Liderliğin Öncülleri

Gardner vd. (2005:346), otantik liderlerin ilk olarak öz farkındalıkla, kendini benimsemeye, otantik eylem ve otantik olan ilişkiyle sağlanılabilecek bir sürecin unsuru olmaya mecbur olduğunu belirtir. Bununla beraber otantik liderliğin, otantik lider olmanın da ötesinde takipçilerinin otantik bir etkileşimsel süreci de içerdiğine vurgu yapar. Gardner vd. (2005) bu süreci, şeffaflık, açıklık ve güven temelli olarak şekil alan, anlamı olan hedeflere erişmede rehberlik ederek takipçi gelişmesini odağına alan bir süreç olarak ifade ederler. Bu doğrultuda şöyle de söylenebilir ki otantik liderler, otantik liderlik sürecinin bir parçasıdır.



Şekil 1.3. Otantik Lider ve Takipçi Gelişimi için Kavramsal Çerçeve

Kaynak: Gardner vd., 2005:346.



Gardner vd. (2005, 346), otantik liderliğin gelişim evresini üç temel bileşenle açıklarlar. Bu bileşenler; Öncüller, Otantik liderlik ve Otantik izlemecilik olarak belirtilir. Öz geçmiş ve tetikleyici olaylar ise otantik liderliğin gelişim evresi içerisinde yer alan öncüllerini oluşturmaktadır.

Şekil 1.3' de gösterildiği gibi otantik liderlik süreci, otantik izlemeciliğin gelişmesini de kapsar ve aynı zamanda da otantik liderliğin gelişimi üzerinde yansıma fonksiyonu görür. Otantik izlemecilik, otantik lider sayesinde oluşturulan, takipçi farkındalığını ve öz denetimini temel alan ve bu sayede, takipçi gelişimini ve bu doğrultuda olumlu sonuçların da meydana gelmesini sağlayan bir modelin parçasıdır (Gardner vd., 2005, 346).

### **1.2.2.1. Özgeçmiş**

Liderlerin ailesel etkenleri, geçmişteki rol modelleri, yaşamları boyunca karşılaştıkları güçlükler, eğitim düzeyi ve iş tecrübeleri gibi faktörleri barındırır. Kişinin özgeçmişi ya da kişisel tarihi "Ben kimim?" sorusunun yanıtı olan, bu doğrultuda bireysel kimliğini oluşturan, hayat tecrübeleriyle gelişen ve kişisel data diyebileceğimiz hafızada saklanan veriler bütünüdür. (Gardner vd., 2005, 348). Liderler için, özellikle de rol model olma sorumluluğu daha yüksek otantik liderler için, ihtiyaç duyulan "dürüstlük", "şeffaflık", "güvenilirlik" gibi olmazsa olmaz olarak görülen yönlerin gelişmesine olumlu etkide bulunan, öz farkındalığın oluşmasında ve kişisel gelişimde katkısı olan yaşam deneyimlerinin genelidir.

### **1.2.2.2. Tetikleyici olaylar**

Kişisel gelişim üzerinde olumlu etkisi bulunan, dramatik ve bazen de direkt fark edilmeyen değişikliklere yol açan olaylardır. Örgütsel bağlamdaki tetikleyici olaylar, liderlerin yenilikçi ve umulmadık yaratıcılıklar sergilemelerini sağlayan, iç ve dış kaynaklı olaylardır. Tetikleyici olayların, her ne kadar finansal problemler, sağlık sorunları gibi kriz durumlarını ya da olumsuz olayları içerdiği belirtilmiş olsa da olumlu olayların da, liderlik gelişiminde pozitif katkılarının olacağı muhtemeldir (Gardner vd., 2005:349). Kariyer gelişimi sağlamada yakalanan fırsatlar, örgüte yeni katılan birinin sunacağı daha önce denenmemiş olan ve değişimi tetikleyici türde rol oynayan farklı bir bakış açısı ve hatta olumlu katkılarını, yaşamın geri kalanında görebileceğimiz sarsıcı bir kitap okumak gibi olaylar, bahsedilen olumlu durumlara örnek teşkil edebilir. Bu negatif ve pozitif

tetikleyiciler, liderin gelişimi sürecinde liderlik tarzına yansır ve aynı doğrultuda da liderlik tarzını biçimlendirir.

### **1.2.3.Otantik Liderliğin Unsurları**

Örgütlerde pozitif iklim yaratan otantik liderlik kavramının geliştirilmesinde, bazı unsurlar gerekmektedir. Bu faktörler, örgütlerde değişiklik yaratabilen, etik değerlerden taviz vermeyen, örgütün menfaatlerini, kişisel menfaatlerinden daha çok önemli gören otantik liderlerin, gelişmeleri ve onları takip edenleri de geliştirmelerine temel teşkil etmektedir. Bu unsurlar:

- Psikolojik sermaye,
- Otantik karar verme süreci,
- Liderin kendisinin bilincinde olması (öz-bilinç) ve hislerini yönetebilmesi,
- Takipçiler de öz farkındalık ve kendini dengeleme yeteneği geliştirme,
- Örgütsel bağlam şeklinde belirtilmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011:107).

#### **1.2.3.1. Psikolojik sermaye**

Zayıf yönlerdense güçlü tarafları vurgulayan, kendine has, gelişim odaklı bir düşünciyi benimseyen pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye kavramını örgütsel alana kazandırmıştır. Öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi özellikleri barındıran psikolojik sermaye kavramı, otantik liderliğin ana elemanlarından (Luthans ve Youssef, 2004:153). Ben kimim sorusuna yanıt arayan psikolojik sermaye kavramı, çalışmanın ikinci bölümünde daha detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### **1.2.3.2. Otantik karar verme süreci**

Karar verme, " Belli aşamalardan oluşan ve amaçlanan sonuca ulaşma ihtimalini arttıran seçenekler içerisinde, uygun bir tercih yapma süreci " şeklinde tanımlanmaktadır (Huczynski ve Buchanan,1996). Bununla birlikte bazı etkiler dolayısıyla yöneticilerin örgüt içerisinde oluşan bazı problemleri formüle etme ve çözme durumunda, hatalı kararlar aldığı görülmektedir. Dolayısıyla, tanımlayıcı karar verme modellerinin, bireylerin veya grupların verdiği kararların, bireylerin

kişiliği ve onlardan oluşan grupların ilişkileri, örgütsel anlamdaki güç ilişkileri ve politik davranışlar, dıştan gelen baskılar ve örgütün stratejik düşünceleri gibi birden fazla unsurdan etkilendiğini göstermektedir (Huczynski ve Buchanan,1996). Otantik karar verme süreci 3 aşamadan oluşmaktadır ve otantik liderler karar alırken bu unsurlara dikkat etmektedirler. Aşamalar şöyledir;

**1) Etik, ahlaki ikilemlerin farkına varmak:** Liderlerin etraflarındaki ahlaki problemleri çözmede dikkatli olmaları gereken 6 husus vardır (May vd., 2003: 251). Bunlar;

- Problemlerin izleyicileri etkileme derecesi,
- Problemlerin sonuçlarının oluşma ihtimali,
- Bu sonuçların yakın bir zamanda mı yoksa, uzak bir zamanda mı oluşacağı,
- Problemler ve sonuçlarının etkilediği izleyicilerin lidere sosyal, kültürel, psikolojik ve fiziki yönlerden yakınlığı,
- Kararın sonuçlarından etkilenecek kesim,
- Liderin yapması gereken şeylere dair olarak, diğer insanların anlaşmalarına bağlı şekilde sorunların farklılık göstermesi.

Luthans ve Avolio tarafından (2003), belirtildiği şekilde otantik liderlik yaklaşımı ve bu yaklaşımın gelişiminde ahlaki bir boyut vardır. Bu doğrultuda otantik liderler, kendilerini "ahlaki standartların taşıyıcısı" şeklinde görürler. Empati yapıp kendilerini diğer insanların yerine koyarak, verecekleri kararların neticelerinin, izleyiciler üzerindeki muhtemel etkilerini düşünürler. Bu nitelik de onlara, problemlerin karmaşıklığını anlayarak daha kolay ve uygun çözümler geliştirebilme ve problemleri çözebilme olanağı sağlar (May vd.,2003:252).

**2) Alternatiflerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi:** Otantik liderler, problemin etik bir sorun olduğuna karar verdikten sonra, probleme dair seçenekleri şeffaf bir biçimde değerlendirme sürecine girerek bu süreçte, her çözüm yaklaşımının neticelerinin değerlendirmesi ve seçeneklere dair elde edilen bilgiler, ilgili kişilerle paylaşılır (Gardner vd.,2005:38). Sonuç odaklı diğer liderlerin

aksine otantik liderler, bu süreçte paydaşlarının sorumluluk ve görevlerini dikkate alarak sürekli onların haklarının, bu durumdan nasıl etkileneceğini sorgular (May vd., 2003:253).

Bu doğrultuda otantik liderliğin, örgüt işleyişinde kökten bir değişiklik yaratacağı, daha şeffaf ilişkilerin kurulmasında etkili bir rol oynayarak izleyicileriyle kendisi arasında güven ve bağlılık yaratacağı, örgütlerin karar verme süreçlerine ve pozitif etik iklimin benimseneceği örgütlerin oluşumuna, katkı sağlayacağına inanılmaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011:113).

**3) Otantik bir şekilde davranma niyeti:** Liderin ahlaki bir ikilem karşısında çözüm seçeneklerini değerlendirmesi, otantik olarak davranma amacıyla sonuçlanmasını gerektirmektedir. Otantik liderler, sıklıkla neyin nasıl doğru olarak yapıldığını bilerek, bu bilgiyle aynı doğrultuda hareket etme amacı gösterirler ve bu tür niyetlerde, liderin daha sonraki eğitim faaliyetlerine dair en güzel göstergeleridir.

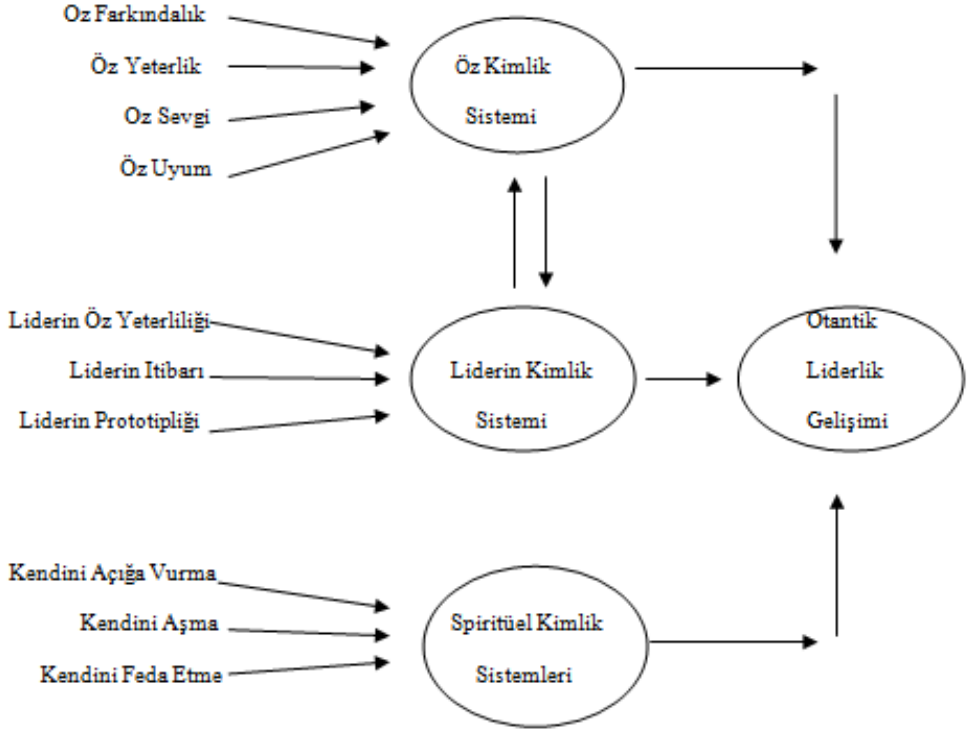
### **1.2.3.3. Liderin kendisinin bilincinde olması (öz-bilinç), öz-düzenleme ve hislerini yönetebilmesi**

Öz-bilinç, kişilerin kendine has özelliklerinin, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf taraflarının, amaçlarının, temel değerlerinin ve inançlarının, arzularının ve hislerinin bilincinde olmasıdır. Bunlara ek olarak, kişilerin bilgi ve tecrübelerinin de bilincinde olması, öz-bilincin faktörlerini oluşturur (Day, 2000:593; George, 2003; London, 2002; Avolio ve Gardner, 2005:324).

Gardner ve Avolio (2005) ise özbilinci 4 boyutta ele alarak liderlerin, değerlerinin, benliğine dair kavrayışlarının, hislerinin, güdü ve amaçlarının bilincinde olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Otantik liderlerin, değerleri ile amaçlarını ve davranışlarını uyumlaştırma süreci olarak belirtilen öz düzenleme ise, liderin kendisini belli aşamalarla denetlemesidir. Bu aşamalar, liderin manevi standartlar belirlemesi, bu standartlara uyumunu değerlendirmesi ve standartlarından sapmalar olmuşsa bunları telafi etmeye yönelik uygulamalar geliştirmesi aşamalarını barındırır (Kesken ve Ünnü, 2011:114).

Otantik liderliğe dair bu unsurun daha net anlaşılabilmesi için Klenke (2007) tarafından, bir model geliştirilmiştir. Bu modelde öz kimlik, lider kimliği ve spiritüel kimlik sistemlerinin bir arada olduğu görülmektedir (Klenke, 2007:87).



Şekil 1.4. Kimlik temelli bir otantik liderlik modeli

Kaynak: Klenke, 2007:87

"Öz kimlik sistemi", kişinin kendi zihninde oluşan ve yaradılışı, yetenekleri ve içsel dinamiklerini içeren sistemdir. "Lider kimlik sistemi" ise, liderin diğerleriyle olan ilişkileri dolayısıyla ortaya çıkan, kişilerarası kimliği yansıtan bir sistemdir. Grup üyeliği ve süreci ile ilgili olan bu sistem, bireysel ve kolektif ya da sosyal etkinlik arasında köprü görevi yapmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986:18). Öz kimlik de lider kimliği de spiritüel kimlik sistemi bünyesinde gömülüdür. Bu modele göre otantik liderler, farklı kimliklerin birbirleriyle uyumlu ve düzenli bir şekilde işlemesi yönünde güdülenmiş kişilerdir (Klenke, 2007:87).

#### 1.2.3.4. Liderin takipçilerinde öz-bilinç ve öz denetim geliştirme

Otantik liderlerin dikkatli olmalarını gerektiren başka bir husus da, kendi öz bilinç ve kontrollerinin yanında, izleyicilerinin de kendilerinin bilincinde olmalarını sağlayarak izleyicilerinde de özdenetim yeteneği geliştirmektir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Liderin takipçilerinde bu gelişimi sağlayabilmesi için, bazı süreçler gerekmektedir. Bu süreçlerin ilki "duygu bulaşmasıdır" (Avolio vd.,2004:817; Michie ve Gooty, 2005:447; Avolio ve Gardner, 2005:325). Duygu bulaşması süreci, otantikliğin (öz-bilinç ve şeffaf olan ilişkiler yardımıyla) örgüt içinde pozitif bir iklim ve şartlar yaratması anlamına gelmektedir. Bu şartların temeli ise, otantik liderlerdir. Kernis (2005)'in ifadesine göre lider, barındırdığı pozitif duyguları, sosyal etkileşimler yardımıyla, örgütteki diğer bireylere yaymaktadır ve bu özellik, otantik liderleri, diğer olumlu liderlik tarzını benimsemiş bireylerden farklılaştırmaktadır (Kernis, 2005:18).

İkinci süreç de sosyal etkileşim kuramına dayanır (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Graen ve Uhl-Bien, 1995:228). Illies vd.(2005:283), otantik liderliğe dair yaptıkları bir çalışmada, sosyal mübadele kuramında önemli görülen "karşılıklılık" ve "değerlerin uyumu" na değinmişlerdir ve bunlar yardımıyla otantik liderler, izleyicileriyle, pozitif sosyal etkileşim süreci geliştirebilmektedirler.

Blau (1964), sosyal mübadelelerin, ekonomik mübadelelerin tersine sorumluluk, minnet ve güven gibi hislerde yükselişe sebep olduğunu ileri sürmektedir. Bu sayede lider ve üye arasındaki ilişki, sosyal mübadelelerin sayısı arttıkça daha da güçlenerek artmaktadır (Greguras ve Ford,2006:253). Bunun sonucu olarak artan ilişki kalitesi de, otantiklik düzeyindeki artışı sağlamaktadır.

Duygusal bulaşma ve artan özellikli sosyal etkileşimler, liderlerin izleyicilerini pozitif şekilde etkilemelerini sağlamakta, onların kendilerini tanımalarına, kendi güçlerinin farkına varmalarına ve kendilerini denetleyebilmelerine imkan sağlamaktadır. Bu sayede, otantik ve yüksek özellikli ilişkiler yardımıyla kendini bilen kişilerin performanslarında da artış görülmektedir (Gardner vd., 2005:347).

### 1.2.3.5. Örgütsel bağlam

Belirsizliklerin fazla olduğu ortamlarda insanları yönetmek ve onlara liderlik etmek zordur. Perrow (1970:6) tarafından da belirtildiği gibi liderlik yaklaşımı, bağımlı bir değişkendir ve bağımlı olduğu faktörde, liderin yetiştiği ve faaliyet gösterdiği çevredir.

Liderler, sistemlerin ayrılmaz parçalarıdır ve aynı zamanda sistemin etkilediği faktörlere de tabidirler. Bu süreçte şekil verici bir role sahipken, sistem tarafından da şekil verilirler. Bu anlamda Avolio ve Gardner (2005:327) bilgiye ve kaynaklara ulaşmanın rahat olduğu, desteğin olduğu, her insanın öğrenme ve gelişim imkanının olduğu bir çevrenin, liderler vesilesiyle yaratılmasının, etkinliğin oluşmasındaki önemine işaret etmektedir. Özetle liderler, kendileri ve izleyicilerinin etkili olabilmeleri için öğrenmeye ve gelişime açık bir çevre yaratmalıdırlar (Gardner vd., 2005:367).

Kişisel menfaatler yerine grup menfaatlerinin öne çıktığı böylesine destekleyici etik iklimde, uzun süreli sürdürülebilir performans, temel hedeflerden biridir. Bu şekildeki pozitif örgütsel kültürlerde çalışan bireyler, haklarını savunmaktan ve fikirlerini ifade etmekten rahatsız olmazlar. Dolayısıyla bu tür yaklaşımların olduğu örgütlerde, otantik liderlerin gelişim ve başarı olanakları oldukça yüksektir (May vd., 2003:251).

Klenke (2005:171) tarafından, otantik liderliğe ilişkin bağlamsal, bilişsel, duygusal, çabalayıcı ve spiritüel unsurları entegre ettiği, bütünsel bir model geliştirilmiştir. Modelde bağlam, kritik bir unsur şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kişilik/benlik ise, otantik liderliğin diğer kritik unsuru olarak vurgulanmaktadır. Bu bağlamda model kapsamında, özsaygı ve öz yeterlik (Illies vd., 2005), öz farkındalık ve öz düzenleme (örneğin motivasyon) (Avolio ve Gardner, 2005:327), unsurları yer almaktadır. Fakat diğer modellerden farklı olarak Klenke' nin modeli, spiritüel bileşeni, otantik liderliğin bir belirleyicisi olarak ele almıştır (Kesken ve Ünnü, 2011:119).

Ayrıca bu model, diğer yaklaşımlardan farklı olarak, örgütsel bağlamı "otantik liderlik kültürleri" şeklinde değerlendirerek, bağlamın otantik liderliğin potansiyel sonucu olduğunu savunmaktadır (Klenke, 2007:173). Nitekim liderlik, bağlam tarafından şekillendirilmektedir. Bağlama bağlı ve duyarlı olan liderlik

anlayışına göre liderler, bağlama hizmet eden unsurlar olarak karşımıza çıkar (Klenke, 1996).

Bu modele göre, otantik liderliğin bağlamı; belirsizlik, karışıklık, yüksek hız ve karmaşa ile karakterize edilen kompleks örgütlerdir. Otantik liderlik ile ilgili diğer bağlamsal unsurlar ise, işyerinde insan ruhunu besleyen ve özen gösteren, örgütteki tüm üyelere potansiyellerini sergileme ve geliştirme şansı tanıyan örgütsel kültürlerdir (Klenke, 2007:173).

#### **1.2.4.Otantik Liderlik Ve İlişkili Olduğu Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yazınında otantik liderliğin, etik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorileriyle bazı yönlerinin ortak olduğu, fakat otantik liderlik yaklaşımının çalışanların işteki tutum ve hareketlerini diğer liderlik teorilerine göre daha iyi açıkladığı görülmüştür (Walumbwa vd., 2008:101).

Başka bir ifadeye göre, otantik liderlik teorisinin, diğer liderlik teorilerinden en farklı yönü, otantik liderliğin "kök kavram" şeklinde ifade edilmiş olması; diğer bir ifadeyle, otantikliğin, liderin temel taşı olduğu ve bunun dışındaki liderlik teorilerinin bu kavram üzerine yerleştirilebileceği düşüncesidir (Avolio ve Gardner, 2005:329).

##### **1.2.4.1. Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik ilişkisi**

" Her şey akışta ve hiçbir şey duruşta değildir " sözleriyle Heraklitos, geçmişten bugüne seslenerek değişimin önemine işaret etmiş ve yönetimlerinde, varlıklarını sürdürebilmek için, yaşanan değişimlere uyum sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. Günümüzün dünyasında da vizyon yaratarak ve bu vizyonu da izleyenleri ile paylaşıp sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan dönüşümcü liderlik anlayışı, örgütlerde, zorlukların aşılmasındaki etkili çözüm yollarından biri olarak görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında, Burns tarafından etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır. Dawton ve Burns (1978) bu kavramı, irade sahibi olma, özgüven, vizyon ve ahlaki değerler gibi kavramlarla açıklanmış, Bass (1985) ise bu kavramlara aile değerleri, manevi çatışmanın yokluğu, rol modelleme, yetişkinlik tecrübeleri, güç kullanımına yönelik yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler gibi farklı değişkenleri de ekleyerek



geliştirmiştir. Thoms ve Greenberger' de (1995) başarılı liderlik yolunda, zamanın önemini belirterek dönüşümcü liderlerin mevcut zamana bağlı kalmaktan öte, zamanı değiştirmeye çabaladıklarını ve uzun vadeli bakış açlarına yöneldiklerini ifade etmiştir (Bass, 1995:4).

Dönüşümcü liderlik, örgütlerin değişim ile yenilenmeyi sağlayarak üstün performansı oluşturan, izleyicilerin güdülerini, inançlarını, değerleri ve etkililiklerini, kurumlarının vizyonu ile dengeli olacak şekilde, ilgileri ve bireysel amaçlarını değiştirmeye çalışan, liderlik modelidir (Goodwin, Wofford ve Whittington, 2000).

Bu ifadeler doğrultusunda, dönüşümcü liderliğe ilişkin belirleyici özellikler şöyle belirtilebilir:

- Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik türüdür ve bu sürecin bazı aşamalarında, gerekli hareketleri sergileyerek değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar (Eisenbach, Watson ve Pillai,1999:84).
- Dönüşümcü liderlik, takipçilerde, görevlerinin ve bu görevleri etkili bir biçimde gerçekleştirmelerinin, önemli olduğu duygusunu yaratır (Arıkan,2001: 298).
- Dönüşümcü liderlik modelinde, karizma önem verilen bir unsurdur (Ataman, 2001:470; Keçecioğlu, 1998:29), fakat sadece bu yeterli görülmez. Eren (2001), dönüşümcü liderlerin, kesinlikle karizmatik kişiliklerinin olmasının şart olmadığını, vizyona sahip olarak ve bu sayede değişimi başlatmalarının yeteceğini belirtmektedir.
- Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin bireysel gelişme, başarı elde etme, irade ve güven konularına duydukları ihtiyacı fark etmelerini sağlar ve takipçileri, bireysel kazanç ve çıkarlar yerine, örgütün menfaatine yönelik çalışmalarında onları motive etmektedir (Arıkan, 2001:299).

Bass ve Avolio (1994), yaptıkları araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin boyutlarını, idealize edilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak belirlemiştir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarında bulunan liderlerin, örgütsel faaliyetlere önemli ve aynı zamanda olumlu katkılar yaptığını göstermiştir. Dönüşümcü liderler, diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla, takipçileri tarafından daha etkin şekilde değerlendirilirken, örgüt performansına ve başarısına daha fazla yarar sağladıkları belirlenmiştir (Lowe vd., 1996:408).

Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları her ne kadar başkalarını önemsemek, etik kararlar almak, doğruluk ve rol modellik gibi konularda benzer özellikler gösterebilirler de, aralarında bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıklardan ilki, dönüşümcü liderler iyimser, umutlu, gelişime odaklanan ve yüksek ahlaki karakterler olarak tanımlanır (Bass, 1998). Tüm bu özellikler, otantik liderliğin de özellikleridir ama Burns (1978) ve Bass'ın (1985) tanımlarında dönüşümcü bir lider, otantik olmak zorundadır. Oysa otantik liderin, dönüşümcü lider olmak gibi bir zorunluluğu yoktur.

Diğer bir farklılık ise, dönüşümcü liderler, etkili vizyonları ve entelektüel uyarım fikirleri yardımıyla, izleyicileri harekete geçirip örgütleri ve kişileri dönüştürürken, otantik liderlik anlayışının temelinde, zaman içerisinde ve çeşitli durumsal değişimler doğrultusunda oluşan, liderin benimsediği inançları, değerleri ve davranışları vardır (Akgündüz, 2012:36).

Başka bir farklılığı da, dönüşümcü liderlerin, karizmatik olmaları gerekirken, otantik liderlikte böyle bir zorunluluğun olmamasıdır. Otantik liderler uzun süreli ilişkiler hedefleyerek, anlam ile değerlere yönelik liderlik etme çabası verirler fakat, dönüşümcü liderlikte, gerekli görülen karizmatiklik niteliğine (Bass, 1985) sahip olma şartları yoktur (Avolio ve Gardner, 2005:329).

Otantik liderlikte olduğu gibi, dönüşümcü liderlikte de, farkındalık, öz denetim, psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel iklimin önemi vurgulanır fakat, otantik liderlikte bu faktörler, dönüşümcü liderliğe kıyasla daha ayrıntılı olarak ele alınarak, özgün ve ahlaki bir liderlik anlayışının geliştirilmesindeki fonksiyonları sorgulanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:748).

#### **1.2.4.2. Otantik liderlik ve karizmatik liderlik ilişkisi**

Karizmatik liderlik anlayışı, liderin belli davranışlar sergilediği zaman, izleyicileri tarafından lidere, kahramanca veya olağan dışı nitelikler atfetmesi esasına dayalıdır (Bryman, 1992:124). Özellikle fazla organize olmamış toplumlar,

bir çok konuyu düzenlemek amacıyla, bir kahramana gerek duymaktadır (Baltaş, 2000). Genellikle kriz ve kargaşa koşulları sonucu ortaya çıkan karizmatik liderler, büyük ve köklü değişikliklerin yapılmasının gerektiği koşullarda da ortaya çıkmaktadır (Gül, 2003; Aykanat, 2010).

Karizmatik liderler, takipçilerinde vizyon geliştirebilen, bağlılığın oluşmasında destek olan, ortaklaşa hedefler için çabalayan ve hedeflenen amaçları elde ettiğinde kendini başarılı gören, bir yol aşılmasını sağlayabilen bireylerdir. Bireysel çekicilik biçiminde tanımlanan karizma kavramının, bu liderlerin bir özelliği olduğu varsayılmaktadır ve karizmatik liderler, sıradan övgünün, sevginin ve bağlılığın çok ötesinde takipçileri nezdinde bir çekim gücüne sahiptirler (Gül ve Çöl, 2003; Aykanat, 2010).

Karizmatik liderler, inandıkları şeyler konusunda kuvvetli inancı olan, yüksek derecede kendine güvenli ve etki gücüne sahip kişilerdir. Davranışlarıyla izleyicilerine örnek olur, onlara güvendiğini hissettirerek yüksek beklentilerini ifade eder, grup misyonu için motivasyon oluştururlar (Tomey, 2009).

Otantik liderlik ile karizmatik liderlik arasında birçok noktada farklılıklar görülmektedir. Bunlardan biri Conger ve Kanungo'nun (1987, 1998) karizmatik liderlik kuramında, öz-farkındalık ve öz-denetim konusu değerlendirilmemiştir. Diğer farklılık ise, karizmatik liderler, takipçilerini etkileme ve harekete geçirmek için etkili konuşma yeteneğini kullanırken otantik liderler ise, takipçilerini ahlaki bakış açılarının farklılığı ile etkilemeye çalışırlar ve takipçilerine, yaşamda anlam yaratarak, kendileri ve takipçileri için pozitif toplumsal gerçeklik oluştururlar. Takipçilerine de bu şekilde güç verirler (Avolio ve Gardner, 2005:330).

#### **1.2.4.3. Otantik liderlik ve hizmetkar liderlik ilişkisi**

Liderliğe dair neredeyse her yaklaşımı içinde bulunduran bir liderlik teorisi olan hizmetkar liderlik ilk defa, Greenleaf'in (1977:21), "Lider bir hizmetkardır" ifadesiyle gündeme gelen ve liderlik teorilerine ev sahipliği yapan bir liderlik yaklaşımıdır (Fındıkçı, 2009:20). Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlikte, hakim olan temel duygu, hizmet etmek olmalıdır. Görülmedik bir yönlendirici yeteneğe sahip bu bireyler, ilk önce hizmetkardır, sonra hizmet etmek için lider olmayı tercih ederek hizmetkarlık ve liderliği birleştirirler. Greenleaf tarafından, hizmetkâr liderlik kavramı, kendini başkalarının yerine koyabilen, o insanları

dinleyebilen, duygusal şekilde anlayarak destekleyen, nadir olarak karşılaşılan bir güce, kaynağa sahip olan kişiler olarak ifade edilmiştir (Greenleaf 1977:21-24).

Patterson ise, dönüşümcü liderliğin mantıksal uzantısının, hizmetkar liderlik olduğunu ifade ederek, hizmetkâr liderleri, "ahlaki ve sevgi sahibi, mütevazî, fedakârlık yapabilen, vizyon sahibi, güven veren, örgüt çalışanlarını güçlendirerek onlara hizmet eden bireyler" (Patterson 2003:8 ;Waddell,2006:3) şeklinde tanımlamıştır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı çerçevesinde, Peterson ve diğer araştırmacıların da yaptığı çalışmalar doğrultusunda, hizmetkar liderlik boyutları sevgi, alçak gönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güven şeklinde belirtilmiştir (Dennis ve Bocernea, 2005; Akt.Cerit, 2008:552). Bu anlamda hizmetkâr liderler, örgüt çalışanlarını yetkilendirerek onları güçlendirir ve bu sayede, kendilerini daha önemli hissetmelerini sağlar, takım çalışmalarını da öne çıkarırlar. Hizmetkar liderler, kendine odaklanmaktansa diğer insanlara odaklanırlar. Sevgi, saygı ve şefkat gibi hisleri çalışanlarına aşılıyarak davranışlarını başta dürüstlük ve güven temelinde kurarlar (Cerit, 2008:553).

Cerit'e (2008) göre, hizmetkar liderliğin odak noktası, onu takip edenlerdir ve hizmetkar liderlik anlayışı, sürekli olarak insanlarla ilgilenmeyi içermektedir. Bu doğrultuda hizmetkar liderlerin davranışları, izleyenleri güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirme olarak sıralanır. Hizmetkar liderler, takipçilerini geliştirir ve onlara çalışmaları ve gelişmeleri için yardım eder, vizyon sağlar ve takipçilerin güvenini kazanarak başkalarını etkilerler (Özdemir, 2009:31).

Hizmetkâr liderler, kendilerini diğerlerinden ayırt eden bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler Russell ve Stone (2002:152) tarafından, işlevsel nitelikler ve işlevsel nitelikleri tamamlayıcı, eşlik edici nitelikler olarak iki grupta ele alınır. Bu şekilde incelenen işlevsel nitelikler içinde, vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, örnek olma, öncü olma, takdir ve güçlendirme yer alır. Eşlik edici nitelikler de iletişim, güvenilirlik, beceri, hizmetkarlık, görüş mesafesi, etki ve ikna etme, dinleme, yüreklendirme, öğretme ile yetkilendirme olarak ifade edilmiştir.

Hizmetkarlık, hizmetkar liderliğin öne çıkan temel anlayışıdır. Hizmetkarlık anlayışı bireylerde, benlik düşüncesini aşarak ben kavramından önce

" Biz " , sen kavramından önce de " Siz " anlayışına odaklanmayı başarmış olmayı ifade eden bir anlayıştır (Fındıkçı, 2009:378). Buna karşılık otantik lider, nasıl düşünerek nasıl hareket edeceğini bilen, kendisiyle birlikte etrafındakilerin de bilincinde olan, örgüt süreçlerini bilgi ve gücünün bilincinde olarak yöneten, iyimser, umutlu ve kendine güvenen bir liderdir. Hizmetkar liderler, kendisini takipçilerine adanmasına karşın otantik liderler, kendi bireysel gelişimini de en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar (Erkutlu, 2014:116).

#### **1.2.4.4. Otantik liderlik ve ruhsal (spiritüel) liderlik**

Liderlik kuramları tarafından, gerektiği kadar üzerinde durulmayan, bireylerin ruhsal yönlerine önem veren ruhsal liderlik kavramı, ruh ve ruhsallık ile ilişkili bir kavramdır.

Ruhsallık, bireylerin kendisi ve çevresinde bulunan diğer insanlarla olan ilişkilerini, evrendeki yerini ve yaşamın anlamını anlayarak kabul etme sürecidir. Diğer bir tanıma göre ise ruhsallık, yaşamdaki zorluklar karşısında güçlü bir duruşun sergilenmesinde ciddi faydalar sağlayan bir mücadele etme sürecidir (Pargament, Ano ve Wacholtz, 2005).

Ruhsallığı oluşturan temel unsurlar; yaşama gücü, içten gelen motivasyon, bireyleri harekete yöneltten ve onlara güç veren içsel deneyimler, bireylerle ortak amaç bağlılığı ve onlarla bir bütün olma ihtiyacı, bireylerin gelişim ve hedeflerine ulaşmada katkıda bulunma çabası, sevgi, umut ve iyimserlik bağlılığı, takım ruhunun geliştirilmesi, hayatta anlam ve amaca ulaşma arzusu (McCormick, 1994; Stamp, 1991; Wong, 2003; Korac-Kakabadse, 2002; Dehler ve Welsh, 1994; Harris, 2000'den akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008:745) şeklinde belirtilir.

Ruhsal liderlik kavramı ise, örgütlerde samimiyeti, umudu, sevgiyi, örgüt ruhsallığını ve ruhsal olarak yaşama sarılmayı öngören, içsel motivasyonu harekete geçiren bir liderlik teorisidir (Bakan, 2013:356). Dolayısıyla ruhsal (spiritüel) liderlik kavramı, vizyon, istek, şevk, sevgi ve özverili çalışma hayatının düzenlenmesi ve ruhsal liderliğin gerektirdiği dünya yaşamı ile ilgilidir. Ruhsal liderliğin hedefi, vizyon oluşturulma ve stratejilerin uygulanmasında, daha güçlü takımların oluşturulmasında, örgüte olan bağlılık ile verimliliğin artırılmasında, bireylere ve örgüte destek olmaktır (Fry, 2003: 693). Bu liderlik şekli, bireylerin özgüven sahibi olmasını, örgüt içerisindeki yaptıkları işlerden memnuniyet

duymalarını ve hem kendileriyle, hem de başkalarıyla barışık olmalarını ifade etmektedir.

Ruhsal liderlik ile otantik liderlik teorileri bir çok yönüyle birbirleriyle örtüşse de, farklılık gösterdiği bazı durumlar vardır. Otantik liderlik gibi ruhsal liderlikte de güven, cesaret, umut ve dayanıklılık yeterliliği üzerinde durulur fakat, ruhsal liderlik teorisinde bu kavramlar, kurumsal anlamda bütünleştirilememektedir. Liderle izleyenlerin, öz bilinç ile kontrol geliştirme süreçleri (Hoyle vd., 1999; Kernis, 2003; Avolio ve Gardner, 2005), pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Snyder ve Lopez, 2002) ve örgütsel bağlam etkileriyle yeterli ölçüde ve ampirik anlamda gösterilememektedir (Avolio ve Gardner, 2005:331).

#### **1.2.4.5. Otantik liderlik ve etik liderlik ilişkisi**

Etik liderlik, doğal bir şekilde sosyal bir güç sahibi olan liderlerin, sahip oldukları bu gücü, karar vermede, bu kararları uygulamada ve diğerlerini etkileme hususunda, nasıl kullandıklarıyla ilgilidir (Gini, 1997:327). Etik liderlerin amaçları, çalışan bireylerin, kamu kuruluşlarının ve organizasyonla ilgilenen diğer örgütlerin menfaatlerini, etik dışı kararlar ile davranışlar olmadan korumaktır (McCann ve Holt, 2009:214).

Trevino ve arkadaşları (2000, 2006) tarafından yapılan çalışmalarda etik liderlik hakkında iki ana unsur bulunmuştur. Bunlardan ilki “ahlaklı insan”, ikincisi de “ahlaklı yönetici” kavramlarıdır. Çoğu yöneticinin ifadesine göre, doğru olan şeyleri yapan, dürüst bir şekilde karar alan ve diğer insanlara iyi davranan ahlak sahibi insan olabilmek, ahlaklı bir yönetici olmakla aynı ölçüde önemli görülmektedir. Ahlaklı yönetici olabilmenin temeli, ahlak sahibi bir insan olmaktır (McCann ve Holt, 2009:214).

Resick vd. (2006:351) tarafından, etik liderliğin farklı kültürlerde gösterdiği değişikliklerin araştırıldığı çalışmaya göre, Batı kültürlerinde görülen etik liderliğin dört bileşeninin (Karakter/dürüstlük, fedakarlık, toplu motivasyon, özendirme) evrensel anlamda onaylandığı, bu bileşenlerinde etki sahibi bir lider olmada bulunması gerekli olan nitelikler olduğu, bu boyutlarında her birinin, kültürler arasında birbirinden farklı şekillerde değerlendirildiği görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik teorisinde olduğu gibi otantik liderliğin, etik liderlik ile de kısmen benzeştiği noktalar vardır. Otantik liderler gibi etik liderler de, sosyal motivasyon ile önemseme tarzında, liderliği paylaşarak kararlarının etik anlamdaki neticelerini göz önünde tutan, ahlaki prensiplere sahip liderlerdir (Coşar, 2011:70). Her iki liderlik kavramında da liderlik, samimi, dürüst, şeffaf ve doğru şeyleri yapmak isteyen, ahlak sahibi bireyler olarak tanımlanır. Bunun yanında, etik liderliğin ahlaki lider boyutunun temelini oluşturan ahlaklı örnek olma kavramı, otantik liderlikle örtüşmektedir (Gardner vd.,2005). Bu anlamda otantik liderlik ile etik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulur. Fakat, Brown ve Trevino (2006)'nun ifade ettiği üzere etik liderlik, " izleyicilerini ödül kullanarak ahlaki yapıdan sorumlu tutmayı " amaçlayan ahlaki bir yönetimdir. Bu doğrultuda etik liderliğin ahlaki lider boyutu, otantik liderlik kavramının yalnızca bir kısmına yansımaktadır (Walumbwa vd., 2008:102). Ayrıca etik liderler, otantik liderliğin bileşenlerinden olan öz farkındalıktan uzaklaşarak öncelikli olarak başka insanlarla ilgilenir ve onları önemli görürler (Brown ve Trevino, 2006:597). Etik liderlikle otantik liderliğin bir diğer farklılığı da, otantik liderlikte bulunan öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli değerlendirme olarak bilinen bileşenlerin, etik liderliğin tarifinde bulunmamasıdır. Her ne kadar liderin etik davranışlarda bulunması, otantik liderlik için şart olan bir kavram şeklinde ortaya çıksa da bu durum, yalnız başına yetersiz olmaktadır. Üstelik, otantik liderlik yalnızca etik olmanın fazlasını kapsamakta, bu liderlerin diğer bileşenleri de geliştirmesi gereklidir (Walumbwa vd., 2008:103).

### **1.2.5.Otantik Liderliğin Örgütsel Sonuçları**

#### **1.2.5.1. Otantik liderlik ve güven**

Güven, kişilerin herhangi bir kontrol etkisi olmaksızın karşısındaki kişinin davranışlarının, kendi beklentilerini karşılayacağı şekilde gelişeceğine ait inanç oluşturmalarıdır (Mayer et al.,1995:712) ve güvene dayalı ilişkilerinde, özellikle uzun vadede verimli sonuçlar getireceği ifade edilmiştir. Bu anlamda gerek çalışan, gerekse lider profilinde oluşan değişimler nedeniyle, güvene dayalı ilişkilerin en etkili yöntem olduğu savunulmaktadır. Çünkü güven temelli ilişkilerde bireylerin, sonuçlarından korktukları veya ümit ettikleri için değil, istedikleri için bazı davranışları sergileyecekleri ifade edilmektedir (Reynolds, 1997).

Güven duygusunun hakim olduğu örgütlerde iş tatmini, performans, üretkenlik, güçlendirme, bilgi paylaşımı, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışların arttığı, ekip çalışmasının kolaylaştığı, merkezileşme, işlem maliyetleri ve stres gibi unsurların azaldığı birçok araştırma sonucu ile desteklenmiştir (Reynolds, 1997; Dirks ve Ferrin, 2001:461; Sargut, 2001; Bijlsma ve Van de Bunt, 2003; Neves ve Caetano, 2006:358; Ergeneli, Ari ve Metin, 2007:125; Renzl, 2008:214). Dolayısıyla güven duygusu, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için, oldukça önemli bir kavrama karşılık gelmekte ve karşılıklı güven duygusunun oluşturulması, kaliteli etkileşimin bir gerekliliği olarak değerlendirilmektedir (Bauer ve Green, 1996:1539). Wong ve Cummings (2009)' a göre güven, örgütsel adalet ve saygı ile birlikte, sağlıklı örgütlerin anahtar konumundaki değeridir.

Son zamanlarda toplum yaşamında, siyasette ve özellikle iş dünyasında yaşanan gelişmelerle, liderlere yönelik olarak önemli ölçüde güven kaybı belirmiş ve bu sebeple araştırmacılar, güven tesis edecek yeni liderlik yaklaşımları üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırarak otantik liderlik teorisini ortaya atmışlardır (Bass, 1999; Price, 2003; Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik kavramı, daha güçlü bir güven duygusu oluşturmak için koşullar yaratma yaklaşımı önermektedir. Bu sayede, takipçilerinin kendi güçlerini oluşturmaları ve pozitif düşünceler geliştirmeleri için takipçilerine yardımcı olur. Değer katmaları ve kararlarında doğru olan şeylerin neler olduğu duygusu kazanmalarında ve örgütün genel performansını zaman içerisinde geliştirmelerinde onlara destek olur (Avolio et al., 2004:806).

Güven duygusu, erdemini belirgin göstergelerindedir ve otantik liderlik kavramının da temelini oluşturmaktadır. Otantik liderler, örgüt ortamında oluşturdukları ve sürdürdükleri güven ve şeffaflık ortamıyla, örgüt bağlılığı, iş tatmini, sorumluluk yüklenmeye heveslilik gibi olumlu sonuçlara ulaşmaya yönelik ciddi görevleri yerine getirirler (Hassan ve Forbis, 2011:754).

Literatürde tanımlanan üç bariz güven kaynağı vardır. Bu kaynaklar, yeterlilik, doğruluk ve yardımseverliktir. Otantik liderlerin de bu kaynaklara sahip oldukları ifade edilmektedir. Liderin algılanmakta olan otantikliğinin, izleyicilerin gözlemlerine etkisi olduğu ve bu etki sonucunda da lidere karşı güven geliştiği görülmektedir. Takipçilerin lidere karşı izlenimlerinin olumlu olması, lidere oluşan güven ile de doğru orantılıdır (Gardner et al., 2009:472). Otantik liderler



yüksek etik standartlara, bütünlük ve doğruluğa emsal liderlerdir. Onların bu davranışları izleyicilerin pozitif beklentilerini, güven seviyelerini ve örgütün menfaati amacıyla, liderle işbirliği isteklerini arttırmaktadır (Avolio et al., 2004:810).

Otantik liderler, oldukça şeffaf ve açık olduklarından dolayı bireysel özdeşleşmeyle izleyicilerinde yüksek düzeyde güven hissi oluşturmaktadırlar (Gardner vd., 2005:347). Güven, etkili bir liderlik davranışı sergilemedeki önemli unsurlardan birisi olarak ifade edilmiş ve liderin, davranışları ile izleyicilerinin güvenini kazanabileceği belirtilmiştir (Kovac ve Jesenko, 2010:12). Otantik liderlerin, izleyicilerini etkilemek amaçlı kullandığı araçlar da etiğe uygundur ve bunlar, izleyicilerin lidere güvenmesini sağlamaktadır. Örgütlerde lidere karşı duyulan güven de, liderin verdiği kararların yerine getirilmesinde kendini göstermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Takipçiler, otantikliği liderin güvenilirliği şeklinde değerlendirdiğinden, otantik liderlik yaklaşımı, inandığı değerlere yönelik davranan otantik liderlerin, izleyicileri üzerinde daha güçlü etkisinin olduğunu öngörmektedir (Fields, 2007).

Lidere duyulan güven, liderin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışlarının, izleyiciler tarafından algılanmasını ifade etmektedir (Chung vd., 2010:4) ve Kovac ve Jesenko (2010) yaptıkları araştırmalarında, liderin güven oluşturmaya yönelik çabalarının, örgütsel etkinliğin artırılmasında, anahtar bir mekanizma olduğunu ortaya koymuşlardır (Kovac ve Jesenko, 2010:12). Çünkü lidere güven, izleyicilerin örgüt kurallarına, prosedürlere uymalarına ve örgütsel değişimin oluşmasına yardımcı olabilecek, izleyicilerin performanslarını da doğrudan etkileyebilecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114-116). Wong ve Cummings (2009)' e göre, lidere duyulan güven örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili bir kavramdır (Wong ve Cummings, 2009:7).

Türkiye'de Turhan (2007) tarafından hazırlanan doktora tezindeyse, otantik liderliğin, etik liderliğin kaynaklarından birisi olan güvenle bir arada adlandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Otantik liderliğin güven boyutu, liderin hareketlerindeki tutarlılık ile güvenilirliği açıklamaktadır. Çalışmada, otantik liderin takipçileri etkilemek amacıyla kullandığı esas faktörün, güvenilirliği olduğu belirtilmiştir (Turhan, 2007:23).

Literatürde liderlik kavramının, örgüt çalışanlarının güven duygusu üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak, pek çok çalışma yapıldığı görülmüştür.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından yapılan bir araştırmada lidere olan güvenle liderin karakterinin ilişkili olduğu ve liderin karakterini adalet, eşitlik, saygılılık, doğruluk gibi etik değerler oluşturdukça takipçilerin lidere olan güveninin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Berber (2000), Uzak doğu kültürüne ilişkin olarak Koh tarafından Singapur da yapılan bir araştırma da, liderlik ve güven düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Korthuis (2002) tarafından yapılan araştırmada, yöneticinin davranışları ile örgütsel güven düzeyi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Dirk ve Ferrin (2002), liderin güven düzeyi ve bunun organizasyona etkisi ile ilgili olarak 40 yıl boyunca yapılan çalışmaları ve sonuçlarını incelemiş, dönüşümcü lider, etkileşimci lider ve lidere duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Doğan (2002), dönüşümcü liderliğin genel ve alt boyutları ile lidere güven kavramı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki elde etmiştir.

Yılmaz (2006)'ın, okul yöneticilerinin etik liderlik seviyelerinin okullardaki örgütsel güven seviyesine etkisini incelediği araştırmada, okullardaki örgütsel güven seviyesini, okul idarecilerinin etik liderlik becerilerini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Gardner ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada, otantik liderlerin takipçilerinde güven duygusu uyandırdığını tespit etmişlerdir.

Clapp-Smith vd. (2009:236), araştırmalarında otantik liderlik ve psikolojik sermaye niteliklerinin, birlikte ve ayrı ayrı takipçilerin güven duymaları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Otantik liderlik, işe gönülden bağlanma ve güven ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada, otantik liderlikle güven arasında bağımlı bir ilişki olduğu, otantik

liderlerin, takipçilerin güvenini, işe gönülden bağlanmalarını kolaylaştırdığı, sonuç olarak kişiler arası güvenin, kısmen otantik liderle çalışanın işe gönülden bağlanmasına aracılık ettiği anlaşılmıştır (Hassan ve Forbis, 2011:753).

Walumbwa vd. (2011), 146 grubu kapsayan, otantik şekilde yönetilen gruplarla, bu grupların yönetilmesinde kolektif psikolojik sermayenin ve güvenin etkisine yönelik yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ile çalışanların güven düzeyinin, grup performansı üzerinde pozitif yönde ilişkisini ortaya koymuştur. Ayrıca psikolojik sermaye ve güvenin, sergilenen otantik liderlik yaklaşımlarıyla, örgütsel hedeflere ulaşma arasında önemli bir köprü oluşturduğu, diğer bir ifadeyle; psikolojik sermayenin, otantik liderlikte grup üyeleri ve lider arasında araçsallaştığı ulaşılan diğer bir bulgudur. Ayrıca bu araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir sonuç da, liderlerin sergilediği otantik kişilik özellikleri ve davranışlarının, gruplar arasında psikolojik sermayenin ve güvenin gelişmesinde önemli bir enstrüman olabileceğini göstermiştir.

Booms (2009) tarafından, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan Türk şirketlerinde 232 çalışan üzerinde etkileşimci, dönüştürücü ve otantik liderlerin, lidere duyulan güven, liderin başarısı ve örgüt kimliği üzerinde etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan çalışmada, etkisi araştırılan bu 3 liderlik yaklaşımının, lidere karşı hissedilen güven ve liderin başarısıyla epey yüksek ve pozitif, örgüt kimliğiyle de yine pozitif ancak orta seviyede bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışma, otantik liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik yaklaşımıyla lidere olan güven arasındaki ilişkide, aracı rolü üstlendiğini ve lidere duyulan güvenin, otantik liderlik ve örgüt kimliğiyle olan ilişkide de tam aracı olduğunu göstermiştir (Akt. Yıldız, 2013:56).

Zamahani vd. (2011), İran'daki telekomünikasyon sektöründeki büyük bir şirkette, 200 kişilik bir örneklem grubunda yaptığı çalışmada, yüksek düzeyde otantik özellik taşıyan ve pozitif psikolojik düzey sergileyen liderlerin, takipçilerinin güven seviyelerini yükselttiği ortaya konulmuştur.

#### **1.2.5.2.Otantik liderlik ve bağlılık**

Salanova ve ark. (2001) tarafından, geçici olmayıp sürekli olan, belirli bir kişi veya nesneye bağlı olmadan, duygusal olduğu kadar bilişsel bir durum olarak da ifade edilen bağlılık kavramı; çalışma hayatının, çalışanın kimliği olması

şeklinde ve çalışanların psikolojik anlamda yaptıkları işleriyle bütünleşmesi neticesinde oluşmaktadır (Lawyer ve Hall,1970; Morris ve Koch 1979). Genel anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar literatürde, kişisel unsurlar, örgütsel unsurlar ve örgüt dışı unsurlar olarak kendi içerisinde çok geniş ifadelerle açıklanırken liderlik kavramı, bağlılığın gelişiminde başlı başına en büyük katkıyı sağlayan olgudur.

Wang ve ark. (2011) tarafından yapılan çalışmalarda yaratıcı ve risk alabilen, iletişim kuran, yardımsever olan liderlerin, çalışanların örgütsel destek algıları, örgüt bağlılıkları ve adalet algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülürken, Kahn (1990) liderlerin, çalışanların işe olan bağlılıkları üzerinde oldukça etki sahibi olduğunu ve özellikle çalışanların kabul gördüğü, desteklendiği, olumsuz sonuçlar yaşamadığı bir örgüt iklimi yaratan liderlerin, çalışanların kendilerini psikolojik anlamda güvenli hissetmeleriyle işe olan bağlılıkları üzerinde etkili olacağını belirlemiştir.

Giallonardo vd. (2010) tarafından, otantik liderliğin çalışanların işe olan bağlılıkları ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere 170 hemşireyle yaptıkları çalışma sonucunda, hemşirelerin işe olan bağlılıkları ile iş tatminleri üzerinde otantik liderliğin artırıcı etkisi olduğu görülmüştür.

Walumbwa vd. (2010) tarafından da 387 çalışan üzerinde otantik liderliğin örgütsel çıktılarla olan ilişkisinin incelendiği bir çalışmada ise, otantik liderlik davranışlarının takipçilerin işe olan bağlılıkları üzerinde pozitif ilişkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla otantik liderlik davranışlarının çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırdığını söylemek mümkündür.

Türkiye'de ise Akgündüz ve Tütüncü (2013) tarafından, Kuşadası'ndaki seyahat acentelerinde çalışan 126 çalışanın otantik liderlik ve işe olan bağlılıklarının araştırıldığı bir çalışmada, otantik liderlik davranışlarının çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırdığı ortaya konmuştur.

Gül ve Alacaklar (2014) tarafından, Samsun'da 96 öğretmenden meydana gelen örnekleme otantik liderlik ve izleyici performansı ile duygusal bağlılık ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, otantik liderliğin izleyicilerinin duygusal bağlılık düzeyi ile pozitif yönü bir ilişkisinin olduğu kanıtlanmıştır.

Avolio vd. (2004:4) tarafından, “Kendi düşünceleri, hareketleri ve diğer kişiler tarafından ne şekilde algılandıklarının bilincinde olan, kendilerinin ve diğer insanların değerleri, etik bakış açıları, bilgi ve kuvvetli yönlerinin farkında olan, içinde çalıştıkları ortamı bilen, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, kendini çabuk toparlayabilen ve yüksek ahlaki karakter sahibi kişiler” şeklinde tanımlanan otantik liderlerin, kendilerinin ve takipçilerinin var olan yeteneklerinin farkında olmaları, kendilerine ve de takipçilerine karşı dürüst davranışları ile kendi gelişimlerinin olduğu kadar, takipçilerinin gelişimlerini de değerli görmeleri gibi değerlendirilen ahlaki nitelikleri dolayısıyla, takipçilerinin örgütlerine olan bağlılıklarında, önemli seviyede artış görüleceği yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır.

### **1.2.5.3.Otantik liderlik ve performans**

İşi yapan kişilerin, grup yahut örgütün, o işle erişmek istediği amaç doğrultusunda nereye varabildiğinin; ne elde edebildiğinin ifadesi olan performans (Besen, 1994: 28), çalışanın katkı seviyesine yönelik olarak ölçülebilen ve kurum hedeflerine uygun davranışlar veya hareketlerdir (Suliman, 2001).

Örgüt çalışanlarının performansı, nitelikleri, yetenekleri, inanç ve değerleriyle ilişkilidir. Bu yüzden, çalışanlarının performans düzeylerini yüksek tutmak, günümüzün rekabet şartlarında örgütler için öncelikli konulardan biri olmuştur.

Cummings ve Schwab (1973), örgüt çalışanlarının performansları üzerindeki en önemli değişkenin, liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, psikolojik sermaye üzerinde, liderliğin performansa yönelik etkisinin anlaşılabilmesi için, bir çok çalışma yapılmıştır.

Otantik liderler, çalışanların psikolojik sermayenin, örgüt içerisinde ortaya çıkarılmasında bir araç olmakta ve bu sayede de performansın geliştirilmesinde önderlik ederek (Avolio vd., 2004:813) bu niteliği takipçilerinde de göstermeye yatkındırlar (Luthans vd., 2005:265). Bu liderler, takipçilerini otantik şekilde geliştirip (Luthans ve Avolio, 2003) onlar için model olabilmektedirler (Avolio ve Gardner, 2005:317). Dolayısıyla, psikolojik sermayenin yüksek iş performansına kaynaklık etmesi, takipçilerinin potansiyelinin ortaya çıkmasında rol oynayacak olan otantik liderlik algısının, varlığıyla ilişkilidir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) Kenya'da bulunan 11 çokuluslu ABD şirketinden seçilen 478 çalışan katılımıyla otantik liderlikle iş memnuniyeti ve kişisel iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmada kurumsal koşullarla örgüt kültürü kontrol değişkeni şeklinde kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda otantik liderlik ile “bireysel iş performansı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Gül ve Alacaklar (2014) tarafından, Samsun'da 96 öğretmenden meydana gelen örnekleme, otantik liderlik ve izleyici performansı ile duygusal bağlılık ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, otantik liderliğin izleyici performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu kanıtlanmıştır.

Clapp-Smith vd. (2009), araştırmalarında otantik liderlik ve psikolojik sermaye niteliklerinin birlikte ve ayrı ayrı takipçilerin performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Zamahani vd. (2011), İran'daki telekomünikasyon üzerine büyük bir şirkette 200 kişilik bir örneklem grubunda, yüksek düzeyde otantik özellik taşıyan ve pozitif psikolojik düzey sergileyen liderlerin, takipçilerinin performanslarını yükselttiği kanıtlanmıştır.

Avolio ve arkadaşları (2004:815), otantik liderliğin, izleyicilerin tutum ve hareketlerinde büyük bir etkisi olduğunu belirtmiş ve performansı da olumlu davranışlar şeklinde göstermektedir. Wang ve arkadaşları (2012:5) da, otantik liderlik yaklaşımıyla, takipçilerin performansı arasında pozitif ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Buna benzer olarak Clapp-Smith ve arkadaşları (2009:237) tarafından da, otantik liderlikle performans arasında, pozitif yönlü ilişkinin varlığından söz edilmiş ve burada güven unsurunun etkisinden bahsedilmiştir.

#### **1.2.5.4. Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ve tanımları dışında tamamen isteğe bağlı olarak kişilere veya kuruma karşı gerçekleştirilen, kurum tarafından resmi olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan ancak, kurumun verimliliğini ve başarısını etkilemede yararlı olan davranışlar olarak tanımlanabilir (Organ, 1988:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, temel anlamda üç konuda örgüt yaşamı üzerinde etkilidir. Bunlardan ilki, kişilerin vatandaşlık davranışının, örgüt bünyesinde dayanışma eğilimini yükseltmesidir. İkinci ciddi etkisi, örgüt çalışanlarının sorumluluk duygularını geliştirmesi, üçüncü etkisi de, örgüt bünyesinde çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu olumlu düşünceler, örgüt bünyesindeki bireylerin, iş başarı seviyeleri üzerinde etkili olacaktır (Özdevecioğlu, 2003:119).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştiren durumlar incelendiğinde, bir çok çalışmada lider davranışları üzerinde durulmuş ve Podsakoff, Mackenzie ve Bommer (1996:267) tarafından da, lider davranışlarının, çalışanların görev dışı davranış göstermelerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Yine Moorman, Niehoff ve Organ (1993) çalışanların yöneticilerini dürüst ve adil algılamaları sonucu onların bu davranışlarına karşılık vermek amacıyla, farklı bir performans sergileyip vatandaşlık davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir (Aktaran, İşbaşı, 2000:361). Dolayısıyla örgüt içerisinde, lider davranışları sonucunda çalışanlarda oluşan güven duygusunun, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayacağı ve bunun sonucu olarak da örgüt uyumunun ve başarısının da artacağı görülmektedir. ÖVD, örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı yardımsever davranışlarda bulunmasının da altını çizmektedir. Bu doğrultuda yapılmış bir çok çalışmadan biri olan Liang, Ling ve Hsieh (2007) 'in, Taiwan'da orduda 215 yönetici ve 430 ast ile yaptıkları çalışma sonucu babacan liderliğin boyutları olan yardımsever liderlik ve ahlaklı liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik olarak olumlu etkiye sahip olduğu ancak, otoriter liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür.

Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz (2013) tarafından, otantik liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsayan prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, İstanbul'da bulunan 10 otelin çalışanları ile bir araştırma yapılmıştır ve otantik liderlik yaklaşımı ile çalışanların prososyal hizmet davranışlarının alt boyutları arasında, pozitif bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Avolio ve Gardner (2005) 'e göre, otantik liderler güven veren davranışları ile takipçilerine şeffaf bir çalışma ortamı sağlayarak bu şekilde, takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmelerine olanak verirler. Aynı zamanda

çalışanlar arasında da birbirlerine karşı güven duygusu gelişimini sağlayan otantik liderler, çalışanların birbirleriyle yardımlaşmasını da sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturacaklardır.

Walumbwa vd. (2010) tarafından, otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık ve işe olan bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, Brown vd. (2005) ve Mayer vd. (2009) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da, otantik liderlik ile yakın ilişkili kabul edilen etik liderliğin de, örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yine Walumbwa vd., (2008) tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt bağlılığı ile izleyicilerin üstlerinden memnuniyetleri ve otantik liderlik arasında etik liderlik ile dönüştürücü liderlik yaklaşımlarına kıyasla, daha güçlü oranda, pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **1.2.5.5. Otantik liderlik ve örgütsel özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşme Ashford ve Mael (1989) tarafından, " Gruba yönelik başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren ait olma ya da birlik olma algılayışı " şeklinde tanımlanmıştır. Teorik anlamda örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini, motivasyon, performans, örgüte sadakat duyma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütün kimliği ve değerleri ile uyumlu hareketleri desteklediğinden, kavram örgüt elemanlarının davranışlarını yönlendirme ve koordine etmede bir araç olarak görülmüştür. Bu sebeple yöneticiler, çalışanlarının örgütle özdeşleşmesini sağlamak için büyük çaba sarf etmektedirler.

Literatürde sosyal gruplarla özdeşleşmenin, güvenlik ihtiyacı veya aitlik ihtiyacı gibi bazı ihtiyaçları karşılama işlevini yerine getirdiğini belirten görüşler vardır. Ayrıca örgütlerle özdeşleşmenin bireyin bütünlük ihtiyacını karşıladığı belirtilmektedir, çünkü örgütler, bireye anlam kazandırır ve bireyin kendi hayatını anlamlı bulmasına yardımcı olur. Bu sebeple özdeşleşme, çalışanı birey olarak her yönden ilgilendirir ve onun kavrama kabiliyetini, duygularını ve davranışlarını etkiler (Dick vd., 2004:173). Özdeşleşme sayesinde birey, büyük bir varlığın parçası olduğu için, kendi çabalarının daha büyük bir bütüne katkıda bulunduğunu fark eder. Birey, benlik tanımının bir parçası olarak örgüt üyeliğini içselleştirdiğinde, bir anlam duygusu kazanır. İnsanların çalıştıkları örgütle



özdeşleşmesi, örgütün performansını, çalışanların mutluluğunu ve değişim dönemlerinde, hem şirketin hem de çalışanların esnekliğini etkileyebilecek güce sahip bir bütünlük duygusu yaratmaktadır (Rousseau, 1998:219).

Otantik liderler, takipçilerine gösterdikleri saygı dolayısıyla daha olumlu, ilişkilerinde daha şeffaf ve hesap verilebilirliğe açık olarak tanımlandıklarından (Gardner vd., 2005:351; Ilies vd., 2005:383; Luthans & Avolio, 2003), otantik liderliğe ait özelliklere sahip liderlerin bulunduğu örgütlerde, ilişkisel özdeşlemenin yüksek seviyede olacağı tahmin edilmektedir. Ilies vd., (2005), otantik liderlerin makul ilişkisel yöneliminin, takipçilerin, liderle ve organizasyonları ile bireysel özdeşleşmeyi oluşturmada, etkili olacağını vurgulamışlardır.

Kaya (2012) tarafından, hizmetkar liderlik ve otantik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, otantik liderliğin dört boyutuyla örgütsel özdeşleşme ilişkisi incelenmiş ve başta ilişkisel şeffaflık olmak üzere otantik liderliğin tüm boyutlarının, örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu, çalışanın lideri ile özdeşleşmesinin, motivasyonunu ve örgütsel vatandaşlık düzeyini olumlu yönde etkileyeceğini düşündürmektedir.

#### **1.2.5.6. Otantik liderlik ve çalışmaya tutkunluk**

Schaufeli ve arkadaşları tarafından, " Pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili haleti ruhiye" şeklinde tanımlanan çalışmaya tutkunluk, üç temel boyutu kapsamaktadır (Salanova, Agut ve Piero, 2005; Schaufeli ve Bakker vd., 2002a; 2002b).

Bunlardan ilki olan dinçlik boyutu, çalışma sırasında yüksek enerji seviyesi ve zihinsel anlamda dayanıklılık, çaba sarf etme arzusu ile kolay bir şekilde yorulmama kapasitesini içerir (Schaufeli vd., 2002a, 2002b). Çalışırken müthiş bir dinçlik hisseden kişiler, büyük ölçüde yaptıkları iş ile güdülenmiştir ve çalışırken bazı zorluklarla veya mücadele edilmesi gereken durumlarla karşılaşmalar dahi sabırla işlerini yapmaya devam eder.

Diğer bir boyut olan adanmışlık, çalışmaya dair şiddetli bir bağlılığa karşılık gelir ve önemlilik duygusu, istek, esin, kıvanç ve mücadeleyi kapsar (Schaufeli vd., 2002a, 2002b). Çalışmaya adanan kişiler işlerinin, ilgi uyandırıcı

olduğunu, mücadeleye ihtiyaç duyduğunu, bir amaca yönelik olarak hizmet ettiğini ve bir manası olduğunu hissederler. İşleri bu kişilere esin verir, bu sayede işlerini istekli olarak gerçekleştirirler ve işleriyle onur duyarlar.

Çalışmaya tutkunluğun üçüncü boyutu olan yoğunlaşma ise; kişilerin, işlerine tam anlamıyla odaklanarak mutlulukla çalışmaya dalmasıdır. Kişiler çalışırken, zaman hızla geçer ve çalışmaya ara vermekte zorlanırlar (Schaufeli ve ark., 2002a; 2002b). Tüm bu boyutları sağlayan en temel faktörlerin başında sosyal destek olgusu gelmektedir. Sosyal destek " Çalışanın işiyle ilgili sorunlar yaşadığında, bu sorunları etkin bir biçimde çözebilmesi için, liderinden veya iş arkadaşlarından destek görmesidir" (Turgut, 2010:76). Kendi değer yargılarına uygun davranışlar sergileyen ve çalışanları ile ilişkilerinde açık ve doğruya ulaşma çabası içinde olan otantik liderler (Gardner vd., 2005), iş ortamında duygusal ve fiziksel olarak işe bağlı olmaları konusunda destekleyici ve şeffaf kararlar alarak takipçilerine rehberlik ederler.

Kernis (2003) ve Kernis ve Goldman (2005) tarafından yapılan ampirik bir çalışmada, yüksek otantiklik düzeyine sahip liderler ile öğrencilerin amaçlarına ulaşmada ve çalışmaya olan tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kahn (1990) tarafından, işe bağlılık kavramı ile ilgili olarak bir yaz kampında yapılan bir çalışmada, lider davranışlarının bireylerin işe bağlılık düzeylerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle çalışanların kabul gördüğü ve psikolojik anlamda desteklendiği ortamlarda, işe olan bağlılıklarının arttığı ve bu doğrultuda olumsuz durumlardan etkilenmeksizin, kendini bütünü bir parçası olarak hissettiği görülmüştür. Burada bahsedilen liderlik özellikleri ile otantik liderliğin teorik çerçevesinin örtüştüğü görülmektedir (Avolio & Gardner, 2005; Gardner vd., 2005; George, 2003; Ilies vd., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Sparrowe, 2005).

#### **1.2.5.7. Otantik liderlik ve esenlik**

Bireyin kendisini iyi hissetmesi olarak değerlendirilen esenlik kavramı, genel olarak mutluluğun ve psikolojik anlamda iyi hissetmenin bir ifadesi olarak yaşam tatminiyle (Spector, 2003) de ilişkili bir kavramdır. Psikolojik anlamda kendini iyi hisseden kişilerin, iş ile özel yaşam tatminlerinin, fiziki ve zihin sağlıklarının, kendilerine olan güvenlerinin, motivasyonlarıyla ve pozitif düşünme potansiyellerinin daha fazla olduğu düşünülmektedir (Deneve ve Cooper, 1998).

Çalışan bireylerin zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri düşünülecek olursa, kendilerini nasıl hissettiklerinin hem çalıştıkları kurumları, hem de o kurumdaki diğer kişileri yakından ilgilendiren bir konu olduğu daha iyi anlaşılacaktır (Birsell, 2010:91).

Otantik liderler, rol model olarak takipçilerinin, içsel anlamda uyumlarını sağlayıp örgüte olan bağlılıklarını arttırarak bu sayede, kendilerini esenlikte hissetmelerini sağlar. Dolayısıyla, takipçilerin örgüt içerisinde kendini iyi hissetmesi, otantik bir örgütsel iklimin varlığıyla mümkündür. Ve örgütsel bağlılık, otantik iklimin oluşturacağı sonuçlardan biridir (Gardner vd, 2005:365).

Kutanis ve Ulu (2013) tarafından, öz-yeterlilik ve otantik liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Mersin'deki bir cam imalat sanayi işletmesindeki 77 çalışanla bir araştırma yapılmış ve çalışanların öz-yeterliliğinin ve otantik liderliğin, yaşam tatminine dair olumlu olan etkisi görülmüştür.

Toor ve Ofari (2009:310), 32 örgüt lideriyle yaptıkları çalışmada, otantik özelliklerin, psikolojik esenlikle güçlü ve anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma bulguları, otantik liderlik özelliklerinin, sağlıklı psikolojik işlevlerin ve işle ilgili pozitif sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Gündoğdu ve İslamoğlu (2012) tarafından, otantik liderlik davranışlarının, bireylerin işlerine dair duygusal iyilik algılarına katkısı ve yöneticilerine karşı hissettikleri güvenin, bu ilişkideki şartlı rolünü anlamaya yönelik olarak, farklı sektörlerde çalışan 190 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, otantik liderlik davranışı ile işe ilişkin duygusal iyilik algısı arasında anlamlı derecede ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

#### **1.2.5.8. Otantik liderlik ve sinizm**

"İş ortamındaki problemleri olaylara karşı, örgüt çalışanlarının, kendilerini savunmalarının karşılığı" (Naus, Iterson ve Roe, 2007:198), olarak tanımlanan örgütsel sinizm kavramı, dünyanın bencil, kayıtsız, alakasız ve dürüstlükten uzak bireylerden oluştuğu genellemesini merkezine alan ve çevresindeki başka bireylere yönelik, köklenmiş bir güvensizlik duygusudur (Eryeşil, Fındık, 2014:129). Bu duygu doğrultusunda sinik çalışanların, örgüte karşı geliştirdikleri negatif tutumlar, 3 boyutta incelenir. Bu boyutların ilki, kuruma dair hissedilen negatif

duyguları barındıran inanç (bilişsel boyut) ile sonrasında, örgütte oluşan olumsuzluklar karşısında meydana gelen duygusal tepkiler (duyuşsal boyut) ve son boyutta ise, kuruma dair olumsuz hareketlerde bulunma (davranışsal boyut), olarak ifade edilmiştir (Dean vd.,1998:345).

Kurumlarda, yönetici ve iş çevresinde bulunan her şeye dair aşığılama ve güvensizlik gibi şiddetli hayal kırıklığı, ümitsizlik ile engellenmiş olma duygusuyla özdeşleşmiş bir davranış (Anderson,1996), şeklinde değeriendirilen örgütsel sinizm sonucunda, hem çalışanların örgütlerine karşı olan bağılılıkları, güven duyguları ve adalet algıları, hem de örgütün etkinliği ve verimliliği azalmaktadır (Eryeşil ve Fındık,2014:129).

Etkin olmayan liderliğin sonucunda oluşan sinizm, ancak lidere duyulan güvenle ortadan kalkabilir (Cartwright ve Holmes, 2006:204). Çünkü liderlik, örgüte karşı oluşan olumsuz duygu ve düşüncelerden kaynaklanan güvensizlik, yabancılaşma ve örgüte olan bağılılığın zayıflaması gibi sorunlar ile mücadelede önemli bir faktördür (Öcal vd., 2012:278).

Öcal vd., (2012) tarafından otantik liderlik ile sinizm ilişkisini araştırmaya yönelik olarak İstanbul ve Kütahya'da, hizmet ve imalat sektöründe çalışan 128 katılımcı üzerinde bir araştırma yapılmış ve bu çalışma sonucunda, otantik liderlik bileşenleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, otantik liderliğin sinizm ile mücadelede etkili bir liderlik tarzı olduğu görülmüştür.

ABD'de 16 polis departmanını temsilen 205 polis memuru üzerinde bir çalışma yapılmış ve çalışmanın sonuçlarına göre; destekleyici liderlik davranışları ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akt.Sancak, 2014:49).

Sancak (2014) tarafından, tekstil sektöründe çalışan 120 çalışan üzerinde etik liderlik, örgütsel adalet ve sinizmle ilgili bir çalışma yapılmıştır ve bu çalışma sonucunda, örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan “duygusal sinizm” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan “çözüm üretmede etik” ve “iletişimsel etik” algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artışın, duygusal sinizm algısında azalmayı sağladığı görülmüştür.

Bommer vd. (2011) tarafından yapılan çalışma sonrasında, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi azalttığı belirtilmiştir (Akt.Gündüz, 2014:129; Bommer vd., 2011:748).

Gündüz (2014) tarafından, farklı sektörlerde bulunan 5 örgütte çalışan 256 kişi üzerinde ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinin araştırıldığı bir çalışma yapılmış ve bu çalışma sonucunda, ruhsal liderliğe ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ruhsal liderliğin, örgütsel sinizmi azaltıcı bir rol oynadığı görülmüştür.

Otantik liderliğin temel kavramını oluşturduğu etik liderlik, ruhsal liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları ile ilişkili olan bu araştırmaların sonuçları otantik liderlik için de önemli sayılmaktadır.

#### **1.2.5.9. Otantik liderlik ve iş yerinde sapkın davranış**

Örgütlerdeki kişilerin yahut grupların, bilinçli olarak yazılı veya sözlü şekilde, yerleşik örgüt kurallarına uymayarak, kurum yapısına, üyelerine, sahip olduğu şeylerine, bağlantılarına zarar verici yahut vermeye yönelik tüm hareketleri, iş yerinde sapkın davranış şeklinde ifade etmek mümkündür (Spector ve Fox, 2002: 272; Bennett ve Robinson, 2003: 250).

Kurumların veya çalışanların zarar görmesine sebebiyet veren bu negatif davranışlar “Örgütsel kusur” (Hogan ve Hogan, 1989), “Antisosyal hareketler” (Giacalone ve Greenberg, 1996), “İşyeri saldırganlığı” (Baron ve Neuman, 1996), “uygunsuz davranış” (Vardi ve Wiener, 1996) ,“örgütsel misilleme davranışları” (Skarlicki ve Folger, 1997), “üretkenlik karşıtı iş davranışı” (Fox, Spector ve Miles, 2001) ve “kötü davranış” (Cortina ve Magley, 2003) olarak farklı biçimlerde tanımlansa bile mevcut ifadelerin hepsinde, direkt veya dolaylı şekilde kurumun zarara uğramasıyla sonuçlanacak olumsuz çalışan hareketlerinin anlaşılması gerektiği ifade edilmiştir (Akt. Sezici, 2014:236).

İşyerinde sapkın davranışın; iş doyumu (Cortina vd., 2001; Penney ve Spector, 2005), algılanan kurum desteği (Dion, 2006), verimli oluşu (Hutton ve Gates, 2008), örgüt bağlılığı (Smith, Andrusyszyn ve Laschinger, 2010), iş performansını (Cortina vd., 2001) düşürdüğü; çalışanların sağlığına zararı olduğu (Lim vd., 2008); üretkenliğin zıttı iş davranışlarını (Penney ve Spector, 2005), iş stresini (Cortina vd., 2001; Dion, 2006), işi bırakma niyetini (Dion, 2006) ve

personel devir hızını (Lim vd., 2008) da artırdığı tespit görülmüştür (Akt. Polatçı ve Özçalık, 2013:23)

Bu konuda yapılan araştırmalar, kurumların yüzde 95 inde bu tip davranışlara rastlandığını belirtmektedir. Amerika'da yapılan bir çalışmaya göre, her dört çalışandan üçü işyerinden bir Şey aldığını itiraf etmekte (Henle vd.,2005:223), ayrıca çalışanların yüzde 75 inin hırsızlık, yolsuzluk, fiziksel zarar verme, sabotaj ve işe gelmeme gibi sapkın davranışlarda bulunduğu belirtilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995). Kurumların bu tip davranışlardan kurtulup hayatta kalabilmeleri için, kurum normlarının, tutum ve sosyal değerlerinin gözden geçirilip yeniden yapılandırılarak, etik değerlerin vurgulandığı, örgüt kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir. Etik değerlerin hakim olduğu kurumlar da çalışanlarda, daha olumlu davranışlar sergileyecek, aksi takdirde, kurum tarafından kabul görmeyeceğini anlayacaklardır. Kurum ortamı, bu tip davranışların ortaya çıkmasında önemli rol oynamakta ve çalışanlarından etik davranışlar bekleyen kurumlar, etik politikalar benimseyip, etik kurallara bağlı kalarak çalışanlarına örnek olduklarında, çalışanlarda bu tip sapkın davranışlardan uzak durmaktadır (İslamoğlu, 2010:24).

Robinson ve Bennett (1995), bir kurumda etik kurallar ve etik davranışların belirlenmesinde, etik iklimin önemli rolü olduğunu belirtmektedir. Etik iklim yaratmak, etik değerlerin vurgulandığı örgüt kültürünü geliştirmeye çalışmak için, kişilerin olumlu yönlerine ve bunları ortaya çıkarmaya odaklanan, güven temelli ilişkiler yaratmaya çalışan, etik değerlere sahip, otantik liderlerin etkili olabileceği düşünölmektedir.

Erkutlu ve Chafra (2013) tarafından, otantik yönetimin bireysel ve grup etkileri üzerine Türkiye'de 848 öğretim görevlisi üzerinde yapılan bir çalışmada, otantik liderlik uygulamaları ile örgütsel sapma davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **1.2.5.10. Otantik liderlik ve iş tatmini**

İş tatmini Luthans (1994), tarafından örgüt çalışanlarının, iş ve bu işin onlara kazandırdıklarına dair algısı ve bu algı doğrultusunda verdikleri, duygusal cevap olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, mutlu çalışanlardan oluşan örgütlerin, daha üretken olduğu ve daha yüksek performans gösterdiklerini söylemek

mümkündür. Bu sebeple çalışanların memnuniyet düzeyleri, bugün finansal göstergeler kadar önemli bir performans göstergesi şeklinde görülmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011:69).

Schriesheim vd. (1998) tarafından, hem astların hem de üstlerin lider etkileşimine ilişkin algıları ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Epitropaki ve Martin (2005) ise imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 439 çalışanı kapsayan araştırmalarında lider ilişkisi ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu neticesine ulaşmışlardır.

İşinden memnuniyet duymayan çalışanlar bu memnuniyetsizliklerini çeşitli şekillerde ifade etmektedirler (Puffer,1987:618). Bu ifade tarzlarından biri işten ayrılma ya da yeni bir iş arayışına başlamadır (Rusbult ve Farrel,1983:432). Bu durum, örgütler için de bir kayıp olarak değerlendirilmektedir.

Ayyıldız (2008), çalışanların iş tatmini ve işi bırakma niyetleri ile lider ilişkilerini anlamaya yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmini ile olumlu ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Walumbwa ve arkadaşları (2008), Kenya'daki 11 Amerikan firmasında çalışan 478 kişiyle otantik liderlik ile izleyen memnuniyeti ve kişisel iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda, otantik liderlik ile kişisel iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Giallonardo vd. (2010) otantik liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada otantik liderliğin iş memnuniyetini pozitif yönlü olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Wong ve Laschinger (2013), hemşirelerle gerçekleştirdikleri bir araştırmada otantik liderliğin yapısal personel güçlendirmeye olumlu ilişkisinin varlığını ve bu durum neticesinde takipçilerin iş tatmininin de yükseldiğini göstermişlerdir.

Avolio ve Gardner (2005) tarafından otantik liderliğin, çalışanlara yaptıkları işin anlamını bulma, izleyenler arasında iyimserlik ve bağlılık kurma,

güven tesis eden şeffaf ilişkileri teşvik etme ve kapsayıcı, olumlu, etik şartları düzenlemede yardım ederek örgütlerde bir farklılık oluşturduğu öne sürülmüştür.

Otantik liderlik kavramı, pozitif psikoloji akımıyla temellenen ve hayatı anlamlı hale getiren pozitif insani süreçler ve örgütsel dinamikleri anlama çabası içinde olan, pozitif örgütsel bilimden etkilenecek gelişen bir yaklaşımdır. Pozitif örgütsel davranış kapsamı içerisinde yer alan psikolojik sermaye kavramına da unsurları içerisinde yer vermektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın ikinci bölümünde pozitif psikoloji ve bu akımın örgütlere yansınmasıyla gelişen, psikolojik sermaye kavramları üzerinde durulmuştur.



## 2. PSİKOLOJİK SERMAYE

Psikolojik sermaye kavramı, günümüz iş örgütlerinin, geçmişten çok daha farklı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmasıyla, rekabet avantajı sağlayarak, bu avantajın sürdürülmesinde, çalışan faktörünün temel etken olarak görülmesi doğrultusunda geliştirilmiş bir kavramdır. Psikoloji biliminde yaşanan değişimler sayesinde gelişen, pozitif psikoloji akımının, çalışma hayatına yansınmasıyla oluşan psikolojik sermaye kavramının, pozitif psikoloji temeline dayanması sebebiyle konuya yönelik olarak öncelikle, pozitif psikoloji kavramının tanıtılması gerekmektedir.

### 2.1.Pozitif Psikoloji Kavramı Ve Gelişimi

Davranış bilimlerinin temelini oluşturan psikoloji bilimi, insan davranışının bilimsel olarak incelenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Hall, 1960:1). Temelde incelediği 3 ana konu vardır. Bu konular (Bonivel, 2006:3):

- Ruhsal rahatsızlıkları tedavi etmek,
- İnsanların yaşamlarını iyileştirmek,
- Üstün yetenekleri belirleyip geliştirmektir.

Fakat zaman içerisinde, psikoloji biliminin insan sorunlarını çözmek amacıyla kullanılmasıyla, psikologlar ve akademisyenler tarafından, ruhsal hastalıklar ve işlevsiz davranışlar için, etkili tedavi yöntemleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu sebeple, sağlıklı ve üretici bireyler yetiştirip bu bireylerin güçlü yanlarından faydalanarak daha üst düzeyde faaliyet göstermeleri için çabalamak göz ardı edilmiştir (Nelson ve Cooper, 2007:10). Özellikle İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında yaşananlarla, insanların yaşam tatminleri ve yetenekleri, kaçınılmaz bir şekilde önemini yitirerek tüm dikkatler, ruhsal rahatsızlıklar üzerine yoğunlaşmıştır (Bonivel, 2006:3). Sigmund Freud tarafından, o döneme yönelik olarak psikolojinin amacı, “Nevrotik ızdırabın, basit mutsuzlukla yer değiştirmesini sağlamak” olarak tanımlanmıştır (Simonton ve Baumeister, 2005:99). Psikoloji biliminin seyrine bu kapsamda devam etmesi dolayısıyla da, ilk konusuna ağırlık verilmiş ve psikolojide sorun çözme odaklı bir anlayış gelişerek psikoloji biliminin uğraş alanı, büyük ölçüde normal dışı davranışlar ve ruh sağlığı bozuklukları olmuştur. Ancak, klasik psikolojinin

bireysel sorunlara çözüm ararken, insan doğasını hastalıklı bir model olarak ele alınmasına getirilen eleştirilerle (Casey, 2011:2), Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), psikolojinin sadece hastalıkları ve zayıflıklarla ilgilenen bir bilim dalı olmadığını; bununla beraber insanların güçlü yönlerinin ve erdemlerinin de incelenmesi gerektiğini, tedavi etmenin yalnızca yanlışı onarmak değil aynı zamanda doğru şeyleri de inşa etmek olduğunu ve psikolojinin negatifi düzeltmeye yönelik bakış açısının, artık olumlu nitelikler inşa etmeye yönelik kaydırılması gerektiğini dile getirmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda 1998'de Amerikan Psikologlar Birliği'nin o dönem ki başkanı Martin E. P. Seligman tarafından adı konularak " Bireylerde neyin yanlışı olduğuna değil, neyin doğru olduğuna vurgu yapan, yeni bir psikoloji akımıdır " (Abdullah, 2009:23; Güler, 2008:199) şeklinde tanımlanan Pozitif Psikoloji doğmuştur.

Her ne kadar Pozitif psikoloji'nin kurucusu Martin Seligman olarak belirtilse de aslında bu akımın köklü bir geçmişe dayandığı ve konu üzerinde ilk çalışmanın Abraham Maslow tarafından 1954 yılında yapıldığı görülmektedir. Maslow, pozitif psikolojinin temelini hümanistik psikolojiye dayandırmaktadır ve hümanistik psikolojinin sağlıklı ve yaratıcı bireylerin incelenmesi üzerine kurulması gerektiğine inanarak, kendini gerçekleştirmiş bireylerin yaşam biçimine yansımaya değinmektedir (Met, 2010:890). Çokça bilinen ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde ise Maslow, psikolojinin, insanın sadece eksikliklerine değil, potansiyellerine de odaklanması gerektiğini vurgulamıştır (Bridges ve Wertz, 2009). Ayrıca Herzberg (1966), McGregor (1960), Allport (1958), Williams James (1902) de psikolojinin pozitif yönüne odaklanan önemli bilim adamlarıdır.

Pozitif psikoloji, bireylerin olumsuz, eksik ve sorunlu yönlerinden çok, olumlu özelliklerine, güçlü yanlarına ve erdemlerine odaklanan bir yaklaşımdır. Bu haliyle de geleneksel psikolojinin kullandığı "hastalık modeline" karşılık "sağlık modelini" temel almaktadır (Hefferon ve Bonivel 2014:1). Pozitif psikoloji, Luthans vd. (2007) tarafından, " Yaklaşık olarak kişilerin nasıl olduğunu ve bu kişilerde nelerin doğru ilerleyip, nelerin geliştiğini aramaya yönelik çalışma hususunda bir değerlendirme", şeklinde ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a:541). Başka bir ifadeyle pozitif psikoloji, bireylerde nelerin yanlışı olduğuna değil de doğru olan şeylerin neler olduğuna ve bunun nasıl geliştirilebileceğine yoğunlaşmaktadır (Luthans vd., 2006a:26). Genellikle akıl hastalıklarını iyileştirmek ve patolojiye odaklanmaya önem veren psikoloji biliminin, aslında başlangıçtan benimsemiş olduğu ve sonrasında çok fazla önemsemediği bir

misyonu olan, insanın kendi potansiyelinin farkına vararak daha mutlu ve üretken bir yaşama sahip olmasına yardımcı olmayı, tekrar gündeme getirmiştir. Gerçek misyonunun tekrar yeşermesi ile birlikte psikoloji bilimi, olumlu kişisel özellikler, yetkinlikler, erdem ve değerler gibi, bireyin güçlü yönlerine odaklanan, bu güçlü yönleri, bireyin daha üretken, mutlu ve sağlıklı bir yaşama erişebilmesi için geliştirilmesine çabalayan bir özelliğe sahip olmuştur (Güler, 2012:140).

Seligman (2002), mutluluğun üç kökeni olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

- Yüksek düzeyde olumlu duyguları ve doyumunu sağlayan güzel hayat,
- Sürekli özümlemeyi, katılımı ve akışı içeren iyi hayat ,
- Bireyin kendisinden daha büyük ve güçlü bir şeye hizmet etmesini ve güçlü yanlarını, bu doğrultuda kullanılmasını ifade eden anlamlı hayat.

İkinci ve üçüncü boyutlarda yapılan araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak, hedonik boyutta aktivitelerde bulunan bireylerin, kısa dönem içinde daha yüksek olumlu duygu düzeylerine ulaştıkları görülmüştür. Öte yandan psikolojik iyi oluş boyutunda aktivitelerde bulunmak, uzun dönemli olarak bireyin yaşamına anlam ve değer katmaktadır. İkinci boyutta bahsedilen akış kuramı, Mihalyi Csikszentmihalyi tarafından ortaya atılmıştır ve akış, " fiziksel ya da bilişsel bir aktivitenin içinde, saniyesi saniyesine yoğun bir şekilde yer almak" olarak tanımlanmaktadır. Dikkat, tamamen gerçekleştirilen göreve verilmiştir ve kişi, kapasitesini tam olarak ortaya koymaktadır (Csikszentmihalyi, 2009:394). Akış kuramına göre, "dışarıdaki" gerçeklikte her ne olursa olsun, bir insan yalnızca bilincinin içindekileri değiştirerek kendini mutlu ya da mutsuz edebilir. Csikszentmihalyi' ye göre (2005) engellere ve aksaklıklara karşın sebat etme yeteneği, insanların başkalarında en çok hayran oldukları özelliklerdendir. Çünkü bu yetenek, yalnızca yaşamda başarılı olmak için değil, yaşamdan zevk almak için de önemli bir özelliktir (Aktaran; Saygın, 2008). Bu kuram, kişinin beceri düzeyi yeterliyse, bu etkinliklerin var olmasıyla yani, akışıyla insana haz verebileceği üzerinde durur. Kişinin tutunduğu bu etkinlik tabii ki işi de olabilir. Dolayısıyla yaptığı iş, kişinin kapasitesinin çok daha altında özellikler gerektiriyorsa, kişinin bu işte canı çok sıkılacaktır. Ancak iş, gerçekten kişiyi zorluyorsa da kişinin bu etkinliğe, yani işine devam etmesi çok zordur. Burada kişinin yapabilecekleriyle

işin gerektirdiklerinin eş düzeyde olması gerekir. İşte o zaman, akış meydana gelecektir (Diener ve Diener, 2000).

Pozitif psikoloji, bireylerin gelişen veya optimal olmayan işleyişine katkıda bulunan süreçler ve çalışma koşullarıdır (Gable ve Haidt, 2005:104). Buradaki amaç, hayattaki en iyi şeylerden bazılarını anlayabilmek ve çalışma yaşamındaki kötü şeylerden uzak durmayı başarmaktır (Luthans, 2002a:58). Yani, hayatın olumsuz ve istenmeyen yönlerini reddetmek, görmezden gelmek değildir. Pozitif psikoloji alanında çalışan bireyler, bireylerin sıkıntılarının, bencilliklerinin, işlevsel olmayan aile sistemlerinin ve etkili olmayan örgütlerin tamamen farkında olmaktadır. Yani bu bireyler, kişilerin nasıl mutlu olduklarını, nasıl özgeci davranışlar sergilediklerini ve nasıl sağlıklı aileler ve örgütler oluşturabileceklerini anlamaya çalışmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Pozitif psikoloji, psikoloji alanı içindeki aynı bilimsel yöntemleri uygular, ancak "işlemeyenler" yerine, "işleyenler" e; insanlardaki "sorunlar" yerine, onları "güçlendiren özellikler"e odaklanır (Türkmenoğlu, 2012:75). Bundan dolayı İkinci dünya savaşı sonrası psikoloji ile bugünkü pozitif psikoloji arasındaki temel fark sorulan sorulardadır: 'Bireyler neden kaybeder?' ya da 'Bazı insanları başarılı kılan nedir?' (Hefferon ve Boniwell, 2014:5).

Bu doğrultuda pozitif psikoloji 3 devrede incelenir (Positive Psychology Center, 1998) :

- Öznel devre; geçmiş şimdi ve gelecek boyunca pozitif deneyimleri ve durumları kapsar (mutluluk, iyimserlik ve iyi oluş gibi).
- Bireysel devre; ' iyi insan ' olma özelliklerine odaklanır (yetenek bilgelik sevgi cesaret ve yaratıcılık gibi ).
- Grup devresi; pozitif kuruluşları vatandaşlığı ve toplulukları inceler (örneğin özgecilik, hoşgörü ve iş ahlakı).

Pozitif psikoloji, bireysel düzeyde sevgi, cesaret, iletişim becerileri, estetik, duyarlılık, kapasite, azim, affedicilik, özgünlük, maneviyat, yetenek ve bilgelik gibi konulara odaklanırken, grup düzeyindeyse gruptaki toplumsal erdemlere odaklanır. Dolayısıyla toplumsal erdemler, bireyleri iyi vatandaşlık, sorumluluk, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş etiği gibi olumlu

psikolojiye yönlendirir (Luthans, 2002a). Pozitif psikoloji; iyi oluş, mutluluk, akış kişisel güçlü yanlar, bilgelik, yaratıcılık, hayal gücü ile pozitif grup ve kuruluşların özelliklerine odaklanır. Dahası, bu odak sadece bireylerin nasıl daha mutlu edileceği ve dolayısıyla bencil ve narsistik bir yaklaşımı desteklemek değildir aksine, mutluluk ve de bunun grup düzeyinde geliştirilmesine yoğunlaşılır (Hefferon ve Boniwell, 2014:27). Bu doğrultuda pozitif örgüt biliminin, pozitif psikoloji kavramı üzerine inşa edildiği görülmektedir.

## **2.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu**

Psikolojinin tarihsel seyrine uygun düşen bir biçimde, örgütsel alanda yapılan çalışmalar da pozitif bir bakış açısından ziyade, negatif bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Örneğin, yıkıcı stres ve tükenmişlik, yapıcı stresten; değişime direnme durumu da değişimi kabullenme ve değişime ayak uydurmaktan daha fazla dikkate değer bulunarak, yapılan araştırmalar da bu doğrultuda yapılmıştır. Wrigth (2003:438), bu alandaki çalışmaların yaklaşık 375.000'nin “eksiklik, depresyon, kaygı, korku” gibi olumsuz konu içeriklerinden oluşmasına karşın, sadece ve sadece yaklaşık 1000 civarında olumlu konu başlığından oluştuğunu ifade etmektedir. Oysaki örgütsel davranış alanının geçmişine bakıldığında, bu bilimin ilk ortaya çıkışı olarak görülen Hawthorne çalışmalarında bile, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasında, pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sadece bu durum bile bize, bireylerin pozitif durumlar karşısında negatiflere daha güçlü bir şekilde odaklanabildiklerini göstermektedir. Oysa insanların, psikolojik olarak kendilerini iyi hissettiklerinde sadece iş tatminleri, benlik değerleri, olumlu duygu ve tutumları yüksek olmaz, aynı zamanda bu kişilerde olumsuz duygu ve düşünceler de görülmez. Bir başka deyişle moralimiz iyiyken, yaşam ve iş tatminimiz varsa, çevremizden yaptıklarımızla ilgili destek görüyorsak, kendimizi de iyi hissedeceğimiz şüphesizdir. Çünkü kendimizi iyi hissettiğinizde, aklımıza olumsuz duygu veya düşünceleri de getirmemiz pek olası değildir (Birsell, 2010:93).

Frederickson (2000) tarafından öne sürülen, "olumlu duygular" teorisine göre olumlu duygular, insanların anlık düşünme-faaliyet dağarcıklarını genişletir ve kişisel kaynaklarını geliştirir. Bireyin kendisini iyi hissetmesi, onun oyun oynama ve yeni şeyler deneme isteğini ateşler. Bazı deneysel araştırmalar da olumlu duyguların, bireyi esnek düşünmeye ve bilgilere açık olmaya teşvik edebileceğini (Estrada vd., 1997) ve problemleri yaratıcı bir şekilde çözmeye

yardım edebileceğini (Isen vd., 1987) göstermiştir. Bu çeşit inisiyatif ve yaratıcı faaliyetler, yeni fikirleri, orijinal çözümleri ve maksimum işlevselliği sadece anlık olarak değil, uzun vadeli olarak da teşvik eder. Yani, çalışma ortamında olumlu duygular yaşayan ve güdülenmiş olan çalışanlar, zamanla daha fazla inisiyatif kullanacaklar ve bu davranış, sadece belirli bir zaman diliminde kalmayacak, geleceğe de taşacaktır (Turgut, 2010:82). Bu noktada pozitif psikoloji sayesinde, örgütlerin başarılı olması ve gelişmeleri için, insan potansiyelini ortaya çıkaracak, organize sistemlerin yaratılması da mümkün olmaktadır (Peterson ve Spiker, 2005:154).

Psikoloji biliminde hayat bulan bu olumluluğa dönük akım, bu bilimin ulaştığı tüm alanlara ve buna bağlı olarak örgütsel davranışa doğrudan esmiştir. Böylece, kurumların etkinliklerini artırmaya yönelik çabalar eşliğinde, öz yeterlik, güven gibi örgütsel davranışın pozitif kavramları üzerine yapılan araştırmalar, hız kazanmıştır (May vd., 2004).

Bu doğrultuda, pozitif psikoloji kaynaklı kurumları da, bu akımın yarattığı bakış açısıyla değerlendiren, pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı doğmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji, kurumlardaki olumlu bireysel deneyim, olumlu kişisel nitelikler ve olumlu örgütlerle ilişkili bilimsel çalışmalar şeklinde değerlendirilmektedir (Donaldson ve Ko, 2010). Bu çalışmaların sonucunda örgütsel davranış araştırmacıları, örgütsel düzeyde olumlu bilimsel bir yaklaşımın gerekliliğinin bilincine varmışlardır (Kutani ve Oruç, 2014:147).

Pozitif psikoloji akımının, örgütlere yansması iki farklı yaklaşımla ile oluşmuştur. Bunlardan ilki Pozitif örgütsel düşünce okulu olup, ikincisi ise Pozitif örgütsel davranıştır.

### **2.2.1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu**

Pozitif örgütsel düşünce okulu, Michigan Üniversitesi araştırmacıları, Kim Cameron, Jane Dutton ve Bob Quinn tarafından yürütülen bir akımdır. Bu akım, pozitif psikoloji ekolünün etkisiyle, işletme ve yönetim alanlarını geliştirmek üzere, örgüt çalışanlarının güçlü taraflarını ortaya çıkaran ortamları ve liderleri incelemeye çalışmaktadır (Türkmenoğlu, 2012:79). Çalışanların psikolojik dayanıklılığını geliştirerek onları güçlendiren, bireysel ve örgütsel performansı olağanüstü şekilde arttıran Pozitif örgütsel düşünce okulu yaklaşımındaki amaç,

işyerindeki olumlu davranış örüntülerini ortaya çıkarmak, örgütlerin başarılarını tetiklemek ve bu örgüt başarılarının üst seviyelere yükselmelerini sağlamaktır. Bu yaklaşımdaki, pozitif kelimesi, pozitif örgüt süreçlerini ve örgütün kişilerarası ve yapısal dinamiklerinin, olumlu durumlar dikkate alınarak değerlendirilmesini; okul kelimesi ise, pozitif örgüt ortamlarından bilimsel ya da teorik olarak yürütülen çalışmaları ifade eder (Cameron ve Speitzer, 2011). Bu akım, kriz ve olumsuz şartlarda örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve etkinliğinin devamı için olumlu örgütsel özelliklere dikkat çekmektedir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda Pozitif psikolojinin etkisi ile ortaya çıkan Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu'nun, bir diğer akım olan pozitif örgütsel davranış kadar geniş ölçüde kabul görmediği görülmüştür. Bu akım ile ilgili olarak tanım ve açıklama yapılmış fakat, teorik ve uygulamalı çalışmalarda da pozitif örgütsel düşünce okulu üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir.

### 2.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Luthans başta olmak üzere Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen Pozitif örgütsel davranış kavramıdır (Güler, 2009:122). Bu akım, pozitif örgütsel davranış alanının kurucularından olan Luthans 'ın önderliğinde başlamaktadır (Nelson ve Cooper, 2009:77). Pozitif örgütsel davranış, insanlarda mevcut olan pozitif gücü, psikolojik sermaye unsurlarını, ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak örgütte, performansını iyileştirmeyi hedefleyen yaklaşımdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:736). Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalara bakıldığında, güçlendirme temelli ve olumlu psikolojik kapasiteye dayalı olan pozitif örgütsel davranışın, belirli kriterlere sahip olduğu görülmektedir. Bu kriterlerin, belirli bir teorik temele ve araştırmaya dayalı olması, geçerli ölçüm kriterlerine sahip olması, örgütsel davranış alanına özgü olması, gelişime açık olması, performans üzerinde pozitif etkiye sahip olması gerekmektedir. Bu kriterler şu şekilde sıralanmaktadır (Luthans vd.,2006b:388; Özkalp, 2009:492; Luthans ve Jensen, 2005:305; Güler, 2009:123):

- **Pozitif örgütsel davranışın belirli bir teorik temele ve araştırmaya dayalı olması gerekmektedir:** Pozitif örgütsel davranış, performans gelişiminde ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif yönelimi olan, insan kaynaklarının güçlü yanları ve psikolojik

yeterlilikleri üzerinde yapılan, bilimsel çalışmaları kapsamı gerekmektedir (Güler, 2009:123).

- **Pozitif örgütsel davranışın, geçerli ölçüm kriterlerine sahip olması gerekmektedir:** Pozitif örgütsel davranış, pozitif yönlü insan kaynakları etkinlikleri ve günümüz iş ortamındaki ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans geliştirme için etkin bir şekilde yönetilebilir, psikolojik yeteneklerin uygulanması ve çalışılması olarak tanımlanmaktadır (Nelson ve Cooper, 2009:77; Luthans, 2002a:59).
- **Pozitif örgütsel davranışın, örgütsel davranış alanına özgü olması gerekmektedir:** Pozitif örgütsel davranış akımının, çalışan bireylerin kurum içinde, mutlu ve huzurlu bir şekilde yaşamaları amacıyla yola çıkarken, özellikle çalışanların, kurum bünyesinde, pozitif davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedefleyen bir anlayış içerisinde olduğu görülmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2010:766; Atilla, 2009:546). Örneğin, olumlu etkililik, olumlu pekiştirme gibi davranışlar (Luthans vd., 2006b:388).
- **Pozitif örgütsel davranışın, gelişime açık olması gerekmektedir:** Geleneksel örgüt çalışmalardan ayrılan pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış, bireyin kurum içindeki gelişimini optimum seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir. Yeni gelişen bu alan, kendine güven, umut, çabuk iyileşebilme, iyimserlik, psikolojik ve sosyal şekilde sağlıklı olmak amacıyla, hedeflerden tatmin olma gibi pozitif duygulara sahip olunması doğrultusunda, insan yaşamı ve faaliyetlerinin gelişimini desteklemektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735).
- **Pozitif örgütsel davranışın, performans üzerinde pozitif etkiye sahip olması gerekmektedir:** Bu kriter, olumlu örgütsel davranışı, pozitif psikolojiden ayıran veya farklılaştıran bir kriteri açıklamaktadır. Çünkü olumlu örgütsel davranış, işyerinde pozitif psikoloji kapasitesi kullanarak iş performansını, özellikle yönetici ve liderlerin performanslarını artırmayı hedeflemektedir.



Luthans 2002'de, pozitif örgütsel davranışı tanımlarken, organizasyonların performansını geliştirmek için şu unsurlara sahip olması gerektiğini belirtmiştir:

- İyimserlik,
- Umut,
- Mutluluk veya öznel iyilik,
- Dayanıklılık,
- Duygusal zeka,
- Güven/ yeterlilik.

Pozitif örgütsel davranış araştırmacıları, yaratıcılık, bilgelik, işe bağlılık, öz-yeterlik, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık gibi pozitif kişisel kaynakların, organizasyonun çalışanlarından beklentilerini karşılama veya yüksek performansı ortaya çıkarmadaki rollerine odaklanmışlardır (Bakker ve Schaufeli, 2008).

Özetle, pozitif örgütsel davranış, performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif yönelimi olan, insan kaynaklarının güçlü yanları ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan, bilimsel çalışmaları kapsamaktadır (Luthans vd., 2007a:542). Dolayısıyla bu çalışmaların ana unsurunu örgüt çalışanları oluşturmakta ve günümüz rekabet koşullarında örgütlerin, varlığını sürdürebilmesinde en güçlü kaynağı, çalışanlarının psikolojik potansiyellerinin oluşturduğunun anlaşılmasıyla insan kaynağı, psikolojik sermaye şeklinde ifade edilmektedir.

### **2.3. Psikolojik Sermaye**

Çalışma hayatında, günümüzde yaşanan değişim ile birlikte, örgütlerin rekabetçi avantaj sağladıkları sermaye türleri de değişime uğramıştır. Finansal, fiziksel, teknolojik sermaye gibi artık geleneksel olarak nitelendirilebilecek sermaye türleri, sürdürülebilir rekabetçilik için gerekli olsalar da, yeterli ve ideal kaynaklar olarak görülmemektedir. Bu durum, günümüzde birçok yönetici tarafından olumlu olarak algılanmayabilir. Çünkü söz konusu sermaye türleri, girdi

ve çıktı açısından rahatça değerlendirilebildiği için, bunlarla ilgili sonuçların izlenmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi mümkün olmaktadır ancak, rekabet denkleminde insan faktörünün eklenmesiyle, uzun süredir işletmelerin sahip olduğu bu düşünce sistemi sarsılmaya başlamıştır. Örgütlerin rekabet edebilirliğinde, insan faktörünü ön plana çıkaran yeni sermaye türleri, beşeri sermaye, sosyal sermaye ve bu bölümün ana temasını oluşturan psikolojik sermaye<sup>1</sup> olmuştur (Luthans ve Youssef, 2004:145).

Luthans, bireyin pozitif psikolojik durumunu, psikolojik sermaye olarak tanımlamaktadır (Luthans vd., 2004:47; Luthans vd., 2007:3; Met, 2010:889). Psikolojik sermaye kavramı ile ilgili tanımlamalara bakıldığında, bireyin gelişimine olumlu katkıları olduğu açıklanan psikolojik sermaye kavramı, örgütsel alanda zayıflıkları ve negatif durumları belirlemek ve bireylerin pozitif duygularına odaklanmak gerekliliğini ifade etmektedir (Luthans vd., 2007 ).

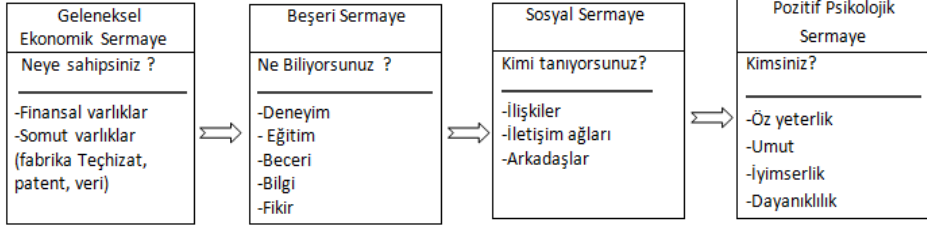
Psikolojik sermaye kavramının tanımı, bileşenleri ile de yapılmaktadır. Bu bileşenler öz yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık bileşenleridir ( Avey vd., 2008:112; Luthans vd., 2006b:388; Luthans vd., 2007a:542; Luthans vd., 2007:19). Öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinin varlığı, bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum, olarak tanımlanmaktadır (Güler, 2009: 125). Yani psikolojik sermaye, bireyin gelişiminde olumlu psikolojik durum ile karakterizedir (Malone, 2010:4).

Pozitif psikolojinin temel konularından biri olan psikolojik sermaye kavramı (Brandt vd., 2011:269), bazı kriterlere göre tanımlanmaktadır. Pozitif psikoloji paradigmasına dayanan (insan güçlerinin ve pozitifliğinin önemi), olumlu örgütsel davranış veya pozitif örgütsel davranış kriterlerine dayalı, bireylerin psikolojik durumlarını içermektedir. Psikolojik sermaye kriterleri incelendiğinde; teori ve araştırmaya dayanan, geçerli ölçümleri olan, gelişime açık ve performansa etkisi bulunan (Avey vd., 2008:112; Luthans vd., 2005: 253) kriterler olduğu görülmektedir. Bu kriterler, pozitif örgütsel davranış doğrultusunda gerçekleşen proaktif, zayıf taraflardan güçlü taraflara işaret eden, kendine has, gelişime açık

---

<sup>1</sup> Psikolojik sermaye kavramının, pozitif psikoloji akımından etkilenerek doğmasıyla literatürdeki bazı kaynaklarda, Pozitif psikolojik sermaye şeklinde de yer aldığı görülmektedir. Psikolojik sermaye kavramı olduğu gibi, Pozitif psikolojik sermaye kavramı da aynı bileşenlerden oluşmaktadır.

bir yaklaşımı benimseyen (geleneksel sermaye türlerine ek olarak) psikolojik sermaye kavramını örgütsel çalışmalara kazandırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:46).



Şekil 2.1. Rekabet avantajı için sermaye türleri

Kaynak: Luthans vd., 2004:46

Şekil 2.1. incelendiğinde, rekabet avantajı için gerekli olan sermaye türleri görülmektedir. Ekonomistler, refah ve ekonomik büyümenin sağlanmasında eğitim ve uzmanlığın rolünü anlatmak için, ekonomide uzun süredir yerleşmiş bir kavram olan "sermaye" kavramını kullanmaktadırlar (Özyakışır, 2011:48). Bu sermaye türleri incelendiğinde, bunların ekonomik sermaye, beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye olduğu görülmektedir. Beşeri sermaye, ne biliyorsunuz; sosyal sermaye, kimi biliyorsunuz; psikolojik sermaye, kimsiniz; bir yatırım ve kalkınma yani ekonomik/mali sermaye, neye sahipsiniz sorularına cevap vermektedir (Luthans vd., 2005:253; Luthans vd., 2004:46; Çetin, 2011:374). Ekonomik sermaye, örgütün finansal varlıklarını ve somut varlıklarını (Luthans vd., 2004:46) incelerken; psikolojik sermaye, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramlarını; geniş çapta tanınan beşeri sermaye ise, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini; sosyal sermaye de çalışanların iletişim ağları ve ilişkilerini kapsamaktadır (Avey vd., 2009:678).

### 2.3.1. Psikolojik Sermaye Boyutları

Pozitif örgütsel davranış alan yazının merkezi kavramı olarak, Luthans tarafından ortaya atılmış olan psikolojik sermaye, daha önce de belirtildiği gibi öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır.

### 2.3.1.1. Öz yeterlik boyutu

Öz-yeterlik, Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel teorisine dayanmakta (Avey vd., 2009:680; Zamahani vd., 2011:660) ve sosyal bilişsel kuramın önemli değişkenlerinden biri olmaktadır. Sosyal Bilişsel Kuramcılara göre, bireyin öz-yeterlik algısı, bireylerin yaptıkları seçimleri, bir işi başarmada harcadıkları çabayı ve yaşadıkları endişe derecesini güçlü biçimde etkilemektedir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2005:90). Bu konuda yoğun çalışmalarıyla bilinen Bandura (1997), özyeterlik algısını, "Bireyin belli bir performansı göstermek için, gerekli etkinlikleri organize edip, yerine getirme kapasitesi hakkında, kendine ilişkin yargısı" olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Orgun, 2009:189; Seferoğlu ve Akbıyık, 2005:90). Özyeterlik, Luthans ve Youssef (2004) tarafından da, "Belirli sonuçları elde etmek için, bilişsel kaynakları harekete geçirme doğrultusunda, bireyin kendi yetenek ve yetkinliğine olan inancı" (Luthans ve Youssef, 2004:152), şeklinde tanımlanmaktadır. Özyeterlilik boyutu, bireyin işi en iyi şekilde yapabildiği yönünde kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008:115). Yani, özyeterlilik, "işimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim" (Arslantaş ve Dursun, 2008:118; Arslantaş, 2007:233) sorusuna cevap vermektedir.

Özyeterlik, zorlukların üstesinden gelmek için gerekli çabayı göstererek (Met, 2010:892), bireyin göreve yönelik faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebileceğine ilişkin, kendi becerisine olan inancını ifade etmektedir. Bireyin kendi becerisine inanması durumunda, insiyatif kullanması, daha fazla çaba göstermesi ve engellerle karşılaştığında, ortadan kaldırmak için gayret etmesi ile sonuçlanmaktadır. Aksi takdirde bireyin kendine inanmaması, becerisini kullanmasını gerektiren durumlardan kaçmasına neden olmaktadır. Bu kaçış, korkuları ile yüzleşmesini, becerilerinin farkına varmamasını ya da farkına vardığı becerilerini geliştirmesini engellemektedir (Aslantaş, 2007:230). Zira performansları konusunda, öz yeterlikleri hakkında şüphesi olanlar, engellerle karşılaştıklarında, mücadeleden kaçınarak kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı içine girmektedirler. Oysa yüksek özyeterlilik düzeyine sahip olan bireylerin, kendilerine daha fazla mücadele gerektiren amaçlar belirledikleri ve karmaşık olan görevlerle baş etmede üstün yollar geliştirebildikleri gözlenmektedir.

Özyeterlik, bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilmektedir (Keleş, 2011:347). Bireyin özyeterlilik algısının, hem bireysel

hem sosyal yeterliliğe (yani sosyal sorunların çözümüne yönelik, bireysel katkılarına olan inanç), hem de kolektif özyeterlilik inancına (önemli sosyal sorunlar karşısında istenen gelişmeyi sağlayabilmek amacıyla toplum olarak katkı sağlanabileceğine dair inanç), olumlu etkide bulunduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır. Özyeterlilik algısının, bu şekilde toplumsal özyeterliliği etkiliyor olması, örgüt içinde de işe bağlılık ve iş doyumu gibi motivasyonunu artıracak faktörlere, olumlu etkide bulunabileceğini göstermektedir (Güler, 2009:129). Özyeterlilik, işle ilgili performans çıktıları ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Avey vd., 2009:680). Ayrıca pozitif değerlendirme, algı, pozitif seçimler, motivasyonel çaba ve azim gibi bireysel etkinlik beklentisine liderlik etmektedir. Buna ilave olarak, özyeterlilik ve güvenin birbiriyle doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Özyeterlilik, pozitif düşünce kalıpları (bu problemi nasıl çözeceğimi biliyorum gibi), strese karşı direnç gibi kavramlarla da (Luthans, 2002a:60) ilişkilendirilmektedir. Son zamanlarda özyeterlilik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel etkinlik gibi arzu edilen çıktılar arasında da ilişki bulunmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:153). Özyeterliliğin kariyer seçimi ve gelişimi, yeni işe girenlerin eğitilmesi ve işe adaptasyonu, iş dizaynı ve iş zenginleştirme, iletişim, takım performansı, yenilikçilik, girişimcilik, liderlik ve stres gibi değişkenler üzerinde açıklayıcı güce sahip olduğu görülmektedir (Çalışkan ve Erim, 2010:660). Özyeterlilik, iş tutumları, liderlik etkinliği, problem çözme ve yaratıcılık ile de pozitif ilişki içerisindedir (Zamahani, vd., 2011:660). Özyeterliliği yüksek çalışanlar, daha yenilikçi ve doğru beceri ve yeteneklere sahip olmaktadır. Gelecekteki işlerde veya alternatif iş bulmada, etkin olarak rol almaktadırlar (Chen ve Lim, 2012:813).

### **2.3.1.2. Umut boyutu**

Umut, günlük dilde çoğunlukla kullanılmaktadır (Zamahani vd., 2011:660; Avey vd., 2009:681). Umudun, psikolojik sermaye kavramı bileşeni olarak incelendiğinde ise, teorik destek anlamında kullanılan bir kavram olduğu görülmektedir (Avey vd., 2009:681). Umut, genellikle istenilen amaçlara ulaşmada bir takım yollar bulmak ve bu yolları kullanırken bireyin kendisini motive etmesi ve bu konuda algıladığı kapasitesi, olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2005:253). Umut, hayal etmek ve bir şeyin olmasını arzulamak değil, bireyin belirlediği amaca ulaşmasını sağlayan dinamik bir güçtür (Luthans vd., 2006b:388). Umut, bireyin birincil bileşenleri olan hedeflerini, amaçlarını,

yollarını tanımlamaktadır (Luthans vd., 2006b:388; Peterson vd., 2011:430; Zamahani vd., 2011:660). Amaçlara ulaşmak için azmetmek (Met, 2010:892) anlamındadır. Umut, amaç için sarf edilen enerji ile, amaçlara ulaşmak için yapılan planlamanın (Başarı elde etme duygusuna dayanan), motivasyonel durumu olarak tanımlanmaktadır (Brandt vd., 2011:270; Luthans vd., 2004:47; Avey vd., 2009:681; Luthans ve Youssef, 2007:330; Youssef ve Luthans, 2007:778; Luthans vd., 2007a:545). Bu tanımın dayandığı nokta ise (İrade olarak ifade edildiğinde), umudun aracılık durumu, amaca ulaşmayı sağlayan yollar ve amaçtan oluşan üç bileşene sahip olmak için, bireyin amaca ulaşmada, isteğe ve kendisini bu amaca götürecektir alternatif yolları arzu etmesi gerekmektedir (Avey vd., 2009:681; Youssef ve Luthans, 2007:778; Luthans ve Youssef, 2007:330). Yani, kısaca umut, başarılı olmak adına alternatif yollara yönelme durumudur (Malone, 2010:4). Yüksek düzeyde umuda sahip olanların, hedeflerine ulaşabilmek için mevcut yollar tıkanıldığında, alternatif yollar üretebileceklerine inanmaları durumudur (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739).

Çalışma hayatında umudun etkisi sorgulandığında, örgütlerdeki performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmektedir (Luthans ve Jensen, 2005:306; Luthans ve Youssef, 2007:330). Umut düzeyinin yüksek olmasının, örgütlerin performansına olumlu etkide bulunduğu, umudu yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütlerin, daha çok kâr elde ettiği, yüksek düzeyde umuda sahip olan yöneticilerin, daha iyi performans sergileyen iş birimlerine sahip olduğu görülmektedir. Umudun çalışanlarda bir işe başlamadaki motivasyonu artıran, işi başarabilmeyi sağlayan yolları hayal edebilmeyi gerçekleştiren ve dolayısıyla işte yüksek performans sergilemeyi mümkün kılan bir faktör olduğu anlaşılmaktadır (Güler, 2009:130). Bunun dışında umudun klinik, eğitim ve spor ile ilgili uygulamalarda olumlu etkisi olduğu da görülmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739). Çalışanların umudu ile iş tutumları, örgütsel karlılık, iş tatmini arasında da pozitif ilişki bulunmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007:330). Yüksek umut düzeyine sahip çalışanların, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinde düşüş olduğu görülmektedir (Çalışkan ve Erim, 2010: 659). Tam tersi durumda umudu olmayan bireylerin ise, umutsuzluğun yaşamlarını pasifleştirdiği, depresyon ve öz kıyım davranışları için bir etken oluşturduğu görülmektedir. Umudunu yitirmiş bireylerde; motivasyonda azalma, zorluklar karşısında yenik düşme, depresyon düzeyinde artma, başarısızlık

karşısında çaresizlik, mutsuzluk, kararsızlık görülmektedir (Kıymet vd., 2010: 165).

Umudun örgütsel davranış alanına olumlu ve olumsuz etkilerini gören yöneticiler, örgütlerde umudun oluşturulması konusunda, eğitim çalışmaları planlamaya başlamaktadırlar (Avey vd., 2009: 681). Çünkü umut, insana yaşaması için bir enerji vermektedir. Bu enerji, istek ve güdüyü kanalize etmekte ve bireyi geleceği için çabalamaya yöneltmektedir. Umudun keder ve üzüntüyü engellemektedir. Umudun en önemli özelliği, bir çıkış yolu olduğuna ve yardım ile bireyin yaşantısında değişiklikler oluşturabileceğine olan inancıdır (Kıymet vd., 2010: 165).

### **2.3.1.3. İyimserlik boyutu**

İyimserlik, pozitif örgütsel davranış hareketinde ortaya çıkan yeni bir kavram olmakla beraber, çok uzun yıllardan beri hem psikologlar hem de halk arasında bilinen ve tanınan bir kavramdır (Özkan, 2009: 493). Birçok psikolog iyimserliği, insanın doğasında olan bireysel bir farklılık olarak nitelemektedir. Ancak, diğer psikolog ve örgütsel davranış bilimcilerinin kullandığı kavramlarda olduğu gibi bunda da, hala daha çözülmemiş noktalar bulunmaktadır. İyimserliği, bireyin özelliği olarak görenler arasında ilk çağ filozofları (Sofokles, Nietzsche), psikolog ve psikiyatristler (Freud, Allport, Erikson, Menninger) bulunmaktadır. Bu bilim insanları, optimizm konusunda olumsuz bir görüşe sahiptirler. İyimserlik, bu insanlara göre bir illüzyondur (hayaldir). Ancak, genelde 1960' lı ve 70' li yıllardaki bilişsel psikologlar, birçok bireyin kendisi hakkında olumlu bir yanlılığa sahip olduğunu ve özellikle psikolojik açıdan daha sağlıklı olanların bu tür bir yanlılığa daha çok sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu olumluluk, antropologlar, gelişim psikologları ve nero psikologlar tarafından da paylaşılmakta ve bu kavramın, insanın doğasında veya kalıtsal potansiyellerinde var olduğunu ifade etmektedirler (Tak vd., 2009: 494).

İyimserlik, pozitif psikoloji hareketi içerisinde yer alan Seligman vd tarafından araştırılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004:153) İyimserlik boyutu konusunda birçok tanım yapılmıştır. İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olabilmek için olumlu tavır ve beklentilerdir (Met, 2010:892), şeklinde ifade edildiği gibi, bireyin amacı için çabalamak uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak biçimde, hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak

da ifade edilmektedir (Güler, 2009:130). Bir başka tanıma göre ise iyimserlik, işlerin iyi gideceğine olan inançtır, bir kalitedir, erdemdir. Polyannacılık, hayalperestlik veya var olan tehlikeleri ve sorunları göz ardı etmek, dünyaya pembe gözlüklerle bakmak değildir (Baltaş, 2001: 185).

Bu tanımlamalar bir örnekle açıklandığında; işyerinde ödüllendirilmiş bir çalışan, eğer iyimserse şöyle bir yüklemde bulunmaktadır. "Ben iyi çalıştığım için bu şekilde ödüllendirildim, çalıştığım her zaman bu şekilde ödüllendirileceğim ve sadece iş hayatında değil, yaşamın her alanında çalıştığım zaman ödüllendirileceğimi biliyorum". Farklı şekilde olumsuz bir örnek vermek gerekirse, satış hedefini tutturamayan iyimser bakış açısına sahip bir çalışan durumu şu şekilde açıklayabilmektedir. "Ekonomik kriz nedeniyle bu ay satış oranları düşük geldi, sonraki ay durumun düzeleceğine inanıyorum, sadece satışlarda sorun çıktı yoksa işyerinde amirim ile ilişkilerim gayet iyi gidiyor" (Güler, 2009: 131) demektedir. Böylece birey, yaşamdaki olumlu olaylardan hareketle moralini yüksek tutmakta ve öz değerinin farkında olmaktadır.

İyimser bireylerin olaylara bakış açıları olumlu olmaktadır. Bu bireyler yaşamdaki olumsuz olaylardan, suçluluk duygusu ve umutsuzluktan kendilerini uzak tutmaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008:740). Fakat, burada yapılan olumlu değerlendirmelerin gerçekçi olması gerekmektedir. Çünkü, psikolojik sermaye boyutu olarak iyimserlik, olumlu ve olumsuz olayların sonuçlarını doğru, ve gerçekçi bir şekilde değerlendiren, iyimserliğin sorumlu ve uyumlu yönünü barındıran bir özelliğe sahip olmaktadır (Güler, 2009:131). Yani iyimser bireyler, gerçekçi hedefler ortaya koymakta ve bu hedeflere ulaşmak için çabalarını devam ettirmektedirler (Malone, 2010:5). Herhangi bir başarısızlığa uğradıklarında bu başarısızlığı, doğuştan sahip oldukları kendi zayıflıklarıyla açıklamak yerine, değiştirilebilecek özelliklere ya da çevresel faktörlere bağladıkları gözlenmektedir (Baltaş, 2001:185).

Çalışma hayatında, iyimserliğin pek çok faydası bulunmaktadır. Hatta yöneticilerin personel alımında, iyimserlik boyutunun bireylerde aranan özellikler arasında olduğu tespit edilmektedir. Örneğin, insan kaynakları yöneticisi Werhause, personel seçiminde, bireylerde eğitim ve denetimden ziyade, işe alma kriterlerinden birinin de iyimserlik olduğuna dikkat çekerek, hayattan zevk alan bireylerle çalışmak istediklerini belirtmektedir (Luthans, 2002a:57). Bu ifadeler, onun iyimserlik boyutuna verdiği önemi göstermektedir. Literatür çalışmaları da



iyimserliğin ne kadar önemli olduğunu desteklemektedir (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans ve Jensen, 2005).

Literatür çalışmaları incelendiğinde, iyimser bireylerin çalışma hayatında daha çok çalışmaya teşvik edilebilen, daha tatminkar, zorluklar karşısında daha sebatkâr, fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı oldukları bulgularını gösteren araştırma sayısının, artmakta olduğu dikkat çekmektedir (Keleş, 2011:347). Ayrıca iyimserliğin fiziksel ve ruhsal sağlığa, dayanıklılığa, akademik, atletik, politik ve mesleki motivasyona ve başarıya olan etkileri sıkça araştırılmaktadır (Özkalp, 2009:493). İyimserliğin yüksek üretkenlik, düşük düzeyde işe devamsızlık ve yüksek performans gibi önemli çalışma çıktılarıyla anlamlı ilişki içinde olduğu söylenebilir (Luthans ve Jensen, 2005: 306).

#### **2.3.1.4. Dayanıklılık boyutu**

Luthans ve diğerleri (2006a:28) dayanıklılığı, çalışanların zorluklar, uyuşmazlıklar ve hatta olumlu olaylarla ilerleme ve artan sorumluluklar karşısında kendini toparlayabilmesini sağlayan, geliştirilebilir bir kapasite olarak tanımlamaktadır ve daha çok klinik psikoloji alan yazınına özgü olarak değerlendirilen bu kavramı, risk ve ciddi anlamda sıkıntı yaşanması durumunda, pozitif anlamda stresle başa çıkma ve uyum sağlamaya nitelendirmektedirler (Luthans vd., 2008:222). 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 (Larson, 2004:47).

Dayanıklılığın daha çok olumsuz olaylar karşısında etkisini gösterdiği düşünüldüğünde, çalışma hayatındaki olumsuz koşul ve dönemlerde bireyin, stres düzeyi ve stresle başa çıkmasını kolaylaştıran bir özellik olacağı düşünülebilir. Dolayısıyla, çalışma hayatının en olumsuz dönemi olarak düşünülebilecek işsizlik dönemlerinde insan kaynakları uzman ve birimlerinin, genelde psikolojik sermaye, özelde ise psikolojik sermayenin bileşenlerinden biri olan dayanıklılık özelliğinin geliştirilebilmesi için, çaba sarf etmeleri gerektiği öne sürülmektedir (Luthans vd., 2006a:25). Dayanıklılığın, işsizlikten farklı olarak bireyin çalışma hayatını da olumlu etkilediği, bazı araştırmalarca desteklenmektedir. Çalışma ortamında önemli değişim ve dönüşüm yaşamakta olanların, dayanıklılık özelliğinin performans ile ilgili olduğu, dayanıklı çalışanların, işletmelerin küçülme yaşadığı

durumlarda dahi sağlık durumlarında bir bozulma yaşamadan, mutlu ve yüksek performanslı bir şekilde işyerine devam ettiği görülmektedir. Dayanıklılığın, iş doyumunu, işe bağlılık ve mutluluğa olumlu etkide bulunduğu ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a:547). Bu örneklerden anlaşıldığı üzere dayanıklılık, bireyin sadece yaşamda kalma mücadelesinde önemli olmamakta aynı zamanda, stres altında başarıyı yakalayabilmesi içinde büyük bir öneme sahiptir.

Aslında stres ile sağlık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak, Kobasa (1979) tarafından ileri sürülmüş olan bu kavram, bazı bireylerin diğerlerine göre içinde buldukları stresli ortamdanda daha fazla etkileniyor olmalarını açıklayabilmek üzere ortaya çıkmıştır. Dayanıklı kişilik özelliğinin, bireyleri işin ve hayatın stresinden kaynaklanan fiziki veya zihinsel rahatsızlıklardan koruduğu belirtilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu ortama karşı ilgisinin olması, olayların gidişatını kontrol etme isteği içinde olması ve mücadele etme hevesine sahip olmasının, dayanıklı kişilik özelliğini belirleyen unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Pines, 1988:73; Furnham, 1997:176-177). Bu unsurları bir örnekle açıklamak gerekirse, işsizlik gibi olumsuz bir duruma maruz kalan dayanıklı bir birey, hemen iş olanaklarını araştırmaya başlar. İşten ıkarılma kararında neyin etkili olduğunu bulmaya çalışır ve bu durumu kendi kariyerinin gelişmesinde bir fırsat ya da mücadele olarak kabul eder. Nitekim Maddi (1987)'nin Illinois Bell Telephone isimli bir şirkette yapılan işten çıkarmaları incelediği bir çalışmada, işten çıkarmaların yaşandığı dönemde çalışanların üçte ikisi, yüksek düzeyde performans düşüklüğü, liderlik ve fiziksel sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Çalışanların üçte biri ise, ki bunlar dayanıklı bireylerdir, aynı olumsuz duruma maruz kalmalarına rağmen, sağlıklarını ve yaşam sevinçlerini koruyabilmiflerdir. Bireylerin performanslarında herhangi bir düşüş gözlenmemiş ve hatta işe ilişkin oşkularında da yenilenme olmuştur (Akt. Larson ve Luthans, 2006:52). Dayanıklı bireylerde gözlenen bu durum, Luthans ve Youssef (2004) 'in dayanıklılığı açıklarken belirttiği şu ifadeye örnek oluşturmaktadır " Olumsuz duruma karşı dayanıklı bireyler, performanslarında sadece başladıkları noktaya geri dönmez, daha yüksek bir performansa ulaşabilir; yaşamlarında ise daha fazla anlam ve değer bulabilirler ".

## **2.4. Psikolojik Sermayenin Yönetilmesi Ve Geliştirilmesi**

Psikolojik sermayenin en önemli niteliği, bileşenlerini oluşturan umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık özelliklerinin ölçülebilir ve geliştirilebilir

olmasıdır. Bireyin çalışma hayatında, performansını artırıcı iş doyumunu sağlayıcı ve dolayısıyla çalışma mutluluğunu artırıcı etkisi olacağı ifade edilen bu özellikler, verilecek olan eğitimler yoluyla bireylere kazandırılabilir ve bireyler bu özellikler açısından ilerleme kaydedebilirler. Luthans ve diğerlerinin (2006b) micro-müdahale terimini kullanarak psikolojik sermaye müdahalesi olarak ifade ettikleri aşağıda kısaca anlatılmakta olan bu müdahale ve geliştirme yolları, çalışan bireylerin sadece pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmekle kalmayacak finansal etki ve yatırıma dönük yüksek geri dönüşümde sağlayabilecektir.

#### **2.4.1. Özyeterlilik Boyutunu Artırma Yolları**

Psikolojik sermaye bileşenlerinden, çalışma hayatında bireyin performansını olumlu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkan özyeterlilik, geliştirilebilir bir özelliktir. En etkili özyeterlilik geliştirme yöntemlerinden birisi, başarı veya üstünlük deneyimi olarak ifade edilebilir. Bu teknikte, çalışan ya da yönetici için özel olarak hazırlanmış bir simülasyonda ya da gerçek çalışma ortamında, dereceli olarak zorluğu artırılan bir görevde, başarıyı yakalayabilmenin olumlu etkisi olduğu düşüncesinden faydalanılarak, çalışanın kendine güveninin yükseltilebileceği ileri sürülmektedir (Luthans vd., 2007b:14).

Temsili öğrenme ya da model alarak öğrenme gibi bir yöntem ile de öz yeterlilik geliştirmek mümkün olabilir. Bu yöntem, üstünlük deneyiminin mümkün olmadığı, iş ortamının riskli olduğu ya da ortamın simülasyon olarak hazırlanmasının çok pahalı olduğu durumlarda, rol modeli olarak adlandırılan çalışanların, verilen işi başarıyla yerine getirmelerinin izlenmesidir. Rol model kullanılmadığı durumlarda ise öğrenilecek olan bireyin, kendini iş yaparken hayal etmesi ile bir diğer ifadeyle "hayali deneyim" ile işi başarma görselleştirilmeye çalışılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:155). Bu hayali deneyim Luthans ve diğerlerinin (2006b:390) micro-müdahale yöntemlerinde de yer bulmaktadır. Araştırmacılar aşağıda bahsedilen umut geliştirme yöntemlerinde de yer alan, bireylere hedef belirlemeyi, hedefe giden yolları oluşturmayı, başarı için gerekli olan kaynaklara erişim konusunda düşüncelerini sağladıkları bu eğitim yardımıyla, hayali bir başarı deneyimi yaşadıklarını ileri sürmektedirler. Bu hayali başarı, katılımcı diğer bireyler içinde model oluşturacak, böylece öz yeterlilik gelişimi mümkün olabilecektir.

Bir diğer yöntem olan sosyal ikna, diğerleri kadar güçlü bir yöntem olmasa da etkili olabilecek bir yöntemdir. Burada saygın ve yetkinlik düzeyi yüksek birinin, ikna yoluyla, çalışanda işi yapabileceğine dair telkinde bulunması söz konusudur. Olumsuz ifadelerin etkileme düzeyi, olumlu ifadelerin olumlu sonuç yaratmasına göre daha etkili olmasına rağmen, objektif gerçek bilgiler ışığında yapılan sosyal iknanın etkili bir yöntem olması mümkündür (Luthans vd., 2004: 48).

Fiziksel ya da psikolojik açıdan uyandırma da, çalışanda öz yeterliği geliştirebilecek bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem, bireylerin kendi yetkinliklerini değerlendirme aşamasında, fiziksel ve duygusal açıdan nasıl ve ne hissettiklerine odaklanıp, hislerine göre karar verdikleri gerçeğinden yola çıkmaktadır. Bu hislerin olumsuz olması durumunda, yani bireyde yorgunluk, rahatsızlık, endişe, depresyon veya stres gibi olumsuz bir durum söz konusuysa, bireyin kendine olan güveninde bir düşüş yaşanabilmektedir. Tam tersi durumda, yani bireyin fiziksel ve zihinsel durumu olumlu olduğunda, çok fazla bir güven artışı olmasa da, iyi bir fiziksel ve ruhsal durumun bireyde, öz yeterlik geliştirmek açısından sağlam bir önkoşul sağlandığına kuşku yoktur (Luthans vd., 2004: 48). Bu nedenle bireyin, belli davranışlarda bulunabilir ve motive olabilmesi için, fiziksel ve psikolojik olarak uyanık olmasını sağlamak, öz yeterlik geliştirme yolunda başlangıç aşaması için önemlidir.

#### **2.4.2.Umut Boyutunu Artırma Yolları**

Bireylerin belirledikleri hedefler üzerinde düşünceleri, hedefe yönelik yolları bulmayı tetiklemesi dolayısıyla etkili görülmektedir. Bir yöntem olarak bireylerin, hedeflerini açık bir şekilde dile getirebilmelerini sağlayan eğitimler, umut düzeyini arttırmaya yarayabilecek bir yol olarak görülmektedir. Umut düzeyini arttırmaya yönelik verilecek olan eğitimlerde, bireylere daha açık hedefler belirleme, başarıya ulaşmak için birkaç farklı yol üretme, hedefe ulaşmayı sağlamak adına zihinsel enerjii toplayabilmek, aşılamayacak engelleri, başarılması gereken bir mücadele olarak görmeyi sağlayan, sonuç odaklı bilişsel-davranışsal ve sözlü anlatım içeren yöntemlerin, bileşimini uygulamanın etkili olacağı ifade edilmektedir. Böylesi bir teknik dahilinde, katılımcıların hedefe yönelik olası aracı düşüncelerini dile getirdikleri bir koçluk eğitiminin uygulandığı, Green ve diğerleri (2006)'nın çalışmasında, eğitimi alan

katılımcıların, hedefe yönelik çabaların da ve umut düzeylerinde artış gözlenmiştir.

Yukarıda bahsedilen teknikleri içerecek şekilde, yönetici ve çalışanların da umut düzeyini artırmak mümkün olabilir. Umudun bileşenlerini oluşturan hedef, hedefe yönelik irade ve yolların zenginleştirilmesinin, umut düzeyini artırılması beklenmektedir. Belirtilen bu bileşenlerden hedefe yönelik eğitimler, hedef belirlerken belirli, gerçekçi, ölçülebilir ve mücadelecı hedeflere odaklanılmasını önemli görmektedir. Adım atma adı verilen yöntemle de, karmaşık, zor ve uzun dönemli hedefler yönetilebilir. Alt hedeflere bölünerek çalışanların, kademeli ilerleme ile, küçük kazançlar, deneyimler yaşaması mümkün olabilmektedir.

Hedefe yönelik iradeyi geliştirmek ile ilgili uygulanabilecek bir yöntem ise katılımcı girişim, olarak ifade edilebilir. Bu yöntemde çalışanların, kendilerinin ve örgütlerinin bugününü ve geleceğini kontrol edebildiklerini hissetmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin uygulayacağı bir yöntemle, çalışanlarına güven aşılması ve onlara işi başaracaklarına dair güvendiğini göstermesi, çalışanların iradelerini geliştirme yoluyla, umut düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:155).

Son olarak çalışanlarda umut düzeyini yükseltmeye yarayacak hedefe yönelik yol geliştirmek için de, " hazırlıklı olma " yöntemi uygulanabilir. Karşılarına çıkacak sorunlara, çözüm bulabilme becerisini artıracak olan bu yöntem gibi, bazı örgütler de uygulanan, beklenmedik olaylar karşısında hazırlıklı olmak yöntemi de, birçok olasılık karşısında, hazırlıklı olma duygusunu geliştiren, alternatif çözüm önerilerinin keşfedilebileceği, senaryo analizlerini içermektedir. Özellikle, değişim ve belirsizlik durumlarında, çalışanın sahip olduğu hedefe yönelik, yol envanterini geliştirebilecek diğer bir yöntem ise, zihinsel tekrarlamadır. Bu yöntemde, yönetici veya çalışan, karşısına çıkabilecek önemli olayları, olası engelleri gözünde canlandırır ve bu engelleri aşmak için, alternatif yolları zihninde oluşturur. Ancak burada dikkat çekilmesi gereken nokta, çalışanların sadece başarılı son noktaya odaklanmasındansa, umut geliştirme ve amacı gerçekleştirme sürecinden de zevk almasını sağlamaktır. Bu nedenle, yeniden hedef belirleme yönteminin uygulanması önerilmektedir. Bu yöntemle amaçlanan, mutlak engelle karşılaşıldığında, yeniden bir hedef belirlenerek, yersiz umutlanmanın önüne geçmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:155).

Sözü edilen bu yöntemler, Luthans ve diğerlerinin (2006b) uyguladıkları, umut geliştirmede mikro müdahale oturumlarında kullanılmaktadır. Bu oturum, katılımcı sayısına göre, 1-3 saatlik bir süreyi kapsayan bir eğitim olarak düşünülebilir. Bu eğitimde katılımcılardan, öncelikle kendileri için değerli olan bir hedef belirlemeleri istenmektedir. Bu hedefin, 1) Başarıyı ölçebilecek, somut çıktıları olmasına, 2) İstenmeyenden uzaklaşan değil, istenene ulaşan bir yaklaşım olmasına (örneğin ürün geri dönüşümünü engellemek değil kaliteyi artırmak gibi bir hedef belirlenmelidir), 3) Küçük kazançlar sağlayacak, alt hedefleri doğurabilmesi istenmektedir. Hedefler belirlendikten sonra, hedefe giden yolların tayin edildiği sürece sıra gelmektedir. Katılımcılardan hedefe ulaşmak için birçok yol belirlemeleri, uygulamanın zorluğuna bakılmaksızın alternatif yollar üzerinde beyin fırtınası yapmaları istenmektedir. Son olarak da, bulunan bu yolların dökümü çıkarılıp, her bir yol için gerekli olan kaynakların listelenmesi gerekmektedir. Dikkatli bir incelemeden sonra, kaynak bulmanın mümkün olmadığı, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan yollar elenip, gerçekçi olan yollar üzerinde durulmaktadır. Burada katılımcılara, olası engeller üzerinde düşünmeleri söylenmekte, katılımcıların bu engeller karşısında uygulayabilecekleri, alternatif yollar hakkında fikir geliştirmeleri beklenmektedir. Umut geliştirme yöntemlerini kullanarak, uyguladıkları bu oturumda araştırmacılar, katılımcıların kendileri için değerli olan bir hedefi belirleyip, bunu sahiplendiklerini, karşılına çıkması olası engeller için hazırlıklı hale geldiklerini, hedefe giden olasılık dahilindeki, birçok yolu uygulayabilir olduklarını görmüştür. Her şeyden önce, bu oturum esnasında moderatör, katılımcıların kendi kendilerine olan telkinlerinde, olumsuz değil olumlu ifadeler kullanmasını teşvik etmektedir (Luthans vd., 2006b:388-389). Böylece yukarıda sözü edilen yöntemlerin uygulandığı böyle bir eğitimin umut kavramının hedef ve hedefe giden yolları belirleme, engellerin üstesinden gelme gibi unsurlarını içine alacak şekilde uygulanması, umut düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaktadır.

#### **2.4.3. İyimserlik Boyutunu Arttırma Yolları**

İyimserlik gelişimi için önerilen etkili bir yöntem, Schneider (2001) 'ın 3 basamaklı süreç yönetimidir. Burada sözü edilen 3 basamak şunlardır; 1) Geçmiş için hoşgörü, 2) Şimdi için takdir, 3) Gelecek için fırsat kollama. İyimserliğin bir anlamının da, şu anda ve gelecekte başarılı olmakla ilgili olarak olumlu yüklemde bulunmayı ifade etmesi nedeniyle ilk basamak, bireyin geçmişi ile ilgili pişmanlık ve suçluluk hislerini ayarlamasını içermektedir. Şimdiki ve gelecekteki başarıyı

artıracak olan olumlu düşünmeyi, olumsuz etkileyerek felce uğratabilecek olan bu hisler konusunda, bireyin kendi kontrolü dışında, başına gelen talihsiz durumları değerlendirerek, algı ile gerçek arasındaki farkı ayırt edebilmesi gerekmektedir. Birey, geçmişe yönelik bu tür olumsuz duygulardan gerçekçi bir şekilde arındığı takdirde, bunların yerini olumlu duygular alacaktır ki bu durum, bireyin şimdiki zamanı da olumlu değerlendirmesine ve dolayısıyla geleceğe yönelik olumlu gelişmelerin olacağına dair bir algı içine girmesini sağlayacaktır (Luthans vd., 2007b:16). Bu olumlu algıda, bireyin karşısına çıkabilecek fırsatları daha iyi değerlendirmesine sağlayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın her zaman iyimserlik içinde olup, gerçeklerden kendini soyutlamaması gerekliliğidir. Esnek iyimserlik denilen, karşılaşılan duruma özgü şekilde, gerektiği zaman kötümser de olunabilen bir durum ve başarılı olmayan seçimler için kişisel sorumluluktan kaçınılmayan, kontrolü dışsallaştırmayan, gerçekçi bir iyimserliğe sahip olmanın rolü, dikkate alınmalıdır (Luthans ve Youssef, 2004:156).

Örgüt içinde, değer verilen bir özellik olarak kendini gösteren iyimserliğin artırılabilmesi için, çalışanın algısını değiştirme çabasından başka, Schulman (1999) tarafından da, bazı örgütsel girişimler önerilmektedir. Örgütün çalışanlarına net ve başarılabılır hedefler göstermesi, örgütte adem-i merkeziyetçi ve katılımcı bir karar verme mekanizmasının oluşturulması, performans değerlendirmelerinin yapılması ve buna bağlı olarak çalışana, performansı ile ilgili geri bildirim verilmesi, örgütün ücret sisteminin performansa bağlı olarak oluşturulması bu önlemler arasında sayılmaktadır.

#### **2.4.4.Dayanıklılık Boyutunu Arttırma Yolları**

Belirsizlik durumlarında hissedilen strese karşı, kendini koruyabilen dayanıklı bireyler, değişime de kolay uyum sağlayabildiklerinden, çalıştıkları örgüt tarafından daha değerli görülmektedirler. Örgütlerin insan kaynakları bölümleri, örgüt çalışanlarında bu özelliği geliştirmek için, birkaç yöntemden faydalanabilirler. Bu yöntemleri gruplayan Luthans ve diğerleri (2006), ilk yöntem grubunu proaktif, diğerini ise reaktif yaklaşım çerçevesinde sunmaktadırlar.

Proaktif yaklaşımda 3 yöntemden bahsedilmektedir. İlki, risk odaklı yöntem olup risk veya stresin önlenmesi veya azaltılmasına çalışmaktadır. Bu

yöntem, dayanıklı bireylerin güçlü, sosyal destek ağlarına sahip olduğundan yola çıkarak, örgüt içinde karşılıklı güvene, iyi ilişkilere dayanan, olumlu bir psikolojik sözleşmeyi içeren, sosyal destek sağlayan, güçlü bir örgütsel kültürün yaratılmasını amaçlamaktadır. İkincisi, varlık odaklı yöntemdir. Kişisel ve mevcut örgütsel kaynakları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemde önemli olan, örgütün çalışanlarının istihdam edilebilirliklerine, sürekli eğitim, gelişmeye yönelik çalıştaylar düzenleyerek, kendilerini geliştirmek isteyenleri ödüllendirerek katkıda bulunmaktır. Kısacası çalışanlarının beşeri ve sosyal sermayelerine yatırım yapmayı içeren bu yöntem, stresle başa çıkamamanın en önemli nedeni olarak görülen, eğitim eksikliğini gidermeye çalışmalıdır. Üçüncü yöntem ise, süreç odaklı olup, çalışanların bilişsel becerilerini artırmayı hedeflemektedir. Bu yöntemde, psikolojik sermayenin bir diğer bileşeni olan öz yeterlikten yararlanılmaktadır. Dolayısıyla, üstünlük ya da başarı deneyimi, sosyal öğrenme, ikna ve olumlu geribildirim gibi öz yeterliliği artırmaya yönelik yöntemlerin, burada da uygun olacağı ifade edilmektedir (Luthans vd., 2006a:34-35).

Reaktif yaklaşım, özünde 4 kişisel boyutun geliştirilmesini barındıran yöntemlerden oluşmaktadır. İlki, olumlu duyguları kullanma yöntemi olup, olumlu duyguların dayanıklılığı artıracağı varsayımı üzerine kuruludur. Frederickson 'ın (1998) "genişlet ve inşa et" teorisi çerçevesinde şekillenen bu yaklaşım, olumlu duygulara sahip olan bireylerin, düşünce ve eylem repertuarlarının genişleyeceğini, örgütlerin çalışanlarına işlerinden anlam ve doyum elde etmeleri için yardımcı olmalarının, çalışanların olumlu duyguları tetikleyeceğini savunmaktadır. İkinci yaklaşım, kendini abartma ya da yukarıda görme yöntemidir. Kendini yukarıda görme, bireyin olumlu özelliklerine, gerçekçi olmayan, yanlış bir şekilde inanma eğilimi, olarak ifade edilebilir. Aslında, bir kişisel özelliği de ifade eden bu yanlışlık, bireyin dayanıklılığını arttıran bir özellik olarak karşımıza çıkmakta ve çalışanlarını, dayanıklılığını arttırmaya çabalayan örgüt yönetiminin uygulayabileceği bir yöntem olarak gösterilmektedir. Yükleme şekli yönetimi ise, üçüncü yöntem olup, başa gelen bir olay hakkındaki nedensel algı ve yorumu, olumluya çevirmeyi amaçlamaktadır. Çalışan bireyin başına gelen olay üzerinde kendi kontrolü olduğunu düşünecek veya iyimser bakış açısına sahip olacak şekilde eğitilmesi, önemli bir insan kaynakları yöntemi olarak görülmekte ve dayanıklılığı artıracağı savunulmaktadır. Son olarak, dayanıklılığı artırma yöntemi ise, ingilizcede "resiliency" ile neredeyse aynı anlama gelen "hardiness" üzerine kuruludur. Bu yöntemde bireyin, işinde anlam bulması, işinde kontrol



sahibi olduğunu anlaması ve deneyimleriyle gelişmesi, dayanıklılığı geliştirmekte, bu durumda bireyi, olumsuz olaylara karşı daha güçlü kılmaktadır (Luthans vd., 2006a:37-38).

Özetle hiç kuşku yoktur ki birey, gerek örgüt içinde olsun, gerek özel yaşamında, her an olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Dayanıklılık geliştirme eğitimleri sayesinde önemli olan, bu tür olumsuzluklarla karşılaştığında, bireylerin bunlarla etkili bir şekilde savaşılabilesidir (Luthans vd., 2007b:17).

## **2.5. Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye**

Avolio vd. (2004)'e göre otantik liderlik kavramı; bireylerin pozitif yönde olmalarını ve bu doğrultuda kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayarak, vizyonlarında gelişme sağlayan, kararlarında doğru olan şeyin ne olduğunu düşünmelerine dayalı bir duyarlılık oluşturan, örgütsel manada, performanslarını artırma doğrultusunda çaba sarf etmelerine etkide bulunan, yüksek düzeyde güvene dayalı koşullar oluşturan bir liderlik yaklaşımıdır. Pozitif psikoloji akımı doğrultusunda gelişen psikolojik sermaye kavramı ile yakından ilişkili olan otantik liderlik yaklaşımı, psikolojik sermayeye de unsurları içerisinde yer vermektedir.

Kendine güvenen, iyimser, şeffaf, etik değerlere önem veren, esnek ve geleceğe odaklı olan otantik liderler, tutarlı değerlerle iş yapan, etik ya da doğru davranışlara odaklanan, kişisel risk altında dahi doğruyu yapmaya ve göstermeye çaba sarf eden, takipçilerinin gelişimini bir öncelik haline getiren, şeffaf iletişim ile anlaşmayı sağlayan kişiler olarak görülürler. Liderlerin bu tutumu, ahlaki amaçlar ve davranışlar ile temellendirilmiştir. Otantik liderlerin bu özellikleriyle çalışanlarda bağlılık, kendilerini ve işlerini geliştirme, içsel motivasyon, örgütsel bütünleşme, yüksek performans ve örgütle özdeşleşme gibi önemli pozitif tutum ve davranışlarının gelişmesine katkıda buldukları düşünülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014:171).

Avolio, vd. (2004:804), otantik liderlerin, otantik davranışlar sergileyerek takipçileri tarafından olumlu birer örnek olarak algılandıklarını ve takipçilerini de otantik birer lidere dönüştürdüklerini belirtmektedirler. Otantik liderlerin şeffaf kararlar verme, güven verici davranışlarda bulunma, iyimser, umut verici olma, esneklikleri ve söyledikleri ile davranışlarının uyum içinde olması gibi özellikleri

dolayısıyla örnek şekilde liderlik yaptıklarını söyleyen Avolio ve Gardner (2005:326), bu liderlerin sahip olduğu pozitif duygularının örgüt içinde yayıldığı ve bu durumun, örgüt üyelerinin duygusal ve bilişsel gelişimlerine olumlu şekilde yansıdığını söylemişlerdir. Bu şekildeki duygusal bir bulaşma durumu ile otantik liderler, takipçilerinin gelişimlerini ve kendileriyle uyumlarını sağlayarak takipçileriyle olan ilişkilerinde süreklilik oluşturarak, birlikte iş yapmadaki verimliliği artırır. Otantik liderler açık ve dürüst davranışlarıyla, takipçilerinin başarısına katkı sağlarlar. Kendi sınırlarını bilerek takipçileriyle paylaşan bu liderler, şeffaftırlar ve dürüstlüğü ödüllendirirler. Bu nitelikleriyle otantik liderler, takipçileri tarafından benimsenerek zamanla onların inanç, değer ve amaçları ile ortak kimlikte buluşurlar.

Otantik liderlerin bu olumlu rol modeli olması durumunu, otantik takipçiliğin gelişiminde anahtar bir faktör olarak değerlendiren Gardner ve arkadaşları (2005: 348), liderin kendisinin farkında olması ve kararlarında şeffaf olması gibi özellikleriyle, takipçilerinde güven ve bağlılık duygusu uyandırdıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, lider ve takipçileri arasındaki bu etkileşim doğrultusunda otantik ilişkiler kurulur ve birbirleri ile bu şekilde ilişkilere sahip olan lider ve takipçileri, birbirlerini daha iyi tanıyarak, kendi yaptıkları bir şeyin diğerini nasıl etkileyeceğini daha iyi bilirler. Bu şekilde birbirlerini daha da otantik olmaya teşvik eden otantik lider ve takipçileri, otantiklik durumunu birbirlerine atfettikleri bir sürece dönüştürürler. Bu durumda, bir sinerji yaratarak örgüt gelişiminde oldukça etkili bir niteliğe dönüşmektedir.

Walumbwa vd. (2011:8) 'e göre Psikolojik Sermayenin dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut olarak belirtilen tüm bileşenleri, Otantik liderlerin grup üzerinde etkililiğinin oluşmasında ve bu etkililiğin pozitif anlamda sonuçlar doğurmasında dolaysız etkiye sahiptir (Walumbwa vd. 2011: 8).

**Özyeterlik:** Otantik liderlerin ilk görevi, takipçilerinin öz yeterlik seviyesini yükseltmektir. Bandura (1997) tarafından öz yeterlik; "Bireylerin özel bir konuda, özel bir görevi nasıl gerçekleştirebileceği hakkında kişisel bir değerlendirme ya da kişinin bir inancı" olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla kendini etkin olarak değerlendiren bir lider veya çalışan, hangi bağlamda, hangi görevleri için, nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini bilir ve güven sahibi çalışanlar, daha zor amaçları başararak daha yüksek seviyede sürdürülebilir bir çaba gösterirler. Bu özelliğe sahip çalışanlar, görevleriyle ilgili bir sorunla karşılaştıklarında diğer

çalışanlara kıyasla, bu durumun yarattığı stresle daha fazla başa çıkabilirler. Otantik liderler, takipçileriyle aralarında pozitif yönlü ilişkiler geliştirerek sağlam bir güven oluşmasını sağlarlar. Güvene dayalı gelişen ilişkiler de, takipçilerin performansları üzerinde, olumlu etki yaratır ve onların performanslarının artmasını sağlamaktadır (Zamahani vd. 2011:660).

**Umut:** Umut, bireylerin hedeflere ulaşma yolunda gösterdiği çaba ve kararlılık ile, bu hedeflere ulaşmada kullanabilecekleri alternatif yolların belirlenmesidir (Jensen ve Luthans, 2006:261). Umut düzeyi yüksek olan çalışanlar, hedeflerine ulaşabilmek için mevcut yollar tıkanıldığında, alternatif yollar üretebileceklerine inanırlar.

Otantik liderler, zorlu durumlarla baş etmede gerçekçiliği esas alarak bunu düşünme süreçlerinde ve davranışlarında da sergileyen, umut sahibi liderlerdir. Bireylere ulaşmaları için bir amaç ortaya koyarak, bu amaca ulaşmalarını sağlayacak yol ve yöntemleri bulmalarına yardımcı olurlar. Bu doğrultuda otantik liderler, takipçilerinde sahte umutlar değil, objektif bilgilere dayalı bir umut gelişmesini sağlarlar. Bu sayede önemli durumların ortaya çıkmasında ya da zorlu sorunların aşılmasında takipçileri için, daha güvenilir kaynaklar oluştururlar ve daha geçerli geri bildirimler alırlar.

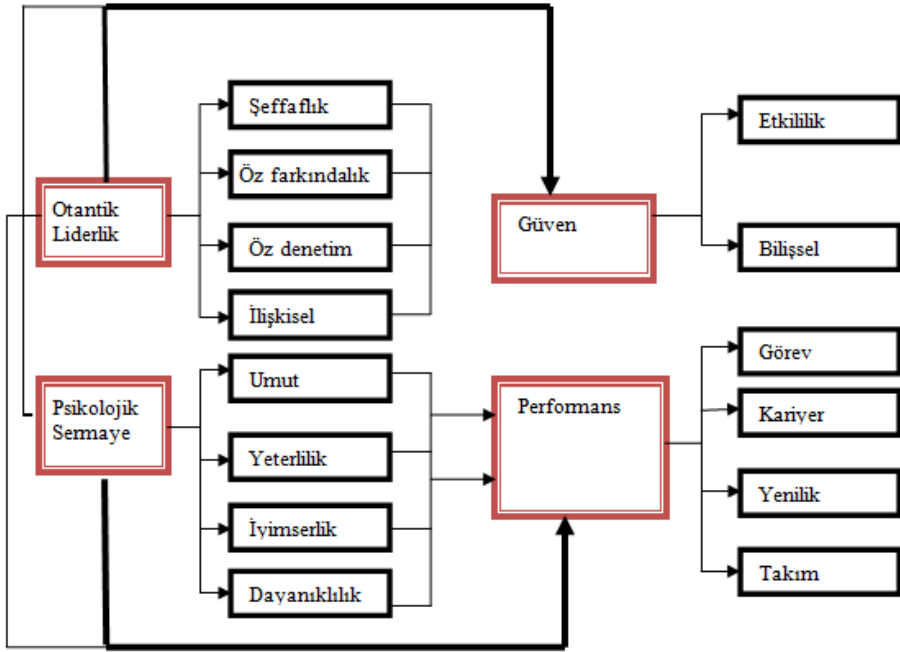
**İyimserlik:** İyimserlik kavramı, olumlu gelişen olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlarken, olumsuz olan olayları da dışsal, geçici ve belirli durumlara bağlar. Bu sayede çalışanlar, yaşamdaki olumlu olaylardan hareketle moralini yüksek tutar ve kendi öz değerlerinin farkında olurlar. Otantik liderler, sorunlarla mücadele de etkin bir süreç izleyerek takipçilerinde pozitif yönlü yaklaşımlar geliştirirler ve bu sayede takipçilerinin olumlu bir şekilde motivasyon sahibi olmalarını sağlamaya çalışırlar. Bu doğrultuda takipçilerinin pozitif duygularını harekete geçiren Otantik liderler, örgüt bünyesinde olumlu düşüncelerin yayılmasını, olumlu vizyonlara ve yeni düşüncelere pozitif şekilde yaklaşılmasını geliştirmektedirler. Buradan hareketle otantik liderlerin, takipçilerinin iyimserlik düzeyini arttırdığı ileri sürülmektedir.

**Dayanıklılık:** Belirsizlik, hata ve zor durumlardan hızlı bir şekilde kurtulup eski haline, hatta daha olumlu, daha iyi bir duruma geri dönebilmek olarak da tanımlanan dayanıklılık özelliğine sahip bireyler, yaşadıkları olumsuzlukları atlattıktan sonra, eski performans seviyelerini yakalamakla

kalmayıp daha başarılı bile olabilmekte, yaşamlarını sorgulayıp bir anlama ulaşarak, köklü değişimlere kolay bir şekilde uyum sağlayabilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004). Diğer bir ifadeyle, düştüğü yerden bir avuç toprakla kalkmak, olarak da nitelendirilebilecek olan bu özellik, bireylerin belirsizlik, hata gibi sorunlarla mücadele etmelerinde ve değişen koşullara uyum göstermelerinde kolaylık sağlamaktadır.

Otantik liderler, örgüt bünyesinde esnekliği arttırarak, örgütlerde ortaya çıkacak finansal krizlere, küresel şoklara, küçülmeden kaynaklanan sorunlara, finansal gerilemelere, hızla değişen teknolojik yeniliklere ve işyerinde stres gibi bazı faktörlere karşı çalışanları, daha esnek kılmaktadırlar. Bu sayede otantik liderler ve takipçileri, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı daha çabuk uyum sağlamaktadırlar (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 277). Dayanıklılık, meydana gelen önemli güçlüklerle rağmen, pozitif uyumun, dinamik bir sürecini içerir. Otantik liderler, zorluklardan ve olumsuzluklardan kaçmak veya onları ortadan kaldırmak yerine, ilerlemek için bir fırsat haline dönüştürürler. Bu sayede, sadece takipçilerinin esneklik düzeyini arttırmakla kalmaz örgütün gelişmesi doğrultusunda da büyük bir değer oluştururlar.

Bu anlamda Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik arasındaki İlişki aşağıdaki kavramsal modelle ifade edilebilir (Zamahani vd. 2011:662):



Şekil 2.2 Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye

Kaynak: Zamahani vd., 2011:662

Model incelendiğinde otantik liderlik bileşenleri ve psikolojik sermaye bileşenleri arasındaki etkileşim daha detaylı olarak görülmektedir. Bu etkileşim örgütsel anlamda etkililiğe dayalı ve bilişsel düzeyde özümsemiş bir güven ortamı oluştururken, bireysel seviyede yeniliklere açık, takım çalışmasına dayalı, görev bilinci temelinde, performans artırıcı bir rol oynamaktadır.

Çalışanların psikolojik sermayeleri, onu oluşturan her bileşeni desteklenerek geliştirildiği ölçüde, örgüt bünyesinde değer yaratacak kavramlara dönüşecektir. Bu anlamda çalışanların umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlik gibi bileşenlerinin gelişimine odaklı olan otantik liderlik kavramının, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile ilişkisini ve demografik özelliklerin, hem otantik liderlik bileşenleri, hem de çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını incelemek üzere, araştırmanın üçüncü bölümünde, bir saha çalışmasına yer verilmiştir.

### **3. OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı**

Bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin, sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyleri, onların çalışma alanının tümünde farklılık yaratan bir unsurdur. Psikolojik sermayenin bileşenlerini oluşturan umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlik seviyelerinin, çalışanlar için olumlu anlamda yön verici bir güce dönüşmesinde en büyük payı oluşturan liderlerin, çalışanların bu yönlerini destekleyerek geliştirdiği ölçüde performanslarında değişiklikler oluşacaktır. Çalışanların pozitif yönlerine odaklanan otantik liderler, sahip oldukları şeffaflık, diyaloga açıklık, elde ettikleri bilgileri tarafsızca değerlendirebilme yeteneği, ahlaklı ve güçlü yapılarıyla çalışanlarda, karşılıklı olarak güvenin gelişmesini sağlamaktadırlar. Bu ortamdan olumlu olarak etkilenen örgüt çalışanlarının da performansları artacak, örgüt için güçlü değerler yaratacaklardır. Bu doğrultuda örgüt çalışanlarına yönelik olarak yapılan bu çalışma, otantik liderlik bileşenlerinin, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile ilişkisi üzerine yapılandırılmıştır.

Bu çalışmada, bir pozitif liderlik formu olan otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ayrıca otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayelerinin demografik değişkenlerle ne ölçüde farklılık gösterdiğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Değişkenleri Ve Hipotezleri**

##### **3.2.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik, geniş bir literatür taraması yapılmış ve araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

### 3.2.1.1. Bağımsız değişkenler

Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen "ilişkilerde şeffaflık" , "içselleştirilmiş ahlak anlayışı", "bilgiyi dengeli değerlendirme" ve "öz farkındalık" bileşenleri olan otantik liderlik kavramı ele alınmıştır.

### 3.2.1.2. Bağımlı değişkenler

Araştırmada, bağımlı değişken olarak Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye kavramı, Walumbwa vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi, tek boyutlu olarak ele alınmıştır.

### 3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisine yönelik olarak yapılmış çalışmalar incelenerek, otantik liderlik kavramının, çalışanların psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisine dair veriler değerlendirilmiş ve yabancı literatürde Wang vd., (2014); Nikpay vd. (2014); Rego vd. (2012); Woolley vd. (2011), Zamahani vd. (2011); Walumbwa vd. (2011); Woolley vd. (2007); Jensen ve Luthans (2006), yerli literatürde ise Keser (2013), Savur (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi otantik liderlik kavramı bileşenleriyle birlikte ele alınmış ve psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu kabul edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada da, otantik liderlik bileşenlerinin psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ilişkisinin olduğu öngörülerek **H1**, **H1a**, **H1b**, **H1c** ve **H1d** hipotezleri oluşturulmuştur.

**H1.** Otantik liderlik bileşenleriyle psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki vardır.

**H1a.** Otantik liderliğin bileşenlerinden ilişkisel şeffaflık ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H1b.** Otantik liderliğin bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H1c.** Otantik liderliğin bileşenlerinden bilgiyi dengeli değerlendirme ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H1d.** Otantik liderliğin bileşenlerinden öz farkındalık ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Otantik liderliğe dair yapılan çalışmalar içerisinde, otantik liderlik kavramını, çalışanların demografik özellikleri açısından inceleyen çok az çalışmaya rastlandığı gibi, yapılan çalışmalardan karışık sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Konu ile ilgili olarak Wang (2014), Keser (2013), Savur (2013), Akgündüz (2012), Woolley (2011), Yaşbay (2011), Puls (2011), Beyer (2010), Caza (2010) tarafından yapılan çalışmalar değerlendirilerek otantik liderliğin çalışanların demografik özelliklerine göre gösterdiği farklılıkların, daha geniş bir şekilde incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda, **H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f** ve **H2g** hipotezleri düzenlenmiştir.

**H2a.** Otantik liderlik bileşenleri çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

**H2b.** Otantik liderlik bileşenleri çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

**H2c.** Otantik liderlik bileşenleri çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

**H2d.** Otantik liderlik bileşenleri çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterir.

**H2e.** Otantik liderlik bileşenleri çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterir.

**H2f.** Otantik liderlik bileşenleri çalışanların pozisyonuna göre farklılık gösterir.

**H2g.** Otantik liderlik bileşenleri çalışanların bulunduğu pozisyondaki lideriyle ilişki süresine göre farklılık gösterir.

**H2h.** Otantik liderlik bileşenleri, çalışanların lideriyle olan cinsiyetlerinin benzerliğine göre farklılık gösterir.

Çalışanların psikolojik sermayelerinin, demografik değişkenlerle olan ilişkisine yönelik olarak yapılan literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde, bu çalışmalardan karışık neticeler alındığı görülmüştür. Luthans vd. (2005), Caza vd. (2010), Berberoğlu (2013), Çınar (2011), Seçgin (2013), Polatçı (2011), Akçay (2011), Keser (2013) tarafından yapılan bu çalışmaların her birinde farklı sonuçlar



elde edildiği görülerek, Şu hipotezlerin araŐtırılmasının çalıŐmayı zenginleŐtireceđi dŐnlmektedir.

**H3a.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

**H3b.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

**H3c.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

**H3d.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri öğrenim durumuna göre farklılık gösterir.

**H3e.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterir.

**H3f.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri pozisyonuna göre farklılık gösterir.

**H3g.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri buldukları pozisyondaki lideriyle olan ilişki süresine göre farklılık gösterir.

**H3h.** alıŐanların psikolojik sermaye düzeyleri lideriyle olan cinsiyetlerinin benzerliğine göre farklılık gösterir.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, temel olarak otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki üzerine yapılandırılmıştır. Bu araştırmada verilere ulaşmada, sıklıkla kullanılan nicel araştırma yöntemlerinden olan anket metodu uygulanmıŐtır. Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik bileşenlerini ölçmede Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik leğinin (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Tabak, Sığrı, Arlı ve Coşar (2010) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması ve çalışanların psikolojik sermayesini ölçmede Fred Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye leğinin, etin ve Basım (2012) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Otantik liderlik leği "İlişkilerde Şeffaflık", "İçselleştirilmiş ahlak anlayışı", "Bilgiyi dengeli değerlendirme" ve "z farkındalık" boyutlarını içermektedir. Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından

geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği ise, "İyimserlik", "Dayanıklılık", "Umut" ve "Öz yeterlik" alt boyutlarını içermektedir.

Psikolojik sermaye ölçeği, toplam 24 ifadeden oluşmakta olup; "İyimserlik" boyutu 1, 9, 11, 14, 18, 19; "Psikolojik dayanıklılık" boyutu 5, 7, 8, 10, 13, 22; "Umut" boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; "Öz yeterlik" boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı ifadelerle ölçülmektedir. 1, 8 ve 11. ifadeler ters puanlanmıştır.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen orijinal otantik liderlik ölçeği ise toplamda 16 ifadeden oluşmakta olup; "ilişkilerde şeffaflık" boyutu 1, 2, 3, 4, 5; "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" boyutu 6, 7, 8, 9; "bilgiyi dengeli değerlendirme" boyutu 10, 11, 12 ve "öz farkındalık" boyutu 13, 14, 15, 16 numaralı ifadelerle ölçülmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde, katılımcıların Demografik özelliklerine ilişkin, genel bilgiler edinmeye yönelik hazırlanmış, 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde ise otantik liderlik ve psikolojik sermayeye yönelik olarak 40 soruya yer verilmiş olup katılımcılardan toplam 48 soruya cevap vermeleri istenmiştir.

İkinci bölümde, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış soruların cevap şıkları için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, 2. bölümdeki tüm sorular için; 1- Hiçbir zaman, 2- Çok seyrek, 3- Ara sıra, 4- Sık sık ve 5- Her zaman, ifadeleri kullanılarak, belirtilen puan değerleriyle hazırlanmıştır.

Verilerin analizi ve hipotez testi için sosyal bilimlerde kullanılan SPSS 20 İstatistik programı kullanılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini, elektronik sektöründeki Dünya'nın önde gelen firmalarından birinin, İstanbul'da bulunan genel müdürlük binasındaki 1192 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışanların doldurmasına yönelik olarak oluşturulan otantik liderlik ile psikolojik sermaye ölçekleri ve çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulan anket formu, örgüt çalışanlarının tümüne e-mail yoluyla iletilmiş ve eksiksiz olarak doldurmaları istenmiştir. 18 günlük süre içerisinde, toplam 290 çalışandan anket formuna geri dönüş alınmış ve bu formlar içerisinde de 3 tanesi eksik doldurulması dolayısıyla

araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu sebeple araştırmanın örneklemini olarak, 287 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışanların psikolojik sermaye ve otantik liderlik algılama düzeylerinin objektif olarak ölçülebileceği varsayılmıştır. Hem otantik liderlik hem de psikolojik sermaye kavramı, tamamıyla kişiden kişiye değişiklik gösteren, kişilerin inançları ya da geçmiş tecrübeleriyle de şekillenen değerleri gibi son derece subjektif olgulara dayanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında kullanılan otantik liderlik ve psikolojik sermaye ölçekleri, Türkçeden farklı bir dil olan İngilizce olarak geliştirilmiştir. Her ne kadar Türkçeye uyarlanmış hali gözden geçirilerek incelenmiş olsa da, verilerin analizinde, başlangıçta yapılan faktör analizleri neticesinde, ölçeklerin değişkenlere ait bileşenleri ölçmede yeterli olduğunun düşünülmesi için, çok daha farklı örneklem grupları üzerinde de uygulanmasının gerektiği düşünülmektedir.

Bu araştırma elektronik sektöründeki Dünya'nın önde gelen firmalarından birinin, İstanbul'da bulunan beyaz yakalı çalışanlarının katılımıyla yürütülmüştür. Araştırmanın özel bir firmada ve sadece bir sektörde yapıldığı göz önünde tutulursa çalışma sonuçlarına ilişkin genellemeler yapılmasında ihtiyatlı hareket edilmelidir.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları**

Çalışmanın bu bölümünde, otantik liderlik davranışlarının, örgüt çalışanlarının psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket formunda yer alan değişkenlere ilişkin katılımcılara ait Sosyo - Demografik veriler ile ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile Otantik liderlik ve Psikolojik sermaye ilişkisine dair ve bu değişkenlerin demografik özellikler ile değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan analizlere yer verilmiştir.

#### **3.6.1. Anket Formunun Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizi**

Bir araştırmada, kullanılan ölçeklerin sonuçlarının anlamlı olarak değerlendirilebilmesi için, güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Bu anket formunun güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmek amacıyla,

Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu testteki güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasındadır. Nunnally (1978) tarafından, elde edilen bu katsayının ,70 ve daha yukarısı olmasını tavsiye edilmektedir. Bu çalışmada kullanılan otantik liderlik düzeyini ölçmeye dair oluşturulan 16 ifadeli ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,880; otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkisel şeffaflığın güvenilirlik kat sayısı 0,742, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun 0,656 bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun 0,669 ve öz farkındalık boyutunun 0,706 olarak bulunmuştur. Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için geliştirilen psikolojik sermaye ölçeğinin ise güvenilirlik analizi yapıldığında bu ölçeği oluşturan 1., 8., 11., 19. ve 21. ifadelerin toplam madde korelasyonlarının düşük olduğu görülerek bu ifadelerin analiz dışında tutulmasına karar verilmiştir. Bu maddelerin çıkarılmasından sonra psikolojik sermayeye ait ölçek 19 ifade üzerinden değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde yeni oluşturulan psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı 0,838, otantik liderlik ve psikolojik sermaye ölçeklerinin beraber değerlendirildiğinde güvenilirlik kat sayısı ise 0,913 olarak bulunmuştur. Tablo 3.2'de Psikolojik sermaye ile Otantik liderlik ölçeklerinin güvenilirlik kat sayıları gösterilmiştir.

Çizelge 3.1.Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayeye Ait Ölçeklerin Güvenilirlik Kat Sayıları

Ölçüm Aracı	Cronbach Alpha
Otantik Liderlik Ölçeği	,880
Psikolojik Sermaye Ölçeği	,838

Güvenilir bir ölçekten söz edebilmek için 0,70 in üzerinde olması istenen Cronbach Alfa Kat Sayısının, bu araştırmada yeterli görülen değerin çok üstünde elde edilmesiyle, otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeyini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen bu ölçeğin, yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

### 3.6.2. Araştırmaya Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında ankete katılan katılımcıların Sosyo-Demografik özelliklerine bakılırsa katılımcıların % 10,1 ini 25 yaş ve altı çalışanların, % 33,4 ünün 26-30 yaş aralığındaki çalışanların, % 28,6 sının ise 31-35 yaş, % 16 oranındaki katılımcının ise 36-40, % 9,1 ünün 41-45 yaş, % 1,4 ünün ise 46-50 yaş aralığında, % 1,4 ününde 51 yaş ve üstü katılımcının oluşturduğu görülmektedir. Bu verilere göre katılımcıların genelini genç çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz.

Cinsiyetlerine göre katılımcıları incelersek % 58,5 oranında erkek çalışanlardan oluştuğu, kadın çalışanların ise katılımcıların % 41,5 ini oluşturduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kadın ve erkek arasındaki oran her ne kadar eşit olmasa da birbirine yakın bir katılım göstermektedir.

Çalışanların medeni durumları açısından katılım değerlerini inceleyecek olursak % 70,7 oranında evli, % 29,3 oranında da bekar katılımcılardan oluştuğu söylenebilmektedir. Bu oran katılımcıların çoğunluğunun evli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Çalışanları öğrenim durumlarına göre incelersek, % 1,4 ünün ilköğretim mezunu, % 3,5 oranında lise mezununun, % 9,4 oranında ön lisans mezununun, % 68,3 oranında ise lisans mezunu ve % 17,4 oranında lisans üstü mezunu olduğu görülmüştür. Bu verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğunu Lisans mezunu çalışanların oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyonlara göre ise % 7 oranında üst düzey ve orta düzey yöneticiden, % 1 şef, % 97,6 oranında ise çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Kurumda çalışma süresine göre ise katılımcıları % 10,1 oranında 0-1 yıl aralığında çalışanlar, % 20,6 oranında 2-4 yıldır kurumda çalışanlar, % 28,6 oranındaki katılımı ise 5-7 yıldır kurumda çalışanlar, %14,6 oranındaki katılımı 8-10 yıldır çalışanlar, % 12,5 oranındaki katılımı ise 11-13 yıldır kurumda çalışanlar, 14-16 yıl aralığındaki çalışanların ise %8 oranını, 17-19 yıl arasında çalışanların % 4,2 oranında ve katılımcıların % 1,4 ünün 20 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalıştıkları görülmüştür.

Katılımcıların % 78,7 si erkek, % 21,3 ü ise kadın bir liderle birlikte çalıştığını belirtmişlerdir. Bu verilere yönelik olarak Çizelge 3.2'de katılımcıların frekansları ve yüzdelerine yönelik olarak bilgi verilmektedir.

Çizelge 3.2. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Değişkenler</b>	<b>Düzyey</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cinsiyet	Kadın	119	41,5
	Erkek	168	58,5
Yaşınız	25 ve altı	29	10,1
	26-30	96	33,4
	31-35	82	28,6
	36-40	46	16
	41-45	26	9,1
	46-50	4	1,4
	51 ve üstü	4	1,4
Medeni Durum	Evli	203	70,7
	Bekar	84	29,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	1,4
	Lise	10	3,5
	Önlisans	27	9,4
	Lisans	196	68,3
	Lisans Üstü	50	17,4
Kurumda Çalışma Süresi	0-1	29	10,1
	2-4	59	20,6
	5-7	82	28,6
	8-10	42	14,6
	11-13	36	12,5
	14-16	23	8
	17-19	12	4,2
	20 yıl ve üstü	4	1,4
Pozisyonunuzdaki Liderinizle İlişki Süreniz	0-11 ay	56	19,5
	1 yıl 11 ay	15	5,2
	2 yıl 11 ay	35	12,2
	3-5 yıl	50	17,4
	5-8 yıl	68	23,7
	8-12 yıl	31	10,8
	12 yıl ve üstü	32	11,1
Bulduğunuz Konumdaki Liderinizin Cinsiyeti	Kadın	61	21,3
	Erkek	226	78,7
<b>TOPLAM</b>		<b>287</b>	<b>100</b>

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, otantik liderlik ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevaplara yönelik olarak katılım düzeyleri ve bu doğrultuda oluşan ortalamaları ile standart sapma değerleri Çizelge 3.3'de verilmiştir.

Çizelge 3.3. Otantik Liderlik Boyutlarına Dair Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Bileşenler	Otantik Liderlik Ölçeğine Dair İfadeler	Katılım Düzeyi (%)					Ortalama	Standart Sapma
		1	2	3	4	5		
İlişkisel Şeffaflık	Benim liderim,ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0	2,4	7	45,6	44,9	4,33	,71
	Benim liderim,hata yaptığında kabul eder.	0	4,9	5,2	55,4	34,5	4,19	,74
	Benim liderim,herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	0	7,7	49,5	41,8	4,31	,70
	Benim liderim,insanlara acı gerçekleri söyler.	0	1,0	10,1	56,4	32,4	4,20	,65
	Benim liderimin,açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	0	0	11,8	55,1	33,1	4,21	,63
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Benim liderimin,inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	0	0	16,4	48,8	34,8	4,18	,96
	Benim liderim,kararlarını değer yargılarına göre verir.	0	0	8,0	55,7	36,2	4,28	,60
	Benim liderim,insanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	0	1,4	7,0	45,6	46,0	4,36	,67
	Benim liderim,ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	0	2,1	16,4	60,3	21,3	4,00	,67
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Benim liderim,derinden inandıklarıyla ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	0	3,5	16,0	53,0	27,5	4,04	,75
	Benim liderim,karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	0	2,4	14,3	50,2	33,1	4,13	,74
	Benim liderim,sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	0	1,0	3,8	60,3	34,8	4,28	,58
Öz Farkındalık	Benim liderim,başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	0	2,1	22,6	46,3	28,9	4,02	,77
	Benim liderim,yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	0	0	8,0	51,2	40,8	4,32	,61
	Benim liderim,önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir.	0	2,4	11,1	50,9	35,5	4,19	,72
	Benim liderim,özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	0	5,6	14,6	55,7	24,0	3,98	,78



Çizelge 3.4. Psikolojik Sermayeye Dair Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Bileşenler	Psikolojik Sermaye Ölçeğine Dair İfadeler	Katılım Düzeyi (%)					Ortalama	Standart Sapma
		1	2	3	4	5		
İyimserlik	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda,her zaman en iyisini isterim	0	1	8,7	53,3	36,9	4,26	,65
	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	0	1	9,4	58,2	31,4	4,19	,64
	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserim.	0	1,0	24,4	44,9	29,6	4,03	,76
Umut	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum	0	2,4	7,7	75,3	14,6	4,02	,56
	Herhangi bir problemin çözümü için çok yol olduğunu düşünüyorum.	0	0	3,1	47,0	49,8	4,46	,55
	Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam,bu durumdan kurtulmak için bir çok yol düşünürüm.	0	0	4,2	43,9	51,9	4,47	,57
	Şu anda işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	0	0	4,2	57,5	38,3	4,34	,55
	Şuanda işim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.	0	1,7	17,8	61,0	19,5	3,98	,66
	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için bir çok yol düşünebilirim.	0	0	0	47,0	53,0	4,52	,49
Öz yeterlik	İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	0	0	2,1	43,2	54,7	4,52	,54
	Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	5,6	39,4	55,1	0	0	4,49	,60
	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	0	0	8,0	41,1	50,9	4,42	,63
	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	0	0	3,5	54,0	42,5	4,39	,55
	Örgüt dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler, vb.) problemleri paylaşmak için temas kurarken kendime güvenirim.	0	0	1,0	50,5	48,4	4,47	,52
Dayanıklılık	Daha önce zorluklar yaşadığım için,işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.	0	0	2,1	38,7	59,2	4,57	,53
	Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	0	2,4	25,1	51,6	20,9	3,90	,74
	İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başıma üstesinden gelebilirim.	0	0	10,5	61,7	27,9	4,17	,59
	İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.	0	0	11,8	39,4	48,8	4,36	,68
	İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.	0	0	4,5	44,6	50,9	4,46	,58

Katılımcıların, otantik liderliğe yönelik olan ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde en yüksek katılımın, 4,36 ortalamayla, "Benim liderim,

insanlarında kendi değer yargılarının arkasında durması ister" ifadesine, bileşenlerine göre incelendiğinde ise, 4,25 ortalama ile ilişkisel şeffaflık bileşenine olduğu görülmüştür. Bu bileşenin ardından, 4,20 ortalama ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı, 4,15 ile bilgiyi dengeli değerlendirme ve son olarak da 4,13 ortalama ile öz farkındalık bileşenine katılım göstermişlerdir. Psikolojik sermayelerine dair oluşturulan ifadelerden de en çok katılım, "Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için bir çok yol düşünebilim" ifadesiyle, "İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim" ifadesine olmuştur.

### 3.6.3. Araştırmaya Ait Verilerin Dağılımlarına Dair Yapılan Analizler

Otantik liderlik ve çalışanların Psikolojik Sermaye düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada öncelikli olarak Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayeye ait verilerin dağılımlarının, normal olup olmadığını belirlemek üzere Kolmogorov-Smirnov ile homojenliğini ölçmek için de Homojenlik testleri yapılmıştır. Dağılımın normalliğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov Testinin sonuçları Çizelge 3.5. gösterilmiştir.

Çizelge 3.5. Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu

Değişkenler	N	Min.	Max.	Ort.	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov
Otantik Liderlik	287	2,50	5	4,192	-1,077	3,163	0,00
Psikolojik Sermaye	287	3,47	5	4,321	-0,237	0,578	0,00

İstatistiksel analizler yapılmadan önce, kullanılacak olan verilerin dağılımının normal olup olmadığının bilinmesi, hangi analiz türlerinin yapılabileceğini tespit etmek için gerekli bir yöntemdir. Normallik testleri arasında en fazla kullanılan yöntemler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleridir. Bu iki test istatistiğinden Kolmogorov-Smirnov örnek sayısı büyük olduğunda kullanılırken, Shapiro-Wilk testi örnek sayısı küçük olduğunda (örnek sayısı  $\leq 50$ ) kullanılır (Durmuş, vd., 2013:66). Bu araştırmada kullanılan örnek sayısı 50'nin üzerinde olduğu için Kolmogorov-Smirnov testinin yapılması uygun bulunmuştur.

Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi sonucunda elde edilen p değerinin 0,05 ten büyük olması verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret ederken, 0,05 den küçük olması da dağılımın normal olmadığı anlamına gelmektedir. Bu test sonucunda elde edilen p değeri 0,00 dır ve bu değer 0,05 den küçük olduğu için her iki ölçekte dağılımlarının normal olmadığını söylemek mümkündür. Ayrıca elde edilen skewness (çarpıklık) değeri  $\pm 1$ 'den küçük olduğu zamanda dağılımın normal olmadığını söylemek mümkündür (Şencan, 2005:200).

Verilerin dağılımına yönelik olarak kullanılacak testlerden biri de homojenlik testidir. Bu testin sonucuna göre, analiz için kullanılacak yöntemlerden parametrik olan yöntemlerin mi yoksa non-parametrik olan yöntemlerin mi daha uygun olduğuna karar verilir. Homojenlik testi sonucunda elde edilen p değerinin 0,05 den küçük olması, verilerin dağılımının homojen olmadığı, büyük olması ise homojen olduğu anlamına gelmektedir. Psikolojik sermayeye ait verilerin bağımlı değişken olarak kabul edilip yapılan homojenlik testinde, p değerinin 0,05 den küçük olduğu, dolayısıyla dağılımlarının homojen olmadığı görülmektedir. Çizelge 3.6 ile verilerin dağılımına dair homojenlik testi görülmektedir.

Çizelge 3.6. Verilerin Dağılımına İlişkin Homojenlik Testi

Psikolojik Sermaye

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,771	22	263	,000

Yapılan hem Kolmogorov-Smirnov testi hem de homojenlik testi sonucunda elde edilen p değerlerinin 0.05 den küçük olması dolayısıyla verilerin normal ve homojen olarak dağılmadığı, dolayısıyla araştırmaya Non-Parametrik analiz yöntemleriyle devam edilmesi gerektiği görülmektedir.

### 3.6.4. Spearman Korelasyon Analizi

Hem otantik liderliğe dair, hem de psikolojik sermayeye dair verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle, Parametrik olmayan analiz yöntemlerinden Spearman Korelasyon Analizi yapılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon kat sayısı, -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ve bu değerler, ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısının (-) değer alması, değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu, (+) değer alması ise, doğru orantılı olduğunu gösterirken kat sayının değeri  $\pm 1$ 'e yaklaştıkça ilişkinin kuvvetinin arttığı, 0'a yaklaştıkça da azaldığı görülmektedir (Durmuş, vd., 2013,144). Spearman Korelasyon kat sayısının (rho) ise 0,50 - 1.00 aralığı, yüksek ilişki olarak kabul edildiğinde bu değer aralığındaki iki değişken arasındaki ilişkinin, güçlü olduğu düşünölmektedir (Kalaycı, 2010:112).

Otantik liderlik ve Psikolojik Sermaye arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan Spearman Korelasyon Analizine dair elde edilen veriler Çizelge 3.7. de gösterilmiştir.

Çizelge 3.7. Spearman Korelasyon Analizi Tablosu

			1	2	3	4	5	6
1	Psikolojik sermaye	rho	1.000	,624**	,484**	,537**	,440**	,497**
2	Otantik Liderlik	rho	,624**	1,000	,760**	,743**	,745**	,826**
3	İlişkisel Şeffaflık	rho	,484**	,760**	1,000	,431**	,412**	,476**
4	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	rho	,537**	,743**	,431**	1,000	,539**	,479**
5	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	rho	,440**	,745**	,412**	,539**	1,000	,563**
6	Öz Farkındalık	rho	,497**	,826**	,476**	,479**	,563**	1,000

N=287, (\*) p< ,05, (\*\*) p< ,01

Yapılan korelasyon analizi neticesinde, genel Otantik Liderlik ölçeğinin çalışanların Psikolojik Sermaye düzeyiyle olan ilişkisi incelendiğinde, bu ilişkinin p< 0,0 seviyesinde anlamlı olduğu görölmektedir. Bu da elde edilen ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu gösterirken, ilişkinin değerinin de 0,624 olduğu

Çizelge 3.7. ten anlaşılmaktadır. Buradan otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu verilerin neticesinde **H1** hipotezi kabul edilmektedir.

Çizelge 3.7. incelendiğinde Otantik liderliğin bileşenlerinden ilişkisel şeffaflık boyutunun, çalışanların psikolojik sermaye düzeyiyle  $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde, pozitif yönlü ve 0,484 korelasyon değerinde ilişkili olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu veriler neticesinde **H1a** hipotezi kabul edilmektedir.

Otantik liderliğin bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun, çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile  $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde, pozitif yönlü ve 0,537 korelasyon değerinde ilişkili olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu veriler neticesinde **H1b** hipotezi kabul edilmektedir.

Otantik liderliğin bileşenlerinden olan bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun, çalışanların psikolojik sermayeleriyle  $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde, pozitif yönlü ve 0,440 korelasyon değerinde ilişkisinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu veriler neticesinde **H1c** hipotezi kabul edilmektedir.

Otantik liderliğin bileşenlerinden öz farkındalık boyutunun, çalışanların psikolojik sermayeleriyle  $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde, pozitif yönlü ve 0,497 korelasyon değerinde ilişkili olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu veriler neticesinde **H1d** hipotezi kabul edilmektedir. Elde edilen bu bulgular, literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

Avolio ve arkadaşları (Avolio vd., 2004; Luthans ve Avolio, 2003), otantik liderlerin takipçilerinin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmüşler ve Walumbwa vd. (2011) nin, 146 grubu kapsayan, otantik düzeyde yönetilen gruplarla, bu grupların yönetilmesinde kolektif psikolojik sermayenin ve güvenin etkisine yönelik yaptıkları çalışmada, psikolojik sermaye ile çalışanların güven düzeyinin, grup performansı üzerinde pozitif yönde ilişkisini ortaya koymuştur.

Jensen ve Luthans (2006), 76 şirket kurucusundan oluşan çalışmalarında bu örgüt liderlerinin, psikolojik sermaye düzeyleri ve kendi otantik liderlik algıları arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırma bulguları, bu liderlerin iyimserlik düzeyleri ve otantik liderlik algıları arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin diğer unsurları olan

dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik ile otantik liderlik algısı arasındaki pozitif yönlü ilişki ortaya konmuştur.

Caza ve arkadaşları (2010:53), Yeni Zelanda da değişik alanlarda faaliyette bulunan kurumlarda, 6 odak grup üzerinde yaptıkları araştırmada Psikolojik sermayenin dört faktörü ve otantik liderliğin dört faktörü arasında geçerliliği yüksek bir ilişkinin olduğunu kanıtlamıştır.

Nikpay vd. (2014) tarafından, İran'da 270 üniversite üyesinin psikolojik sermayelerini oluşturan bileşenler ile otantik liderlik ilişkileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rego vd. (2012) tarafından, Portekiz'de bulunan 33 ticari örgütte çalışan 201 çalışanın, psikolojik sermaye düzeyleri ve yaratıcılığında otantik liderliğin etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, otantik liderlik ile psikolojik sermaye ve çalışanların yaratıcılığı arasında çok güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Wang vd. (2014) tarafından otantik liderliğin performans üzerindeki etkisini belirlemek için Çin'de bulunan bir lojistik firmasındaki 794 çalışan ile yapılan çalışmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile otantik liderlik bileşenleri ile arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Woolley vd. (2011) tarafından, Yeni Zelanda'da bulunan 828 çalışan ile otantik liderlik, psikolojik sermaye, pozitif iş iklimi ve cinsiyet ilişkisi üzerine yapılan bir çalışmada, otantik liderlik bileşenleri ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Savur (2013) tarafından, otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki ve bunun derecesi ile ilgili yapılan çalışma sonucunda, otantik liderlik ile öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ve orta düzeyde; otantik liderlik ve umut ve iyimserlik arasında anlamlı fakat daha düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine katılımcıların psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın birbirleri ile anlamlı ve yüksek ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Woolley vd. (2007) tarafından, Yeni Zelanda'da 834 orta ölçekli firma çalışanı ile yapılan çalışmada da, otantik liderlik ve çalışanların psikolojik

sermayeleri arasında oldukça güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Zamahani vd. (2011), İran'daki telekomünikasyon üzerine çalışan, büyük bir şirkette 200 kişilik bir örneklem grubunda, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin takipçilerinin güven seviyeleri ve performanslarına olan etkilerini inceledikleri çalışmalarında; liderlerin otantik nitelikleriyle takipçilerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşımlardır.

Yapılan Spearman Korelasyon analizi neticesinde, bu araştırmaya yönelik olarak sorgulanan **H1**, **H1a**, **H1b**, **H1c** ve **H1d** hipotezleri kabul edilerek elde edilen sonucun konuya dair yapılmış olan araştırmalarla paralellik gösterdiği görülmüştür.

### **3.6.5.Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Düzeyi İle Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İlişkisi**

Araştırmanın bu bölümünde otantik liderlik ve psikolojik sermayenin demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir.

#### **3.6.5.1. Otantik liderlik ve çalışanların demografik değişkenlerinin ilişkisi**

Otantik liderlik bileşenlerinin demografik değişkenlerle olan ilişkisini incelemeye yönelik olarak Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Mann Whitney U Testi aralıksız şekilde ölçülen, bağımsız olan iki farklı grup arasındaki farklılıkların testinde, t-testlerinin parametrik olmayan alternatifi şeklinde değerlendirilen bir yöntemdir (Kalaycı, 2010:99). Kruskal Wallis Testi ise ikiden fazla grubun karşılaştırılmasının yapılması istendiğinde tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi şeklindeki testlerdendir (Durmuş vd., 2013:188-194).

Otantik liderlik ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde, demografik değişkenleri oluşturan cinsiyet, medeni durum ve çalışanların lideriyle olan cinsiyet benzerliği değişkenlerinin analizi için Mann-Whitney U Testi; yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve çalışanların bulunduğu pozisyondaki liderleri konumunda olan kişiyle ilişki süresinin tespitinde de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Bu analizlere yönelik olarak Çizelge 3.8. ve 3.9. oluşturulmuştur.

Çizelge 3.8. Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle Olan İlişisine Yönelik Mann Whitney U Testi

Değişkenler	Mann Whitney U Testi		
	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)
Otantik Liderlik ve Cinsiyet	9828,000	16968,000	0,808
Otantik Liderlik ve Medeni Durum	8388,000	29094,000	0,829
Otantik Liderlik ve Liderle Cinsiyet Benzerliği	9109,000	25219,000	0,413

Çizelge 3.8. de görüldüğü gibi otantik liderlik ile çalışanların cinsiyetlerine dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonucunda,  $p = 0,808$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p > 0,05$  olduğu için liderlerin gösterdiği otantik liderlik niteliklerinin, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüş, çalışanların otantik liderlik bileşenlerine yönelik algılarının, cinsiyete göre farklılık gösterdiği ön görülerek oluşturulan **H2b** hipotezi reddedilmiştir.

Otantik liderlik ile çalışanların medeni durumlarına dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonucunda  $p = 0,829$  olarak elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p > 0,05$  den büyük olduğu için liderlerin gösterdiği otantik liderlik niteliklerinin çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Çalışanların otantik liderlik algılarının, medeni durumlarına göre farklılık göstereceğine dair oluşturulan **H2c** hipotezi reddedilmiştir.

Otantik liderlik ile çalışanların liderleriyle olan cinsiyetlerinin benzerliğine dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonucunda  $p=0,413$  olarak elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p > 0,05$  den büyük olduğu için, liderlerin gösterdiği otantik liderlik bileşenlerinin çalışanların liderleriyle olan cinsiyetlerinin benzerliğine yönelik algısında, anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu bulgu neticesinde kurulan **H2h** hipotezi reddedilmiştir.



Otantik liderlik bileşenleri ile çalışanların yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve bulunduğu pozisyondaki lideri konumunda olan kişiyle ilişki süresinin ilişkisine yönelik olarak Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Bu testten elde edilen sonuçlar Çizelge 3.9. da sunulmuştur.

Çizelge 3.9. Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle Olan İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi

Değişkenler	Ki-kare İstatistik Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Otantik Liderlik ve Yaş	17,292	6	0,008
Otantik Liderlik ve Öğrenim Durumu	11,247	4	0,024
Otantik Liderlik ve Kurumda Çalışma Süresi (yıl)	47,075	7	0,000
Otantik Liderlik ve Pozisyon	6,730	3	0,081
Otantik Liderlik ve Bulunduğu Pozisyondaki Lideriyle İliş. Süresi	16,478	6	0,011

Çizelge 3.9. de görüldüğü gibi otantik liderlik bileşenleri ile çalışanların yaşlarına dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p=0,008$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için, liderlerin gösterdiği Otantik liderlik bileşenlerinin, çalışanların yaşlarına dair farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu netice dolayısıyla otantik liderlik ile çalışanların yaşlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğine yönelik oluşturulan **H2a** hipotezi kabul edilmiştir.

Otantik liderliğin yaş değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde 51 yaş ve üstü çalışanların otantik liderlik bileşenlerine dair algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Otantik liderlik bileşenleri ile çalışanların öğrenim durumuna dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p = 0,024$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için liderlerin gösterdiği otantik liderlik niteliklerinin çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu bulgu neticesinde otantik liderlik bileşenlerinin çalışanların öğrenim durumlarına dair farklılık gösterdiğine ilişkin kurulan **H2d** hipotezi kabul edilmiştir.

Otantik liderlik bileşenlerinin, öğrenim durumu değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde, ilk öğretim mezunu çalışanların otantik liderlik bileşenlerine dair algılarında, farklılık olduğu görülmektedir.

Otantik liderlik ile çalışanların kurumda çalışma süresine dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda,  $p < 0,001$  şeklinde oldukça anlamlı olarak elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için liderlerin gösterdiği otantik liderlik niteliklerinin çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu doğrultuda otantik liderlik bileşenlerinin çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılık göstereceğine dair kurulan **H2e** hipotezi kabul edilmiştir.

Otantik liderliğin kurumda çalışma süresi değişkenine yönelik, ortalama sıra değerleri incelendiğinde 20 yıl ve üstü çalışanların otantik liderlik bileşenlerine dair algılarında farklılık olduğu görülmektedir.

Otantik liderlik ile çalışanların buldukları pozisyonlarına dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p = 0,081$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p > 0,05$  olduğu için liderlerin gösterdiği otantik liderlik niteliklerinin çalışanların buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu doğrultuda otantik liderlik bileşenlerinin çalışanların pozisyonuna göre farklılık gösterdiğine dair oluşturulan **H2f** hipotezi reddedilmiştir.

Otantik liderlik ile çalışanların buldukları pozisyondaki lideriyle ilişki süresine dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p = 0,011$  şeklinde bulunmuştur. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için liderlerin gösterdiği otantik liderlik niteliklerinin çalışanların buldukları pozisyondaki lideriyle ilişki süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu

doğrultuda, otantik liderlik bileşenlerinin çalışanların buldukları pozisyondaki lideriyle ilişki süresine göre farklılık göstereceğine dair oluşturulan **H2g** hipotezi kabul edilmiştir.

Otantik Liderliğin çalışanların buldukları pozisyondaki lideriyle ilişki süresi değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde, lideriyle ilişki süresi 12 yıl ve üstü olan çalışanların, otantik liderlik bileşenlerine dair algılarında farklılık olduğu görülmüştür.

Literatürde otantik liderlikle psikolojik sermaye arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin de rol oynadığı gözlenmiştir. Booms (2009) tarafından, etkileşimci, dönüşümcü ve otantik liderlerin, lidere duyulan güven, liderin algılanan başarısı ve örgütsel kimlik üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, takipçilerin liderleriyle çalışma süresinin etkisi de incelenmiştir ve liderleriyle 1-6 ay aralığında çalışan takipçilerin, 12-24 ay aralığında çalışan takipçilere kıyasla, liderlerini daha fazla otantik lider olarak gördüklerini belirtmektedir (Akt. Yıldız, 2013:56).

Caza ve arkadaşları (2010), Yeni Zelanda'da değişik alanlarda faaliyette bulunan kurumlarda 6 odak grupta otantik liderlik ve psikolojik sermaye üzerine yaptıkları araştırmada, bu faktörlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak, her iki cins için anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, aralarında bir fark gözükmediği, anlamlılık düzeylerinin her faktör için eşit çıktığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Woolley ve arkadaşları (2011) tarafından, Yeni Zelanda'da takipçilerin psikolojik sermayeleri ve otantik liderlik ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, "otantik liderlik etkisi üzerinde lider-takipçi cinsiyet değerleri farklı olduğunda, olumlu çalışma iklimi azalır" şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Beyer (2010) tarafından, Amerikan ordusuna bağlı bir birimde çalışan 69 kişiyle yapılan bir çalışmada, otantik liderlik bileşenleri ile, çalışanların demografik değişkenlerini oluşturan yaş, cinsiyet, departman, rütbe ve pozisyon arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır.

Puls (2011) tarafından, Indiana bölgesinde en az üç yıldır hizmet eden din adamlarının, papazlık etkinlik düzeyi ile otantik liderlik seviyeleri arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı çalışmada, din adamlarının yaşları ile otantik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Wang vd. (2014) tarafından, otantik liderliğin performans üzerindeki etkisini ölçmek için Çin'deki bir lojistik firmasında çalışan 794 kişi ile bir çalışma yürütülmüştür. Bu çalışma sonrasında, otantik liderlik bileşenleri ile çalışanların kurumda çalışma süresi arasında, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Akgündüz (2012) tarafından, Çeşme'de bulunan 9 adet 5 yıldızlı konaklama tesisinde çalışan 211 kişi ile, otantik liderlik ve özyeterlik arasındaki ilişkiyi analiz etme amacıyla yapılan çalışmada, 25 ve altı yaş gurubunda olan kadın ve erkek çalışanların otantik liderlik algılarında, istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir.

Coşar (2011) tarafından otantik liderliğin güven, bağlılık ve sinizm gibi ardılılarıyla ilişkisine yönelik olarak, Tekirdağ Çerkezköy'de bulunan bir tekstil işletmesinde çalışan 371 kişi ile yürütülen bir çalışmada, otantik liderlik algısının, çalışanların cinsiyetlerine ve pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği, kadın çalışanlarla kurumda yönetici pozisyonunda çalışanların, otantik liderlik algısının farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Keser (2013) tarafından, yöneticilerin psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak İstanbul Avrupa yakasında bulunan 279 ilköğretim okulu yöneticisinin, otantik liderlik düzeylerinin demografik özelliklere göre gösterdiği değişiklikler incelenmiş ve 20-29 yaş aralığındaki yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Yaşbay (2011), otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği, Hakkari Üniversitesindeki akademik ve idari personelden oluşan 172 kişilik bir örnekleme yaptığı çalışmada, sadece çalışılan birim ile otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutunda bir farklılık olduğu, bu farklılığında mühendislik fakültesinde çalışan akademisyenlerin, liderlerinde, ilişkisel şeffaflık özelliğini algılamalarından oluştuğunu tespit etmiştir.

Bu çalışmada, otantik liderlik bileşenlerinin, çalışanların demografik özelliklerine yönelik olarak anlamlı farklılıklar göstereceği düşünceyle oluşturulan **H2a, H2d, H2e, H2g** hipotezleri kabul edilmiş, **H2b, H2c, H2f, H2h** hipotezleri ise reddedilmiştir. Bu veriler neticesinde çalışanların, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, bulunduğu pozisyondaki lideriyle ilişki süresi

değişkenlerine göre otantik liderlik bileşenlerine yönelik algılarının, anlamlı farklılıklar gösterdiği; cinsiyet, medeni durum, pozisyon ve lideriyle olan cinsiyet benzerliğine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.6.5.2. Psikolojik sermaye düzeyi ve çalışanların demografik değişkenlerinin ilişkisi

Çalışanların Psikolojik Sermaye düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde demografik değişkenleri oluşturan cinsiyet, medeni durum ve çalışanların lideriyle olan cinsiyet benzerliği değişkenlerinin analizi için Mann-Whitney U Testi; yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve çalışanların bulunduğu pozisyondaki liderleri konumunda olan kişiyle ilişki süresinin tespitinde de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Bu analizlere yönelik olarak Çizelge 3.10. ve 3.11. oluşturulmuştur.

Çizelge 3.10. Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeyi ve Demografik Değişkenlerle Olan İlişisine Yönelik Mann Whitney U Testi

Değişkenler	Mann Whitney U Testi		
	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)
Psikolojik Sermaye ve Cinsiyet	8527,000	15667,000	0,034
Psikolojik Sermaye ve Medeni Durum	7986,500	11556,500	0,398
Psikolojik Sermaye ve Liderle Cinsiyet Benzerliği	9013,500	14899,500	0,337

Çizelge 3.10. da görüldüğü gibi çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile cinsiyetlerine dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonucunda  $p = 0,034$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyetlerine göre

farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sebeple çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstereceğine dair oluşturulan **H3b** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile cinsiyet değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde, erkek çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile medeni durumlarına dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonucunda  $p = 0,398$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p > 0,05$  olduğu için çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu doğrultuda oluşturulan çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile medeni durumu arasında farklılık olduğuna dair oluşturulan **H3c** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile liderleriyle olan cinsiyet benzerliğine dair ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonucunda  $p = 0,337$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda,  $p > 0,05$  olduğu için, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin liderleriyle olan cinsiyet benzerliğine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sebeple çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile liderleriyle olan cinsiyet benzerliğinin farklılık göstereceğine dair oluşturulan **H3h** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların Psikolojik sermaye düzeyi ile yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve bulunduğu pozisyondaki lideri konumunda olan kişiyle ilişki süresinin ilişkisine yönelik olarak, Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Bu testten elde edilen sonuçlar Çizelge 3.11. de sunulmuştur.

Çizelge 3.11. Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeyi ve Demografik Değişkenlerle Olan İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi

Değişkenler	Ki-kare İstatistik Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Psikolojik Sermaye ve Yaş	56,344	6	0,000
Psikolojik Sermaye ve Öğrenim Durumu	6,701	4	0,153
Psikolojik Sermaye ve Kurumda Çalışma Süresi (yıl)	50,322	7	0,000
Psikolojik Sermaye ve Pozisyon	7,852	3	0,049
Psikolojik Sermaye ve Bulunduğu Poz. Lideriyle İliş. Süresi	20,718	6	0,002

Çizelge 3.11. de görüldüğü gibi çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yaşları ile olan ilişkisinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p = 0,000$  şeklinde oldukça anlamlı elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sebeple çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yaşa göre farklılık göstereceğine dair oluşturulan **H3a** hipotezi kabul edilir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yaş değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde 51 yaş ve üstü çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin öğrenim durumu ile olan ilişkisinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p = 0,153$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p > 0,05$  olduğu için çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu doğrultuda çalışanların psikolojik sermaye

düzeylerinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiğine dair oluşturulan **H3d** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin kurumda çalışma süreleri ile olan ilişkisinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p < 0,01$  şeklinde oldukça anlamlı elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sebeple oluşturulan **H3e** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin kurumda çalışma süresi değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde 20 yıl ve üstü çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir..

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin pozisyonları ile olan ilişkisinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p = 0,049$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sebeple, oluşturulan **H3f** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin pozisyon değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin buldukları pozisyondaki liderleriyle olan ilişki süreleri ile olan ilişkisinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda  $p = 0,002$  şeklinde elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  olduğu için, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, buldukları pozisyondaki liderleriyle olan ilişki sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sebeple oluşturulan **H3g** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, buldukları pozisyondaki liderleriyle olan ilişki süresi değişkenine yönelik ortalama sıra değerleri incelendiğinde 12 yıl ve üstü çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, diğer gruplardaki çalışanlara göre, farklılık gösterdiği görülmüştür.



Çalışanların demografik özelliklerine göre psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık görüleceğine dair oluşturulan **H3a**, **H3b**, **H3e**, **H3f** ve **H3g** hipotezleri kabul edilirken; **H3c**, **H3d** ve **H3h** hipotezleri reddedilmiştir. Bu veriler neticesinde çalışanların, yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve bulunduğu pozisyondaki lideriyle ilişki süresine göre psikolojik sermayelerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği; medeni durum, öğrenim durumu ve lideriyle cinsiyet benzerliğine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların psikolojik sermayeleri ile ilgili olarak, demografik değişkenlerin oluşturduğu farklılığa yönelik olarak yapılan literatür taraması sonucunda benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu sonuçlar:

Luthans vd. (2005) tarafından, Çin'de bulunan bir fabrikadaki 422 işçi ile psikolojik sermaye ve performans ilişkisini analiz etmek amacıyla yapılan bir çalışmada, çalışanların pozitif psikolojik sermayeleriyle yaş ve cinsiyet değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Caza ve arkadaşları (2010) tarafından, Yeni Zelanda da psikolojik sermaye ve otantik liderlik etkisi üzerine yapılan araştırmada, cinsiyet değişkeninin etkisi incelenmiş ve bu değişkenin anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Berberoğlu (2013) tarafından, Kayseri'deki bir hastanede çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan 142 kişilik bir örnekleme yapılan araştırmada, çalışanların cinsiyet, medeni durum, meslek türü, doğum yerleri, yaş, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, ilgili kurumda çalışma süresi ve gelir durumu değişkenlerinin, psikolojik sermayelerine göre gösterdiği değişiklik incelenmiş ve çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, doğum yerlerine, yaşlarına, sektörde çalışma sürelerine, kurumda çalışma sürelerine ve gelir durumlarına göre, psikolojik sermayelerinde bir farklılık görülmediği bulunurken, meslek türü olarak hemşirelik, eğitim türü olarak ön lisans mezunu olan çalışanların, psikolojik sermayelerinde farklılık olduğu görülmüştür.

Çınar (2011) tarafından, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırmak üzere İzmirde bulunan 6 firmada çalışan toplam 107 beyaz yakalı çalışan ile bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma neticesinde, çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına ve kıdemlerine göre psikolojik sermaye düzeylerinde

farklılık görülmezken yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların psikolojik sermayelerinde farklılık olduğu görülmüştür.

Seçgin (2013) tarafından, Eskişehir'de uçak ve motor sanayisinde faaliyet gösteren 2 firmadaki toplam 186 çalışan ile demografik özelliklerinin psikolojik sermayeleri üzerinde yarattığı farklılığı tespit etmeye yönelik yapılan araştırmada, evli çalışanların özyeterlik ve dayanıklılık, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla zamandır kurumda çalışanların öz yeterlik ile 20 yıldan fazla zamandır kurumda çalışanların dayanıklılık, lise mezunu çalışanların umut ve 36-41 yaş arası çalışanların yine umut bileşenlerinde diğer gruplardaki çalışanlara göre farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Polatçı (2011) tarafından, çalışanların psikolojik sermayelerinin performans üzerindeki etkisinde, iş - aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolünü araştırmak üzere Tokat il sınırlarında bulunan akademisyen, doktor, hemşire, polis ve bankacı olarak görev yapan 361 kişi ile yapılan bir çalışmada psikolojik sermayenin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiş ve yaş değişkeninin 46-55 yaş arasındaki çalışanlarda iyimserlik bileşeninde farklılık yaratırken yüksek okul mezunları polislerin 11 yıl ve daha fazladır aynı meslekte olanlardan, evli olan çalışanların psikolojik sermayelerinin diğer gruplarda bulunan çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Akçay (2011)'in, pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisini kişisel değerleri de dikkate alarak yaptığı araştırmada makine sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışan 450 kişiden oluşan bir örnekleme mesleki konum deneyim ve yaş değişkenlerinin pozitif psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Keser (2013) tarafından, yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyinin otantik liderlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak, İstanbul Avrupa yakasında bulunan ilk öğretim okullarında görev yapan 279 yöneticinin, psikolojik sermaye düzeylerinde, demografik özelliklerinin etkisi de araştırılmıştır ve eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin, psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye, çağın koşullarının ortaya çıkardığı, örgütsel davranış alanına yeni bakış açıları getiren yaklaşımlardır. Örgütsel davranış, " Kurumların etkinliğiyle verimliliğini arttırmak amacıyla, örgüt bünyesindeki kişi, grup ve yapıların, çalışan bireylerin, davranışlarındaki etkilerini inceleyen bir alt disiplin" olarak ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, psikolojik sermaye üzerindeki otantik liderlik davranışları, örgütlerin performansına ve etkinliğine sağladıkları faydalar sayesinde, örgütsel davranışın konusu içerisine dahil edilmektedir. Bu sayede davranış üzerinde etkisi olan unsurların ve bu davranışların, olumlu ya da olumsuz neticelerinin ortaya çıkarılması, örgütsel davranış alanına önemli bir fayda sağlayacaktır. Bu çalışma, otantik liderlik davranışlarının bileşenlerini, bu bileşenleri etkileyen değişkenleri ve psikolojik sermayenin gelişimi üzerindeki etkisinin neler olabileceğini ortaya koymuştur.

Konuya yönelik ilginin yoğunluğu ve eksikliğinin hissedilmesinden dolayı hem Türkçe hem de yabancı yazında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bir arada değerlendirilmesi, Türkiye'de yakın bir zamandan itibaren ilgi çekici olmaya başlayan otantik liderlik ve psikolojik sermaye konusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara faydalı olacak bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Otantik liderliğin, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleriyle ilişkisine yönelik olarak yapılan bu araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik bileşenlerinin arasındaki ilişkinin istatistiksel yöntemler ile ölçülerek, bilimsel metotlarla incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla Türkiye'deki genel müdürlük binası İstanbul'da olan, elektronik sektöründe faaliyet gösteren büyük bir firmada çalışan, beyaz yakalı çalışanlarla anket tekniği kullanılarak bir çalışma yürütülmüştür. Araştırmada, yöneticilerin otantik liderlik bileşenleri ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarının, çalışanların demografik özelliklerine göre değişip değişmediği tespit edilmiştir. Türkçe yazında kaynak oluşturabilecek bu çalışmadan elde edilen sonuçları genel olarak şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Liderlerin otantik liderlik bileşenleri, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir. Bu boyutlarla ilgili yapılan tanımlayıcı istatistik sonuçlarından elde edilen ortalama değerlere göre, katılımcıların en fazla ilişkisel şeffaflık bileşenine katıldığı görülmüştür. Bu doğrultuda liderlerini şeffaf, içten, başkalarının değer yargılarına göre değil, kendi değerlerine göre hareket eden biri olarak görmekte-dirler. Bu da liderlerinin, yakın çevresiyle olan ilişkilerinde içten olması, sahte olmamasının bir göstergesi olabilir. Otantik liderliğin bileşenlerinden olan ilişkilerde şeffaflık, liderin amaçlarını, benliğini, değer yargılarını ve hislerini açık bir şekilde ifade edebilmesinin bir sonucudur ve kendisi ile çevresindeki insanlara karşı bu derece şeffaf olabilen liderler, takipçilerinde güven duygusu yaratırlar. Şeffaflık, otantikliğin temel unsurlarından biridir. Bu unsurun varlığı, güven duygusunu geliştirerek örgütte çalışanlar için oldukça önemli bir değere karşılık gelmektedir. Çünkü örgüt çalışanları için lidere yönelik oluşan güven duygusu, tüm örgüte yansıtacak ve çalışanlar için o kurum artık sadece iş yapılan bir yer değil, zaman içerisinde kendilerini ait hissettikleri bir çevreye dönüşecektir. Bu da hem çalışanlar, hem de kurumlar için büyük bir kazanç sağlayacaktır.

Otantik liderlik bileşenleri ve çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin arasındaki ilişkiyi görebilmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişkili görülmüştür. Bu sonuç da otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi gösteren literatürü teyit etmektedir. Kendine güvenen, iyimser, şeffaf, etik değerlere önem veren, esnek ve geleceğe odaklı olan otantik liderler, tutarlı değerlerle iş yapan, etik ya da doğru davranışlara odaklanan, kişisel risk altında dahi doğruyu yapmak ve göstermek için çaba sarf eden, takipçilerinin gelişimini bir öncelik haline getiren, şeffaf iletişim ile anlaşmayı sağlayan kişiler olarak görülürler. Liderlerin bu tutumu, ahlaki amaçlar ve davranışlar ile temellendirilmiştir. Otantik liderlerin bu özellikleriyle çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmesi ve bu yolla da örgüte bağlılık, kendilerini ve işlerini geliştirme, içsel motivasyon, örgütsel bütünleşme, yüksek performans ve örgütle özdeşleşme gibi önemli pozitif tutum ve davranışlarının artmasına katkıda buldukları düşünülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ile en güçlü ilişkiye sahip olan otantik liderlik bileşeninin, içselleştirilmiş ahlak anlayışı olduğu görülmüştür. Liderin davranışlarında kendi

benliğiyle uyum içerisinde olmasını kapsayan bu bileşen, ahlaki davranış temeline dayanmaktadır. Bu sayede liderler, örgüt içerisinde etik standartlar yaratarak çalışanlar üzerinde adil, güvenilir bir rol model olurlar. Bir kurum içinde çalışanlar, liderlerinin onlara gösterdikleri adil ve eşit davranışlara bir karşılık vererek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilirler. Kurumun çalışanlarını takdir etmeyip adil davranmadığı durumlarda çalışanlar da, karşılık olarak daha az çaba gösterip devamsızlık ve işten ayrılmaya başvurabilirler. Burada üstünde en çok durulan etkenler, adalet ve iş tatminidir. Liderlerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar, kurum içindeki önemsiz sorunları büyütmezler veya geçici mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler. Bu da çalışanlarda ileri görev bilincini geliştirici bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Otantik liderlik bileşenlerinin, çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için Mann Whitney U Testi ve Kruskall Wallis Testi yapılmıştır. Bu testlerin sonucunda otantik liderlik bileşenlerinin çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, pozisyonları ve liderleri ile olan cinsiyetlerinin benzerliğine göre her hangi bir değişkenlik gösterdiği görülmemiştir. Buradan otantik liderliğin çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, pozisyonları ve liderleri ile olan cinsiyet benzerliği üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna varabiliriz.

Otantik liderlik bileşenlerinin, Mann Whitney U ve Kruskall Wallis testi sonucunda çalışanların yaş ve öğrenim durumlarında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkenine yönelik olarak farklılığın 51 yaş ve üstünde olduğu görülmüştür. Buradan, çalışanların otantik liderlik bileşenlerine yönelik algılarının ileri yaşlarda daha farklı olduğu sonucu çıkmaktadır. Otantik liderliğin, çalışanların güven duygularını geliştiren bir liderlik temeline inşa edildiğini düşünürsek, bu durum, çalışanların hayat tecrübesi kazandıkça bakış açılarının değiştiğini, olgunlaştıkça güven duygusuna olan eğilimlerinin değişkenlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Çalışanların otantik liderliğin bileşenlerine yönelik olarak algılarının, öğrenim durumlarına göre olan farklılığının ise, ilköğretim düzeyinde olan çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu durum ilköğretim düzeyinde olan çalışanların sayısının düşük olması sebebiyle, analiz sonucunu etkilemiş olduğu düşünülebileceği gibi, ilköğretim mezunu çalışanların, otantik liderlik bileşenlerine olan algılarının, diğer öğrenim durumu düzeyinde olan çalışanlara kıyasla daha farklı olduğu sonucuna da varılabilir. Otantik liderlik bileşenlerine

yönelik demografik özelliklerin, çalışanların kurumda çalışma sürelerine ve buldukları pozisyondaki liderleriyle ilişki sürelerine göre de farklılık oluşturduğu görülmüştür. Her iki değişkende de, uzun zamandır kurumla ilişkide bulunan düzeyde algı farklılığının olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde, çalışanlarla kurumları ve liderleri arasında, güçlü bir güven ve karşılıklı saygının olduğu söylenebilir. Yüksek seviyede, sağlıklı etkileşimin yaşandığı bu örgütlerde, tarafların birbirlerine karşı bağlılıkları vardır ve bu bağlılığın örgütlerde yüksek kaliteli örgütsel faydaya dönüşmesi beklenmektedir. Bunun temelinde ise çalışanların liderleriyle ve örgütte geçirdikleri zamanın artmasıyla birbirlerini tanıma olanaklarının gelişmesi ve özellikle liderleriyle birbirlerini yanlış anlama, iletişimsizlik gibi sorunların mümkün olduğunca az yaşanması olduğu düşünülmektedir. Otantik liderlik yaklaşımı, çalışanlarda öncelikli olarak güven duygusunu geliştirmektedir ve örgütte geçirilen zamanın uzunluğuyla ilişkili olarak da gelişen güvenin olduğu kurumlarda hem çalışanlar hem de liderler daha rahat hareket etme eğiliminde olurlar. Ayrıca liderleriyle yüksek nitelikli etkileşime sahip olan çalışanlar, örgüt genelinde müzakere edebilme haklarını ve kendi yaptıkları işleri tasarlama özgürlüğüne de sahip olacaklarından, kendilerini önemli hissederek ve örgütsel süreçlere etki edebilme düşüncesiyle, örgütle arasında bir uyum gelişecektir. Örgütlerin çalışanlardan oluşan kurumlar olduğu göz önünde bulundurulursa da yaşanan etkileşim kalitesinin performansı etkileyeceği şüphesizdir.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesine yönelik olarak yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, çalışanların medeni durumları ve liderleriyle cinsiyetlerinin benzerliği açısından farklılık göstermediği görülmüştür.

Demografik değişkenlerin, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkisini değerlendirmeye yönelik olarak yapılan Kruskall Wallis testi neticesinde, demografik değişkenlerden yaş, kurumda çalışma süresi, pozisyonu ve bulunduğu pozisyondaki lideriyle olan ilişki süresi değişkenlerinin farklılık gösterdiği görülmüş, psikolojik sermaye düzeyi sadece katılımcıların, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemiştir.

Yapılan bu analiz neticesinde çalışanlardan, yaşlarının 51 yaş ve üstünde olanlarının, psikolojik sermaye düzeylerinin farklılık gösterdiği sonucuna varılarak, bu yaş seviyesinde bulunan çalışanların, psikolojik sermaye düzeylerinin

diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek veya düşük olabileceği söylenebilmektedir. Bu durum 51 yaş ve üstünde olan çalışanların, yaşadıkları hayat tecrübelerinin sonucunda kazandıkları duygularının, hayata diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan daha farklı bakmalarını sağladığı söylenebilir.

Çalışanların, kurumda çalışma süresine yönelik olarak elde edilen sonuca göre 20 yıl ve üstü yıldır aynı kurumda çalışmakta olan çalışanların, orada geçen zamanlarının uzunluğuna bağlı olarak çalıştığı kurumu benimsemiş, kendisini o kuruma ait hissediyor olabileceğinin psikolojik sermaye düzeyini etkileyebileceği düşünülmektedir.

Demografik özelliklere yönelik olarak çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinde görülen değişiklik, çalışanların pozisyonları bakımından da farklılık göstermektedir. Yapılan Kruskall Wallis testi neticesinde elde edilen bu sonucun üst düzey yöneticilerde değişiklik gösterdiği görülmüş, bu çalışanların mevcut konumlarında bulunmasının görevinde uzmanlık gerektirdiği düşünülürse çalışanların yaptıkları işe kendilerini hakim hissetmelerinin, psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu veya olumsuz değişiklik yaratacağı düşünülmektedir.

Çalışanların buldukları pozisyonlarındaki liderleriyle olan ilişki sürelerinin, psikolojik sermaye düzeylerini etkileyip etkilemediklerine yönelik yapılan Kruskall Wallis testi sonucunda 12 yıl ve üzeri zamandır aynı liderle beraber çalışan bireylerin, psikolojik sermaye düzeylerinde değişiklik olduğu görülmektedir. Bu durum, lideriyle birlikte uzun zaman geçiren çalışanların birbirleriyle uyumlu olabileceği ve birbirlerine karşı güven düzeylerinin de yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Yapılan korelasyon analizi neticesinde otantik liderlik bileşenlerinin, çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu da göz önünde bulundurursak, liderlerine olan algılarında, güven duygusunun gelişmiş olduğunu söyleyebiliriz. Bu anlamda denebilir ki otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında karşılıklı bir etkileşim vardır ve bu etkileşim izleyenlerin işe karşı tutumlarını da pozitif yönde etkilemektedir.

Dünyada yaşanan değişimler, olgu ve sorunlarda da değişikliğe neden olmuştur. Sorunları algılamak, yönetmek gibi çözebilmek de yönetim ve liderlik tarzlarında ciddi değişiklikleri gerektirmektedir. Bu nedenle farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan unsuru ve onun duyguları, liderliği de önemli bir hale getirmiştir.

Günümüz insanının, yaptığı işlerde anlam arayışı, liderleri artık "düşünce oluşturan kişi", takipçileri de "işi yapan kişi" olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı, hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının, örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu duygu, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde, toplumlarda liderlerin varlığı ve fonksiyonu, geçmişin basit lider-takipçi ilişkisinden çok daha farklı hale gelmiştir.

Bu anlamda otantik liderlik kavramı, çalışan bireyler üzerinde bileşenleriyle birlikte değerlendirildiğinde, onların gelişimleri ve işlerine olan yaklaşımları üzerinde oldukça etkili olabilecek bir yaklaşım sunmaktadır. Burada önemle üzerinde durulması gereken konu, kurumun çalışanlarına yaklaşımı ve onlara verdiği değerdir. Eğer bir kurum çalışanına adil davranıp onun mutlu ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlıyorsa, bunun karşılığında çalışan da kurumu için her türlü çabayı göstermekten sakınmayacaktır. Otantik liderliğin sağladığı yaklaşımla bireylerde, örgüte olan güven duygusu gelişecek, onların yanlışlarını düzeltmek yerine olumlu yönlerini teşvik etme anlayışını benimseyen kurumlar da, örgütsel bağlılık daha rahat ortaya çıkabilecektir. Çalışanlar, kurum içinde adalet algıladıklarında ve yardımsever, ahlaklı bir lider ile çalıştıklarında, liderlerine ve kuruma güven duyarak, işten daha fazla tatmin olacak ve bu durum da performanslarına yansıtacaktır. Özetle denebilir ki, olumlu ortama sahip kurumlar olumlu davranışları pekiştirebilmekte ve sonuçta yine kendileri için olumlu sonuçlar elde edebilmektedirler. Bu etkileşim dolayısıyla ortaya kazan-kazan ilişkisi çıkmakta ve bu durumdan her iki tarafta kazançlı çıkmaktadır.

Otantik liderlerin sürdürülebilir ve uzun vadeli bir tutarlılık sergileyebilmesi için, otantik yaklaşım ve davranışların kurum içinden destek görmesi gerekmektedir. Bu sebeple, örgütlerde otantikliğe önem ve öncelik veren örgüt kültürünün oluşturularak otantikliği destekleyici bir örgütsel iklimin geliştirilmesi önerilmektedir. Ancak bu sayede oluşan otantik iklimlerde, otantik lider ve takipçi ilişkisine dayalı sağlıklı iş ortamları kurulacak ve otantik liderler, uzun dönemli bir tutarlılık sergileyebileceklerdir.

Günümüzde yaşanan rekabet koşullarında, gelişerek büyümeyi hedefleyen işletmelerde bulunan karar vericiler için, çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeye çalışmak ve dürüst, şeffaf, ahlak sahibi liderlerle çalışarak, çalışanlarının özellikle güven duygularını güçlendirmeye çabalanması



önerilmektedir. Bu sebeple örgütlerde ihtiyaç duyulan otantik liderlerin oluşturulabilmesi ve geliştirilebilmesi için, profesyonel anlamda hizmet veren kuruluşlar ya da örgüt tarafından düzenlenen liderlik geliştirme programlarının etkili olacağı düşünülmektedir. Otantik liderliğin gelişimine yönelik oluşturulan bu programlar, genellikle 4 aşamadan oluşmaktadır. Bilgi boyutu olarak adlandırılan ilk boyutta, nasıl otantik lider olunabileceğine yönelik yol gösterildikten sonra eğitimin ikinci aşamasına geçilir. Bu aşama, liderlerde öz farkındalık/öz değer/öngörü kazanma gibi özellikler sağlamaya yönelik olarak düzenlenir. Ben kimim, nereye nasıl ve hangi kaynaklarla gidiyorum şeklindeki soruları kendisine sormasını sağlayan üçüncü bölümde, liderlere düşünce boyutu kazandırmak üzere düzenlenmiştir. Eğitimin dördüncü ve son aşaması olan uygulama boyutunda da lider potansiyeli geliştirilmeye çalışılır. Bu eğitim programının ardından liderlerin, liderlik, duygusal zeka, öz güven ve öz değer kavramlarında yükselme, etkileme ve ikna becerileri, öz farkındalık ile insanlarda iz bırakma yetkinliklerinin gelişmesi beklenmektedir. Verilen bu eğitim sonrasında otantik liderlerin otantikliği destekleyen örgüt kültürü sayesinde de kazandığı yeteneklerinin içselleştirilip pekiştirilmesinin sağlanması önerilmektedir.

Otantik liderlerin etkinliğinde, otantik iklim tarafından desteklenmesine ek olarak takipçilerinden gelecek geri bildirimlerde önemlidir. Çünkü otantik liderlik kavramının temelini takipçileri tarafından nasıl algılandığı sorusu oluşturmaktadır. Bu sebeple otantik liderlerin kişisel keşif sürecini de desteklemek amacıyla talep ettiği, takipçileri tarafından yapılacak geri bildirimler çok önemli olmaktadır. Otantik liderlerin, kişisel farkındalık seviyesindeki artışı sağlayarak dengeli kararlar almasını destekleyecek olan bu geri bildirimler, lider-üye etkileşim düzeyini ölçmede örgütler içinde önemlidir. Bu anlamda örgüt karar vericilerine yönelik olarak, liderlik gelişiminde çeşitli şekillerde yapılan 360 derece geri bildirim envanteri ya da mülakatlarını sıklıkla yerine getirmek önerilmektedir.

İşletme çalışanlarının psikolojik sermayelerinin geliştirilmesinde, çalışanların liderleriyle olan iletişimlerinin seviyesi oldukça önemli bir yere sahiptir. Bunun oluşturulabilmesine yönelik olarak da Kişisel Yönetim Mülakat Programlarının (KYM) etkili olabileceği düşünülmektedir. Rol müzakeresi ve KYM toplantısı aşamalarından oluşan bu yöntem, lider ile onlara bağlı çalışanlar arasındaki işle ilgili konularda olduğu gibi sosyal hizmet grupları gibi gönüllü oluşumlarda da uygulanabilmektedir. Liderlerin takipçilerinden düzenli aralıklarla

geri bildirimler almalarını, takipçilerini desteklediğini onlarında hissetmelerini, takipçilerini yönlendirmeleri ve gelişmelerini sağlayan bu programın ilk adımını rol müzakeresi oluşturmaktadır. Bir seferlik düzenlenen bu seansta, kurumun misyonu, hedefleri ve değerleri açıkça belirtilir. Değerlendirme ve sorumluluk sistemleri ile ödül sistemi netlik kazanır. Lider ve ona rapor veren her takipçi rolleriyle ilgili olarak kurumun yönetmeliğinde tanımlanmayan hususları müzakere ederler. Karşılıklı bir anlaşma zemini oluşturulan bu aşamada, yazılı bir kayıt tutularak lider ve takipçi arasında gayri resmi bir sözleşme oluşturulur. Katılımcıların birbirlerinden neler bekledikleri, hedeflerin ve standartların neler olacağı, ilişkilerin yönetilmesi ve görevlerin başarıyla tamamlanması için hangi temel kaidelerin uygulanacağı bu aşamada netleştirilir. Bu aşamanın ardından sadece bir hata yapıldığında ya da bir kriz belirdiğinde değil, ayda en az bir kez olacak şekilde, 45-60 dakika aralığında süren, lider ve ona rapor veren takipçileri arasında teke tek olarak gerçekleştirilen KYM toplantıları düzenlenir. Lider ile takipçi arasında özel konularında görüşülebildiği bu toplantılar, takipçinin güçlü yönlerinin geliştirilmesi, performansının daha da iyileştirilmesi ve yeni ilişkiler kurmaya odaklanan eylem planlarının oluşturulmasından ibarettir. Böylesi bir toplantı, iki kişiye de özgürce, açıkça ve karşılıklı bir şekilde iletişim kurma fırsatı sunar. Bunun yanı sıra liderlere, kendisine bağlı olarak çalışan takipçilerini yönlendirme ve gelişmelerini sağlama, onların beceri ya da iş performanslarını arttırmalarına yardımcı olmayı sağladığı gibi kurulan bire bir iletişimle de birbirlerini yakından tanıyarak güven duygularını geliştirme fırsatı tanır. KYM toplantıları, bilgi paylaşımı, geri bildirimlerin yapılması, takipçilerin güçlü yönlerinin keşfedilmeye çalışılması ve onların zamanlarını liderleriyle birlikte geçirmelerine imkan sağlamaktadır. Otantik liderlik yaklaşımında lider ile takipçi iletişimi oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla şeffaf bir şekilde kurulan bu iletişime dayalı toplantılar, lider-üye etkileşimi açısından, otantik liderliğin etkisini arttırabileceği düşüncesiyle işletmelere önerilebilmektedir.

Günümüzde yaşanan değişimler sonucunda, örgütlerin rekabetçi avantaj sağladığı sermaye türleri de değişime uğramış ve bugün, işletmelerin en önemli gücü olarak insan faktörü görülmeye başlamıştır. Bu sebeple örgüt çalışanlarının, psikolojik sermaye bileşenlerini oluşturan umut, öz yeterlik, dayanıklılık ve iyimserliğin geliştirilmesi oldukça önemli bir değere karşılık gelmektedir. Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayelerine yönelik olarak yapılan literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, otantik liderlik ile çalışanların psikolojik

sermayeleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ve otantik liderlerin, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini geliştirici niteliklere sahip olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanlar, sahip oldukları özellikleriyle, örgütlerinin gelişiminde özellikle kriz zamanlarında etkili rol oynamaktadırlar. Bu anlamda otantik liderler, ahlaki davranışları ve özellikle şeffaf kişilikleriyle, çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde güven sağlayarak örgüte olan bağlılıklarını arttıran, onların güçlü yönlerine odaklanıp optimum seviyede gelişmelerini sağlayarak, temel amacı en az çıktı ile en fazla girdi sağlamaya çalışmak olan işletmeler için, amaçlarına ulaşmada kilit bir rol üstlenmektedirler. Otantik liderlik yaklaşımının işletmelere yönelik sonuçları incelendiğinde, çalışanların güven (Walumbwa vd., 2011; Gardner vd., 2005), bağlılık (Giallonardo vd., 2010; Walumbwa vd., 2010; Gül ve Alacaklar, 2014), performans (Walumbwa vd., 2008; Zamahani vd., 2011), örgütsel vatandaşlık davranışları (Walumbwa vd., 2010; Walumbwa vd., 2008), örgütsel özdeşleşme (Kaya, 2012), iş tatmini (Walumbwa vd., 2008; Wong ve Laschinger 2013), örgütsel esenlik (Toor ve Ofari 2009; Kutanis ve Ulu, 2013) gibi pozitif unsurlarını arttırdığı; sinizm (Öcal vd.,2012) ve iş yerinde sapkın davranış (Erkutlu ve Chafra, 2013) gibi negatif unsurlarını ise azalttığı yapılan çalışmalarla da ortaya konmuştur.

Otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki ilişkisinin araştırıldığı, Türkiyedeki merkez binası İstanbul'da bulunan, elektronik sektöründe faaliyet gösteren büyük bir firmanın beyaz yakalı çalışanlarıyla yapılan bu çalışmada, otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları, demografik özelliklerle de ilişkilendirilerek literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Gelecekte konuya dair yapılacak çalışmalarda farklı sektör ve çalışan gruplarıyla konunun ilişkilendirilmesinin, örgütsel davranış alanı için henüz yeni sayılabilecek olan otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarını geliştireceği düşünülmektedir. Bu anlamda gelecek çalışmalar için araştırmacılara yapılabilecek başka önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler, psikolojik sermaye ve otantik liderliğin, özellikle Örgütsel vatandaşlık davranışları, Çalışmaya tutkunluk ve Örgütsel özdeşleşme gibi pozitif örgütsel sonuçlara olduğu gibi sinizm, tükenmişlik ve işyerinde sapkın davranış gibi olumsuz hal ve davranışlara olan etkisinin incelenmesidir. Bir başka öneri ise, lider-üye etkileşiminde, otantik liderliğin aracı rolünün ve otantik liderliğin dönüştürücü, ruhsal (spiritüel) liderlik gibi diğer çağdaş liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkisinin incelenmesine yönelik olmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Abdullah, M. C. (2009). *Leadership and PsyCap: A Study of Relationship Between Positive Leadership Behaviors and Followers' Positive Psychological Capital*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Capella Üniversitesi
- Akçay, V. H. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi
- Akgündüz, Y ve Tütüncü, Ö. (2013). *Seyahat Acentelerinde Otantik liderlik ve İş Bağlılığı İlişkisi: Kuşadası'nda Bir Araştırma*, II. Rekreasyon Araştırma Kongresi 31 Ekim-03 Kasım 2013, Bildiri Kitabı, Kuşadası, Aydın
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Linzey G. (1960). *A Study of Values*, Boston, Houghton Mifflin
- Anderson, L. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework" , *Human Relations*, Vol: 49, No: 11, 1395-1418.
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslandaş, C. C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 227-240
- Arslandaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (1), 111-128
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 1, 1989, ss. 20-39.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Atilla, B. E., (2009). *Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 162, 546-553.

- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. & Luthans, K.W. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity, *Journal Leadership and Organization Development* 29 (2), 110-126.
- Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). *Leadership Models, Methods, and Applications. Handbook of Psychology* (Ed. 1.B. Weiner v.d.), 12, 277-308.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Re- search and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449
- 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. & T. S. Wernsing (2008). Practicing Authentic Leadership in S.J. Lopez (Eds.) *Positive Psychology: Exploring the Best in People*, Westport, CT: Greenwood Publishing Company, 2008. 148-158
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004), "Unlocking The Mask: A Look at The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayyıldız N. A. (2008). *Aile İşletmelerinde Liderlik Ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior* (29), 147-154.

- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Engle Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations*, 54 (4), 469-494.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes, *Aggressive Behavior*, 22,161- 173.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, Spring, 44(1), 1-26
- Bass, B.M. (1990a). *Stogdill Handbook of Leadership*, 3. Ed., London: Free Press
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 1-5.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. New York: Sage Publication.
- Bauer, T.N. & Green, G.S. (1996). Development of leader-member exchange: Longitudinal test. *The Academy of Management Journal*, 36 (6), 1538-1567
- Baytok A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşmasında Liderin Rolü, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). The Past, Present and Future of Workplace Deviance Research, (Ed. J. S. Greenberg), *Organizational Behavior: The State of the Science*, USA: Lawrence Erlbaum Associate, 247-282.
- Bennis, W. G. (1989). *Managing the dream: Leadership in the 21st century*, Journal of Organizational Change Management, Vol.2 Iss:1, pp. 6-10.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim Dergisi*, Yıl 11, Sayı 36, s. 33-50

- Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beyer, D. P. (2010). *Authentic Leadership In-Extremis: A Study of Combat Leadership*, Capella University, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Bijlsma, K. M. & Van de Bunt, C. C. (2003). Antecedent Of Trust In Managers: A Bottom Up Approach. *Personel Review*, 32 (5), 638-673.
- Birsel, M (2010). *Kurumlarda İyilik de Var*, G. İslamoğlu, (Ed.), Esenlik, içinde (91-117). Nobel Yayınları, Ankara.
- Blau, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, NewYork, Wiley.
- Bommer, W. H., Rich, G.A & Rubin, R.S. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change", *Journal of Organizational Behavior*. Vol.26, No.7. 733-753.
- Boniwell, I., (2006), *Positive Psychology in a Nutshell: A Balanced Introduction to the Science of Optimal Functioning*, Second Edition, Pwbc, London
- Brake, T. (1997). *The globalleader: Critical factors for creating the world class organization*, Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Brandt, T., Gomes, J. F. S. & Boyanova D. (2011). Personality and psychological capital as Indicators of future job success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries, the *Finnish Journal of Business Economics*, 3,263-289
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London:Sage
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2011). Positive Organizational Scholarship Handbook: Introduction. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (Edt: K.S. Cameron & G. M. Spreitzer). New York: Oxford University Press, 1–14.

- Can, Ş. (2011). *Mesnevi Tercümesi*, İstanbul, Ötüken Neşriyat.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006), "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Casey, G. W. (2011). Comprehensive Soldier Fitness: A Vision for Psychological Resilience In the U.S. Army. *American Psychologist*, c.66: 1–3.
- Caza, A, Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership measurement, gender and cultural extension. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 56: 547-570.
- Chen, D. J. Q. & Lim, V. K. G. (2012). Strength in Adversity: The Influence of Psychological Capital on Job Search, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 811-839.
- Chung, J. Y., Chan, S. J., Kyle, G. T. & Petrick, J. F., (2010). "Servant Leadership and Procedural Justice in the US National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction", *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 28, No. 3, 2010, pp. 1-15.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. & Avey, J. (2009), "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis", *Organizational Studies*, Volume 15/3, s. 227-240.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cortina, L. M., Magley V. J., Williams J. H. & Langhout R. D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2003). Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.



- Coşar, S., Tabak, A. ve Polat, M. (2012). Otantik Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz (Edt) *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* içinde (193-226) Detay Yayıncılık, Ankara
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*, USA: American Management Association Inc
- Csikszentmihalyi, M. (2005) . *Akış*. Mutluluk Bilim. İstanbul:HYB Yayıncılık.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow. In S.Lopez (ed.) *The Encyclopedic of Positive Psychology* (394-400). Chichester: Blackwell Publishing Ltd.
- Cummings, L. L. & Schwab, D. P. (1973). *Performance in Organisations: Determinants and Appraisal*, Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (2010). *Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD' nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana , 658-670
- Çetin, F. (2011). The Effect of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey European, *Journal of Social Science*, 21 (3),373-380.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45 Sayı 1 121-137.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context, *Leadership Quarterly*. 11: ss. 581-613.
- Dean, J., Pamela B. & Ravi D. (1998), "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 2, 341-352.
- Dennis, R. S. & Bocernea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Enstrument, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8): 600-615.
- Dess, G. G., & Picken, J. E. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (3),18-33.

- Dick, R. V., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). "The Utility Of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, ss. 171-191.
- Diener, E. & Diener, M. (1995). Cross-cultural Correlates of Life Satisfaction and Self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663
- Dion, M. J. (2006). *The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses*. Doctoral Dissertation, University Of Connecticut.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güveninin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enst.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior and Scholarship: A Review of The Emerging Literature and Evidence Base. *Journal Of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Douglas, M., (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York
- Durmuş, B., Yurtkoru, S. E., Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Envick, B. R. (2005). Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. *The Entrepreneurial Executive*. 10:41-52
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005): From Ideal To Real: A Longitudinal Study Of The Role Of Implicit Leadership Theories On Leader-Member Exchanges
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. B., İstanbul, Beta Yay.

- Erçil Y. (2012). Yeni Dünya ve Liderlik Paradigması, A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz (Edt) *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* içinde (75-91) Detay Yayıncılık, Ankara
- Ergeneli, A., Arı, G. S. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment And its Relationship To Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Essearch*, 60, 41-49.
- Erickson, R. J. (1994). Our Society, Our Selves: Becoming Authentic In An Inauthentic World. *Advanced Development*, 6, Ss. 27-39.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2010). *Psikolojik Sermaye ve Meslek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinde Aracılık Etkisi*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi 766-772
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Efil Yayınevi
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance, *Management Research Review* Vol. 36 , No. 9, pp. 828-848
- Eryeşil, K. ve Fındık, M. (2014). Örgütsel Sinizm, *Örgüt Psikolojisi*, içinde (107-132) Atlas Akademi,
- Estrada, C., Isen, A. & Young, M. (1997). Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians. *Organizational Behavior & Human Decision Process*, 72, 117-135
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları
- Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity, *European Management Journal*, 3, 195-206
- Fox, S., Spector P. E. & Miles D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 291-309.
- Fredrickson, B., (2000). Why Positive Emotions Matter in Organizations: Lessons From the Broadenand-Built Model. *The Psychologist Manager Journal*, 4, 131-142
- Fry, L.W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14,693-727

- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology Copyright*, 9 (2), 103-110
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development, *The Leadership Quarterly*. 16 (3): ss.343-372.
- Gardner, W. L., D. Fischer & Hunt, J. G. (2009). “Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?”, *The Leadership Quarterly*, 20, 466–482.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J.R. (2004). Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 33 (3):270-281.
- George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Giacalone, R.A. & Greenberg J. (1996). *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giallonardo, L. M., Wong C. A. & Iwasiw C. L. (2010). Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18, 993–1003.
- Gilbert, B. (1989). The Impact of Union Involvement on the Desing and Introduction of Working Life, *Human Relations*, 42 (12),1057-1078.
- Gini, A. (1997). “Moral Leadership An Overview”, *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.
- Goffee, R. & Jones G. (2005). Managing Authenticity: The Paradox Of Great Leadership, *Harvard Business Review*, 83,12, Ss. 86-94.
- Gomez, M. (2009). Albert Bandura. In S. Lopez (ed.) *Encyclopedia of Positive Psychology* (pp.9-89). Chichester: Blackwell Publishing Ltd.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Gouldner, A. W. (1960): The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*. 25, Ss. 161-177.

- 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), ss. 219-247.
- Green, L. S., Oades, L. G. & Grant, A. M. (2006). Cognitive-Behavioral, Solution-Focused Life Coaching: Enhancing Goal Striving, Well-Being and Hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1 (3):142-149.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership-A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org).
- Greguras, G. J. & J. M. Ford (2006). An Examination Of The Multidimensionality Of Supervisor And Subordinate Perceptions Of Leader-Member Exchange, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 79, ss. 433-465.
- Gül, H., Alacaklar A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül 2014, 540-550.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Gül, H., ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3/4), 163-184.
- Güler, K. B. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Edit.) *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar* (İçinde) Umuttepe Yayınları, 1.Baskı Kocaeli
- Güler, K. B. (2012). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Edit.) *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar* (İçinde) Umuttepe Yayınları, 2.Baskı Kocaeli 137-163
- Gündoğdu, Z. ve İslamoğlu, G. (2012). *Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü*, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İzmir, Türkiye
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekanın Aracı Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hall, C. S. (1960). *Psychology an Introductory Textbook*, Howard Allen Inc. Publishers Cleveland, USA
- Hassan, A., & Forbis, A. (2011). Authentic Leadership, Trust and Workengagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80,750-756.
- Hefferon, K. & Boniwell,I. (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram Araştırma ve Uygulamalar*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man Cleveland*: World Publishing
- Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to Measure Employee Reliability, *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 273-279.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*, 3 (4), 270-287.
- House, R. J & Aditya RM. (1997). The Social Scientific Study of Leadership. *Quo Vadis Journal of Management*, 23, 409-473
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidared business Unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hoyle, R. H., Kernis, M. H., Leary, M. R., & Baldwin, M. W. (1999). *Selfhood: Identity, Esteem, Regulation*. Boulder, CO7 Westview Press.
- Huczynski A. & Buchanan, D., (1996): *Organizational Behavior An Introductory Text*, 4th Edition, Prentice-Hall.
- Hunt. J. G., & Dodge, G. E. (2011). Leadership Dejavu All Over Again. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 435-458
- Ilies R. T, Morgeson F. P., Nahrgang J. D. (2005). "Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes" , *Leadership Quarterly*, 16: Ss. 373-394
- Isen, A., Daubman, K., & Nowicki, G. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131

- İslamoğlu, G. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları. G. İslamoğlu, (Ed.), *Kurumlarda İyilik de Var*, içinde (21-56). Nobel Yayıncılık, Ankara
- İşbaşı, Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Erciyes Üniversitesi, 359-372.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). The Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital And Authentic Leadership Dimensions. *Journal Of Managerial Issues*, 18 (2), Ss. 254-273.
- Joiner, J. C. W. (1987). *Leadership for change*, Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Judge, T. A., Colbert, A.E. & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552.
- Kahn, W. A (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kalaycı, Ş. (Edt.). (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kaya, E. (2012). *Modern Liderlik Yaklaşımlarının Bazı Parametreler Işığında Çalışana ve Kuruma Etkileri* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kaya, Z., Zerenler, M., (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*. Nobel Yayıncılık Ankara
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları No:24.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye:Tanımı,Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri,*Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2)
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In A. Tesser, J. V. Wood, & D. Stapel (Eds.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*. New York: Psychology Press.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.

- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kesken J. ve Ayyıldız N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Temmuz 2008, Cilt 8, Sayı 2, SS.729-754.
- Kesken J. ve Ünnü N. A. A. (2011). *Öteki Liderlik*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Kets De Vries, M. F. R. (1995). *Organizational Paradoxes: Clinical Approachs to Management*, 2. Ed. London: Routledge
- Kıymet, Y., Öztürk, S., Koçak, Ö. ve İrtegün, S. (2010). *Kanserli Hastalar ve Hasta Yakınlarının Umudunun Geliştirilmesine Yönelik Sağlık Çalışanlarının Görüş ve Önerileri*, 36. Ulusal Hemotoloji Kongresinde Poster Bildiri Özetleri Kitabı, Bildiri No: 445, Antalya, 165-166.
- Klenke, K. (2004). *The Internal Theatre of the Authentic Leader: Toward an Integrated model of Authentic Leadership*. Paper presented at the Inaugural Gallup Leadership Summit, The Gallup Institute, Lincoln, Nebraska.
- Klenke, K. (1996). *Woman and Leadership: A Contextual Perspective*. NewYork
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 Iss. 1, s.87.
- Klenke, K. (2005). The Internal Theatre of the Authentic Leader: Integrating Cognitive, Affective, Conative and Spiritual Facets of Authentic Leadership içinde W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumba (Ed.), *Authentic Leadership Theory and practice: Origins, Effects and Development* Vol. 3. Monographs in Leadership and Management (ss. 155-182). NewYork: Elsevier.
- Koca, O. (2005). *Yunus Emre Divanı'ndan seçmeler*, İstanbul: Beyan Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, 6.B., İstanbul: Beta Basım Yayın AŞ
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Bera Basım Yayım Dağıtım.
- Konz, G. N. P. & Ryan F. X. (1999); "Maintaining An Organization al Spirituality: No Easy Task", *Journal Of Organizational Change Management*, 12(3), Ss. 200-210.
- Korthuis, S. N. (2002). *Organizational Trust: The Influence of Contextual Variables*. Unpublished Dissertation, Seattle: Seattle University.



- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*, NY: The Free Press
- Kotter, J. P. (1999). *Liderler Gerçekte Ne İş Yapar*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik (45-66), İstanbul: MESS Yayın No. 292.
- Kovac, J. & Jesenko, M., “The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations”, *Journal for East European Management Studies*, 1, pp 9-33, 2010.
- Kutanis, R. Ö., Ulu S. (2013). *Özyeterlik ve Otantik Liderliğin İşgörenlerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Sakarya Üniversitesi Örgütsel Davranış Kongresi
- Kutanis, R. Ö. & Oruç, E., (2014) Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2014, 2(2), 145-159
- 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.
- Lawler, R. E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lent, R. & Hackett, G. (2009). Social Cognitive Theory. In S. Lopez (ed.) *The Encyclopedia of Positive Psychology* (908-12). Blackwell Publishing
- Liang S., Ling H., & Hsieh, S. (2007). The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality to Influence the Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 127-137
- London, M. (2002). *Leadership Development: Paths To Self-Insight And Professional Growth*. Mahwah, Nj: Erlbaum.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership : A Meta-analytic Review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006b). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27:387-393
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.

- Luthans, F., Avolio, B. L., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology* 60:541-572
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007b). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior (içinde). D. L. Nelson & C. L. Cooper. (Edi.). *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work* . London: Sage Publications. (9-20).
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006a). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review* 5(1):25-44
- Luthans, Fred (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, 16: 57-72
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2):143-160
- Luthans F., Youssef, C. M., Avolio, B. L. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press., NY.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship With Performance, *Management and Organizational Review*, 1 (2), 249-271
- Luthans F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). *Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital*. Business Horizons. 45-50
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29:219-238.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership: A Positive Development Approach. In K S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, (241-258). San Francisco, CA7 Berrett-Koehler
- Luthans, K. W. & Jensen, S. M. (2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: a Study of Nurses, *JONA*, 35 (6), 304-310.

- Malone, L. D. (2010). *Individual Differences Stress Reactions as Predictors of Performance in Pilot Trainees*, Kansas State University, Master of Science
- Masten, A. S. & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in Development. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* içinde (ss. 74-88). New York: Oxford University Press, Inc. 1. baskı.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges T. D., Avolio B. J. (2003): Developing The Moral Component Of Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 32, 3, SS-47-260.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 1–13.
- Mayer, R. C., Davis J. H. & Schoonman F.D. (1995). “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20, 1995, 709-734.
- Mccann, J. & Holt, R. (2009). “Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale”, *Journal of Business Ethics*, 87, 2009, 211-220.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, (8), 193-210.
- Met, Ö. L. (2010). *Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışının Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Ankara, 889-895
- Michie S., Gooty J. (2005): Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, ss. 441-457.
- Moorman, R H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morris J. H., Koch, J.L. (1979). Impacts of Role Perceptjns on Organizational Commitment, Job Involvement, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 88-101.

- Nanus, B. (1990). Futures-creative Leadership. *The Futurist*, 24(3), 13-17.
- Naus, F., Iterson A, V. & Roe R. (2007), "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees "Responses to Adverse Conditions in the Workplace", *Human Relations*, Vol: 60, No: 5, 683-718.
- Nelson, A. & Cooper, C. L. (1995). The British Psychological Society Uncertainty Amidst Change: The Impact of Privatization on Employee Job Satisfaction and Well-being, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71
- Nelson, D. & Cooper C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*, Sage Publication, London
- Nelson, D. L. & Cooper, C. (2009). Positive Organizational Behavior. *Psychological Studies*, 54,77-79
- Neves, P.& Caetano, A. (2006). Social exchange Processes in Organizational Change:The Role of Trust and Control. *Journal of Change Management*, (4), 351-364
- Nikpay, I., Siadat, S., Hoveida, R. & Nilforooshan, P. (2014). A Model for Investigating the Impact of Faculty Members' Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors in Universities, *International Journal of Management Sciences*, Vol: 2, No: 6 161-168
- Novicevic M. M., Davis W., Dorn F., Buckley M. R. & Brown J. A. (2005): Barnard on Conflicts of Responsibility: Implications for Today's Perspectives on Transformational and Authentic Leadership, *Management Decision*, Vol. 43 No. 10, s. 1396-1409.
- Nunnaly, J. C. (1994). *Psychometric Theory*. New York:McGraw-Hill. INe.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome Lexington, MA: Lexington Books.
- Orgun, F. (2009). *Aday Hemşirelerin Epistemolojik İnançları ile Öz-Etkililik-Yeterlik Düzeylerinin İncelenmesi*,12. Ulusal Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selma Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.
- Öcal, H., Gümüştekin, E. G. ve Çağ, A. (2012). "Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 24-26 Mayıs, s.276-281

- Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership and Organization Deelopment Journal*, 24(6), 335-344.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Edt. Ö. Torlak), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 162, 491-498.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın
- Özyakışır, D. (2011). Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1),46-71.
- Pargament, K. I., Ano, G. G., Wacholtz, A. B. (2005). The Religious Dimension of Coping: Advances in Theory, Research and Practice. in: Paloutzian RF, Park CL, eds. *Handbook of Psychology of Religion and Spirituality*. New York: The Guilford Press, 479-95.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Proceedings of the Servant Leadership Roundtable. Retrieved January 13, 2009, <http://www.regent.edu/acad/globalpublications/sljiroceedings/home.shtml>
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Conrextual Influences on Transformational Leadership. *Academy of Management Review*,22(1),80-109.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job Stress Incivility and Counterproductive Work Behavior (Cwb): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26,777-779.
- Perrow, C. (1970): *Organizational Analysis*, Belmont, CA: Wadsworth
- Peterson, S. J. & Spiker B. K. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, Issue 2
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J. & Zhang, Z. (2011). Pssychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach, *Personnel Psychology*, 64, 427-450

- Pines, A. M. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Marketing*, 22, 259-298
- Podsakoff, M. P., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*. 1 (1), 17-34
- Positive Pstchology Center. (1998). *Positive Psychology Network Concept Paper*. 18.02.2015. <http://www.ppc.sas.upenn.edu>.
- Price, T. L. (2003), "The Ethics of Authentic Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 67-81.
- Puffer S. M. (1987): Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior And Work Performnace Among Commision Salespeople, *Journal Of Applied Psychology*, SS.615- 621.
- Puls, T. R. (2011). *Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness*, Indiana Wesleyan University, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012). Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity, *Journal of Business Research*, 65 429-437.
- Renzl, B. (2008). Trust in Management and Knowledge Sharing:The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation.*Omega*, 36 (2) 206-220.

- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Jackqueline, K. M. (2006). "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect: Creating The High Trust High Performance Organization*. Birinci basım. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Tpolgy of Deviant Work-Place Behaviors:A Multiple Dimenson Scaling Study. *Academic of Management Journal*. 38, 555-572.
- Rousseau, D. M. (1998). "Why Workers Still Identify with Organizations" *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, ss. 217-233.
- Rusbult, C. E. & Farrel, D. (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover Variation In Rewards, Costs, Alternatives and Investments, *Journal of Applied Psychology*, 68: ss. 429 - 438.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23: 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Elimate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Pieró, J. M., & Grau, R. (2001). Desde el "Burnout" al "Engamement": Una nueva perspectiva [From "burnout" to "engagement": A new perspective]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134
- Sancak, Y. M. (2014). *Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Baskı. Ankara: İmge Yayıncılık
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Saygın, Y. (2008). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek, Benlik Saygısı ve Öznel İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Saylı, H., Ağca, V., Kızıldağ, D., ve Uğurlu, Ö. Y. (2009). Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2),171-180
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Nobel Yayıncılık Ankara.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002a). Burnout and engagement in university students. A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Conzalez, R. V. & Bakker, A. B. (2002b). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*,71-92
- Schriesheim, C. A., Neider, L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation And Leader Member Exchange. *Academy Of Management Journal*, 41, 298-318.
- Seçgin, S. (2013). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havaacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seferoğlu, S. S. ve Akbıyık, C. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinin Bilgisayara Yönelik Öz-yeterlik Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 19, s. 89-101.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, (55), 5–14.
- Seligman, M. (2002a). *Authentic Happiness:Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. New York:Free Press.
- Seligman, M. (2002b). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. In C. R. Snyder and S.J.Lopez (eds) *Handbook of Positive Psychology* (3-9). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (2007). *Gerçek Mutluluk*, HYB Basım Yayın, Ankara
- Seltzer & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.



- Sexton, T. (2007). *Review of Research Literature on Authentic Leadership*, England, Creative Edge Consulting Limited
- Sezici, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı,41 235-246.
- Simonton, D. K. & Baumeister R. F., (2005). Positive Psychology at the Summit, *Review of General Psychology*, Vol. 9, Issue 2, p. 99-102.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation In the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice, *Journal Of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A. & Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-Graduated Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 18, 1004-1015.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-275
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. (Eds.). Oxford, UK7 Oxford University Press.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439
- Spector, P. E. (2003). *Industrial Organizational Psychology: Research and Practice* (3rd, ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tajfel, H., & Turner, C. (1986). The Social Identity Theory of Group Behavior. içinde S. Worchel & W. Austin (Ed.), *Psychology of inter-group Relations* (ss. 7-24). Chicago: Nelson Hall.

- Tak, B., Özçakır, A., Çiftçioğlu, A. ve Divleli, A. (2009). Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Alan Araştırması, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (3), 89-102.
- Thoms, M. A., & Greenberger, D. B. (1995). *Training business leaders to create positive organizational visions of the future: Is it successful?* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.
- Tomey, A. M. (2009). *Guide to Nursing Management and Leadership*. Mosby:Elsevier
- Toor, R. S. & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationship With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes Organizational Culture. *Journal of Business Ethics* Vol. 90, No. 4. 533-547.
- Trevino, L. K. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4): 128-142.
- Turgut, T. (2010). *Çalışmaya Tutkunluk* G. İslamoğlu (Ed.), Kurumlarda İyilik de Var, içinde (57-89). Nobel Yayınları, Ankara.
- Turgut, T., (2012). *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar* (İçinde) A.Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Edit.) Umuttepe Yayınları İstanbul 91-117
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmenoğlu, İ. (2012). *Pozitif Yönetim*, Elma Yayınevi, İstanbul
- Uslu T. (2010). *Kişisel ve Ortamların Özelliklerin Çalışanlara Etkisinde Pozitif Örgütsel Davranışların ve İşle İlgili Tutumlarının Aracı Rolü*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı Adana 807-817.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework, *Organization Science*, 7, 151-165.
- Waddell, J. T. (2006). *Servant Leadership, Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach August.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory - Based Measure. *Management Department Faculty Publications*. c.2. s.1: 89 - 124.

- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke. A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Walumbwa, F., Peterson, S., Avolio, B. & Hartnell, C. (2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate Job Performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wang, H., Tsui, A.S., Xin, K.R. (2011). CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees' Attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105.
- 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*, Volume 35, s. 5-21.
- Weidman, D. (2002). Executive perspective: Redefining leadership for the 21st century. *Journal of Business Strategy*, 23(5), 16-18.
- Winston, B. E., & Patterson. K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66
- Wong, C, & Cummings, G. (2009). Authentic Leadership: A New Theory for Nursing or Back to Basics. *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538.
- Wong, C. A. & Cummings, G. G.(2009). "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work outcomes of Health Care Staff". *Journal of Leadership Studies*, Vol.3, No.2, pp.6-23
- Wong, C. A. & Laschinger H. K. S. (2013) Authentic Leadership, Performance and Job Satisfaction: the Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4): 947-959.
- Woolley, L., Caza, A., Levy, L. & Jackson, B. (2007). Three Steps Forward and One Step Back: Exploring Relationship Between Authentic Leadership Psychological Capital and Leadership Impact, D. Ladkin, C. Spiller (Edt.) *Authentic Leadership: Clashes, Convergences and Coalescences*, Edvard Elgar Publishing Limited USA.

- Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate and Gender, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4) 438-448
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An İdea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*. c.24. s.4: 437-442.
- Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A Multiple-level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership Through an Elephant's Eye. *Organizational Dynamics*, 29(3), 149-163
- Yeşiltaş, M, Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Istanbul University Journal of the School of Business*, Vol:42, Sayı/ No:2, 333-350
- Yıldız, F. F. (2013). *Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm İle Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin, Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience, *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, 3.Ed., NJ: Prentice Hall
- Zalesnik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Differently. *Harvard Business Review*, 70 (March-April), 126-135
- Zamahani, M., Ghorbani,V., Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers Trust and Performance, *Australian Journal of Basic and applied sciences*, 5(12), 658-667.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık AŞ.

## EKLER

### Ek 1. Otantik Liderlik Ölçeği

Sıra No	BENİM LİDERİM	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	İnanıqlarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10	Derinden inandıqlarıyla ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

## Ek 2. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Sıra No	Psikolojik Sermaye Ölçeği	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
3	İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Daha önce zorluklar yaşadığım için,işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Herhangi bir problemin çözümü için bir çok yol olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda,onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum..	1	2	3	4	5
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda,her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
10	İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başına üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse,o şekilde gider.	1	2	3	4	5
12	Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam,bu durumdan kurtulmak için bir çok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
17	Şu anda işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
19	İşime ' Her şeyde bir hayır vardır ' şeklinde yaklaşıyorum	1	2	3	4	5
20	Şuanda işim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
21	Örgütün stratejisi konusunda tartışmalara katkıda bulunmada kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
22	İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
23	Örgüt dışındaki kişilerle(tedarikçiler,tüketiciler,vb.) problemleri paylaşmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için bir çok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : H.Esra KARATÜRK  
Doğum Yeri ve Tarihi : 23.06.1980

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

#### Makaleler

-SCI :

-Diğer :

#### Bildiriler

-Uluslararası :

-Ulusal : YEBKO 2013

Yeşil Pazarlama Faaliyetleri Çerçevesinde  
Aydın Bölgesindeki Tüketicilerin Çevreye  
Duyarlı Ürünleri Kullanma Eğilimlerini  
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Katıldığı Projeler :

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl

### İLETİŞİM

E-posta Adresi : esrakaturk@hotmail.com

Telefon :

Tarih : 10.08.2015