

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ:  
GAZİANTEP'TE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
ÜMMÜHAN SOYLU**

**GAZİANTEP- 2018**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ:  
GAZİANTEP'TE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**ÜMMÜHAN SOYLU**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ.DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

**GAZİANTEP- 2018**

## KABUL VE ONAY

Ümmühan SOYLU tarafından hazırlanan “Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Gaziantep’te Bir Alan Çalışması” başlıklı bu çalışma 19/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.



**Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE**  
(Başkan)

**Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN**  
(Üye)



**Dr. Öğr. Üyesi Yakup DURMAZ**  
(Üye)



### **Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. 19/06/2018

**Doç. Dr. Mazlum ÇELİK**  
Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Gaziantep’te Bir Alan Çalışması” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 19/06/2018

[İmza]

Ümmühan SOYLU

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince; eğitim aldığım ve bu araştırmada payları olduğuna inandığım tüm hocalarıma; zaman meftunu olmadan değerli vakitlerini ayırarak önemli önerilerde bulunan, her daim yardımını ve yol göstericiliğini esirgemeyen tez danışmanım saygı değer hocam Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE Hanımefendiye teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım.

Son olarak bu çalışmam sırasında her daim yanımda olan sevgili kardeşlerim Melih Mustafa ve Ahmet SOYLU'ya sevgilerimi, sunuyorum.

Gaziantep,2018

Ümmühan SOYLU

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı; otantik liderlik ve psikolojik sermaye ile bu değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi; otantik liderlik algıları ile psikolojik sermaye düzeylerinin, katılımcıların demografik özelliklerine göre değişim gösterip göstermediğinin test edilmesidir. Bu nedenle, Gaziantep’de bulunan tekstil sektöründe üretim yapan bir işletmede çalışan, 521 personelin katılımıyla bu anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24 programında analiz edilmiştir. Bu analizler neticesinde, Otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffalık boyutu ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında; işçelleştirilmiş ahlak anlayışı ile özyeterlilik arasında; öz farkındalık ile tüm psikolojik sermaye boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Genel otantik liderliğin ise dayanıklılık boyutuyla pozitif ilişkisi bulunmuştur. Ankete katılanların demografik özelliklerine göre, otantik liderlik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Otantik liderlik, psikolojik sermaye

## **ABSTRACT**

The purpose of this research; the relationship between authentic leadership and psychological capital and the dimensions of these variables; is to test whether authentic leadership perceptions and psychological capital levels vary according to the demographic characteristics of the participants. For this reason, this survey study was carried out with the participation of 521 personnel working in a manufacturing sector in the textile sector in Gaziantep. The obtained data were analyzed in the SPSS 24 program. As a result of these analyzes, between the dimension of transparency and the dimension of psychological capital in relation to authentic leadership dimensions, between the understanding of work ethic and self-sufficiency; negative correlation was found between ego-state and all dimensions of psychological capital. The overall authentic leadership is positively related to durability dimension. According to the demographic characteristics of the respondents, the result is that the perceptions of authentic leadership and psychological capital levels show significant differences.

**Key words:** Authentic leadership, psychological capital

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
OTANTİK LİDERLİK .....	1
1.1. Liderlik Kavramı.....	1
1.2. Otantik Liderlik.....	3
1.2.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri .....	9
1.2.1.1. Öz Farkındalık.....	9
1.2.1.1.1. Değerler .....	11
1.2.1.1.2. Kimlik.....	11
1.2.1.1.3. Duygular .....	12
1.2.1.1.4. GÜdüler ve Amaçlar (Hedefler).....	13
1.2.1.2. Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme .....	14
1.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	15
1.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık .....	16
1.2.2. Otantik Liderliğin Öncüleri .....	18
1.2.2.1. Özgeçmiş.....	19
1.2.2.2. Tetikleyici Olaylar .....	19
1.2.3. Otantik Liderliğin Unsurları .....	19
1.2.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye .....	20
1.2.3.2. Otantik Karar Verme Süreci .....	21
1.2.3.2.1. Ahlaki ve Etik İkilemlerin Farkına Varmak.....	21
1.2.3.2.2. Şeffaf Bir Şekilde Alternatiflerin Değerlendirilmesi .....	22
1.2.3.2.3. Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti .....	22
1.2.3.3. Liderin Öz Bilinç, Öz Düzenleme ve Hislerini Yönetme .....	23



1.2.3.4. Takipçilerinde Öz Bilinç ve Öz Denetim Geliştirmesi .....	23
1.2.3.5. Örgütsel Bağlam .....	24
1.2.4. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları .....	26
1.2.4.1. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik İlişkisi.....	26
1.2.4.2. Otantik Liderlik ve Spiritüel Liderlik İlişkisi .....	27
1.2.4.3. Otantik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkisi .....	28
1.2.5. Otantik Liderliğin Örgütsel Sonuçları .....	28
1.2.5.1. Otantik Liderlik ve Güven .....	28
1.2.5.2. Otantik Liderlik ve Bağlılık .....	29
1.2.5.3. Otantik Liderlik ve Esenlik .....	30
1.2.5.4. Otantik Liderlik ve Performans.....	30
1.2.5.5. Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	32
1.2.5.6. Otantik Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk .....	33
1.2.5.7. Otantik Liderlik ve Örgütsel Sinizm.....	34
1.2.5.8. Otantik Liderlik ve İşyerinde Sapkın Davranışlar .....	37
1.2.5.9. Otantik Liderlik ve İş Tatmini .....	39
1.2.5.10. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye.....	40

## **İKİNCİ BÖLÜM .....**

### **PSİKOLOJİK SERMAYE .....**

#### **2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi.....**

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

2.2.1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu .....

2.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....

#### **2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye .....**

2.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları .....

2.3.1.1. Öz Yeterlilik (Kendi Etkinliğine Duyulan İnanç).....

2.3.1.2. Umut.....

2.3.1.3. İyimserlik .....

2.3.1.4. Dayanıklılık (Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebilde) .....

#### **2.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Yönetilmesi ve Geliştirilmesi.....**

2.4.1. Öz yeterliliğin Artırılması.....

2.4.2. Umut Boyutunun Artırılması .....

2.4.3. İyimserlik Boyutunun Artırılması.....	64
2.4.4. Dayanıklılık Boyutunun Artırılması .....	65
<b>2.5. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye .....</b>	<b>67</b>
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>72</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 Araştırma Modeli .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2. Evren ve Örneklem.....</b>	<b>73</b>
<b>3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçek.....</b>	<b>73</b>
3.3.1. Geçerlilik Çalışması.....	74
3.3.2. Güvenilirlik Çalışması .....	74
<b>3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....</b>	<b>75</b>
3.4.1. Araştırmaya Ait Verilerin Dağılımına İlişkin Yapılan Homojenlik Testi .....	75
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>77</b>
<b>BULGULAR VEYORUM.....</b>	<b>77</b>
<b>4.1 Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>77</b>
4.1.1. Araştırmaya İlişkin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Elde Edilen İstatistikler.....	80
4.1.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları.....	80
4.1.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımları .....	80
4.1.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları.....	81
4.1.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları .....	81
4.1.1.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Frekans Dağılımları .....	82
4.1.1.6. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımları .....	82
4.1.1.7. Katılımcıların İşyerinde Buldukları Pozisyonlara Göre Frekans Dağılımları .....	82
4.1.1.8. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Birime Göre Frekans Dağılımlar .....	83
4.1.1.9. Katılımcıların Çalışma Zamanlarına Göre Frekans Dağılımı .....	83
4.1.1.10. Katılımcıların Bu Sektöründe Kaç Ayrı İşletmede Çalışmış Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımları .....	84
4.1.1.11. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Frekans Dağılımları .....	84

4.1.2. Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenlerle Olan İlişkisinin Analizi.....	87
4.1.2.1. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Cinsiyet Gruplarına Göre Analizi.....	88
4.1.2.2. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Yaş Gruplarına Göre Analizi ...	88
4.1.2.3. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Eğitim Durumlarına Göre Analizi.....	89
4.1.2.4. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Medeni Duruma Göre Analizi..	90
4.1.2.5. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin, İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Açısından Analizi.....	91
4.1.2.6. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Analizi.....	93
4.1.2.7. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Çalışanların Buldukları Pozisyonlara Göre Analizi .....	94
4.1.2.8. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Çalışılan Birimlere Göre Analizi.....	97
4.1.2.9. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Kadro Durumuna Göre Analizi	99
4.1.2.10. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Çalışılan İşletme Sayısına Göre Analizi.....	99
4.1.2.11. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Aylık Gelire Göre Analizi.....	102
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>104</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>104</b>
<b>5.1. Sonuç.....</b>	<b>104</b>
<b>5.2. Öneriler .....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>128</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 1.</b> Psikolojik Sermayenin Boyutlarının Yönleri ve Katkısı .....	59
<b>Tablo 2.</b> Otantik liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi .....	75
<b>Tablo 3.</b> Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro-Wilk Testilerinin Sonucu.....	76
<b>Tablo 4.</b> Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı .....	80
<b>Tablo 5.</b> Yaşa Göre Frekans Dağılımı .....	81
<b>Tablo 6.</b> Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları .....	81
<b>Tablo 7.</b> Medeni Durumuna Göre Frekans Dağılımları.....	81
<b>Tablo 8.</b> İşletmedeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	82
<b>Tablo 9.</b> Bu Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımları .....	82
<b>Tablo 10.</b> İşyerindeki Pozisyonlara Göre Dağılımları.....	83
<b>Tablo 11.</b> Çalışılan Birime Göre Dağılımlar .....	83
<b>Tablo 12.</b> Çalışma Zaman Durumuna Göre Dağılımı .....	83
<b>Tablo 13.</b> Bu Sektöründe Kaç Ayrı İşletmede Çalışma Durumuna Göre Dağılımları.....	84
<b>Tablo 14.</b> Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımları .....	84
<b>Tablo 15.</b> Korelasyon Tablosu .....	86
<b>Tablo 16.</b> Cinsiyetlere Göre Analiz Durumları .....	88
<b>Tablo 17.</b> Yaş Gruplarına Göre Yapılan Analizler.....	89
<b>Tablo 18.</b> Eğitim Durumuna Göre Yapılan Analizler .....	90
<b>Tablo 19.</b> Medeni Duruma Göre Yapılan Analizler .....	91
<b>Tablo 20.</b> Toplam Çalışma Süresine Göre Yapılan Analizler .....	91
<b>Tablo 21.</b> Toplam Çalışma Sürelerinin, Psikolojik Sermaye Toplam Puanı İçin Çoklu Karşılaştırması .....	92
<b>Tablo 22.</b> Aynı Sektörde Çalışma Süresine göre Yapılan Analiz .....	93
<b>Tablo 23.</b> Psikolojik Sermaye Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırması.....	94
<b>Tablo 24.</b> İş yerindeki Pozisyona Göre Yapılan Analiz .....	95
<b>Tablo 25.</b> Otantik Liderlik Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmaları .....	96
<b>Tablo 26.</b> Psikolojik Sermaye Toplam Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmaları.....	96
<b>Tablo 27.</b> Çalışılan Birime Göre Yapılan Analiz .....	97
<b>Tablo 28.</b> Psikolojik Sermaye Toplam Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmalarına İlişkin	98
<b>Tablo 29.</b> Kadro Durumuna Göre Yapılan Analiz .....	99
<b>Tablo 30.</b> Kaç İşletmede Çalışmış Olma ile İlgili Analiz.....	100

<b>Tablo 31.</b> Otantik Liderlik Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmaları .....	101
<b>Tablo 32.</b> Psikolojik Sermaye Toplam Puanı için Alt Grup Karşılaştırmaları .....	102
<b>Tablo 33.</b> Aylık Gelir Durumuna Göre Yapılan Analiz .....	103
<b>Tablo 34.</b> Psikolojik Sermaye Toplam Puanı için Alt Grup Karşılaştırmaları .....	103



## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No.**

**Şekil 1.** Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki..... 69

**Şekil 2.** Araştırma Modeli ..... 72



# BİRİNCİ BÖLÜM

## OTANTİK LİDERLİK

### 1.1. Liderlik Kavramı

Lider kelimesinin menşei incelendiğinde, kelimenin kökenin Anglo saksonlara dayandığı ve “yol”, “yön”, “götmek” manalarını ifade ettiği, Yunan, Pers ve Mısır dilinde de eş anlamlara geldiği tespit edilmiştir. Türkçe’ de ise önder olarak algılanan ve tanımlanan bu kavram; dünya kaynaklarına on dördüncü yüzyılda girmiş olmasına karşın sanayi devrimi sonucunda meydana gelen toplumsal oluşumlar ve yeniden şekillenmeler neticesinde ortaya çıkan gereksinimler nedeniyle son iki yüzyılda daha sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Zel, 2006:109; Sığırı ve Tabak, 2013: 377). Bu devrim öncesinde de; var olan toplulukların, grupların ve örgütlerin beraberinde getirdiği bir olgudur liderlik.

İngilizce de Leader (lider) sözcük olarak “*onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek*” manasına gelen “to lead” sözcüğünden gelmektedir. Bundan sebep kelime anlamı olarak Lider “*bir grubu, örgütü veya ülkeyi kontrol eden veya yönlendiren kişi*”, liderlik ise “*liderin sahip olduğu pozisyon*” olarak tarif edilmektedir (Longman [web], 2010). Bilimin ve insanlığın tarihi ilerlemesiyle aynı doğrultuda olarak liderlik teriminde değişik biçimlerde tarif edilmiş ve sınıflandırılmıştır. Teknolojik ve fikri tekâmüller ile tarım topluluklarından endüstri toplumuna intikal, endüstri toplumundan da bilim toplumuna intikal, liderlik olgusu adına bir dönüşümü de birlikte getirmiştir. Heraklitos “*Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir.*” ifadesi ile liderlik kavramının, bu akışla beraber varlığını devam ettirebilmesi için akışla oluşan bu değişime uyum gösterilmesinin gerekliliğini ifade etmiştir (Anonim). Lider; meydana gelen bu değişim anında çağın gerekliliklerine göre yapılması gereken veya liderlik edilmesinin gerekli olduğu bir dönüşümü temsil etmektedir.

Klasik liderlik fikri; bir grupta yer alan bireyi, belirli bir amaç çevresinde birleştirerek ve bu amaca ulaşabilmek adına etrafındaki grup üyelerini harekete geçirme yönünde gerekli olan tecrübeye, yeteneğe ve niteliğe sahip olmak ile alakalı özelliklerin tümü olarak ifade edilmektedir. Fakat hali hazırda liderlik olgusunu, kişiler üzerinde etki etme, mensubu olduğu yapıyı harekete geçirme süreçleri gibi birkaç özellikle sınırlı tutmak doğru değildir. Kişilerin günümüzde beceri, bilgi, kabiliyet düzeyleri, yönetimi algılama ve anlama tarzı, başarıyı bir ihtiyaç olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni

de “işi yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Lider, bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok bir şeyi başkalarına istemek veya benimsetmek suretiyle bu şeyi yaptırabilme kabiliyetini bünyesinde bulunduran kişidir. Bunun yanı sıra organizasyonlarda oluşturdukları ve hayata geçirdikleri uygulamalarda en belirleyici role sahip olan kişidir lider. İnsan hayatın her alanında, liderlerin tayin ettiği çerçeve kapsamında kendisinden beklenen şekilde davranır. Liderin başarısı geçmişte olduğu gibi, günümüzde ve gelecek zamanda da, lider olan kişinin rolünü, liderlik vasfını yüklediği andan itibaren liderlik sürecini ve değerlerini, liderlik vizyonunu nasıl anladığına paralel olarak gelişecektir (İşcan, 2002: 3).

Lider, örgüt performansını artırmakta etkili olan önemli güçlerden birisidir. Bu bağlamda karar verici öge olarak lider; kurumsal kaynakları, kurumun gelişimini ve bu kaynakların kıymetli hizmetler ile ürünlere ne şekilde çevrileceği ile neyin elde edileceğini ve bu kazanılan değerlerin hisse sahipleri arasında nasıl bir dağılıma sahip olacağını belirler. Bu niteliklere sahip etkin bir liderler örgüt için diğer örgütlere karşı bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Zhu vd., 2005: 40).

Bir başka bilim insanı da, tanım yapmak isteyen insan sayısı kadar liderlik tanımının var olduğunu belirtmiştir (Bass, 1990:11). Bu kavram ile alakalı olarak yapılan çalışmalarda liderlik; “özellik”, “süreç”, “etkileşim”, “güç ilişkisi”, “yönetimden ayrıldığı yönler”, “etkinlik” vb. çeşit çeşit yönlerden ele alarak açıklamaya çalışılmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan incelemelerde; liderliğin farklı tarzlarda ele alındığı ve bununla birlikte liderliğin etkinliği üzerinde daha fazla durularak bu konuda araştırmaların yoğunlaştığı görülmüştür (Yukl, 1994:2).

Werner lideri; belli bir zaman diliminde, belirli bir koşul ve durumun söz konusu olduğu bir grup üzerinde, kişileri kurumsal amaçlara varmak adına istekli bir şekilde çaba göstermeleri için özendiren, müşterek amaçlara erişlerine yardımcı olan, deneyimlerini çalışanlarına aktaran, takipçilerinin hali hazırda yönetiminde kullanılan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan birey olarak; liderliği ise, hedeflere ulaşmak için ekip etkinliklerine tesir etme prosesi olarak tanımlamıştır (Werner,1993:17).

Bir diğer araştırmacıda liderlik terimini, bireyleri belirlenmiş gayeler yönünde çaba harcamaya ikna etme kabiliyeti şeklinde ifade etmiştir (Davis 1988:141).

GLOBE çalışması olarak bilinen 60’dan fazla ülkenin katılımı ile oluşan büyük bir örnekleme dayalı bir araştırma neticesinde liderlik ; kişileri motive etme, etkileme ve bireylerin üye oldukları teşkilatın muvaffakiyetine ve faaliyetine katkı sağlama yeteneği, olarak ifade edilmiştir (Brodbeck vd., 2000:8).



Hodgetts (1997:318) liderliği bir srec olarak; bir örgütün hedeflerine ulaşılması için kişilerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Bir diğer araştırmacıda; bir hedefin çevresinde birleşmek şartıyla toplanmış olan ekip üyelerinin azimlerini koordine etmek ile yönetmek için yanlış olmayan tutumlar olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 1991:331).

Bütün bu tanımlardan yola çıkararak, bu olgunun tek kişilik bir olay olmadığı, liderin bahsinin geçmesi için bir ekibin olması ve bununla birlikte takipçiler olmadan da liderliğe gereksinim olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebepten, lider ile izleyici arasındaki münasebet liderliği meydana getirir ve bu proste takipçiler de lider kadar mühimdir. Bu önem onların (izleyicilerin), bir kişiye lider olarak görmeleri, seçmeleri ve onun gösterdiği amaçları başarmaya çalışmalarından ötürüdür.

Liderlik tanımlarından ulaşılan bir başka çıkarıma göre lider; gruplar içinden sıyrılarak çıkan ve dahil olduğu grubu izleyici olarak etrafında toplayan, organizasyonun veya örgütün hedefine ulaşmasında, izleyicisi konumunda olan grubu bu amaç doğrultusunda hareket ettiren kişisel bir yeteneğe sahip olmalıdır. Kossen'e göre; arzulanana sonuçlara erişebilen liderler meydana gelen problemleri kreatif bir biçimde çözme meziyetine maliktirler ve bu liderlerin başarmaya yönelik yavuz şevkleri vardır. Bununla birlikte bu kişiler; bireysel olarak zgven sahibi, hırslı, duygusal dengeleri güçlü ve disiplinli çalışma alışkanlığı olan liderlerdir. Takipçileri ile samimi bir davranış sergileyerek takipçilerinin özgüvenlerini arttırmaya çalışırlar (Kossen,1983:203).

## 1.2. Otantik Liderlik

Otantik liderlik terimi 1990'lı yıllarda gündeme gelmeye ve tartışılmaya başlanmış olsa da tarihi izdüşümü çok daha evvele dayanan bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira insan, var olduğu ve tarihsel sahnede bulunduğu günden itibaren içinde bulunduğumuz zamana kadar her devirde ömründe kim olduğunu, nerede olduğunu ve nasıl bir yaşam seyri takip ettiğini arama ve keşfetme kaygısında olmuştur. İnsanoğlunun bu merakı birçok bilim adamını ve Aristoteles gibi eski ağ filozoflarını, kendini tanımlama ya da kimlik kavramı üzerinde düşünmeye itmiştir. Bütün bu arayışlardaki amaç aslında çok kolay ve basit olan şu soruları yanıtlamaktadır: "Ben kimim?". Bu bağlamda M.. 5'inci asırda ilk Yunan filozofu Sokrates'in, "**Kendini tanı**" sözcükleri adem evladının asırlar boyu beraber yaşadığı ve

üzerinde muhakeme ettiği bir problemin, “**kimlik sorunu**”nun orijinal bir söyleşi olmuştur (Polat, 2009).

Otantik (authentic) sözcüğü, hakiki, doğru, orijinal, içten, gerçek, samimi, sözcükleri ifade etmektedir. Liderlik çerçevesinden otantiklik kavramına bakıldığında; bu kavramın içten, samimi, doğru ve gerçek manaları etrafında tasarlaması icap etmektedir (Turhan, 2007). Bunun yanı sıra otantiklik, Antik Yunan Felsefesinde “Kendine karşı dürüst ol” cümlesi ile ifade edilmiş ve kabul görmüştür.

Pozitif psikoloji, psikolojide son zamanlarda ön plana çıkan yeni bir yaklaşım olmakla birlikte, psikoloji ilminin unuttuğu iki temel misyon ile ilgilenmeye başlamıştır. Bu iki temel misyon “İnsanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak” ve “İnsanlardaki potansiyeli açığa çıkarmak” olarak ifade edilmiştir. Bu iki misyon çalışma alanına uyarlanarak “güçlü ve olumlu yanlara odaklanarak yönetim” biçiminde ifade edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2004’den aktaran Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Pozitif psikoloji kavramını dikkate alarak otantiklik kelimesini, “bireyin şahsi tecrübelerini sahiplenerek, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin, tercihlerinin ya da inançlarının, ne yaptığını bilme uyarısı kapsamında işlenmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu sebeple otantiklik kavramı, kişinin bireysel tecrübelerine (kişisel değerlerine, fikirlerine, öngörülerine ve inançlarına) malik olup, şahsın özbenliği ile ahenkli bir şekilde (sahiden neye inandığını, ne düşündüğünü ifade etmek ve uyumlu davranmak) hareket etmesini kapsamaktadır (Harter, 2002).

Otantiklik kavramı pozitif psikoloji açısından değerlendirildiğinde, “kişinin deneyimleri, düşünce, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” biçiminde ifade edilmektedir (Harter, 2002:382). Harter’ın otantiklik tarifine ininde bu kavram, kişinin hisleri dahi fikri ile tutumlarının aynı doğrultuda olması manasını taşımaktadır. Bu mananın tarih süresince yansımalarının, birçok kültürde varlığı tespit edilmiştir (Memiş vd., 2009). Bu bulguları örneklendirecek olursak: Yunan Mitolojisi “*kendin ol*” ile ifade ederken, Konfüçyüs ( M.Ö. 551-479), “*Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur*” diye ifade etmiş, Sokrates ise (Eski Yunan filozofu, M.Ö. 470-399), “*Görünmek istediğin gibi ol*” diye anlamlandırmıştır. Bu filozofların dışında; ülkemize ve dünyaya mal olmuş büyük düşünürümüz ve tasavvuf önderimiz Anadolu Filozofu ve Anadolu Şairi Mevlana Celaleddin-i Rumi de ;“*Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol*” sözü ile atıfta bulunmuştur. Amerikan yazarlarından ve

mucitlerinden olan Benjamin Franklin'in ( Mucit, 1706-1790), "*Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol*" cümlesi ile otantikliğe çağrışım yapıldığı düşünülmektedir.

Pozitif psikologlara göre otantiklik kavramı, bireyin içsel düşüncesi, itikatları ve hisleri ile birlikte bu bireyin kendi asıl kişiliğini yansıtan bir şekilde davranmasını (örneklersek, hissettiği ya da düşündüğü şeyi ifade etmesi ve bu doğrultuda tutum sergilemesi) kapsamaktadır. Bu tarz davranışlarda otantik liderlerin maksatları saydamdır ve onların kabul edip benimsediği değer yargıları ve hareketleri arasındaki tutarlı bağı yansıtır (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Novicevic ve diğerleri, otantikliğin psikolojik yönden manasının şahsi nitelikler, vaziyetler ve kimliklerle; ideolojik açıdan manasının ise geçmişten gelen kişisel erdemler ve etik davranışlarla alakalı olduğunu belirtmektedirler. Bütün bu anlamlandırmalardan sonra otantikliğin felsefe bilimindeki anlamı iki başlık altında aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Novicevic vd., 2006:66'dan uyarlanmıştır.):

1-Otantiklik Manevi Bir Fazilet Olarak:

- a)Kentsel ve ahlaki çöküşe bir cevaptır.
- b) İnsanın dünya ile olan duygusal ahengidir.
- c) Kişinin hissî olarak hayatının sağlam tarafını yansıtır.

2-Otantiklik Ahlaki Tercih Olarak:

- a)Kendini motive edebilen kişinin seçimleriyle kişilik kazanmasıdır.
- b)Bireyin hedeflerini tespit ederken ve alternatiflerini oluştururken; özel ilgilerinde ve kamuya karşı sorumluluğunda dengeyi kurabilme yeteneğidir ( Novicevic vd., 2006:66.)

Otantikliğin psikoloji bilimindeki anlamı da iki başlık altında ifade edilmiştir.

1-Davranış Olarak Otantiklik:

- a) Önyargısız olarak sadece bireyi motive eden unsurların farkında olarak, hem bireyin davranışlarının hem de ilişki tercihlerinin belirlemesini yansıtan farklı bir psikolojik yapıdır.
- b)Kişinin verdiği kararların mesuliyetini üstlenmesine eşlik eden inançlarının ifadesidir.

c)Bireyin gerçek hislerinin kompleksliği üzerine belirlenen ve deneyimlerinin çoğalması ile şekillenen manalı duyguların ve amaçların mücadelesidir.

2-Kimlik Olarak Otantiklik:

- a)Bir kişinin düşünceleri ve duygularına göre davranmasıdır.
- b)Birisinden veya birisi için yapılan, ilgili kişiler tarafından kabul edilen veya reddedilen davranışlarla ve performansla alakalı iddiadır.

c)Bir diğerk açıklamadada ise; kişiyi değerlendirmek için faydalanılan ve kişinin sosyal rollerinde kullandığı deneyimleridir (Novicevic vd., 2006:66.).

Ilies ve arkadaşları otantiklik kavramı hakkında; “Bireyin toplumsal muhit içinde, genel zatını görme meylini aksettiren geniş bir psikolojik yapı olup kişinin yaşamında kuvvetli ilişkilere tutunarak, değerleriyle uyum içerisinde hayatını sürdürmesini sağlamasıdır.” açıklamasını yapmışlardır. Otantiklik kavramının, bireyin hayatını ne şekilde yaşadığı üzerinde küçümsenemeyecek bir etkisi var olup; buna ek olarak liderler tarafından otantiklik yalnızca liderin şahsi iyiliğini değil, aynı zamanda izleyicilerinde iyiliğini ve kişilik kavramını etkiler (Ilies vd., 2005).

Otantik ile ilgili yapılan araştırmalar ve tarihsel notlar dikkate alınırse otantikliğin özü; insanın kendisini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima net ve doğru olabilmesidir. Diğer bir ifade ile kişi; kendi tercihlerine, duygularına, kişiliğine ve öz değerlerine bağlı olduğu ölçüde otantiktir (Erickson, 1994).

Global dünyada hali hazırda iş hayatının artan komplikasyonları ve cemiyetlerin liderler üzerinde oluşturduğu tahakkümler yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. İşte tam bu noktada otantik liderlik teriminin bu gereksinimleri yanıtlamak üzere global çevrede tartışılmaya başlanan yeni bir nosyon olduğu görülmektedir (Tabak vd.,2010). Otantik liderlik tarzının tercih edilmesinin nedeni, bu gelişimin altında yatan temel düşünce ve liderliğe yönelik tüm pozitif yaklaşımlara odaklanmış olmasıdır (May vd., 2003).

Otantiklik doğuştan var olan bir özellik değildir. Otantiklik başkalarının lideri takip edenlerin lidere atfettiği bir niteliktir (Jones ve Goffe, 2005:88). Bu bağlamda; bir ekibin, grubun ya da bir örgütün lideri olan kişi aynadaki suretini inceleyip “ben otantiğim” diyemez. Bunun yanında “İnsan ya otantiktir ya da değildir” fikri çerçevesinde bu özelliğin kişide yaratılıştan geldiğini ortaya atmak bu notasyonun doğru anlaşılmasına sebebiyet vermektedir. Bu kavramla alakalı bir diğer sorun ise; lider bireyin samimiyetinin derecesi, kişinin kendini ötekilere dürüst ve doğru bir biçimde ifade edebilmesi iken; otantiklik kişinin kendine karşı dürüst davranabilme mertebesidir (Gardner vd., 2005:320) Bu noktada kişi otantik lider olabilmek için iki yönlü bir mücadele sergilemek zorundadır. Lider olan kişi, bir taraftan sürekli olarak yaptıkları ve söylediklerinin tutarlılığının sağladığı gibi diğer taraftan ise insanları kendisiyle ilişkilendirebilmelidir (Gardner vd., 2005:326)

Otantik lider olarak algılanan kişiler; bireysel mükâfatlar, statü veya şerefleri için liderlik rolüne sarınmazlar. Üstlendikleri liderlik kisvesini inançla yürütürler ve liderliğin gerektirdiği misyonları değerlerine uygun bir şekilde sürdürürler.

Aristotale'den beri varlık gösteren otantik liderlik; "kendini bilme" üstüne kurulu bir statüdür (Anonim). Lider, kendini tanıma savını esas alıp; bireysel kişiliğini sağlaması noktasında emek harcar ve sahip olduğu erdemlerini, değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini kendini bilme noktasında daha iyisine ulaşabilmek için kullanır. Otantik liderler başka bir ifadeyle, var olanla yetinmez, tabuları yıkarak yeni bir nüans oluşturmaya kendini nezreder.

Bir insanı, grubu, örgütü yönetmek istiyorsak öncelikle kendimizi yönetebilmeliyiz. Buradan şu çıkarım yapılabilir; “ liderlik insanlara karşı yapılan bir davranıştır yani insanlara liderlik edilip diğer unsurlar ise yönetilmelidir” kural budur. Mevzu bahis olan insan ise yönetilecek olan şey de bireyler arasındaki ilişkidir. Bundan dolayı; otantikliğin bir gayesinin de, ilgiyi kişileri idare etmekten insanlar arasındaki ilişkileri idare etmeye kaydırmak olduğu söylenmektedir.

İnsanlar diğer bireylerle münasebet kurarken itimat gösterebilecekleri kişilerle münasebette olmayı tercih eder ve buna özen gösterirler. Güven otantikliğin temelini oluşturur. Güven ve otantiklik arasında birbirini pekiştirecek bir ilişki ve bu ilişkiden doğan bir sinerjinin var olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki, daha fazla otantik davranış beraberinde daha fazla karşılıklı güveni meydana getirir. Oluşan bu güven, kişiler arasındaki ilişkilerin daha sağlam ve güçlü olmasını sağlar. Bunun neticesinde, kişiler daha fazla risk alarak, işlerinde daha fazla verimli olmak için gösterdikleri performanslarını arttıracaklardır. Böylece birlikte yapılan işlerde başarıda artacaktır.

Liderler açısından otantiklik niteliği; çalışanların gelişimi, iyiliği ve kendilerini tanımları içinde gereklidir. Çünkü otantik işletmelerde; liderler ve çalışanlar birbirlerindeki gelişme potansiyelini meydana çıkarma yönünde çaba harcarlar (Dorn vd., 2005).

Bu yapının varlığını ortaya çıkaranlar, sosyal hayattaki zorlukların artmasıyla birlikte, pozitif liderlik ihtiyacının her devirdekinden daha fazla gerektiğini savunmuşlardır. Aynı zamanda bununla ilgili var olan eskizlerin, gelişmekte olan “geleceğin liderleri” hasebiyle malûm olmadığını da belirtmişlerdir (Avolio ve Gardner, 2005:May vd., 2003: Luthans ve Avolio, 2003: Avolio vd., 2004: Gardner vd., 2005). Burada ifade edilmesi arzulanan pozitif liderliği ifade etmek için, otantik liderlik olarak isimlendirilen yeni konstrüksiyon; etik, liderlik ve pozitif kurumsal ilim gibi unsurlardan yararlanılmıştır (Cooper vd., 2005). Otantik lider olarak nitelendirilen kişilerin; güvenilen, optimist, yol gösterici, empati kurabilen, ahlaklı, mütevazi ve empati kurarak alınan kararların neden olacağı neticeleri önceden fark edebilen kişiler olduklarını söylemişlerdir (May vd., 2003).

George'a göre ise otantik liderler, reel olarak yüklendiği liderlik misyonu ile ötekilerine hizmet etme isteğine maliktir. Otantik liderler fark yaratmak için yönettikleri kişileri motive etmeye daha fazla önem verir, zihinsel yeteneklerini kullanır, bunun yanında kalp, tutku ve şefkat gibi özellikleriyle de hareket ederler. Otantik lider kendi eksikliklerinin farkındadır ve bu eksiklerinin üstesinden gelmek için çok çaba sarf eder. Bu tip liderler kendilerini disipline etmiş, tutarlı ve prensipleri mevzu bahis olunca asla taviz vermezler. Lider taşıdığı bu kisveyi başarılı bir şekilde ilerletebilmek için; ömür boyu süren bir kişisel gelişim göstermesi gerektiğinin bilincinde olup, bu kapsamda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilir. Otantik liderler; mevzu bahis konusu olan görevleri olduğunda, oldukça tutkuludurlar. Bu tutkuları onların, karşılaştıkları engelleri aşmakta son derece azimli davranmaları ile kendini gösterir (George, 2003).

Luthans ve Avolio'ya göre, bu tip lider kişisel farklılıkları tanır ve bu farklılıklara değer verir. Ayrıca bu liderler insanların, motivasyon ve yeteneklerini anlama kabiliyetine sahiptirler. Luthans ve Avolio, bu tip liderlerin, kişilerin bu yeteneklerini güce dönüştürmelerine yardımcı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Günün birinde, bu liderler öteki bireylerin yaşam akışını değiştirecek biçimde bir görünüş sergileyebilen kişiler olacaklardır (Avolio ve Luthans, 2003:243).

Otantik lider temsil ettiği örgütsel yapının, örgütsel sonuçlarını olumlu bir yönde etkileyebilecek birçok niteliğe sahiptir. Bu kapsamda otantik liderler:

1- Kişisel değerleri etkinliklerle, etkinlikleri ise kurumsal değer yargıları ile bağdaştırmaya çalışırlar.

2- İnsanlara hizmet etmek isterler ve bu doğrultuda çalışanlarını güçlendirirler.

3- Yalnızca akılları ile değil aynı zamanda merhamet, tutku gibi duygularını da hesaba katarak hareket ederler.

4- Otantik liderler doğuştan bu özelliğe sahip değillerdir fakat bu özelliklerini geliştirmeye çalışır ve eksiklerini giderme yönünde çaba harcarlar (George, 2003:12).

5- Yerleşik olan güçlü örgüt yapısı ve içtimai kültürlerde ne şekilde kabul edileceklerini ve kökten bir değişim sağlayabilmek adına hangi kültürel kıymetlerden faydalanmaları gerektiğini bilirler (Goffe vd., 2005).

6- Otantik liderler kendilerine karşı dürüst olan bireylerdir. Başkalarının beklentilerine uygun düşmek için kişiliklerinden taviz vermezler.

7- Otantik lider taklitten uzak kendilerine özgü orijinal bir yapıya sahiptir.

8- Pozisyonları, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.

9-Hareketlerinin esasını kanaatleri ve değerleri oluşturur (Avolio ve Gardner, 2005:321)

Genellikle göz önünde olan liderlerin tekrar eden ve dikkat çekici etik esaslı yanılıklarına yanıt olarak halk; kurumsal liderlerin, fazladan sorumluluk alarak bu yönde davranmalarını istemektedir. Bu nedenle örgütlerin idare kurulları, mensubu olduğu grubun üyeleri; sözleri ile eylemleri arasında tutarlılık göstermeyen liderlere karşı güvenlerini yitirebilmekte ve onları takip etmeyi bırakmaktadırlar. Buradan anlaşılıyor ki: hızla değişim gösteren global ve sosyal yapılarda eylemleri ve davranışları birbirini tamamlayan tutarlı liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır.

### **1.2.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri**

Otantik liderliğin; öz farkındalık, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört bileşeni vardır. Bu bileşenlerden öz farkındalığın da; güdüler, kimlik, duygular, amaçlar ve değerler olmak üzere dört başlıkta açıklayacağımız öğeleri mevcuttur.

#### **1.2.1.1. Öz Farkındalık**

Öz farkındalık kavramı; bireyin düşüncelerini, arzu ve duygularını reel bir tarzla ele alması olarak ifade edilebilir. Öz farkındalık, bireyin kendi karakter özellikleriyle ilgili güçlü yönlerini bildiği gibi ve aynı zamanda zayıf yönlerini de bilmesini gerektirir. Otantik lider, öz farkındalık özelliği ile kendi doğasındaki zıtlıkların farkındadır. Örneklendirecek olursak; kişiler belli yönleriyle dışadönük, belli yönleriyle içedönük tavırlar sergileyebildikleri gibi hem baskın karakter özelliklerini hem de çekingen karakter özelliklerini birlikte taşıyor olabilirler. Bir birinden farklı bu özelliklerden her ne kadar biri diğerine göre daha belirgin biçimde gözükse de bu farklılıklar aslında bir aradadır. Birey yüksek düzeyde öz farkındalık özelliğini kendinde oluşturmuş ise bu çok yönlülüğün farkında olup bu farkındalık ile diğer bireylerle olan ilişkilerinde bu gerçeği her daim aklında tutarak ve bu farkındalığın bilinciyle davranır. Kısacası farkındalık bileşeni; kişinin sahip olması gereken“ kendin olma” kavramının, kişinin inançlarının, değerlerinin, davranışlarının bütün bu kavramlar ile karşılık bulmasıdır.

Bireyin kendi etkinliğine duyduğu inanç; sahip olduğu bilişsel kaynaklara, güdülerin eve belirli bir kapsamda (bağlamada) belli bir görevi yerine getirmesini sağlayacak faaliyetler

setini harekete geçirecek kabiliyetlerine duyduğu güven ve inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998a:66). Bu tanımdaki kilit kelimeler “belirli bir bağlam” ve “belirli bir görev” dir. Dolayısı ile kendini aktif olarak nitelendiren bir çalışan veya lider, hangi durumda hangi görevler için nasıl bir davranış sergilemesinin lazım geldiğini bilir. Stajkovic ve Luthans’ın (1998b) yapmış oldukları meta analizi neticesinde; çalışanın kendisini aktif olarak algılaması ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, etkinlik ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçların ilişkili olduğu saptamıştır (Luthans ve Youssef, 2004:153)

Otantikle ilgili yapılan çalışmalarda lider olarak nitelendirilen kişinin “kendinin” farkında olması temel bir unsur olarak belirtilmiştir (Shamir ve Eilam,2005; Ilies vd.,2005; Gardner ve Avolio, 2005). Öz farkındalık başka bir ifade ile (öz bilinç); kişinin kendine has niteliklerinin, yeteneklerinin, zayıf ve güçlü taraflarının, gayelerinin, asıl inanç ve değerlerinin, taleplerinin, hislerinin farkında olmasıdır. Ayrıca, kişinin bilgi tecrübesinin de farklı olması öz bilincin öğeleri arasındadır (London, 2002; George, 2003; Day, 2000; Gardner ve Avolio, 2005).

Liderin öz farkındalık özelliği onun pozitif duygularını besler. Sözü edilen bu olumlu hisler; sevinç, esenlik üreten ve ilgi gibi durumlarla alakalıdır. Öz farkındalık özelliği taşıyan lider ile ilgili olarak; kendisine yönelik pozitif bir farkındalık geliştirmiş, yüksek öz farkındalık sergileyen, yüksek duygusal zekâyâ sahip ve kendi liderliğini aktif bir şekilde yerine getirmede diğer liderlerden bir adım önde olma özelliklerine sahip olduğu söylenebilir.

Liderliğin gelişiminde temel unsur bireyin öz farkındalığıdır. Öz farkındalık bileşeni; özgüven sahibi olmayı, şuurlu olmayı, bireyin duygularını, güdülerini, arzularını ve kendisi ile ilgili bilişleri kapsar. Bireyin doğasında var olan, güçlü ve zayıf taraflarını içerir. Öz farkındalık, birey için son bir nokta değildir. Dış faktörlerin tesiri ile biçimlenen bireyin kimliğine, hedeflerine, değerlerine, hislerine, yeteneklerine, kapasitesine ve bilgisine dayanan bir süreçtir (Gardner vd., 2005: 349).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde otantik liderliğin gelişmesinde etki eden öz farkındalık öğeleri; güdüler, kimlik, duygular, amaçlar ve değerlerdir (Gardner vd., 2005: 349).



#### *1.2.1.1.1. Değerler*

Örgüt liderlerinin, politikacıların, ya da tek tek her bireyin eylem seçimlerini etkileyen, sosyal aktörlere yol gösteren, diğerlerinin karşılaştıkları olaylara karşı sergileyecekleri tutumları belirleyen inanç, ilke, düşünce gibi öğeleri kapsayan kavramsal bütünlüklere değerler denir (Gardner vd., 2005: 349).

Değerler; gösterilen tutum ve davranışlarda, değerlendirme süreçlerinde düzgüsel ve durum ötesi ölçüler olarak işlev görürler. Kişisel ve toplumsal gereksinimlerin giderilmesinde sergilenen faaliyetlere esas oluştururlar. Kişinin, toplumsallaşması kapsamında, içtimai gereksinimlere yönelik farkındalık meydana getiren değerler, giderek bireyin kişisel benliğinin bir parçası haline alır. Spesifik manada otantiklik; birey asıl değerlerinin bilincinde olarak davranması, bireyin kendine karşı dürüst olması ve toplumsal kapsamda meydana gelen olaylara karşı bireyin öz değerlerine dayalı olarak bir direnç geliştirmesi olarak ifade edilebilir (Gardner vd, 2005:349). Son olarak liderlik açısından değerlere bakıldığında; otantik olarak vasıflandırılan liderler, otantik olmayan olarak vasıflandırılmış liderlere kıyasla öz değerlerinin daha fazla farkında olan liderlerdir.

#### *1.2.1.1.2. Kimlik*

Schlenker (1985), "kimlik" unsurunu, bireyin karakteristiğini, özelliklerini ve deneyimlerini açıklayan, bunlar arasında ilişki kuran ve bireyi tanımlayan bütünsel bir şema olarak ifade ederek açıklar. Bireyin kendi kimliğini meydana getirme süreci, bireyin kim olduğuna dair kendini diğerleri nezdinde ifşa etmesine dönük sergilediği eylemlerle şekillenen bir süreçtir. Bireysel kimlik, kişiyi mensubu olduğu topluluk içinde diğerlerinden farklı kılan ve bu anlamda biricik yapan niteliklerini ve karakteristik özelliklerini kapsayan kendine has tüm yönleri içerir (Gardner vd, 2005: 349-350).

Liderlik bir kimlik oluşturma aşaması olarak ele alındığında; kişilerin liderlik rolü etrafında bir araya gelmesi, bu kapsamda karşılıklı etkileşimde bulunmaları ve bu bağlamda liderin liderlik rolünün şekillenmesi sürecini ifade eder. Aynı şekilde liderin de dâhil olduğu ve takipçilerinin karşılıklı etkileşimi sonucu, liderleri izleyenlerin kimliği de biçimlenir. Bu aşamalar, izleyen ve lider arasında otantik bir ilişki ağı içinde şekillendiğinde; her birey şeffaflık, doğruluk ve güvene dayalı olarak, kim olduğunu ortaya koyarak kimliklerini birbirilerine dönük ifşa ederler ve otantik iletişimlerini de bu bağlamda geliştirirler.

Otantik liderin, kendisi olma noktasında sergilediği ahlaki tutum, dürüstlük ve kişisel kimliğinin ana unsurudur. Bu kimlik, izleyenleriyle arasındaki ilişkileri pozitif yönde besler ve geliştirir. Liderin takipçileri nezdindeki kredisi; kimliğini ortaya koyarken sarf ettiği sözler ile eylemleri arasındaki tutarlılığına bağlıdır. Liderin beklentilerinin, izleyenler nezdinde kabulü, onlarla geliştirdiği ilişkilerde dürüst olması ve sömürüye dayalı olmayan, otantik bir ilişki biçimi geliştirmesiyle mümkündür (Gardner ve Avolio, 1998: 33-34).

Bu açıklamalardan ve araştırmalardan yola çıkarak; otantik liderlerin, kendilerini ahlaki açıdan yüksek seviyede bireyler olarak görmeleri, kendilerini bu yönlü geliştirmeleri ve sunmaları gerekmekte olup, liderlerin bu ahlaki düzeylerinin izleyenlerince de algılanması gerekmektedir (Gardner vd, 2005:351-352). Bu liderler, otantik lider olmayanların aksine, bireysel kimliklerinin temelini oluşturan yüksek düzeyde güvenilir, dürüst, diğerleri nezdinde kredisi olan, adil ve sorumluluk sahibi liderlerdir. Kişiler arası iletişim söz konusu olduğunda, otantik liderler, işbirliği sürecine kendi kimlikleriyle dâhil olan ve bu anlamda diğerlerine pozitif birer model olma performansı sergileyen liderlerdir.

#### *1.2.1.1.3. Duygular*

Bireyin kendini bilmesi; kişisel düşüncelerinin, güdülerinin ve değerlerinin bilincinde olmasından daha da fazlasını gerektirir. Kendi bilme bunların haricinde duygularını bilmeyi de içerir. Duygusal zekâ; yalnızca duygularının farkında olmayı değil, bununla beraber kişinin karar alma sürecinde hangi duygularının, karar alma sürecine nasıl etkide bulunduğunu bilmesini gerektirir. Ayrıca duygusal bir zekâyâ sahip bireyin, bu süreçte duygularının zamanla nasıl değiştiğinin de farkında olması gerekir. Bu duygulara dönük farkındalık, duygusal zekânın asıl unsurudur ve etkili liderlik açısından önemli rol oynar. Yüksek düzeyde duygusal zekâ, kendinin olduğu kadar diğerlerinin de duygularının farkında olmaya pozitif yönde katkı sağlar (Gardner ve Avolio, 1998:35).

Otantik liderler, kendilerine ve diğerlerine duygularıyla dokunmayı ve bu duygular temelinde geliştirdikleri bir etkileşim süreci oluşturmayı esas alırlar. Otantik liderler açısından, değer esaslı karar verme süreçlerinde duygularının, düşünceleriyle uyumu önem arz eder.

Diğer bir deyişle duygular liderde; yüksek düzeyde gelişmiş bir öz farkındalık, onların tetiklediği ani duygulara kapılmadan kendilerinin ve diğerlerinin hislerini anlama noktasında

lidere yardımcı olur (Avolio ve Gardner, 1998: 37). Netice olarak otantik liderlerin, diğer liderlere kıyasla daha yüksek seviyede duygusal zekâyâ sahip liderler olduğu ifade edilebilir.

#### *1.2.1.1.4. Güdüler ve Amaçlar (Hedefler)*

Hedefler rgtsel yönden ele alıp ifade edilirse; liderin ve takipçilerinin belirli bir seviyede performans göstererek, var olanın ötesine geçmesi ve bu performanslarının sonucunda ulaşılabacak nokta olarak tanımlanabilir (Gardner vd, 2005: 353).

Güdüler ve amaçlar; var olan ve varılması muhtemel olan arasındaki farkla, birbirinden ayırt edilebilir. Var olan ile ulaşılabılması istenilenden (muhtemel olan)maksat, bireyin varoluşu kapsamında kendisine yardımcı olan ve hali hazırda içinde bulunduğu durumunu yansıtan öğeleri içerir. Meydana gelmesi muhtemel olan ise, bireyin kişisel niteliklerini esas alan, içinde bulunduğu durumunu dayanak noktası olarak ele alıp, bu raddeden hareketle geleceğe yönelik beklentileri ve olasılıkları kapsar (Gardner vd, 2005:353).

Var olan ve var olması muhtemel olan güdüler ve amaçlar, otantik liderler açısından ele alınıp ifade edilmeye çalışıldığında; diğerlerine ve kendine saygıyı temel alan ve bu kapsamda kabullendiği liderlik rolünü dayanak edinip kendisi ve ötekileri için olumlu yönde bir gelişme süreci meydana getirmek, olarak açıklanabilir. Bireyin ve takipçilerinin gelişimi için gayret eden gelecek odaklı olan otantik liderler, takipçilerinden aldığı dönüşlerle şekillendirdiği doğrularını kendine dayanak edinir ve var olan standartların ötesine geçmeye çabalar. Bundan yola çıkarak; var olanın ötesine geçme noktasında, motivasyonu fazla olan otantik liderler, takipçilerini gayeleri doğrultusunda motive ederler ve bu gayelere erişmede onlara rehberlik ederler (Gardner vd, 2005: 354).

Bütün bu aıklanmalardan; otantik liderler, izleyenlerinden aldıkları geri bildirimleri de göz önünde bulundurarak elde ettikleri doğruları dayanak edinerek gelişimi esas alan amaçlar doğrultusunda hareket ederken, otantik olmayan liderler, daha çok egolarını doyurmaya dönük amaçlar belirlemeye ve bu doğrultuda eylemler ortaya koymaya eğilimlidir sonucuna varılabilir.

### ***1.2.1.2. Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme***

Otantik liderliğin bir unsuru olan bu başlık, kişinin kendi hakkındaki bilgisini yansız ele alması ile alakalıdır. Tarafsızlık; bireyin kendi ile alakalı olan gerçeği saptırmamasını, abartmamasını ve inkâr etmemesini ifade etmektedir. Bireyin kendi becerilerini ve özelliklerini pozitif ve negatif taraflarıyla kabul etmesi manasına gelmektedir. Bir başka ifade ile bireysel malumata, dış kaynaklı gelişimsel malumatı ve içsel tecrübeleri tekzip etmemek, abartmamak, çarpıtmamak veya görmezden gelmemeyi içermektedir. Tarafsızlık bütün bunların yerine, bireyin pozitif ve negatif taraflarını, özelliklerini ve niteliklerini kabul edip bunların hepsine karşı objektif bakmakla birlikte objektif olmasını kapsamaktadır (Kernis, 2003).

Tarafsız, objektif, yansız hüküm alma, karakterin ve kişisel dürüstlüğün yaşam kaynağıdır yani kalbidir. Dürüstlük ve karakter yalnızca liderin eylem ve kararlarını değil, bununla birlikte kendi ihsanı üzerindeki ferasetlerini de etkilemektedir (Illies vd., 2005).

Birey (lider) kendi hakkındaki bilgisini objektif değerlendirip, bunun neticesinde oluşan verileri daha doğru analiz etmeli ve maharet seviyesini daha mükemmel değerlendirebilmelidir ki bunlar, deneyimleme akışının iki kayda değer şartıdır (Csikszentmihalyi, 2003).

Bünyesinde daha fazla düzeyde dürüstlük barındıran liderler, daha çok objektif karar alma tutum ve davranışı gösterecektir. Bu şekilde yansız karar verebilen liderler, elde edilen verileri daha doğru bir şekilde analiz etmekte, kabiliyetlerini daha iyi analiz etmekte ve öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Illies vd., 2005).

Yansız değerlendirme, bireyin kendisi ile ilgili bilgileri işlerken çarpıtmamak manasına gelir. Yani dürüstlüğün var olabilmesi için, dürüstlük kavramının tam kalbinde yer alan tarafsız değerlendirmenin, dürüstlüğün mühim bir seçim kıstası olması gerektiğini gösterir. Bu şartlara ilave olarak, elde ettikleri bilgilenir yansız, nesnel bir şekilde işleyen bireyler genelde bilgi sağlayan durumları etkin bir şekilde seçerler.

Otantikliğin bir bileşeni olan, bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde ele almak, “kendinle ilgili bilgiye” dönük yansız bir davranış sergilemeyi gerektirir. Bir diğer ifadeyle, bilgiyi değerlendirme şeklinde abartmalara, inkâra ve çarpıtmalara başvurmada, var olanı hiç değiştirmeden var olduğu şekli ile değerlendirmeyi ifade eder. Tam manasıyla objektif bir tutum ve davranışı temel alır. Olumlu veya olumsuz kişinin her yönüyle değerlendirilmesine vurgu vardır. Örneğin bazı bireyler belli aktiviteleri gerçekleştirmek konusunda yeterli

olmadığını kabullenmekte zorlanabilirler. Birçok insanın kolaylıkla kullandığı bisikleti kullanmayı beceremeyen kişiler, bu durumu kabullenmek yerine bir mantığa büründürmeyle aktivitenin sonuçlarına dair küçümseyici bir yaklaşım geliştirebilirler.

### ***1.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı***

Bir başka otantik liderlik unsuru olan, içselleştirilmiş ahlak anlayışı; kişilerin (liderin) tavır ve davranışları, bilhassa da bireylerin (liderlerin) reel şahsiyetleri ile ahenk içinde tutum sergileyebilmesini kapsamaktadır. Otantik bir tarzla davranmak, yalnızca diğer insanları mutlu etmeye yönelik tutum ve davranışta bulunmak veya kusurlu bir tutumdan kaçınarak cezalardan imtina etmek yerine; bireyin tercih ve kıymet verdiği şeyler ile birlikte gereksinimleri ile de ahenk içinde harekette bulunması anlamına gelir (Kernis, 2003).

Otantik liderlik konstrüksiyonunun, pozitif bir ahlaki ve etik bileşene gereksinim duyduğu iddia edilmektedir. Avolio, Luthans (2003); May ve arkadaşları (2003); Avolio ve Gardner(2005), ahlaki neticesi aynı olan kıyası mukassemi çözümleyebilmek için, otantik liderlerin istikametinde üst düzey ahlaki ölçüler ve kabiliyetler olduğunu ifade etmektedirler. Bununla ilgi olarak diğer bilim adamları bu olguya ilave edilecek ahlaki bileşen üzerindeki şüphelerini ifade etmişler (Shamir ve Eilam, 2005; Cooper vd., 2005; Sparrowe, 2005 gibi) ve bunun yapıyı sadeleştirceğini ileri sürmüşlerdir (Sexton, 2007).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kabul görmüş ve birleştirilmiş bir öz düzenleme şekli olarak ifade edilmektedir. Tanımlanan şekildeki bu anlayış; bireyin kendisini teşkilatın veya toplumun tahakkümleri içinde kalmadan, bireysel ahlaki ölçünlerine ve değer yargılarına dayanarak yönlendirmesidir (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderlik ile liderliğin gelişimi; etik veya ahlaki bir boyuta sahiptir. (Luthans ve Avolio, 2003). Bu kapsamda otantik liderler kendilerini; “ ahlaki standart taşıyıcısı” olarak görürler. Otantik lider, kendisini diğerlerinin yerine koyar ve kararlarının olası sonuçlarının, kendisi dışındaki bireylere olası etkilerini değerlendirir. Bunun neticesinde genellikle kazan-kazan çözümlerine ulaşır ve farklı grupların isteklerini (kendisinininki de dahil olmak üzere) ortak bir paydada buluştururlar. Bu özellik onlara; sorunların karmaşıklığını anlayabilme, bu sorun ve karmaşıklığın giderilmesi için daha sade çözümler üretmesi neticesinde ikilemlerin üstesinden gelebilme olanağı sağlar (May vd., 2003)

#### **1.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık**

Otantik liderliğin bir diğer unsuru olan bu kavram, tabiatla da ilişkilidir. Çünkü bireyin diğer kişilerle olan yakın ilişkilerinde netlik ve doğruluğa önem vermesi ve bunu başarabilmesini kapsamaktadır. Bireysel ilişkilerde otantiklik kendinize yakın kişilerin, kötü veya iyi, asıl kişiliğinizi görüp anlamasında önemli bir yer kapsamaktadır. Bu amaçla kurduğumuz otantik münasebetler; kişinin kendi tercihi ile kendisini açması ve güven sağlanması ile karşılıklı samimiyet geliştirmesi sürecini içermektedir. Özetle, ilişkilerde otantiklik; bireyin yakın çevresiyle münasebetlerinde içten olmasını "sahte olmamasını" ifade etmektedir (Kernis, 2003). İlişkilerde şeffaflık unsuru ile ifade edilen, münasebetlerimizde samimiyet ve açıklığa erişmeye kıymet vermeyi ve bununla mücadele etmeyi içerir. İlişkilerde şeffaflığı açıklarken, diğerleriyle münasebetlerde açıklığa ve doğruluğa dayalı bir iletişim kurmak şeklinde ifade edilebilir. Yani, öteki kişilerle kurduğumuz münasebette, onları olumlu ve olumsuz tüm taraflarıyla kabul etmeyi ve bu kişilere her durumda yardım edileceğini taahhüt etmek kastedilir. Böylece ilişkilerde şeffaflık, ötekilerle kurulan münasebetlerde güven ve samimiyet esaslı olarak, kendini açık seçik ve sahte tavırlardan uzak bir şekilde, olduğu gibi ortaya koyma ve bu şekilde tutum sergilemek diğerlerini de aynı yönde davranmaya teşvik etmeyi içermektedir.

Otantik lider olarak tanımlanan kişiler, takipçilerine kendilerini tanıtırken, bir taraftan gerçek hislerini ve duygularını meydana çıkarır, öte taraftan da eş zamanlı olarak yaşanması muhtemel zarar verici hislerin etkilerini en aza indirmek için çaba sarf ederler. Kısacası otantik liderler, bireylerle, gruplarla ve örgütlerle kurdukları münasebetlerde, yüksek bir seviyede açıklık gösteren, bununla birlikte münasebet kurmada istekli olan, duygu ve düşüncelerini takipçileriyle paylaşmaktan çekinmeyen liderlerdir. Bu liderler yıkıcı olmayan, yapıcı yaklaşım gösteren ve bu yönde kendini geliştiren kişilerdir (Gardner vd, 2005:358). Yapıcı yaklaşım sergilerken, pozitif model olma ve otantik izlemecilik rolünü üstlenip bu doğrultuda hareket ederler.

1- Pozitif Model Olma: Otantik lider, lideri olduğu grubun, organizasyonun veya yapının bünyesinde yer alan diğer bireyleri etkileyerek onların pozitif yönde gelişmesini sağlar. Pozitif model olmada lider ile çalışan bireyler arasında oluşan bu etkileşim, çalışanların çoğu zaman farkında olmadan yaptıkları, liderlerini gözlemeye kazandıkları pozitif değerler ve olumlu davranışlar neticesinde kişisel gelişimlerini sürdürmesine katkı sağlar.

İzleyenleri tarafından pozitif model olarak algılanan otantik liderlerin pozitif modellik davranışı sergilemeleri izleyenlerine; pozitif değerler, duygular-güdüler, amaçlar ve davranışlar kazandırmada esas teşkil eden araçlardan biridir. Pozitif model olmada otantik liderler; takipçilerini kendilerini keşfetme sürecine girme noktasında teşvik ederler ve böylece izleyenlerinin arzuladıkları sonuçlara ulaşmalarında kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlarlar.

2- Otantik İzlemecilik: Otantik liderler, kendini geliştirme ve öz farkındalık oluşturma noktasında, izleyenleri için tetikleyici bir unsur olarak yol göstericilik rolünü üstlenirler. Bu kapsamda liderler, izleyenlerinin kendilerini bilme noktasındaki bilinç düzeylerinin artmasını sağlarlar. Böylece otantik lider ve izleyeni arasında pozitif ve otantik bir ilişkiel bağ oluşur. Bu bağlamda, izleyenin otantikliğine doğru adım atılmış olur. Bununla birlikte liderin ve izleyeninin olumlu ya da olumsuz yaşanmışlıkları ile kişisel tarihinin unsurları olan aile, eğitim düzeyi v.b etkenler de otantik sürece dâhil olmasını etkiler (Gardner vd, 2005).

Münasebetlerde otantiklik, zâtınızı anlatmakla, açmakla ilgili etkin bir prosesin ve müteakıl içtenliğin gelişmesini ve güveni kapsar. Böylelikle bu kalpten dostlar, bireyin olumlu ve olumsuz yönlerini görecektir (Goldman ve Kernis, 2002) Otantik ilişkilere erişmek isteyen birey, çevresi ve yakınında bulunan kişilerle münasebetlerinde içten (samimi) olmalı, yapmacık olmamalıdır. İlişkideki otantiklik, öteki otantik liderlik bileşenlerinden farklı olarak; nesnel değerlendirmeden, öz farkındalıktan ve otantik hareketlerden bağımsız değildir (Illies vd., 2005).

Otantik liderler üzerine yapılan bir başka çalışmada ise bu tarz liderlerin zatlarına ait asıl hislerini ve duygularını takipçilerine yansıtarken; şeffaf olmalarıyla birlikte bu duygularını, zarar verebilecek bir tutum ve uygun olmayan her türlü hareketten arındırarak şekilde disipline ettiklerini ileri sürmektedirler (Gardner vd, 2005).

Otantik liderin ilişkilerindeki şeffaflık tutumunun aslında; liderin kimliğini, değer yargularını, hedeflerini ve duygularını açıkça anlatabilmesinin bir neticesi olduğu vurgulamaktadır (Sexton, 2007).Gardner ve arkadaşları (2005)'nın araştırması üzerinden kendi araştırmasına devam eden Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflığın; hedefler (Goals/Motives), kimlik (Identity), değerler ve duygular (Values and Emotions) olmak üzere 4 unsuru olduğunu savunmaktadır. Bunlarla birlikte Hughes, otantik lider tarafından mizahın, ilişkilerde şeffaflığa ulaşmak için ve izleyenlerinde pozitif geri dönüş almak ve güven oluşturmak için nasıl etkili bir biçimde kullanılabileceğini açıklamaktadır. Bütün bu açıklama ve araştırmalardan çıkarılacak sonuç; ilişkilerde şeffaflık, liderin yüksek bir seviyede açık

olması ve bu şekilde davranması, kendini açması olduğu gibi ifşa etmesi ve yakın ilişkilerde güven demektir (Gardner vd., 2005).

Otantik liderler, ilişkilerinde şeffaf olmalarının yanında kendilerine sunulan ve ellerinde var olan alternatifleri şeffaf bir şekilde değerlendirebilmelidir. Bir problemin etik bir sorun olduğu kanısına vardıldıktan sonra, otantik liderler bu sorunu aşabilmek için mevcut durumdaki problem ile alakalı seçenekleri şeffaf bir şekilde değerlendirme sürecine girerler. Bu süreç, her bir çözüm yolu önerisinin neticelerinin değerlendirilmesi ve seçenekleri ile alakalı mevcut bulgu ve bilgilerin mensup taraflarla paylaşılmasını içerir (Gardner vd., 2005:317).

Otantik liderler yalnızca sonuçlara odaklanmakla kalmaz bu süreç esnasında görevlerini ve paydaşlarını da önemserler. Bu liderler sürekli olarak, aldıkları bir kararın doğuracağı neticenin, paydaşlarının hakları üzerinde nasıl bir etki bırakabileceğini de sorgularlar (May vd., 2003).

Bu kapsamda otantik liderliğin işletmelerde, köklü bir farkındalık yaratacağı, şeffaf münasebetlerin oluşmasına teşvik edeceği, takipçiler arasında bağlılık ve güven oluşturacak kararlar alma süreçlerinin benimsendiği bir örgütsel iklimin meydana gelmesine katkıda bulunacağı görüşü ileri sürülmekte ve savunulmaktadır.

### **1.2.2. Otantik Liderliğin Öncüleri**

Gardner vd. (2005, 345-346), bir lider otantik lider olarak kabul edilmek için öncelikle; kendini kabullenme, otantik eylem, öz farkındalık ve otantik ilişkiyle varılabilecek bir otantik sürecin parçası olmayı başarabilmesinin gerekli olduğunu belirtir. Bunun yanı sıra Gardner otantik liderliğin, otantik lider olmanın daha da ötesinde, izleyenleriyle otantik bir ilişkiyi aşamayı da içerdiğine dikkat çeker. Bu ilişkiyi süreci; açıklık, güven ve şeffaflığa bağlı olarak biçimlenen, anlamlı gayelere erişmede rehberlik eden ve takipçilerin gelişmesine odaklanan bir süreç olarak açıklarlar. Denebilir ki, otantik lider; otantik liderlik sürecinin bir parçasıdır. Otantik liderlik gelişim sürecinin öncüleri; öz geçmiş ve tetikleyici olaylar olarak belirtilmiştir.



### **1.2.2.1. Özgeçmiş**

Lider olarak kabul edilen kişinin; dünyaya gelişiyle, mensubu olduğu aile dolayısı ile oluşan ailevi etkenlerin yanında, geçmişteki rol modelleri, geçmiş yaşamında karşılaştığı zorluklar, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi unsurları içerir. Kişinin özgeçmişi veya bireysel tarihi "Ben kimim?" sorusunun cevabı olan bu anlamda bireyin kişisel kimliğini şekillendiren, yaşam deneyimlerinden oluşan ve bireysel data diyebileceğimiz bellekte biriken veriler bütünüdür (Gardner vd., 2005:348).

Özgeçmiş, bilhassa rol model olma sorumluluğu yüksek olan otantik liderler için gereksinim duyulan "dürüstlük", "şeffaflık", "güvenirlilik" gibi elzem taraflarının gelişmesine pozitif etkide bulunan, öz farkındalığın oluşmasına ve bireysel gelişime katkı sağlayan yaşam tecrübelerinin bütünüdür.

### **1.2.2.2. Tetikleyici Olaylar**

Bireyin kişisel gelişimine pozitif etkide bulunan, dramatik ve hemen göze çarpmayan değişikliklere neden olan olaylardır. Örgütsel bağlamda bu tetikleyici olaylar, liderin yenilikçi ve beklenmedik yaratıcı sergilemesini gerektiren iç ve dış kaynaklı olaylardır. Tetikleyici olaylar, çoğunlukla finansal sorunlar, sağlık problemleri gibi kriz durumlarını ya da olumsuz olayları içerdiği söylenebilir de pozitif olayların da liderlik gelişimine olumlu katkı sağlayacağı muhtemeldir (Gardner vd., 2005:348-349). Pozitif tetikleyici olaylara birkaç örnek verilecek olursak; kariyer gelişimi için elde edilen fırsatlar, gruba yeni katılan birinin sunması muhtemel yeni ve değişimi tetikleyen bakış açısı, olumlu katkılarını yaşamımızın geri kalanında görebileceğimiz sarsıcı bir kitap okumak gibi olumlu yönde birden çok yaşanmışlıkları örnek gösterebiliriz. Sözü edilen negatif ve pozitif tetikleyici olaylar, liderin kişisel gelişimini şekillendirme noktasında liderin, liderlik tarzına yansır ve liderlik tarzını şekillendirir.

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

Kurumlarda olumlu bir iklim oluşturan otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde bazı unsurlara gereksinim duyulmaktadır. Bahse konu bu unsurlar; örgütlerin değişmesine, ahlaki değerlerden ödün vermeden, mensubu olduğu yapının veya örgütün çıkarlarına, kendi çıkarlarından daha çok önem veren otantik liderin gelişmesinde ve izleyenlerini

geliştirmesinde dayanak olma özelliği taşımaktadır. Mevzubahis olan bu unsurları; otantik karar verme süreci, pozitif psikolojik sermaye, öz bilinç-öz düzenleme ve hislerini yönetmesi, takipçilerine öz bilinç ve özdenetim yetilerini geliştirme ve örgütsel bağlamdan meydana getirmektedir.

### ***1.2.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye***

Pozitif psikolojik sermaye Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından: “Mücadele verilmesi gereken görevleri başarmak için gerekli çabayı sarf edeceğine dair, kendine güven duyma (özyeterlilik- özgüven); içinde bulunduğu an itibari ile gelecekte başarılı olacağına dair olumlu atf (iyilik-iyimserlik); başarmak için hedeflere gidilecek yolda pes etmeden ısrar etmek ve gerek duyulduğunda amaçlara gidilen yolları değiştirebilmek (umut); sorun ve zorlu durumlarla karşılaşınca başarılı olabilmek için güçlü durmak ve kendini toparlayabilmek (dayanıklılık) nitelikleriyle açıklanabilen, bireyin gelişine dair olumlu psikolojik durum” olarak tanımlanmıştır.

İnsanın yapısını ve davranışını inceleyen psikoloji bilimi, insanların yaşamış olduğu veya şahit oldukları olumsuz olaylar neticesinde kişilerde meydana gelen psikolojik hasarların iyileştirilmesi ve giderilmesine yardımcı olmak için oluşturulmuş bir yaklaşımdır. Fakat bu yaklaşımın sadece olumsuzlukları dikkate aldığı, insanların mutluluğunu ve gelişimini göz ardı ettiği fark edilmiştir. Psikoloji biliminde tespit edilen bu eksikliğin giderilmesine yönelik olarak; insanların pozitif özelliklerini geliştirmeye odaklanan ve insan davranışlarına daha dengeli bir yaklaşım getiren pozitif psikoloji akımı ortaya çıkarılmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:5).

Csikszentmihalyi ve Seligman, pozitif psikolojiyi; pozitif bireysel deneyim (iyilik hali, umut, memnuniyet, iyimserlik ve pozitif duygular), olumlu bireysel özellikler (karakterin güçlü yönleri, ilgiler, bilgelik, yaratıcılık, yetenekler, anlam, hedef, değerler, cesaret ve büyüme) ve pozitif örgütlerin (pozitif okullar, aileler, topluluklar, işletmeler ve toplumlar) incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Sheldon ve King (2001:216) tarafından yapılan bir başka tanımda ise pozitif psikoloji; ortalama bir insanın güçlü yanlarını ve erdemlerini araştıran bir bilim dalı olarak tanımlamışlardır. Bütün bu tanımlardan yola çıkarsak pozitif psikoloji, insanların yaşamları boyunca karşılaştıkları veya karşılaşmaları muhtemel olabilecek olumsuz ve yıkıcı durumları, en az etkiyle ya da olumlu bir etkiyle atlatmasını sağlayacak değerler bütünüdür.

Bireylerin içinde buldukları toplumda sergilediği davranışlarının altında, kişisel özellikleri dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. Bu olaylar, birçok insanla farklı ortamlarda muhatap olmak zorunda olan, bir örgüt içinde yer alan bireylerin, tutumlarını ve davranışlarını da etkilemektedir. O halde bireyin, örgütü; adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmininde, o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi vardır (Özdevecioğlu, 2004:184).

Pozitif psikoloji, gün geçtikçe daha çok kabul gören bir kavram olmasının yanında; yaşamda iyinin ve iyiliklerin ne olduğu kadar, kötünün ve kötülüklerin de ne olduğunun gerçek ve eşit derecede incelenmesinin gerektiği görüşünü savunmaktadır.

### ***1.2.3.2. Otantik Karar Verme Süreci***

Huczynski ve Buchanan karar verme sürecini; belirli kademelerden oluşan ve ulaşması hedeflenen sonuca erişme olasılığını arttıran seçenekler içerisinde, uygun bir tercih süreci, olarak tanımlamışlardır. Bununla beraber bazı etkiler nedeniyle liderlerin, işletmede oluşan aksaklık ve problemleri formüle etme ve çözme durumunda, hatalı kararlar aldıklarına şahit olunmaktadır. Bu sebeple, otantik karar verme sürecine, kişi veya gurubun aldığı kararlar, bireyin kişiliği ve farklı bireylerden oluşan grupların ilişkileri, politik davranışlar, örgütsel manadaki güç ilişkileri, örgütün stratejik düşünceleri ve dışardan gelen baskılar gibi birden fazla unsurun etki ettiği tespit edilmiştir (Huczynski ve Buchanan,1996). İfade edilmeye çalışılan otantik karar verme süreci üç kademededen meydana gelmekte olup, otantik liderin bir karar alırken bu unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bahse konu aşamalar şöyledir;

#### ***1.2.3.2.1. Ahlaki ve Etik İnkilemlerin Farkına Varmak***

Liderin, çevresindeki ahlaki sorunları çözmeye dikkat etmesi gereken altı husus vardır (May vd., 2003: 251). Bunlar hususlar;

- Var olan bu ahlaki problemlerin izleyicileri etkileme derecesi,
- Problemin oluşması muhtemel sonuçları,
- Oluşması muhtemel bu neticelerin yakın bir zaman diliminde mi yoksa uzak bir zaman diliminde mi meydana geleceği,
- Problem ve sonuçtan etkilenen izleyicilerin lidere; kültürel, psikolojik, fiziki ve sosyal yönlerden yakınlığı,

- Problem ve sonuçların çözümü için alınan kararın neticesinden etkilenecek kesim,
- Liderin, yapması lazım gelen şeylere ilişkin olarak, diğer kişilerin anlaşma durumlarına göre sorunların farklılık sergilemesi.

Avoli ve Luthans (2003); otantik liderlik yaklaşımı ve bu yaklaşımın gelişiminde ahlaki bir boyutun varlığından haber vermişlerdir. Bu istikamette otantik lider kendini ahlaki ölçütlerinin taşıyıcısı şeklinde görür. Kendisini diğer insanların yerine koyarak bir başka ifade ile empati yaparak vereceği kararların neticesinde, takipçileri üzerindeki muhtemel etkisini düşünür. Bu özellik de otantik lidere, sorunların komplikasyonlarını anlayarak basit ve daha uygun çözümler geliştirebilme ve sorunları çözebilme olanağı sağlar (May vd., 2003:252).

#### *1.2.3.2.2. Şeffaf Bir Şekilde Alternatiflerin Değerlendirilmesi*

Otantik liderin, sorunun etik bir problem olduğunu anlamasının akabinde, soruna dair alternatifleri yansız, objektif bir şekilde ele alma sürecine girerek, bu süreçte her çözüm yaklaşımının neticesinin değerlendirilmesi ve alternatiflere dair ulaşılan bilgilerin, ilgili şahıslarla paylaşmasının gerektiği ifade edilmiştir (Gardner vd., 2005:38). Otantik liderler sonuç odaklı bir yaklaşımla öteki yönetici veya liderlerden farklı olarak, bu aşamada birlikte çalıştıkları bireylerin görev ve sorumluluklarını da göz önünde bulundurarak onların haklarının, oluşacak sonuçtan nasıl etkileneceğini sorgular (May vd. 2003:253). Bu bağlamda otantik liderliğin; örgüt yapısında ve örgütün işleyişinde temelde bir değişiklik meydana getireceği, daha açık ve saydam münasebetlerin oluşmasında etkili bir rol oynayarak takipçileriyle arasında bağlılık ve güven oluşturacağı, örgütün karar alma sürecine ve pozitif etik iklimin benimsendiği yapıların oluşmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Ünnü ve Kesken, 2011:113).

#### *1.2.3.2.3. Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti*

Lider, ahlaki bir ikileme karşı karşıya kalınca; çözüm seçeneklerini değerlendirip, özgün ve orijinal bir şekilde davranıp, içinde bulunduğu ikilemi otantik bir şekilde sonuçlandırır. Otantik liderin, genellikle neyin nasıl yapılması gerektiğini bilerek, sahip olduğu bu bilgi doğrultusunda hareket etme amacı güdüp bu niyetle davranması, liderin beraber çalıştığı kişilere ilerleyen zamanlarda vereceği pozitif yöndeki gelişimlerine katkısına ve eğitim faaliyetlerine dair en güzel göstergedir.

### ***1.2.3.3. Liderin Öz Bilinç, Öz Düzenleme ve Hislerini Yönetme***

Öz-bilinç, bireyin kendine münhasır hususiyetinin, kabiliyetinin, zayıf ve güçlü yönlerinin, gayesinin, asıl kıymet verdiklerinin, arzularının, inançlarının ve duygularının farkında olmasını ifade eder. Bunlara ilave olarak bireyin; bilgi, deneyim ve tecrübesinin bilincinde olması, öz-bilincin faktörlerini oluşturur (Avolio ve Gardner, 2005:324; George, 2003; London, 2002; Day, 2000:593). Avolio ve Gardner (2005) öz bilinci dört kapsamda ele alarak liderin; değerlerinin, kendine ait algılama yetisinin, sezgisinin, amaç ve güdüsünün farkında olması gerektiğini söylemişlerdir.

Öz düzenleme ise otantik liderin; amaçlarını, değerlerini ve davranışlarını uyumlaştırma süreci olarak belirtilmiş ise de lider olan bireyin belli aralıklarla denetlemesi olarak da ifade edilmiştir. Bütün bu süreçler, liderin manevi standartlar belirlemesi, belirlemiş olduğu bu ölçülere adaptasyonunu değerlendirmesi ve bu ölçülerden sapmalar yaşamış ise bu sapmaları telafi edecek uygulamalar geliştirmesi aşamalarını kapsamaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011:114).

Otantik liderliğe dair bahsedilen bu unsurun daha yalın ve doğru bir şekilde kavranabilmesi için Klenke (2007) tarafından, bir model geliştirilmiştir. Bahse konu modelde; lider kimliği, spiritüel kimlik ve öz kimlik sistemlerinin birlikte ele alındığı görülmüştür (Klenke, 2007:87). Bu sistemlerden biri olan öz kimlik, bireyin dimağında oluşan, varoluşu ve yetenekleri ile içsel dinamiklerini kapsayan bir sistemdir. Bir diğer sistem olan lider kimlik sistemi ise, liderin diğer kişilerle olan münasebetleri nedeni ile meydana gelen, bireyler arası kimliği yansıtan bir sistemdir. Ekip üyeliği ve grup prosesi ile alakalı olan bu sistem, kolektif ve bireysel ya da sosyal faaliyet arasında köprü görevi yapmaktadır (Turner ve Tajfel, 1986:18). Lider kimliği ve öz kimlik; spiritüel kimlik sistemi bünyesinde saklıdır. Klenke tarafından geliştirilen bu paradigmadan yola çıkarsak otantik liderin; değişik hüviyetlerin birbirleriyle düzenli ve ahenkli bir şekilde çalışmasına güdülenmiş kişi olduğu söylenebilir (Klenke, 2007:87).

### ***1.2.3.4. Takipçilerinde Öz Bilinç ve Öz Denetim Geliştirmesi***

Otantik liderin uyanık olmasını gerektiren bir diğer konuda, şahsi kontrollerinin ve öz bilinciyle birlikte, takipçisinde kendi farkına varmasını sağlayarak, onlarda da özdenetim yeteneği geliştirmesi hususudur (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Mevzu bahis olan bu gelişimi lider izleyicilerinde oluşturabilmek için, bazı aşamaları izlemesi gerekmektedir. Bu aşamaların ilk adımı; duygu bulaşmasıdır (Avolio ve Gardner, 2005:325; Michie ve Gooty, 2005:447; Avolio vd., 2004:817). Duygu bulaşması aşaması ile otantikliğin (şeffaf ve öz bilinçli olan münasebetler yardımıyla) pozitif bir iklim ve pozitif şartları içinde barındıran bir örgüt yapısı meydana getirmesi kastedilmektedir. Bu koşulların esası ise, otantik liderlerdir. Kernis (2005) liderin, inandığı olumlu hisleri, toplumsal etkileşimler yardımıyla, kurumdaki diğer bireylere yayması kabiliyetinin otantik liderleri, öteki olumlu liderlik üslubunu kabullenmiş bireylerden farklılaştırmakta olduğunu belirtmiştir (Kernis, 2005:18).

İkinci aşama ise sosyal etkileşim varsayımına dayanır (Gouldner,1960; Graen ve Uhl-Bien, 1995:228; Blau, 1964). Otantik liderlik kavramına yönelik yapılan bir araştırmada, sosyal mübadele teoreminde önemli olduğu düşünülen "karşılıklılık" ve "değerlerin uyumu" kavramlarına da değinmişler ve bunların katkısıyla otantik liderlerin, takipçileriyle, pozitif sosyal etkileşim süreci geliştirebildikleri sonucuna ulaşmışlardır (Illies vd., 2005:283) Blau; sosyal değişimlerin, ekonomik değişimlerin aksine; mesuliyet, minnet ve güven gibi duygularda yükselişe neden olduğunu ifade etmiştir (1964). Bu yükseliş sayesinde liderler ve üyeler arasındaki ilişki, sosyal değişimlerin sayısının artmasına paralel olarak daha da güçlenerek artmaktadır (Greguras ve Ford, 2006:253). Bunun neticesinde lider ve birey arasındaki münasebetin kalitesinde artış ile birlikte otantiklik düzeyinde de artışı sağlanacaktır.

Artan özellikli sosyal etkileşimler ve duygusal bulaşma, liderin takipçilerini pozitif bir cihette etkilemelere neden olmakta, onların kendilerini tanımalarına, kendi güçlerinin farkına varmalarına ve kendilerini denetleyebilmelerine olanak sunmaktadır. Bundan dolayı, yüksek özellikli ve otantik ilişkiler yardımıyla kendi farkında olan bireylerin başarımlarında da artış meydana gelmektedir (Gardner vd., 2005:347).

#### ***1.2.3.5. Örgütsel Bağlam***

Liderliklere ait etkileşimlerin gelişen, etkin ve değişen bir noktada oluşmasından yola çıkarak araştırmacıların otantik liderliğe ilişkin yapmış oldukları çalışmalarda bu örgütsel bağlamı göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir. Gerçekten belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu bu durumda; insanlara liderlik etmek ve unsurları idare etmek çok da kolay değildir. Liderlik tarzının bağımlı bir değişken olduğunu, Perrow (1970:6) yaptığı çalışmalar

neticesinde belirtmiştir. Liderin içinde yetiştiği ve faaliyet gösterdiği bağlam, liderin tabii olduğu unsurdur. Liderler, içinde buldukları sistemin ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte ve bu yapıya tesir eden unsurlara da tabidirler. Bu zaman zarfında lider biçimlendirici bir rol üstlenmekle birlikte içinde bulunduğu yapı tarafından şekillendirilir. Bu bağlamda Gardner ve Avolio (2005:323), kaynaklara ve bilgiye ulaşımın engelsiz olduğu, dayanağın var olduğu, herkesin gelişim ve öğrenme imkânına malik olduğu çevrenin, lider tarafından oluşturulmasının, etkinliğin sağlanması hususundaki önemi üzerinde durulmaktadır. Özetle sonuç olarak; liderlerin hem kendisinin hemde izleyicilerinin aktif olabilmesi için, gelişime ve öğrenmeye açık bir çevre oluşturmalarının gerekliliği üzerinde vurgu yapılmıştır (Gardner vd., 2005:327).

Destekleyici bir örgütsel iklim, otantik lider ve izleyenleri için önemli fırsatlar sunmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı; örgüt içi esenlik, sürdürülebilir performans gibi örgütsel açıdan önemli çıktılar elde etmede otantik liderlerin, izleyenlerinin kendilerini geliştirmelerini de sağlayacak bir örgütsel iklimi oluşturmasında kilit rol oynar. Lider ve takipçiler arasında oluşan şeffaf bir süreç bu türden bir gelişmenin meydana gelmesini sağlayacak bir öğrenme ortamının olmazsa olmaz bir unsurudur. Bu kapsamda otantik lider, takipçileri için diğer kaynaklara ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştırıcı bir zemin sunup, izleyenlerin öğrenme ve gelişme fırsatlarını bulabilecekleri bir örgütsel iklimin meydana gelmesini sağlamak durumundadır (Gardner vd, 2005:367). Bu tarzda bir örgütsel iklim yapmak, hem lider için hem de izleyen için, hakiki manada emek sarf etmeyi gerektireceğinden, kolaylıkla dezenformasyona uğramayacak kendine özgü bir örgüt kültürünün oluşmasını da teşvik edecektir.

Özetle, otantik liderliğin gelişiminde; örgütsel bağlamın etkisi yadsınamaz. Bu bağlamı dikkate alırken örgütsel bağlamı meydana getiren unsurlar olan; örgüt, örgütsel kültür, örgütün büyüklüğü, endüstri, çatışma, tarihsel inceleme grupları-uyum düzeyleri, daha önceki liderlik uygulamaları ve tarzları, başarı ve başarısızlık düzeyleri dikkate alınmalıdır. Demografik değişkenler ve bireysel farklılıklarda otantik liderliğin gelişmesinde etkilidir. Bu bağlamda; otantik liderlere duyulan gereksinim ile otantiklik kavramına duyulan ihtiyaç değişik toplumlarda farklı düzeylerde varlık gösterebilir (Cooper vd., 2005:484). Bir başka ifade ile; Çin’de veya Amerika’da otantik olarak algılanan bir lider, Türkiye’de bu algıdan farklı olarak algılanabilir.

#### **1.2.4. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları**

Diğer pozitif liderlik tarzlarından, otantik liderliği ayıran asıl unsur; daha sosyal ve öteki liderlik tarzlarının alt yapısını oluşturuyor olmasıdır (Gardner vd., 2005:328). Bunun yanısıra otantik liderlik; köken ve sosyal kavramlar ile ifade edilmek istenen diğer pozitif liderlik tiplerinin oluşmasına katkı sağlayarak diğer liderlik tarzlarına temel oluşturmaktadır. Bu noktada pozitif liderlik tarzlarının kökleri olan; otantik liderlik ve diğer yaklaşımların daha açık bir biçimde anlaşılabilmesi için liderlik tarzları arasındaki benzer yönler ve farklı yönler ortaya konularak liderlikler arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

##### ***1.2.4.1. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik İlişkisi***

Etik kavramı; neyin yanlış ve kötü, neyin iyi ve doğru olduğunu soruşturan ve irdeleyen, insan hayatının gayesinin ne olmasının lazım geldiği üzerinde duran, erdemli ve ahlaklı bir yaşam şeklinin hangi öğeleri içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlanmıştır (Cevizci, 2008: 5).

Sergiovanni etik lideri, alt kademelerde çalışan personeli etkilemeye yönelik olarak moral gücünü esas alan bir liderlik şekli olarak; Greenfield, takipçileri üzerinde kuvvetli bir tesir meydana getiren, görevine ve kendisine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların kurum hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım eden üstün nitelikli birey olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000: 90). Browns'ın tanımına göre de etik liderlik; aslında moral (bir insanın ruhsal gücü, yürek gücü, maneviyatı) kişiliktir. Etik lider olarak vasıflandırılmış kişiler; güvenilir, dürüst ve adaletlidirler. Toplumu en iyiye erdirmeye konusunda insanlar hakkında kaygılıdır (Uğurlu, 2009:52).

Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem etik hemde ahlaki karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır (Yılmaz, 2006: 29). Bundan dolayı etik liderlik “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Temel olarak etik liderlik, takipçilerinin itibarlarına ve haklarına saygılı tutumlar göstermeyi gerektirir. Etik lider, amacını açık sözlü bir tutumla ifade ederek (Steward ve Freeman, 2006: 3), bulunduğu kurumun sinerjik olmasını sağlayarak, örgütün büyüyen yaşam alanını genişleterek ve örgütün uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir (Pickett, 2005: 52).

Etik lider ile otantik liderin ortak olan özellikleri; kendi dışındaki çalışanlarla ilgilenmek, karar verme sürecinde etik davranmak, doğruluktan ödün vermemek, başkalarına örnek olmaktır. Bu iki tip liderliğin farklı olan yanları ise etik lider; ahlak yönetimi ve



diğerlerinin farkındalığı üzerinde dururken, otantik lider; otantiklik ve kendi farkındalığı üzerinde durur.

#### ***1.2.4.2. Otantik Liderlik ve Spiritüel Liderlik İlişkisi***

Spiritüellik; kişinin kendisini sorgulayarak bir manaya ulaşması olarak ifade edilmekle birlikte bir başka tarife göre de; insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, içsel bir deneyim ve yaşama olarak ifade edilmiştir. Spiritüel lider ise; birlikte çalıştığı bireylerin yaşama gücünü meydana çıkarmayı amaçlayan, onların mana, kavram arayışlarına yanıt arayan, hizmetkâr liderlik tarzını kabullenen ve çalışanlarının gelişmesi üzerine gayret sarf eden kişiler olarak tanımlanabilir. Spiritüel liderlerin odak noktası; öncelikle insan daha sonra da stratejidir. Spiritüel lider bir sorunla karşılaştığında; sorunun kaynağını önce kendisinde arar, burdan bir sonuca ulaşamayınca da daha sonra dış faktörlere yönelir.

Klinik psikolojisi, sosyal psikoloji ve pozitif psikolojiden doğan otantik liderlik de hizmetkâr liderliğin tersine, özdenetim ve öz bilinç kavramları kurumsal bağlamda ele alınarak ampirik çalışmalarla desteklenmektedir (Bandura,1997; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Stajkovic ve Luthans, 1998).

Spiritüel liderliğin birtakım eksikliklerinin olduğu da yapılan çalışmalar neticesinde tespit edilmiştir. Bu eksikliklerden biri; takipçilerinin pozitif psikolojik sermayeleri ile örgütsel bağlamı üzerinde, bireyin öz denetim ve öz bilincinin aracı rolünün göz ardı edilip bu iki ögenin önemi üzerinde yeterince durulmamasıdır (Garner ve Avolio, 2005:331). Spiritüel liderlik tarzının bir diğer eksikliği ise, bu liderliğin reel ve sürdürülebilir performans üzerinde etkileri net olarak ifade edilememiş olmakla birlikte yapılan deney ve gözlemlerde elde edilen bulgular ile desteklenmemiş olmasıdır.

Spiritüel liderliğin eksikliklerini yok saymamakla beraber, otantik liderlik ile örtüşen yönleri de vardır. Bu örtüşen yönler her iki liderlik tarzında da üzerinde durulan; umut, cesaret, güven, bütünlük ve sorunların üstesinden çabuk gelebilme kapasiteleridir. Fakat spiritüel liderlikte bu kavramlar kurumsal olarak bütünleştirilememekte, spiritüel lider ile izleyenlerin öz bilinç ve denetim geliştirme süreçleri (Hoyle vd., 1999; Kernis, 2003, Avolio ve Gardner, 2005) pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Snyder ve Lopez, 2002) ve örgütsel bağlamın etkileri ile tam ve deneysel olarak ortaya konamamaktadır (Avolio ve Gardner, 2005:331).

### ***1.2.4.3. Otantik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkisi***

Otantiklik, vizyona ilişkin öngörünün doğruluğunu garantilemez fakat zamanla izleyicilerin katılımını, yöne ilişkin algılarını tetikleyerek onların vizyona yönelik görüşlerinin oluşmasına ve vizyonu sorgulama aracılığı ile bu öngörüye katkı sağlar. Liderin, otantik liderlik özelliklerine az miktarda sahip olması, kurumun vizyonunu kişisel çıkarlarına erişmek adına bir vasıta olarak kötüye kullanılabilir. Bu durumun farkına varan takipçiler ise belirlenen vizyondan uzun dönemde sapmalar göstererek ve bunun akabinde uzun vadeli düşüşler yaşanabilir (Gardner ve Avolio, 2005:328).

Otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki diğer bir fark ise, otantik lider etkileyici (karizmatik) olmak zorunda değildir. Fakat her dönüşümcü lider bu karizmatik olma özelliğine sahip olmak zorundadır (George, 2003).

Her iki liderlik tarzında da, lider ve izleyicilerinin öz denetim, psikojik sermaye, farkındalık ve olumlu örgütsel iklimin önemi vurgulanmaktadır. Otantik liderlikte bu faktörler daha ayrıntılı bir şekilde ele alınarak, özgün ahlaki bir liderlik anlayışının geliştirilmesindeki rolleri sorgulanmaktadır. Otantik lideri, dönüşümcü liderden ayıran en önemli fark; değerleri, inançları ve ahlaki anlayışlarından taviz vermemesidir.

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

Otantik liderin izleyenleri üzerindeki etkileri aslında iç içe geçmiş unsurlar olan; bağlılık ve güvendir. Bağlılık öyle ki yüksek düzeyde bir güvenle, izleyenlerin birbirilerine olan bağlılıklarını arttıracaktır. Aynı şekilde bağlılığın olduğu bir örgütte, üyeler kendilerini daha esenlikte hissedeceklerdir (Gardner vd, 2005: 364). Otantik bir bireyin liderlik yaptığı bir yapıda; çalışanlar ve izleyenler arasında güven, bağlılık, esenlik kavramları anlam kazanırken, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri de yüksek olur ve bütün bunlarında sonucunda bireylerin davranışlarında gelişme gözlenir.

#### ***1.2.5.1. Otantik Liderlik ve Güven***

Güven kavramında kasıt, iyi bir maksatla ortaya konulan jestlerin, gelecek zaman diliminde herhangi bir beklenti içermeden yapılmasını kapsamaktadır (Blau'dan akt. Gardner vd, 2005:364). Otantik liderler, lideri oldukları yapı bünyesindeki takipçileri ile münasebetlerini, sağlam ve güçlü temellere dayandırarak kurarlar. Bundan mütevellit, gerek

lider gerekse de izleyiciler ortaya koyduğu fiillerin inançlarıyla mutabık olduğunu bilir ve neyi başarmaları gerektiğinin bilincinde olurlar.

Otantik lider ve takipçileri arasında güvene dayalı ilişkinin oluşması, aralarındaki ilişkideki şeffaflığa bağlı gelişir. Bu aşamada lider karşısındakine; "Senin nereden geldiğini biliyorum ve neden bu doğrultuda davrandığının farkındayım." gibi mesajları iletmesine dayalı gelişir. Başka bir ifade ile izleyenler, liderinin eylemlerini şeffaf bir noktada izleme imkânına sahip olurlar. Belirli bir süre içinde izleyenler liderin değerleri ve beklentileri noktasında bir farkındalık oluştururlar ve zamanla bu değerler ve beklentilerle kendilerinin beklentileri arasında bir ağ kurarlar. Otantik liderin, tüm takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve tüm izleyenlerine karar süreçlerinde ve prosedürel yaklaşım gerektiren durumlarda ayırım yapmadan adil bir biçimde yaklaşması, izleyen açısından lidere dönük bir güven duygusunun oluşmasını sağlar (Gardner vd, 2005: 365). Öyle ki bu güven hissi, otantik liderin bazı ihlallerinde dahi etkilenmeden devam eder.

Sonuçta şöyle ifade edilebilir ki; izleyenler, otantik olmayan liderlere kıyasla, otantik liderlere dönük daha ileri bir seviyede güven hissi beslerler. Liderle münasebetlerinde bu güvenin gelişmesi noktasında çaba sarfetmeye istekli olurlar.

#### ***1.2.5.2. Otantik Liderlik ve Bağlılık***

Otantik liderlik ve otantik takipçilik arasında otantik bir münasebet sürecinin devamı ve gerçek bir örgütsel performansın sürdürülmesi izleyenlerin örgüte ve lidere bağlılığıyla mümkündür (Gardner vd, 2005:365).

İzleyen ve liderin bağlılığıyla anlatılmak istenen; örgütsel gayeler istikametinde, örgüt fonksiyonlarının yerine getirilmesi sürecine liderin izleyenlerinin gönüllü iştirak ve bu iştirak dolayısı ile duyduğu memnuniyettir. Lider, izleyicilerini iş birliğine teşvik ederek ve bu yönde çeşitli özendiriciler kullanarak, kişilerin örgüt ortamında gerçek anlamda mutluluğu deneyimlemelerini sağlayarak, işe olan bağlılık seviyelerinin yükseltir (Gardner vd, 2005: 366). Bütün bunların neticesi olarak gerçek anlamda bir bağlılık hisseden izleyenlerin, sürdürülebilir ve zengin bir performans sergilemeleri mümkün olur.

Bağlılık hissi oluşturun; bilge kişi kendisine teşekkür edilmesinden ziyade kendisine gereksinim duyulmasını yeğler. Başkalarını umudun eşiğinde tutmak diplomatça, size minnet duyacaklarına itimat etmek acemicedir. Umudun iyi, minnetinse kötü bir hafızası vardır. Bağlılık yaratan, nezaket görenden daha kazançlıdır. Susuzluğunu gideren, kuyuya arkasını

döner; sıkılmış portakal altın tabaktan çöp kutusuna gider. Bağımlılık ortadan kalkınca, saygının yanı sıra kibar tavırlarda ortadan kaybolur. Tecrübenin temel derslerinden biride şu olmalıdır: umudunu canlı tut ama bekleneni verme; tahta oturan hamimiz bile olsa size ihtiyaç duymaya devam etmelidir. Ama hata yapma endişesi ile sessizlikte aşırıya kaçmayın kendi çıkarlarınız için başkalarının başarısızlığına izin vermeyen.

### ***1.2.5.3. Otantik Liderlik ve Esenlik***

Otantik lideri izleyen bireylerin, liderin sergilediği tutum ve davranışlar neticesinde; kendilerini işyerinde selamette hissetmeleri, yaşamsal doyum seviyelerinin yükselerek psikolojik bakımından sağlıklı olmaları ile birlikte iç uyum durumlarının da varlık göstermesi gerekir. Bütün bu hissiyatların oluşmasında örgütsel bağlılığın yakından ilişkisi vardır. Bu noktada kişi olarak izleyenin esenliği, kendi öz benliğine diğer bir ifade ile gerçek olan kendisiyle çelişmeden yaşayabilmesiyle mümkündür. Bahse konu bu hal ise otantik bir sürecin var olmasıyla mümkündür. Bu anlamda; bağlılık, esenlik ve tabii ki otantiklik arasında yadsınamaz bir münasebet vardır (Gardner vd, 2005: 366).

Rol model olan otantik lider, takipçilerinin iç uyumlarını sağlayarak örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmalarını ve böylece kendilerini esenlikte hissetmelerini sağlar. İfade edilebilir ki izleyen kişinin, örgüt içinde kendisini esenlik içinde hissetmesi otantik bir örgütsel iklimle mümkündür. Bununla birlikte, otantik örgütsel iklimin sağlayacağı sonuçlardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır (Gardner vd, 2005: 365).

### ***1.2.5.4. Otantik Liderlik ve Performans***

Performans sözcük anlamı olarak ‘‘başarı, verim başarma gücü anlamlarını kapsayan; bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması’’ şeklinde ifade edilebilir. Oxford İngilizce sözlükte ise performans; verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra; işi gerçekleştiren bireylerin, teşekkül veya grubun, o işle ulaşmayı amaçladığı gaye doğrultusunda nereye varabildiğinin; ne elde edebildiğinin ifadesi olan performans (Besen, 1994: 28), çalışanın katkı seviyesine yönelik olarak ölçülebilen ve örgüt amaçlarına uygun davranışlar veya hareketlerdir (Suliman, 2001).

Örgütte çalışan bireylerin performansı ise; vasıfları, marifetleri, inanış ve değerleriyle alakalıdır. Bu nedenle; günümüz rekabet şartlarında çalışanlarının performans düzeylerini yüksek tutmak, örgütlerin öncelikli konulardan biri olmuştur.

Liderliğin, örgüt çalışanlarının performansları üzerindeki önemli bir değişken olduğu ileri sürülmüştür (Cummings ve Schwab, 1973). Bu kapsamda, psikolojik sermaye üzerinde, liderin performansa yönelik etkisinin anlaşılabilmesi için, birçok çalışma yapılmıştır.

Otantik lider; çalışanların psikolojik sermayelerinin, örgüt içerisinde meydana çıkarılmasında bir araç olmakla birlikte bu sayede de bireylerin performanslarının geliştirilmesine liderlik edip (Avolio vd., 2004:813) bu niteliği takipçilerinde de gösterme eğilimindedir (Luthans vd., 2005:265). Otantik liderler, kendilerini takip eden bireyleri otantik bir şekilde geliştirerek (Luthans ve Avolio, 2003) onlar için bir rol model olabilmektedirler (Avolio ve Gardner, 2005:317). Bu bahisle, psikolojik sermayenin yüksek iş performansına kaynaklık ederek referans olması, izleyicilerinin henüz ortaya çıkmamış olan potansiyellerinin ortaya çıkmasına etki edecek olan otantik liderlik algısının, varlığı ile ilişkilidir.

Otantik liderlik ile kişisel iş performansı ve iş memnuniyeti arasındaki münasebeti araştırmak üzere Walumbwa ve arkadaşları (2008); Kenya'da bulunan Amerika Birleşik Devletlerinde yer alan 11 çok uluslu şirketten seçilen 478 çalışanın katılımıyla bu ilişkiyi araştırmıştır. Yapılan bu çalışmanın neticesinde; otantik liderlik ile bireysel iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Clapp-Smith vd. (2009) tarafından yapılan araştırmalarda ise; otantik liderlik kavramı ile psikolojik sermaye niteliklerinin beraber ve ayrı ayrı izleyicilerin performansı üzerinde pozitif yönde etki meydana getirdiği tespit edilmiştir.

Avolio arkadaşları ile yaptığı bir çalışmada (2004:815); otantik liderin onu izleyen bireyin, tutum ve hareketlerinde büyük bir etkisi olduğunu elde ettikleri bulgulara dayanak ifade etmişlerdir.

Gül ve Alacaklar (2014) tarafından, Samsun ilinde yapılan bir başka araştırmada; otantik liderlik ve izleyici performansı ile duygusal bağlılık ilişkisinin varsayımı, 96 öğretmenden meydana gelen bir örneklem üzerinde yapılan çalışmada, otantik liderliğin izleyici performansı ile ilişkisinin varlığı tespit edilerek bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İran'da telekomünikasyon üzerine hizmet veren büyük bir şirkette, 200 kişiden oluşan bir örneklem grubuna uygulanan araştırmada, otantiklik özelliği yüksek düzeyde olan ve

pozitif psikoloji açısından belli bir düzey sergileyen liderlerin, takipçilerinin performanslarını arttırarak yükselttiği kanıtlanmıştır (Zamahani, 2011).

#### ***1.2.5.5. Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı***

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ifade edilmek istenenin; resmi tanımlamalardan farklı olarak yalnızca arzu ve isteğe bağlı olarak bireylere veya kuruluşa karşı gerçekleştirilen, kuruluş tarafından resmi olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan fakat, kuruluşun başarısını ve verimliliğini etkilemede faydalı olan davranışlardır (Organ, 1988:4).

Bahse konu örgütsel vatandaşlık davranışı, asıl manada örgüt hayatı üzerinde üç konuda etki etmektedir. Bu etkilerden ilki, bireylerin vatandaşlık davranışının, örgüt içerisindeki dayanışma eğilimini arttırmasıdır. İkinci önemli etkisi ise, örgütte çalışan bireyin sorumluluk duygusunu geliştirmesi; üçüncü tesiri ise, örgüt içerisinde çalışan kişilerin pozitif tutumları ile alakalıdır. Bu pozitif düşünceler, örgüt içerisindeki kişilerin, işteki muvaffakiyet düzeyleri üzerinde etkili olacaktır (Özdevecioğlu, 2003:119).

Yapılan araştırmaların birçoğunda, lider davranışları üzerinde durulmuştur. Bommer, Podsakoff ve Mackenzie (1996:262); liderin davranışlarının, çalışanların görev dışı davranış göstermelerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında Organ, Niehoff ve Moorman(1993), çalışan bireylerin yöneticilerini adil ve dürüst olarak idrak etmeleri neticesinde, yöneticilerin bu tutumlarına yanıt vermek gayesiyle, farklı bir performans gösterip, diğerlerinden farklı bir vatandaşlık davranışları sergilemelerini belirtmişlerdir (Aktaran, İşbaşı, 2000:361). Bu nedenle örgüt içinde, liderin sergilemiş olduğu davranışlar neticesinde çalışan bireylerde meydana gelen itimat (güven) hissini, işletmede örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesini sağlayacağı ve bunun akabinde örgüt uyumu ile örgüt başarısının da artacağı gözlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, teşekkülde çalışanların birbirlerine karşı lütufkâr bir tutumla davranmalarını da önemli bir kıstas olarak görmektedir. Bu yönde Sormaz, Kanten ve Yeşiltaş (2013) tarafından yapılan, otantik liderlik üslûbunun örgütsel vatandaşlık davranışlarını içeren prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini ölçmek üzere 10 otelin çalışanları üzerinde İstanbul'da yapılan bir araştırmada; otantik liderlik yaklaşımı ile çalışanların prososyal hizmet davranışlarının alt boyutları arasında, pozitif yönlü bir münasabet olduğu tespit edilmiştir.

Kişilerde güven duygusu uyandıran davranışları ile otantik lider, izleyicilerine açık ve şeffaf bir çalışma ortamı sunarak bu şekilde, izleyicilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı

geliştirmelerine imkân sağlar (Gardner ve Avolio, 2005). Bununla birlikte çalışanlar arasında da karşılıklı itimat hissinin gelişmesini sağlayan otantik lider, örgüt çalışanlarının karşılıklı olarak yardımlaşmasını ve birbirlerine duydukları güven hissinin yoğun olduğu bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacaktır.

Walumbwa vd. (2010) tarafından yapılan bir araştırmada; örgütsel vatandaşlık, otantik liderlik ve işe olan tutkunluk arasında olumlu (pozitif) yönlü bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Brown vd. (2005) ve Mayer vd. (2009) tarafından yapılan bir diğer araştırma sonucunda da, otantik liderlik ile yakın ilişkili olduğu kabul gören etik liderliğin ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile mantıklı (anlamlı) bir münasebetinin olduğu neticesine varılmıştır.

Walumbwa vd., (2008) tarafından yapılan bir başka araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte olan bağlılıkları ile izleyicisi olan bireylerin, bir üst pozisyonda çalışan kişilerden memnuniyetleri ve otantik liderlik arasında etik liderlik ile dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına mükayese edildiğinde, daha güçlü nispette, pozitif yönlü bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

#### ***1.2.5.6. Otantik Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk***

Tutkunluk; pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili haleti ruhiyesi olarak Schaufeli ve arkadaşları tarafından tanımlanmış olup bunun ile birlikte bu terimin üç temel boyutu kapsadığı ileri sürülmüştür (Piero, Agut ve Salanova, 2005; Bakker ve Schaufeli vd., 2002a; 2002b).

Bu boyutların birincisi; zindelik boyutu olup, çalışma esnasında üstün enerji düzeyi ve zihinsel manada dayanıklılık, gayret harcama isteği ile külfetsiz bir şekilde yorulmama kapasitesini içerir (Schaufeli vd., 2002a:2002b). Bireyler sorumlu oldukları işle ilgi çalıştıklarında müthiş bir dinçlik hissiyatına sahiplerse, büyük ölçüde yaptıkları iş ile güdülenmiş ve çalışırken bazı zorluklarla veya savaş verilmesi lazım gelen durumlarla karşı karşıya kalsalar dahi işlerini sabırla yapmaya devam edebilirler.

İkinci boyut olan adanmışlık ise, çalışmaya dair aşırı bir sadakat durumunu ifade etmekle birlikte; şevk, esin, sevinç, önemlilik duygusu ve mücadele kavramlarını kapsar (Schaufeli vd., 2002a: 2002b). Kendini çalışmaya adayan birey işinin, ilgi uyandırıcı olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir gayeye yönelik hizmet ettiğini ve bir manası olduğunu hisseder. Bu hislere sahip olan çalışan, işinin böyle olduğunu düşünen ve bu şekilde algılayan

bireye esin kaynağı olarak, bu sayede çalışanların işlerini istekli olarak gerçekleştirmesine ve gerçekleştirmekte olduğu işlerden onur duymasını sağlar.

Çalışmaya tutkunluğun son boyutu olan yoğunlaşma ise; bireyin, gerçekleştirmekte olduğu işe tam manasıyla odaklanıp sevinçle çalışmaya koyulmasıdır. Çalışmaya tutkun bireyler, işlerini gerçekleştirdikleri anlarda zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmayarak ara vermeleri gerektiğinde işlerini bırakarak ara vermek konusunda zorluk yaşarlar (Schaufeli ve ark., 2002a: 2002b).

Bütün bu açıklanan boyutların gerçekleşmesini sağlayan esas faktörlerin başında toplumsal destek olgusu gelir. Sosyal destek, çalışan bireyin işiyle alakalı problemler meydana geldiğinde, bu problemleri etkin bir şekilde çözebilmek için, iş arkadaşlarından veya liderinden destek görmesi olarak ifade edilmiştir (Turgut, 2010:76). Kişinin değer yargılarına uygun tutumlar gösteren ve çalışanları ile münasabetlerin de açık ve doğru olana erişme gayesinde olan otantik liderler (Gardner vd., 2005), iş ortamında fiziksel ve duygusal olarak işlerine tutkun olmaları konusunda şeffaf ve destekleyici hükümler vererek izleyenlerine klavuzluk ederler.

Kernis, Goldman(2005) ve Kernis (2003) tarafından gerçekleştirilen deneysel bir araştırmada, otantiklik düzeyi yüksek öğrenciler ile liderlerin, çalışmaya olan bağlılıkları ve amaçlarına erişmeleri arasında anlamlı bir münasebet olduğu saptanmıştır. Kahn (1990) tarafından bir yaz kampında yapılan işe bağlılık ile ilgili bir araştırmada ise; liderin sergilemiş olduğu davranışların, çalışan bireylerin işe olan tutkunluk düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik anlamda desteklendiği ve kabul gördüğü ortamlarda, bireylerin çalışmaya olan tutkunluklarının arttığı, bu olumlu havanın varlığı ile çalışan bireylerin kurumda meydana gelen olumsuz durumlardan etkilenmeksizin, kendilerini bütünün bir parçası olarak hissettikleri yapılan ampirik çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalar neticesinde bahsi geçen liderlik nitelikleri ile otantik liderliğin teorik çerçevesinin örtüştüğü görülmektedir (Gardner &Avolio, 2005; Gardner vd., 2005; Luthans&Avolio, 2003; George, 2003; Ilies vd., 2005; Sparrowe, 2005).

#### ***1.2.5.7. Otantik Liderlik ve Örgütsel Sinizm***

Teknolojideki baş döndürücü bir hızla gerçekleşen yenilikler, yoğun rekabet ve küreselleşme örgütsel yapıları etkilerken; işletmeler arasında meydana gelen birleşmeler ve satın almalar; örgütte yeniden yapılanmaların yaşanmasına, işletmelerin küçülmesine,



hiyerarşik kademelerin azaltılmasına neden olurken, ardı ardına gelen bu tür geliştirme ve iyileştirme projeleri örgüt bünyesindeki bireyleri de etkilemektedir. Tüm bu şartlar altında araştırma yapan bilim insanları örgütsel sinizm adında yeni bir kavramın varlığını sorgulamaya ve araştırmaya başlamışlardır.

Özellikle 1990'lı yıllardan içinde bulunduğumuz zaman dilimine kadar örgütsel sinizm kavramı; örgüt yönetimi, insan kaynakları yönetimi, işletme, örgütsel davranış, halkla ilişkiler, iş etiği gibi birbirinden farklı sahalarda araştırma ve inceleme yapanların ilgisini çeken bir husus olmuştur (Yılmaz ve Tokgöz, 2008).

Menşeinantik Yunan devrinden alan, felsefik bir tasarı olan sinizm; ahlaki değerler ve kuralları reddetmekte ve tabiatın kaidelerine göre yaşanması gerektiğini ileri sürmektedir. M.Ö. 500'lü senelerde meydana geldiği düşünülen bu felsefik akımın ilk öncüsü ve ilk sinik olan Sokrates'i takip eden Antisthenes olasının yanında en bilinen temsilcisi Sinoplu Diyojen'dir (Mantere ve Martinsuo, 2001). Kişilerin yalnızca bireysel menfaatlere önem verdiği inanan ve bu inançla herkesi çıkarıcı kabul eden kişilere "sinik", bu olguyu açıklamaya çalışan düşünce ise "sinizm" olarak adlandırılmaktadır (Erdost vd., 2007:514).

Sinizm kavramına ilişki nasıl öğretti; adalet, içtenlik ve dürüstlük prensiplerinin bireysel menfaatlere feda edildiği yönündedir. İfade edilmeye çalışılan sinizm kavramı; güvensizlik, akidesizlik, bedbinlik, şüphecilik ve olumsuzluk kelimeleriyle benzer anlamda olmakla birlikte, modern yorumda ise kişinin; özrü , eksik hata bulan, zor beğenen ve eleştiren manası baskındır (Polat vd., 2010). Tarihsel süreç incelendiğinde bu düşüncede bahsi edilen sinik kişiler, çalıştıkları kurumları "hor görmeleri" ile de tanınmışlardır (Dean vd., 1998). Sinik bireyler, işletmede idarenin dürüstlükten yoksun olduğunu, örgüt üyelerinin kendilerinden faydalanacağını ve işletmede kendilerine adil bir şekilde davranılmayacağını vurgulamaktadırlar (Eaton, 2000).

Sinizm adı altında ileri sürülen bu düşünce oldukça geniş boyutlu bir kavram olmakla birlikte siyasal bilimler, yönetim, felsefe, psikoloji ve din, sosyoloji gibi içtimai bilimlerin başka alt bölümlerinin konusu olmuştur. Bahsi geçen her bir bölüm, sinizmin içtimai proseslerdeki görevini değişik bakış açıları ile açıklamaktadırlar. (Kalağan, 2009). Sinizm düşüncesi bir "yaşam felsefesi" olarak değerlendirildiğinde; dünya nimetlerinden uzak durma (çilecilik) yada bir diğer ifade ile dünya maslahatlarından elini eteğini çekme; bir "gündelik yaşam felsefesi" olarak da konuşmada "dobra dobralık" ile "cüretkârlık" tan, eylemde "sakinmazlık" ile "ayıptanımazlık" tan yana olma manasında kullanılmıştır (Ulaş, 2002).Sinizm düşünce kavramı; gruplara, kişiye, ideolojiye, sosyal kümelere veya işletmelere

karşı küçümseme, umutsuzluk ve bunlara karşı bir güvensizlik, hayal kırıklığını içeren özel ya da genel bir yaklaşım (davranış) şeklinde izah edilmektedir (Andersson, 1996). Reichers, arkadaşları ile birlikte sinizmin; bir takım örgütsel varyasyonlarda teşkilatta farklı neticeler elde etmesi ve öteki çalışanların, kişinin kendi ile benzer bakış açısına sahip olmaması, örgüt liderlerine karşı bir inanç kaybı yaşanması ve geçmişte yaşanan malûm yenilgilere tepki gösterilmesi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Naus, Iterson ve Reo (2007:198) sinizmi "İş ortamında meydana gelen sorun oluşturan hadiselere karşı; örgüt çalışanlarının, kendilerini müdafaalarının karşılığı" olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel sinizm, dünyanın; dürüstlükten uzak, umursamaz, ilgisiz ve bencil kişilerden meydana geldiği genellemesini merkezine alan ve etrafındaki diğer kişilere yönelik, kökleşmiş bir güvensizlik duygusu olarak ifade edilmiştir (Fındık ve Eryeşil, 2014:129). İfade edilen bu duygu doğrultusunda sinik bireylerin çalışmakta oldukları, kuruma karşı oluşturdukları olumsuz tutumlar, üç kapsamda ele alınır. Bu kapsamlardan birincisi; örgüte dair hissedilen olumsuz hisleri barındıran inanç (bilişsel boyut), ikinci boyut; kuruluştaki vuku bulan negatif durumlar karşısında meydana gelen duygusal tepkiler (duyuşsal boyut) ve üçüncü son kapsam ise; örgüte karşı negatif davranışlarda bulunma (davranışsal boyut), şeklinde açıklanmıştır (Dean vd.,1998:345). Örgütün ve çalışanların, maruz kaldığı örgütsel sinizm; çalışan bireyin örgüte olan güvenini, bağlılık hissini ve adalet algısına olan inancını zayıflatarak, örgütün verimliliğini ve etkinliğini azalmaktadır (Fındık ve Eryeşil, 2014:129).

Liderliğin etkin olarak yapılmaması sonucu ortaya çıkan sinizmin, ortadan kalkması ancak lidere karşı oluşan güven duygusu ile ortadan kaldırılabilir (Holmes ve Cartwright, 2006:204). Çünkü lider; örgüte yönelik meydana gelen negatif düşünce ve duygulardan kaynaklı yabancılaşma hissini, güvensizlik duygusunun artması ve kuruma olan sadakatin azalması gibi sorunlara karşı mücadele etmede mühim bir kıstastır (Öcal vd., 2012:278).

Öcal vd. (2012) tarafından, otantik liderlik ile sinizm arasındaki münasebeti araştırmak üzere; İstanbul ve Kütahya illerinde yapılan bir çalışmada; imalat sektörü ve hizmet bölümünde çalışan 128 katılımcıyı kapsayan araştırma neticesinde, otantik liderlik bileşenleri ile örgütsel sinizm kavramları arasına da anlamlı bir münasebet olduğu, bununla birlikte otantik liderliğin, sinizm olgusu ile mücadele etmede etkili bir liderlik şekli olduğu yapılan çalışma neticesinde tespit edilmiştir.

Amerika Birleşik Devletlerinde on altı polis bölümünü temsil eden 205 meslek mensubu çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada; destekleyici liderlik davranışları ile sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Akt.Sancak, 2014:49).

Bir başka araştırmacı Sancak (2014) tarafından; etik liderlik, sinizm ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili olarak,120 tekstil sektörü çalışanı üzerinde yapılmış olan araştırma neticesinde; 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 tespit edilmiştir. Bu durumda bu sektörde çalışan bireylerin etik liderlik algısındaki anlamlı bir yükselişin, duygusal sinizm algısında düşüşe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bommer vd.’nin 2011’de yaptığı başka bir araştırmada ise, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi düşürdüğu sonucuna varılmıştır (Akt.Gündüz, 2014:129; Bommer vd., 2011:748).

Beş farklı sektörde hizmet veren 256 örgüt çalışanı üzerinde Gündüz (2014) tarafından, “ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisini” test edilmeye yönelik yapılan araştırmada çalışanların; ruhsal liderlik ile ilgili algı seviyeleri ile örgütsel sinizm seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, ruhsal liderliğin, örgütsel sinizm davranışını azaltıcı bir etki meydana getirdiği tespit edilmiştir. Yapılan bütün bu çalışmalar, otantik liderlik içinde birer done olarak kabul edilmekte olup bunun nedeni olarak otantik liderliğin temel kavramları olan; ruhsal, dönüşümcü ve etik liderlik tarzlarına yönelik olarak yapılan bu çalışmaların neticesi otantik liderlik için de önemli sayılmaktadır.

#### ***1.2.5.8. Otantik Liderlik ve İşyerinde Sapkın Davranışlar***

Kurumlardaki bireylerin ya da grupların bilinçli bir şekilde, sözlü veya yazılı olarak yerleşik teşkilat kaidelerine uymayarak, kurumun sahip olduğu şeylere, kurum üyelerine ve yapısına, bağlantılarına zarar veren veya zarar vermeye yönelik bütün tutum ve davranışlar, iş yerinde sapkın davranış şeklinde ifade edilmektedir (Fox ve Spector, 2002: 272; Robinson ve Bennet, 2003: 250).

Kuruluşların ve kuruluş bünyesinde çalışan kişilerin hasar görmesine neden olan bu olumsuz davranışlar “Örgütsel Kusur” (Hogan ve Hogan, 1989), “Antisosyal hareketler” (Greenberg ve Giacalone, 1996), “İşyeri saldırganlığı” (Neuman ve Baron, 1996), “Uygunsuz davranış” (Wiener ve Vardi, 1996),“Örgütsel misilleme davranışları” (Folger ve Skarlicki, 1997), “Üretkenlik karşıtı iş davranışı” (Miles, Fox ve Spector, 2001) ve “Kötü davranış” (Magley ve Cortina, 2003) olarak değişik şekillerde tanımlansa da, bahsedilen ifadelerin

tümünde, doğrudan ya da dolaylı bir biçimde kuruluşun hasar görmesiyle neticelenecek negatif çalışan davranışlarının anlaşılmasının gerekli olduğu belirtilmiştir (Sezici, 2014:236).

Sapkın davranışların sergilendiği işyerlerinde; iş doyumunun (Penney ve Spector, 2005; Cortina vd., 2001), algılanan kurum desteğinin (Dion, 2006), verimin (Hutton ve Gates, 2008), örgüt bağlılığının (Andrusyszyn, Smith, Laschinger, 2010), iş performansının (Cortina vd., 2001) düştüğü; bireysel sağlık bakımından çalışlara zarar verdiği (Lim vd., 2008); üretkenliğin tersine iş davranışlarını (Spector ve Penney, 2005), iş stresini (Dion, 2006; Cortina vd., 2001), işi bırakma niyetini (Dion, 2006) ve personel devir hızını (Lim vd., 2008) da artırdığı tespit edilmiştir (Polatçı ve Özçalık, 2013:23)

Bu mevzuda yapılan çalışmalar neticesinde, örgütlerin %95 inde bu tarz davranışların yaşandığı tespit edilmiştir. Amerika'da uygulanan bir araştırmaya göre, işyerinde bir şeyler çaldığını her dört çalışandan üçü itiraf etmekte (Henle vd., 2005:223), bunun yanısıra çalışanların %75' inin yolsuzluk, fiziksel zarar verme, sabotaj, hırsızlık ve işe gelememe gibi sapkın davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir (Bennet ve Robinson, 1995). Kuruluşların bu şekildeki tutum ve davranışlardan sıyrılıp, varlıklarını sürdürebilmesi için; kurumların tutum ve sosyal değerleri ile kurum normlarının gözden geçirilip yeniden tayin edilerek, etik değerlerin vurgulandığı bir kurum kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir. Etik değerlerin hâkimiyet sürdüğü kurumlarda çalışan bireyler daha fazla pozitif tutum ve davranışlar sergilemeleri gerektiğinin bilincinde olup aksi bir durumda, kurum bünyesinde yer edinemeyerek kabul görmeyeceklerinin de farkındadırlar. Kurum ortamı, bu tarz davranışların oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu tarz kurumlar, çalışanlarından etik davranışlarda bulunmalarını istemelerinin yanı sıra, öncelikle belirledikleri etik politikaları kendileri benimseyip, etik kaidelere sadık kalarak çalışanlarına örnek olarak, çalışanlarının da bu tarzda sapkın davranışlar sergilemekten uzak durmalarına yardımcı olmaktadır (İslamoğlu, 2010:24).

Bennet ve Robinson (1995), bir kuruluşta etik kaidelerin ve davranışların tayin edilmesinde, mühim olan rolü etik iklimin oynadığını ifade etmektedirler. Bir örgütte etik iklim oluşturup, etik kaidelerin vurgulandığı kurum kültürünü geliştirebilmek için; bireylerin pozitif taraflarına ve bu taraflarını ortaya çıkarmaya odaklanan, temelinde güven olan ilişkiler meydana getirmeye çalışan, etik değerleri olan, otantik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kısacası; etik iklimin oluşumda otantik liderlerin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Otantik yönetimin; kişisel ve grup etkilerini araştırmak üzere, 848 öğretim görevlisi bireyin katılımıyla yapılan deneye dayalı inceleme neticesinde, otantik liderlik uygulamaları

ile örgütsel sapma davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erkutlu ve Chafra, 2013).

### ***1.2.5.9. Otantik Liderlik ve İş Tatmini***

Luthans iş tatminini; örgüt çalışanlarının işleri ve bu işlerin onlara sağladığı kazanımlarına dair algıları ve oluşan bu izlenimleri doğrultusunda aldıkları duygusal cevaplar olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, çalışan personellerin kendilerini mutlu hissettiği kuruluşların; hem birey hem de kurumsal performans düzeylerinin yüksek ve üretkenlik düzeylerinin de diğer kurumlara göre daha fazla olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla, örgüt çalışanlarının memnun olma düzeyleri, hali hazırda mali göstergeler kadar önemli bir performans göstergesi olarak görülmektedir (Ünnü ve Kesken, 2011:69).

Mevzubahis olan konu üzerine yapılan bir araştırmada, gerek üstlerin gerekse de astların lider etkileşimine ilişkin algıları ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Schriesheim vd.,1998).Martin ve Epitropaki (2005) yaptığı bir çalışmada ise; hizmet ve imalat dallarında faaliyetini sürdüren bir kurustaki 439 çalışanı içeren araştırmada lider ilişkisi ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. İşinden memnun olmayan kişiler bu hoşnutsuzluğunu farklı tarzlarda dışa vururlar (Puffer,1987:618). Bu anlatım usullarından biri; kişinin işten ayrılması ya da yeni bir iş arayışına girişmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983:432). Örgüt içinde vuku bulan bu vaziyet, kurum açısından da bir kayıp olarak görülmektedir.

Kurumdaki personelin işten ayrılma niyetleri ve iş tatmini ile liderleriyle aralarındaki münasebeti anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırmada, iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ayyıldız, 2008).

Kenya'da bulunan 11 Amerikan şirketindeki 478 çalışan personelle; “otantik liderlik ile izleyen memnuniyeti ve kişisel iş performansı arasındaki ilişkiyi” analiz etmek için bir çalışma yapılmıştır. Yapılan bu araştırma neticesinde, otantik liderlik ile kişisel iş performansı arasında pozitif yöllü ve anlamlı bir münasebetin varlığı görülmüştür (Walumbwa vd., 2008)

Otantik liderliğin iş memnuniyeti üstündeki etkisini araştırmak amacı ile yapılan bir inceleme; otantik liderliğin bireylerin iş memnuniyetleri üzerinde pozitif yönde etki ettiği kanıtlanmıştır (Giallonardo vd., 2010).

Avolio ve Gardner (2005) tarafından yapılan bir çalışmada; otantik liderliğin, çalışanlara yaptıkları işin anlamını bulmada, izleyenler arasında iyimserlik ve bağlılık kurmada, güven tesis eden şeffaf ilişkileri teşvik etmede ve kapsayıcı, olumlu, etik şartları düzenlemede yardımcı olarak, örgütlerde bir farklılık oluşturduğu varsayımını ileri sürmüşlerdir.

Otantik liderlik, pozitif psikoloji akımıyla temellenen ve hayatı anlamlı kılan pozitif insani süreçler ve örgütsel dinamikleri anlama zorunluluğu içinde olan, pozitif örgütsel bilimin etkisinde gelişen bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda yapılan bir araştırmada pozitif psikoloji ve bu akımın örgütlere yansımalarıyla gelişen, psikolojik sermaye kavramları üzerinde durulmuş ve bu kavramların personel devir hızını da artırdığı tespit edilmiştir (Lim vd., 2008; Polatçı ve Özçalık, 2013:23).

#### ***1.2.5.10. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye***

Psikolojik sermaye bireyin, umut, özyeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarıyla açıklanan pozitif psikolojik bir gelişimdir. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisine yönelik bir sonraki bölümde açıklama yapılacağından burada sadece başlık olarak yer verilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYE

#### 2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

Pozitif psikolojinin temeli (Csikszentmihalyi ve Seligman, 2000:5-14): Martin Seligman ile Seligman'ın kızı Nikki arasında vuku bulan bir hadiseye dayanmaktadır. Yaşanan bu hadise sonucunda Seligman'ın; “çocuk yetiştirmek sadece onların sorunlarının üstesinden gelmekle ilgili değil aynı zamanda sahip oldukları güçlü yönleri ve en iyi oldukları konuları ortaya çıkarmak ve geliştirmekle de ilgili” olduğunu fark etmesiyle şekillenmiştir.

Csikszentmihalyi; ikinci dünya savaşı esnasında tanıdığı kendine güvenen ve başarılı bireylerin, savaş sonunda toplumsal desteğin ellerinden alınmasıyla nasıl çaresiz kaldıklarını ve özgüvenini yitirmiş, cesaretleri kırılmış kişilere dönüştüklerini, parasızlık, işsizlik ve yitirilen saygınlığın (itibarsızlık) onları nasıl içi boş birer kabuk durumuna getirdiğini şaşkınlıkla tespit etmiştir (Csikszentmihalyi ve Seligman, 2000: 5-14). Yaşanan bütün bu karmaşaya, olumsuzluklara karşın; bütünlüğünü, cesaretini, umudunu, özgüvenini ve istikrarını koruyan bireylerin ise; ( ki bu kişiler genellikle ilk akla gelen; diğerlerinden daha iyi eğitim almış, en çok saygı duyulan veya diğerlerinden daha yetenekli olan kişiler değildir) umutlarını kaybetmemeleri ve sükûneti korumaları konusunda konusun da ötekilere yol gösterici oldukları görülmüştür.

İnsanı (bireyleri) anlamaya çalışan psikoloji, son yıllarda başkalaşım göstererek insanı; bir organizma olarak incelemenin yanı sıra; mantıklı ve hür davranışlar gösteren, zamanla bağımsız olan bir canlı olarak incelemeye başlamıştır. Bu metamorfizim, psikopatoloji odaklı fikrin yerini pozitif odaklı fikir almıştır (Csikszentmihalyi ve Seligman 2000:5; King ve Sheldon, 2001:216). Bu fikrin bir dalı olan pozitif psikoloji yaklaşımı, hali hazırda yaşadığımız zaman diliminde bir idare (yönetim) anlayışı olarak kabul görmeye başlamıştır. 1940' lı yıllardan itibaren bu benimseyişle birlikte psikoloji alanında yapılan araştırmaların odağı değişmiştir. Öncelerde yapılan patoloji odaklı araştırmalardan, pozitif insan spesiyalitesine doğru bir yönelim meydana gelmiştir. Bu bağlamda Carl Rogers, Abraham Maslowe ve öteki hümanistik psikologlar davranışçı ve klinik yaklaşımlara yeni bir perspektif getirmişlerdir. Doksanlı yıllarda ise, insanın güçlü taraflarını inceleyen, kişinin uzviyetine ve

etrafına zararı dokunmayacak bir üslupta işlevselliklerini izah eden yeni bir psikoloji akımı gelişmiştir (Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006:3; Sheldon ve King, 2001:216).

## 2.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu

Psikolojinin tarih içerisindeki ilerleyişine mutabık olan bir tarzda örgütsel sahada yapılan araştırmaların, olumlu bir bakış açısından ziyade, olumsuz bir bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Örneğin; tükenmişlik ve tahrip eden gerginlik, yapıcı stresten; değişime karşı direnç davranışı sergileme, değişimi kabul etme ve bu değişime ayak uydurmaktan daha fazla önemsenmekte ve yer bulmakta olup, bu nedenle yapılan araştırmalar da bu kavramlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu alanda yapılan araştırmaların; takribî 375.000'nin “kaygı, eksiklik, depresyon, korku” gibi negatif içeriklerinden meydana geldiği, takribî 1000 çalışmada pozitif konu başlığından oluştuğu ifade edilmektedir (Wright, 2003:438).

Örgütsel davranışın ilk oluşumu Hawthorne tarafından yapılan çalışmalarda görülmüş olup, bu araştırmalar neticesinde ise; çalışan kişilerin pozitif duyguları ile sergiledikleri performansları arasında, pozitif yönlü bir münasebetin olduğu anlaşılmıştır. Yalnızca bu sonuca bakılarak bile, kişinin pozitif olaylar karşısında negatif olaylara daha sıkı bir şekilde odaklanabildikleri anlaşılabilir. Bu durumun aksine bireyler, psikolojik olarak kendilerini iyi hissettiklerinde yalnızca benlik değerleri, iş tatminleri, pozitif duygu ve davranışlarında artış olmaz, bunlarla birlikte bu kişilerde negatif duygu ve düşünceler de oluşmaz. Başka bir ifade ile moralimiz iyiyken, aynı zamanda yaşama karşı ve işimize karşı tatmin duygumuz tam ise, çevremizden yaptıklarımızla ilgili pozitif geri dönüşümler alıyor ve destek görüyorsak, kendimizi de iyi hissedeceğimiz şüphe götürmeyecek bir durumdur. Çünkü kendimizi iyi hissettiğimizde bu hal üzerine iken, aklımıza negatif duygu veya düşüncelerin gelmesi pek mümkün değildir (Birsell, 2010:93).

Frederickson, "olumlu duygular" kuramına binaen pozitif duygular, insanların anlık düşünme-faaliyet belleklerini büyütür ve bireysel kaynaklarını geliştirir. Kişinin kendini iyi hissetmesi, onun yeni şeyler tecrübe etme isteğini harekete geçirir. Yapılan birtakım ampirik çalışmalarda; pozitif duyguların, kişiyi bilgilere açık olmaya ve esnek düşünmeye teşvik edebileceğini (Estrada vd., 1997) ve sorunları yaratıcı bir biçimde çözmeye yardım edebileceği (Isen vd., 1987) tespit edilmiştir. Bu şekilde, yaratıcı faaliyetler ve inisiyatifler; orijinal fikirlerin ve problem çözümlerinin oluşmasını teşvik etmesinin yanında, maksimal



fonksiyonluğu yalnızca enstantane olarak değil, uzun vadeli olarak da teşvik eder. Dolayısı ile iş ortamında pozitif duygular hisseden ve bu olumlu duygulara güdülenmiş bireyler, gün geçtikçe daha fazla insiyatif alarak, bu davranışlarını belirli bir zaman dilimine hapsetmeyerek, gelecek zamanlara da taşıyacaktır (Turgut, 2010:82). Bu bağlamda pozitif psikolojinin katkısı; kuruluşların, örgütlerin muvaffakiyet elde etmesi ve gelişmeleri için, insanların sahip olduğu potansiyellerini ortaya çıkaracak, organize sistemlerin oluşturulmasını mümkün kılacaktır (Spiker ve Peterson, 2005:154).

Psikoloji biliminde yaşanan bu pozitifliğe dönük akım, bu bilimin eriştiği bütün alanlara doğru esmiş olmakla birlikte örgütsel davranıştan tarafada esmiştir. Böylece, örgütlerin faaliyetlerini artırmaya yönelik çabalar eşliğinde; örgütsel davranışın pozitif kavramları öz yeterlilik, öz güven gibi örgütsel davranışın pozitif kavramlarına dair yapılan incelemeler, hız kazanmıştır (May vd., 2004).

Bu noktada, pozitif psikoloji kavramına dayanan örgütleri de, bu akımın meydana getirdiği bakış açısıyla değerlendiren, pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Teşekküllerdeki pozitif kişisel deneyim, pozitif bireysel nitelikler ve pozitif teşekküllerle alakalı bilimsel incelemeler “pozitif örgütsel psikoloji” şeklinde değerlendirilmektedir (Donaldson ve Ko, 2010). Yapılan bu araştırmaların neticesinde örgütsel davranış üzerine çalışma gerçekleştiren bilim adamları, örgütsel düzeyde pozitif bilimsel bir yaklaşımın gerekli olduğu bilincine ulaşmışlardır (Oruç, Kutanis; 2014:147).Kurumsal yansıması iki değişik tarzda olan ve pozitif psikoloji akımını oluşturan bu iki tarzdan ilki Pozitif örgütsel düşünce okulu olup, ikincisi ise Pozitif örgütsel davranıştır.

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

Michigan Üniversitesi araştırmacılarından olan Bob Quinn, Kim Cameron ve Jane Dutton tarafından ilerleyen bir akım olan “pozitif örgütsel düşünce okulu”, pozitif psikoloji ekolünün etkisiyle, işletme ve yönetim alanlarını geliştirmek üzere, örgüt çalışanlarının güçlü taraflarını göstermekte ve liderleri incelemeye çalışmaktadır (Türkmenoğlu, 2012:79). Bu yaklaşımda bahsi geçen pozitif sözcüğü; pozitif örgüt aşamalarını, örgütün bireylerarası ve yapısal dinamiklerinin, pozitif durumlar dikkate alınarak değerlendirilmesini ifade ederken; bu yaklaşımdaki okul kelimesi ile ise, pozitif örgüt içerisindeki akademik veya kuramsal olarak yürütülen araştırmaları ifade etmektedir (Speitzer ve Cameron, 2011). Mevzubahis

olan bu akım, kriz anlarında ve olumsuz durumlarda örgütün yaşamına devam edebilmesi ve etkinliğinin sürdürülebilmesi için pozitif kurumsal niteliklere dikkat çekmektedir.

Pozitif örgütsel düşünce okulu pozitif psikolojinin etkisi ile meydana gelmiş olmasına rağmen; literatürde yapılan incelemeler neticesinde pozitif örgütsel davranış akımı kadar geniş ölçüde yer almadığı görülmektedir.

### **2.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış**

Nebraska Üniversitesi araştırmacıları ve Luthans başta olmak üzere yürütülen bu akımın, yine pozitif örgütsel davranış alanının kurucularından olan Luthans'ın önderliğinde başladığı ifade edilmektedir (Cooper ve Nelson, 2009:77). Psikolojik sermaye öğelerini geliştirmeye, ölçmeye, yönetmeye ve insanların sahip olduğu pozitif gücü ortaya çıkararak, örgüt performansını iyileştirmeyi amaçlayan; pozitif örgütsel davranış yaklaşımıdır (Ayyıldın ve Kesen; 2008:736). Bahse konu bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde, pozitif psikoloji kapasitesine ve güçlendirme temeline dayanan pozitif örgütsel davranışın, belirli kriterleri bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Bu ölçütlerin, belli bir araştırmaya ve teorik temele dayanması, örgütsel davranış alanına özgü olması, geçerli ölçüm değerlerine sahip, gelişime açık olması ve performans üzerinde olumlu bir etki etmesi gerekmektedir. Bu ölçütler şu şekilde sıralanmaktadır ( Luthans ve Jensen, 2005:305; Özkalp, 2009:492; Luthans vd.,2006b:388; Güler, 2009:123) :

*1- Bu davranışın belirli bir teorik araştırmayı ve temeli esas alması gereklidir:* Pozitif örgütsel davranışın; performans gelişiminde ölçülebilir, etkili bir şekilde idare edilir ve geliştirilebilir, pozitif yönelimi olan, insan kaynaklarının psikolojik yeterlilikleri ve güçlü tarafları üzerinde yapılan, bilimsel araştırmaları kapsamaması gerekmektedir (Güler, 2009:123).

*2-Pozitif örgütsel davranışın, kabul görmüş olan ölçüm kriterlerini bünyesinde barındırması gerekmektedir:* Bu davranış; günümüzde iş ortamlarında ölçülüp geliştirilebilen pozitif yönlü insan kaynakları etkinliklerini ve performans gelişmesi için etkin bir şekilde yönetilebilen, psikolojik yeteneklerin uygulanması ve çalışılması olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002a:59; Cooper ve Nelson, 2009:77).

*3-Pozitif örgütsel davranışın, bu alana özgü olması gereklidir:* Bu davranış akımı; çalışan insanların örgüt içerisinde, huzurlu ve mutlu bir şekilde zamanlarını geçirebilmelerinden esinlenirken, özellikle çalışan bireylerin, kurum bünyesinde, olumlu tutum ve davranışların gelişimine katkı sağlamayı amaçlayan bir mantalite içinde olduğu

görülmektedir (Fındıklı ve Erkuş, 2010:766; Atilla, 2009:546). Örneğin; pozitif etkililik, pozitif pekiştirme gibi davranışlar (Luthans vd., 2006b:388).

*4-Pozitif örgütsel davranışın, gelişime açık olması gerekmektedir:* Pozitif örgütsel davranışı ve pozitif psikolojiyi geleneksel örgüt çalışmalarından farklı kılan, çalışanların örgüt içerisindeki gelişimini optimum seviyeye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Yeni gelişmeye başlayan bu alan; umut, iyimserlik, kendine güven, çabuk iyileşebilme, sosyal ve psikolojik açıdan sağlıklı olmak gayesiyle, amaçlanan tatmin olma gibi olumlu hislere sahip olunması doğrultusunda, kişisel hayatın ve faaliyetlerin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Ayyıldız, Kesken, 2008: 735).

*5-Pozitif örgütsel davranışın, performans üzerinde pozitif etkiye sahip olması gerekmektedir:* Bu ölçüt, olumlu örgütsel davranışın, pozitif psikolojiden ayrılan veya farklılık gösteren yönünü izah etmektedir. Çünkü pozitif örgütsel davranış, iş ortamında pozitif psikoloji kapasitesini kullanarak; iş performansını, özellikle liderlerin performanslarını yukarılara çıkarmayı gaye edinmektedir. Luthans 2002'de, pozitif örgütsel davranışı tanımlarken, organizasyonların performansını geliştirmek için şu unsurlara sahip olması gerektiğini belirtmiştir:

- Sevinç (mutluluk) veya sübjektif (öznel) iyilik
- İyimserlik
- Dayanma(dayanıklılık)
- Duygusal zekâ
- İtimat (güven)/Yeterlilik
- Umut

Pozitif örgütsel davranış üzerine çalışma yapan araştırmacılar; bilgelik, yaratıcılık, öz yeterlilik, umut, iyimserlik, işe bağlılık, psikolojik dayanıklılık gibi pozitif bireysel kaynakların, kuruluşun çalışanlarından beklentilerini karşılama veya yüksek performanslarını meydana çıkarmadaki görevlerine odaklanmışlardır (Schaufeli ve Bakker, 2008).

Kısacası pozitif örgütsel davranış; performans gelişimi için geliştirilebilen, ölçülebilen, etkili bir biçimde idare edilebilen ve pozitif yönelimi olan beşer kaynaklarının baskın tarafları ile psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan, akademik araştırmaları kapsamaktadır (Luthans vd., 2007a:542). Dolayısıyla bu çalışmaların ana unsurunu örgüt çalışanları oluşturmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında; örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde en güçlü kaynağın, çalışanların psikolojik potansiyellerinden oluştuğunun anlaşılmasıyla, insan kaynağı, psikolojik sermaye şeklinde ifade edilir.

### 2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermayeyi, Luthans, Youssef ve Avolio (2006:2); kişinin pozitif psikolojik gelişme hali olarak ifade etmişlerdir. Pozitif psikolojik sermaye, kişinin “kim olduğu” ve gelişimsel alanda “kim olacağı” ile ilgilenmektedir ( Avolio, Youssef ve Luthans, 2006:20)

Pozitif psikolojik sermayenin açıklanmasında kullanılan sosyolojik teorilerin yanı sıra Hobfoll’ un (2000) psikolojik kaynak koruma teorisi de kullanılmaktadır. Bu teoriye göre; kişiler onlar için gerekli olan kaynakları ararlar ve ellerinde tutmak isterler. Kaynak koruma teorisine göre bu kaynakları elde eden bireyin, sağlık durumu ve iyi olma hali yükselir. Hobfoll dört tip kaynağın kişinin iyilik halini en üst düzeye çıkaracağını ileri sürmektedir. Bu kaynaklar; fiziksel objeler (ev, araba vs.), kişilik özellikleri (öz saygı), koşullar (medeni durum vb.) ve enerjilerdir (zaman, bilgi vs.).

Culbetson ve arkadaşlarına göre (2010), pozitif psikolojik sermaye bireyin iyi olma durumlarını en üst düzeyde sabitlemesine yardım eden kişisel özellikli bir kaynaktır. Pozitif psikolojik sermayenin bir boyutu olan yeterlilik, Bandura’nın spesifik durumlar için kullandığı yeterlilik kavramına dayanmaktadır. Kaynak koruma kanunu, öz yeterliliğin bilişsel bir kaynak olarak pozitif psikolojiye hizmet ettiğini savunmaktadır. Bu savı örnekleyecek olursak; öz yeterliliği yüksek bireyler özellikle iş ortamlarında karşı karşıya kaldıkları eleştirilerden ve negatif geri beslemelerden daha az etkilenir, eğer eleştirileri kendi başına yaptığı öz eleştirilere yakın buluyorsa bu konudaki durumunu hemen düzeltmeye bakar. Öz yeterliliği yüksek bireyler bilirler ki, başarı varsa eleştiride vardır, rekabet varsa eleştiride olmalıdır. Bu özelliğe sahip birey bir atasözümüzün de söylediği gibi “Meyvesi olan ağaç taşlanır” der ve yoluna devam eder.

Luthans ve arkadaşları tarafından pozitif psikolojik sermayenin boyutları olarak ortaya konulan; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının diğer her bir boyutla arasında bir etkileşimin olduğu ve bu boyutların birbirlerini etkilediğini söylenebilir. Bu etkileşimi örnekleyecek olursak; umut düzeyi yüksek olan birey hedeflerine ve bu hedeflere erişirecek yollara sahip olarak karşı karşıya kalması muhtemel olan her zorlukla mücadele etme bakımından daha fazla motivasyon ve kabiliyet sahibi olacaktır. Dolayısı ile bu durum onu daha dayanıklı hale getirecektir. Kendine güveni, öz yeterlilik düzeyi yüksek olan kişi; sahip olduğu iyimserlik, dayanıklılık ve umut gibi niteliklerini öne çıkarmasını gerektiren

spesifik bir görev ile karşılaştığında, zaten ona bu görev esnasında gerekli olacak transfer etme ve uygulama yeteneğine sahip olmuş olacaktır.

Bireyin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyi sabit olmayıp, değişebilen dinamik bir yapı göstermektedir. Psikolojik sermaye zamanla aşınabilir, örneğin öz yeterlilik düzeyi yeni, aşına olunmayan, belirsiz sorumlulukları olan bir işle karşılaşıldığında azalabilir. Bu sebeple içinde bulunduğumuz her geçen gün yeni bir değişimle karşı karşıya kaldığımız iş çevresinde, öz yeterlilik düzeyinin yüksek seviyede tutulabilmesi için süreklilik arz eden bir gelişime ihtiyaç vardır. Benzer olarak ülkesinde başarılı olan bir yönetici, uluslararası bir göreve gönderildiği zaman aynı başarıyı ve dayanıklılığı gösteremeye bilir. Bu durumda yöneticide oluşan dayanıklılık düzeyindeki kayıp, kişinin kendine olan güvenin azalmasına, çevresiyle olan iletişiminin kopmasına, iyimserliğin azalmasına neden olabilir. Diğer taraftan ise bu yöneticiye verilecek mentorluk ve sürekli ev-ofis desteği ile yeni işine alışması, yeni ilişkiler ve bağlantılar kurmasıyla dayanıklılık düzeyi artırılabilir (Luthans vd., 2007a:23).

Luthans ve Youssef (2004:157) pozitif psikolojik sermayenin özelliklerini, pozitif olmasının yanında başka özelliklerinin de olduğunu savunmuşlar.

- Pozitif psikolojik sermaye özgündür: Diğer sermaye türleri olan; ekonomik, insan ve sosyal sermayeden farklı olup, bu sermayelere rekabet avantajı elde etmesi yönünde katkı sağlar.

- Ölçülebilir: Psikolojik sermayenin geçerli bir şekilde ölçülebilir olduğu kanıtlanmıştır. Bu ölçüm psikolojik sermayeyi oluşturan; iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlilik ve umut gibi bileşenlerin ölçümlerinin toplamından oluşmaktadır.

- Pozitif psikolojik sermaye gelişime açıktır: Pozitif psikolojik sermaye, zamanla büyüyen ve gelişen dinamik bir potansiyele sahip olmasından dolayı bir kaynak olmaktan çok psikolojik bir kapasitedir (Luthans ve Avolio, 2009:301). Geliştirilebilir olan psikolojik kapasiteler, ruh hali veya duygular gibi geçici ve anlık değildirler (Avey, Luthans ve Youssef, 2009:435). Bundan sebep pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri geliştirildiğinde belirli bir süre kararlılık göstermektedir. Psikolojik sermayenin gelişmesinde, psikolojik uyarılma, kişisel deneyimler, model alma ve sosyal ikna bu gelişimde önemli rol oynar (Avey, Luthans ve Youssef, 2009:435).

- Performans etkisi vardır: Pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinin, bireysel ve örgütsel performans üzerinde artırıcı bir etkisi vardır. Örneğin umutlu insanlar başarıya ulaşmak için kendi yollarını kendileri belirlediklerinden dolayı daha iyimser ve dayanıklıdırlar.

### 2.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

Pozitif psikolojik sermayenin; öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık olmak üzere dört boyutu mevcuttur. Bu boyutların her biri bireyin, pozitif psikolojik sermayesi üzerinde etki etmektedir. Mevzu bahis olan bu dört boyut ve etkileri hakkında açıklamalar yapılırken literatürde yapılmış araştırmalara dikkate alınmıştır.

#### 2.3.1.1. Öz Yeterlilik (*Kendi Etkinliğine Duyulan İnanç*)

Bu kavramın dayanağı “Sosyal Bilişsel Teori’ye” dayanmaktadır (Bandura,1986). Öz yeterlilik kişinin kendisini motive edebilme, verilen işi muvaffakiyet ile gerçekleştirebilme ve bilişsel kaynaklar mevzusundaki kabiliyetlerine olan akidesini ifade etmektedir (Luthans ve Stajkovic,1998). Görüldüğü gibi psikolojik sermayenin bu boyutu kişinin maharetlerinde hangi seviyede yetkin olduğunu değil, maharetlerine ne düzey inandığını göstermektedir (Özkalp, 2009). Dolayısıyla özyeterlilik seviyesi yüksek olan kişiler kendi yeteneklerine güvenmektedirler. Bu güven onların, çetin vazifelere talip olmalarına, gayeleri uğrunda yılmadan, enerji ve zaman sarf etmelerine, güç durumlarla karşı karşıya kaldıklarında sabırlı davranabilmelerine sebebiyet vermektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Öz yeterlilik, psikolojik sermayenin üzerinde en fazla araştırma yapılan ve teorik bakımdan desteği en fazla olan boyutudur (Avolio, Youssef ve Luthans, 2007: 16). Aynı zamanda, öz yeterlilik kapasitesinin iş ortamında geliştirilebildiği ve iş performansı üzerinde önemli etkisinin olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Luthans, 2002a; b).

Avey ve arkadaşlarına (2006) göre öz yeterlilik; bireye verilen görevi başarmak için kişinin gösterdiği ekstra çaba ve azim olarak ifade edilmektedir.

Bireyin öz yeterlilik inancının, Bandura’ya göre dört temel kaynağı vardır (1994:75). Bu kaynaklar sıralanacak olursa:

1) Doğrudan deneyimler; kişiler üzerinde en tesirli olanı kişinin bizzat yaşadığı tecrübeleridir. Kişiler yaşadıkları bu deneyimin tesirlerini ölçerek bu etkileri yorumlarlar ve yeterliliklerine olan inançlarını tespit ederler. Elde ettikleri neticeleri; başarılı olarak yorumlayabiliyorlarsa, öz yeterlilik seviyeleri yüksek, başarısız olarak yorumluyorlarsa öz yeterlilik seviyeleri düşüktür (Pajares, 1997). Olumlu veya olumsuz bir olayı bizzat deneyimleyen birey, önemli olanın bildikleri ile sınırlı olmayıp her şeye muktedir olmak olduğunu anlar. Bunun sonucunda bilgelik ve gücün, aslında kişinin gözleri ve elleri kadar önemli olduğunu anlar öz güvenine bu yönde katkı bulunur.

2) Endirek tecrübeler; Bandura'ya (2004: 622) göre bireyler, diğer bireylerin gayret sarf ederek başarı elde ettiklerini gördüklerinde, bundan gerekli dersi çıkarıp, yeteri kadar çaba harcayarak çalıştığında, kendisinin de bu başarıya ulaşabilmesinin mümkün olduğuna olan inancı artmaya başlayacaktır. Aslında bunu şu cümleyle açıklamak yanlış olmaz; “Ya bilgili olun ya da bilgili olanla birlikte olun.” Bu sözü Bandura'nın dolaylı deneyimlemek savıyla bağdaştırabiliriz ki; olumlu veya olumsuz bir olayı yaşayan ve yakın çevremizde bulunan, kişinin yaşadığı bir olay karşısında takındığı tutum ve davranışları gözlemleriz. Bu gözlemimizi kendi süzgeçimizde analiz ederek ya da aynı anda ben olsaydım ne yapardım sorusunu kendimize yönelterek buradan öz güvenimizin güçlenmesine katkıda bulunuruz. Hayat zaten her şeyi bizzat deneyimlemek için çok kısadır bundan sebep yaşanmışlıklardan ders almakta gerekir.

Başka insanları gözlemleyerek, yapmaya cesaret edemeyeceğimiz bir işin başkası tarafından yapıldığını gördüğümüzde bu işin yapılabilirliği konusunda inancımız gelişir. Yaşanan bu olayı başka bir açıdan değerlendirmemizde mümkündür. Şöyle ki; öz yeterliliğimizi geliştirmede kullanabileceğimiz strateji olarak da görebiliriz. Başkalarının başarı ve başarısızlıklarını gözlemleyerek öğrenme, bizzat kendimizin deneme ve yanılma yolundan daha az maliyetli olacaktır. Çalışma arkadaşlarını gözlemleyen birey, “bu işi o yapabiliyorsa, bende yapabilirim” diyecektir. Her zaman gerçek vakaları gözlemlemek, çalkantılı ve belirsizliklerin yoğun olduğu bir iş çevresinde faaliyet gösteren bir yapı için, çoğu zaman gerçekçi olmayan durumları kapsayan simülasyon tarzı eğitimlerden daha yararlı olabilir (Lutans vd., 2007a).

3) Sözel ikna ve olumlu telkinler; öz inançları güçlendirirken, kişiyi cesaretlendirir, bunun aksi olan negatif telkinler ise öz inançları zayıflatıcı bir tesir oluştururlar (Pajares, 1997). Bu nedenle bireyin çevresini, olumsuz ve anlayışsız insanlardan arındırması önerilir. Bu yaparken gerçekçiliği de elden bırakmamak gerekir.

4) Psikolojik Durum: Kişiler yeterliliklerini yargılarken duygusal ve psikolojik vaziyetlerini de göz önünde bulundururlar (Bandura,1997:106). Bireysel yeterliliğin bedensel işaretleri; sağlık işlevleri, özellikle fiziksel başarı ve stresle baş edebilme alanlarında önem taşır. Örneğin; kuvvet ve dayanma gücü gerektiren etkinliklerde halsizlik ve acı düşük fiziksel yetersizliğin belirtileri olarak yorumlanır (Bandura, 2004:623).

Öz yeterlilik süreci; kişilerin kendilerini, yeteneklerini bilmesi ve bunları değerlendirmesi sonucu, kendileri için daha sağlam bir yapı oluşturmak ve yetenekleri ile bilgileri arasında değerlendirmelerinin bütünleştirip bir neticeye varması ile başlar. Aslında

kişi bunları belirlerken bilinçaltında farkında olmadan bir algı oluşturup, yeni beklentiler ve yeni görevler karşısında öz güvenini ve dayanıklılığını belirler.

Ayrıca öz yeterlilik belirli durumlarda belirli görevler için liderlerde ve çalışanlarda geliştirilebilmektedir.

Luhtans ve arkadaşları (2007a) öz yeterliği yüksek kişiler hakkında;

- Kendileri için yüksek hedefler ve zor görevler belirlerler.
- Hedeflerine ulaşmak için verdikleri veya verecekleri mücadeleyi hoşnutlukla karşılarlar ve bu durum onlara iyi gelir.

- Bu kişiler başkalarına ihtiyaç duymadan, yüksek düzeyde kendi kendilerini motive ederler.

- Hedeflerini başarabilecekleri çabaya yatırım yaparlar.
- Karşılaştıkları zorlukların, azimle üstesinden gelebilen, nitelikte kişiler olduklarını söylerler.

Bireyin hayatının herhangi bir anında yaşadığı başarı, onun öz güveninin inşa edilmesinde çok önemli bir yer tutar. Bu başarı, çocukluk yıllarından “dünyaya geldiği ilk andan başlar” dersek bu öz güvenin ve öz yeterliliğin oluşuma daha doğru bakmamızı sağlar. Bunu küçük ve basit bir örnekle açarsak; dünyaya yeni gelen, annesine ve ailesine muhtaç olan bebek, annesinden aldığı destekle kendine yetecek duruma gelir. Artık bebeklikten çıkan ve kendi farkına varan bir zamanlar annesi olmadan kundağından çıkamayan bebek, ayağa kalmaya çalışıp bunun için çabalamaya başlar. Bu çabasının neticesinde başarır ve ayağa kalkar, kimsenin yardımı olmadan yürür. Hepimizin başından geçen bu evre, aslında bizlere öz güvenin herkesin bünyesinde var olduğunu sadece bunu geliştirmek için çaba harcamamız gerektiğini anlatır bize. Bunun aksine yeni doğan ve yürüme engeli olan bir bebekte öz güven eksik mi olur? İşte tamda burada özgüvenin sadece bir şeye bağlı olmadığı ve eksik yönlerden ziyade artı yönlerinin ön plana çıkmasıyla yürüme problemi olan bir insanın yürüyen bir insandan öz güven olarak geri kalmadığı da görülmektedir. Kısacası öz güven doğuştan insan doğasında var olan ve geliştirilebilen bir kavramdır.

Luthans, öz yeterliliğin 5 temel niteliği olduğunu söylemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio,2006:36-38):

- Bağlama özgüdür: Bireyin öz yeterliliği, belirli bir amacı elde etmek için kişinin bağlama ya da hedeflenen amaca özgü olarak geliştirdiği bir yetenektir. Bu nedenle özsaygı, algılanan kontrol, çıktı beklentisi ve benlik kavramı bireyin kendi yeteneklerine yönelik genel yargılardan ayrılmaktadır (Güvenç, 2010:60).



- Uygulamaya dayanır: Kişinin deneme yaparak uygulama imkânı bulduğu her alan, bireyin başarı ve tecrübesi ile öz yeterliliğinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.
- Gelişime açıktır: Luthans, verilen çeşitli eğitimlerle öz yeterliliğin geliştirilebileceğini kanıtlamıştır.
- Başkalarından etkilenir: Bireyler kendilerine benzeyen ve kendileriyle aynı gayelere sahip bireylerin başarılı olduğuna şahit oldukça, kendisinin de benzer alanlarda başarılı olabileceğine olan öz yeterlilik algısı gelişecektir.
- Değişkendir: Öz güven (öz yeterlilik) kişinin kontrolü altında olan veya kontrolü dışında ortaya çıkan çevresel ve psikolojik faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir.

### ***2.3.1.2. Umut***

Psikolojik sermayenin ikinci boyutu olan umut kavramından, eski yunan pagan mitlerinde Pandora'nın kutusundan kaçan en son iyi ruh olarak söz edilmektedir. Bu kavramın psikoloji literatürüyle bütünleşmesi ise 1950'li yıllara denk gelmektedir. French ve Menninger, umut terimini öğrenmeye isteklilik, terapatilik (tedavi edici-iyileştirici) değişim ve sağlıklı olma hissiyle ilişkilendirmiştir (Magaletta ve Oliver,1999:540 içinde French,1952; Menninger,1959).

Umut kavramı bugünkü kullanımıyla, Charles Snyder tarafından (Snyder vd.,1991)psikoloji literatürüne kazandırılmıştır. Snyder umudu; “istenilen şeyin elde edileceğine dair beklentilerle birleştirilen arzu”, “ arzu edilen amaçlara ulaşabilmek için farklı yollar bulma ve bu yolları kullanmak için kendini motive etmesidir.” (Sneyder,2002:249-252) olarak tanımlamıştır. Buradan yola çıkarak bazı bilim insanları umut kavramını, “pozitif bir motivasyon hali olup, kişinin başarı hissine erişmesinde onu gayesine yönlendiren enerji ve yol” olarak tanımlanmaktadır (Snyder ve Lopez, 2007). Bir başka ifade ile kişilerin düşünme sürecini geliştiren bir kavramdır. Dolayısıyla umut boyutu sadece kişinin kendisine erişebileceği gayeler belirlemesini değil, aynı zamanda bu gayelere gidecek yolu çizmesine ve bu yolda yürüyebilmek için kendi kendini motive edebileceğine olan inancını da ifade etmektedir.

Snyder ve arkadaşlarına göre, umut kavramı üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; hedefler (target), irade (will-power) ve takip edilen yol (way-power)olarak sıralamaktadır. Umut seviyesi yüksek olan bireyler; kendilerine hedefler koyar, bu hedeflere ulaşmak için izlemesi gereken süreçte kendilerini motive ederek ve bu durumlarını koruyarak amaçlarına

itaat etme kapasitesine sahiptirler. Takip edilen, izlenen yol, düşünce biçimi; hedefe yönelik olarak çoklu yollar yaratma ve durumsal planları kullanarak karşılaşılabilecek engelleri tanıma, bunları kabul etme ve bunlara karşı hazırlıklı olmayı sağlar (Avey vd.,2006:46). Snyder bu kavramı, bireyin gerçekçi fakat mücadelecı hedefler ve beklentiler koyma yeteneğini içeren bir bilişsel ya da düşünsel durum olmasının yanı sıra içselleştirilmiş kontrol algılaması, enerji ve kendi kendini belirleme yoluyla konulan bu amaçlara ulaşması biçimde değerlendirmektedir (Luthans vd., 2007a).

Pozitif psikolojinin bir bileşeni olan umudun var olabilmesi için gerekli olan; istek gücü (bireyin hedefe ulaşma konusundaki isteği) ve bireyi istediği hedefe ulaştıracak yol gücüdür (bireyin hedefine ulaşmak için sarf edeceği enerji) (Snyder, Irving, Anderson, 1991). Umudun boyutu diğer psikolojik sermaye boyutları gibi geliştirilebilir olmasının yanı sıra, doğuştan gelen bazı özellikleri de içerisinde barındırmaktadır (Snyder, Sympson, Ybasco, vd., 1996).

Öz yeterlilik gibi kurumsal olarak zengin bir yapıya sahip olmasa da, umudun boyutu da psikolojik sermaye için önemlidir. Bu kavramın iş performansına olan doğrudan ve dolaylı etkisi olduğuna dair çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Luthans, 2002:701; Luthans vd.,2004:47). Bunun yanı sıra akademik, atletik başarı, fiziksel ve zihinsel sağlık, inanç ve becerileri kopyalama, mücadele edebilme gibi genel itibarıyla hayat ile ilgili arzulanan sonuçların performansla ilişkisine dair araştırmalar söz konusudur.

İş hayatında kişilerin sergilemiş olduğu performanslarıyla umudun arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ilgi görmeye başlamıştır. Adams ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların umudun düzeyi ile örgütsel karlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmış, bir başka araştırma olan, örgütsel liderin umudun düzeyi ile, kendi birimlerinin karlılığı, çalışanların tatmini ve örgütte kalmaları arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur; Peterson ile Luthans (2003) çalışması bu çalışmalardan bazılarıdır.

### **2.3.1.3. İyimserlik**

Scheir ve Carver (1985) iyimserliği, “kişinin hayata ilişkin güzel sonuçlarla karşı karşıya kalacağıyla alakalı olan genel beklentileri” olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımda ise Scheir ve Carver iyimserliği, amaca ulaştıracak mücadelede ısrara yönlendirici bir kavram olarak ifade etmişlerdir.

İyimserlik kavramı ilk izlenimde; güven, ümit gibi kavramlarla benzer bir his uyandırır da, yapılan çalışmalarda ampirik ve teorik bakımdan ötekilerinden farklı hususiyetlere sahip olduğu ortaya konulmuştur (Magaletta ve Oliver, 1999; Bryant ve Cvcengros, 2004). İyimserlik boyutu psikolojik sermayenin kalbi olarak ifade edilmekle birlikte senelerdir hem pozitif psikolojide hemde genel hayatta kullanılmaktadır (Luthans, 2002a).

En basit ifade ile iyimserlik; pozitif düşüncenin gücüdür. İyimser kişiler kötü vakaları tek seferlik ve dışsal olarak algılamak; kötümser kişiler ise; tam aksine bir şekilde birbirinden farksız olayları devamlı, genel ve içsel olarak algılamaktadırlar (Luthans ve Larson, 2006; Seligman, 1998; Luthans, 2002a). Bunlardan yola çıkacak olursak bir problemle karşı karşıya kalan iyimser birey, sorunun kaynağının kendisi olmadığını, normalde böyle bir problemin oluşması söz konusu değilken bu defalık farklı dışsal sebepler nedeni ile meydana geldiğini düşünerek, kötü hali tek seferlik ve geçici olarak algılamaktadır. Diğer yandan kötümser birey aynı problem ile karşı karşıya kaldığında, problemin kendisinden kaynaklandığını, devamlı bir şekilde problemle karşılaştığını, ne yaparsa yapsın neticenin gene negatif olacağını düşünür.

İş performansı ve iyimserlik arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan araştırmada, bahse konu kavramlar arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Schulman, 1999). Bu neticenin elde edilmesinde iyimser bir yapıya sahip kişilerin engelleri başarısızlık sebebi olarak düşünmemeleri, aksine bu handikapların zafer için geliştirilebilir fırsatlar ve meydan okumalar olarak algılamaları olabilir.

İyimserliğin bedensel ve psikolojik sağlığa, atletik, akademik, mesleki ve politik motivasyon ve başarıya etkileri üzerine birden fazla araştırma yapılmıştır (Luthans, 2008). Yapılan bu araştırmalar sonucunda iyimserliğin pozitif etkilerinin çoğunlukta olduğu görülmüştür. Ancak bazı negatif yönleri, zararlı halleri ve maliyetlerinin de var olabileceği öne sürülmüştür. Örneğin fiziksel olarak iyi bir insan gelecekteki sağlığı ile ilgili iyimser düşünenecek ve alması gereken önlemleri almayabilecektir.

Örgüt içerisinde ise iyimser bir lider, hedefe ulaşmak için yapması gereken kontrolleri yapma konusunda rehabet gösterebilecek ve alması gereken önlemleri almayabilecektir. Bundan dolayı pozitif psikoloji daha esnek ve daha gerçekçi bir iyimserlik kavramına doğru kaymaktadır (Luthans, 2002a). Bahse konu elâstikî (Peterson, 2000) ve realist (Schneider, 2001) iyimserlik ise psikolojik sermaye boyutu olan iyimserliğin tam karşılığıdır. Bu

iyimserlik boyutunda karar verilmeden önce, olumlu ve olumsuz vakalar sebep ve de neticeleri ile beraber ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmelidir.

İyimserlik boyutu içinde saklı halde bulunan iyilik hali kavramında açıklanmasında fayda vardır.

- İyilik hali: İnsanoğlunun yaşamı boyunca ulaşmak istediği ve ulaştığında hissettiği mutlu olma halidir. Buradan yola çıkarak mutluluk kavramı tanımlamaya çalışıldığında, hayatta karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme, kendini gerçekleştirmek gibi her bakımından insana yaşama memnuniyeti veren olayların neticesi olarak tarif edilmiştir (Ryff, 1989a). Bir başka tanıma göre mutluluk, negatif ve pozitif etkilerin bir dengesidir (Bradburn, 1969; Fordyce, 1988). İnsanlarda iyilik halinin (İH) meydana gelmesi için, olumlu ve olumsuz tesirlerden ikisinin dengede veya olumlu yani pozitif yönünün üstün gelmesi gerekmektedir (Ryff, 1989b). Aynı zamanda insanın fiziksel ve ruhsal durumunu da içine alan iyilik hali, üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bahse konu olan bu temel bileşenler; psikolojik iyilik, öznel iyilik ve iş yeri ile alakalı iyilik olarak ifade edilmiştir. Öznel iyilik, kişilerin kendi hayatlarını yorumlama ve değerlendirmeleridir. Kişilerin bu yorumlamayı ve değerlendirmeyi yaparken vakalara karşı hem duygusal tepkilerini hem de bilişsel yargılama algılarını kapsamaktadır. Bununla birlikte kişilerin iyilik halinde yani mutlu olmalarında kişisel özelliklerin önemli yer tuttuğu ileri sürülmektedir (Diener, 1984).

Ryff (1989a)'a göre psikolojik iyi olma hali (PİH), insanların yaşamlarından memnuniyetleri, olumlu ve olumsuz duyguları ayrıca ruh hallerini değerlendirmelerini de kapsayan yaşama dair değerlendirmeleridir. Ryff'in (1989b) geliştirdiği; çok boyutlu PİH modeli, kişiler ile çalışma hayatları arasında kurulan veya kurulacak olan kusursuz bir dengenin oluşması üzerine odaklanmaktadır. Bahse konu model, altı boyutu kapsamaktadır. Bu boyutlar, kişisel otorite duygusu ve kendi kaderini kendisinin tayin etmesi şeklinde ifade edilen özerklik, kendi arzu ve isteklerini karşılayabileceği bir muhit meydana getirme olarak ifade edilen çevreye hâkimiyet, birey olarak gelişip büyümeyi devam etme duygusu olarak tanımlanan kişisel gelişim, diğer kişilerle güven ve saygı esaslı münasebetler geliştirebilme olarak ifade edilen başkaları ile pozitif ilişkiler, bireyin ömrünü anlamlı hissetmesi anlamına gelen hayattaki amaçlar ve kendini kabuldür ( Turunç vd., 2014).

Sağlıklı olmanın iyi olma hissini oluşmasında etken olduğunu ve hastalıkların olmamasını iyilik olarak kabul eden yaklaşımlar da vardır (Rainey, 1995; Ryff, 1989b; Jahoda, 1958). Kişilerin sağlıklı olmaları, onların iyi olma durumlarının güçlü bir göstergesidir (Hausman, 2009). Sağlıklı ve iyi olma hali birden fazla boyuttan meydana

gelmektedir ve bu durumların ortak boyutları da mevcuttur. Örneğin; depresyonda olan veya acı çeken kişilerin; iyi olma hali düzeyleri düşük olmakla birlikte sağlıklı bireyler olduğu söylenebilir. İyi olma hâlinin öteki boyutları da, başarıma, arkadaşlık, mutluluk, içten münasebetler, bağımsızlık; kısacası iyi bir yaşam sürmenin tüm gereklilikleridir. İyilik halinin meydana çıkmasında sağlık önemli bir nedendir. Samimi münasebetlerin devamlılığı veya mühim bir projede başarının sağlanabilmesi için öncelikle kişilerin sağlıklı olmaları gereklidir (Çelik vd., 2014).

İş hayatında yer alan kişilerin iyilik düzeylerinin psikolojik sermayeleri üzerine tesir ettiği ve çalışanların iyilik üzerine olan beklentileri arttıkça psikolojik sermaye seviyelerinin de yükseleceği varsayılmaktadır (Avey vd., 2010). Tripathi (2011) sigortacılık sektöründe yaptığı bir araştırmada; bu sektörde hizmet vermekte olan kişilerin iyilik hali ile psikolojik sermaye değişkeninin alt boyutları olan; özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Snipes ve Robinson (2009) tarafından yapılan araştırmada ise, bireylerin iyi olma durumları ve hayat memnuniyetleri seviyesi ile psikolojik sermaye boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Neyin sebebiyet verdiği önemsenmeden; hem psikolojik hemde fiziksel olarak sağlık sorunları yaşayan veya yaşamış bireylerin, kendilerine olan güvenlerinin yüksek olması, karşılaştıkları sıkıntılara dayanıklı olmaları, başarılı olabilmek için mücadele etmeleri beklenemez. Çalışanların bu davranışların aksi olan, sıkıntılara karşı dayanıklılık ve başarı davranışlarının sergilenebilmesi için öncelikle bu kişilerin fiziki ve psikolojik yapılarının sağlıklı olması gereklidir. Bu konuda yapılan çalışmalarda da, olumlu yani pozitif duygular (Ostir vd., 2001), yaşam memnuniyeti (Mroczek ve Spiro, 2005), mutluluk (Graham vd., 2004) ve pozitif benlik algıları (Levy vd., 2002) ile ruhsal ve fiziksel sağlık arasında ilişkilerin ayrıldığı tespit edilmiştir (Avey vd., 2010). Avey ve arkadaşları (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, iyi olma hali ile psikolojik sermaye arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu ifade edilmiştir. Kendilerini kötü hisseden ve bundan dolayı işe karşı negatif davranışları olan, hastalıkları sebebiyle devamsızlıklar yaşayan personellerin de, psikolojik sermaye kapsamında pozitif tutumlar sergilemeleri zorlaşmaktadır. Snyder ve arkadaşları (1991) psikolojik sermayenin bir alt boyutu olan umut değişkeni ile çalışan sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda, iş hayatındaki mutluluk düzeyine tesir eden faktörler arasında negatif ve pozitif duygu hali, ruhsal durum gibi duygusal faktörler de incelenmeye başlanmıştır. Aynı süreçte kişilikle ilgili faktörler ve değerlerin de psikoloji ve

mutluluk ile ilgili araştırmalarda etkisi incelenmeye başlanmıştır. Bireysel özellikler; davranışsal, duygusal ve bilişsel süreçler üzerinden davranışlara tesir ettiği için, kişilik özellik faktörü ile psikolojik sermaye ve iyilik hali yani mutluluk ilişkisinin incelenmesinin anlamlı ve önemli olduğu düşünölmektedir. Psikolojik sermaye ise, davranışların öncölü niteliği taşıdığı ve bireysel beklentilere tesir ettiği için iyilik haline etki eden faktörler arasında sayılmaktadır.

İşletmeler açasından iş tatminin önem arz etmesi, sahip olduğu potansiyel neticeler nedeniyledir. Kişiler, yaptıkları işten dolayı kendilerini iyi hissetme ve hissetmeme seviyelerine bağlı olarak; işe kayıtsız kalma, işten ayrılma, işe geğ gelme, devamsızlık yapma, sorunlarını dile getirme gibi negatif ve sadakat gibi pozitif davranışlar sergilerler. Geleneksel anlayışa göre, mutlu bir çalışanın verimli olması ve bu nedenle iş tatmini ile performans arasında pozitif ilişki olması beklenir (Farrel, 1983:596).

İyi huylu yaradılış. Eğer ılımlılık söz konusuysa, bu bir kusur değil başarıdır. Neşenin tohumu her şeyi tatlandırır. En büyük adımlar bile, zaman zaman eğlenceye katılır ve bu da onların herkes tarafından sevilmesini sağlar. Fakat bu durumda bile her zaman asaletlerini korumalı ve edep sınırlarını aşmamalıdır. Diğer insanlar her halükarda, kendilerini bir esprinin yardımı ile zor durumlardan kurtarırlar. Sizde işi şakaya vurmak zorunda kalabileceğiniz durumlarla karşılaşabilirsiniz ama bu samimiyetle yapmaya özen gösterin. Böylece, bütün kalplerde sevgi uyandıran sükunet dolu tavırlar sergilersiniz.

Pozitif psikolojik sermayesi güçlü olan ve iyilik hali seviyeleri yüksek olan bireylerin işlerinde ve çevrelerinde birer güneş gibi ışıldadığı görölmektedir. Sermayesi güçlü olan bireylerin bu güçlerini beden dilleri ile de ifade ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif psikoloji üzerine yazılan yazılar ve kitaplar incelendiğinde psikolojik sermayenin alt boyutları dışında, mutluluk kavramlarının da önemli yer tuttuğu tespit edilmiştir.

İyimserlikte ise çalışan birey, iyi şeylerin olacağını düşünür ve bu hali kişisel düzeylerde incelenip ele alınan bir özelliktir. İyimser alışanlar başarılarını, iç yaşamlarındaki pozitif beklentilerinin ve kararlılık hallerinin bir neticesi olarak görürler. Bu kişiler, geğmişe yaşamış oldukları gerilemeler ve başarısızlıklara rağmen, olumlu beklentilerle ileriye doğru bir seyir izlemeye devam ederler (Ofori ve Toor, 2010: 342; Wernsing, Avey ve Luthans, 2008: 54). İyimser insanlar pozitif bakış açılarını devam ettirme eğiliminde olan kişilerdir (Nguyen ve Nguyen, 2011: 2). Bu sayede gelecek zaman ile alakalı olarak pozitif durumların oluşabileceğine dair bir inanç içerisinde dirler.

#### **2.3.1.4. Dayanıklılık (Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebilme)**

Dayanıklılık kapasitesi psikolojik sermaye alt boyutları arasına sonradan eklenmiştir. Dayanıklılık kapasitesi pozitif psikoloji içerisinde sıkça kullanılıyor olmasına rağmen ancak 2002 yılının akabinde psikolojik sermayenin bir alt boyutu olarak onanmıştır (Masten, 2001). Dayanıklılık “bireylerin değişim, zorluk ve risk durumlarının üstesinden başarı ile gelebilmelerini sağlayan pozitif psikolojik kapasitedir, bu kapasite zaman içerisinde değişebilir, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi ile geliştirilebilir” biçiminde ifade edilebilir (Stewart, 1997). Dayanıklılık yalnızca tehlikeli, zararlı ve kötü olaylarla başa çıkabilme mahareti değil, bunun yanında aşırı pozitif olaylarla baş edebilmeyi ifade etmektedir (Avolio, Luthans, Normanvd., 2008). Velhasılıkelam dayanıklılık, kişiyi etrafında meydana gelen pozitif ve negatif vakalara karşı sahip olduğu dirençtir. Dayanıklılık; sıkıntı, çatışma, başarısızlık, belirsizlik, olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluk karşısında sıçrama hareketinin sergilenmesidir (Avey vd., 2008: 4). Zahmetli, zor ve riskli olaylara karşı karşıya kalındığında, bu durumlara uyum sağlayarak meydana gelen olaylara karşı pozitif tepki göstermesini sağlamadır (Norman vd., 2010: 381). Esasen, psikolojik dayanıklılık yaşamda stresli olaylarla karşı karşıya kalındığında kişinin kendini toparlama gücünün en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Dayanıklılık seviyesi yüksek olan kişiler, çevrelerinin stresli olması durumunda iyi olma özelliklerini koruyup devam ettirirler. Aynı zamanda bireyler, kendilerini değiştirmek durumunda kaldıklarında da, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak kendilerini gerçekleştirmeye çabalarlar (Terzi, 2008: 2-3).

Dayanıklılığa psikolojik sermayenin öteki alt boyutlarından farklılaşan yönleri açısından bakıldığında, “pozitif psikoloji içerisinde bireyin risk ve olumsuz koşullar karşısında gösterdiği olumlu uyum” (Masten ve Reed, 2002) olarak ifade etmek mümkündür. Yapılan çalışmalar neticesinde, dayanıklılık kapasitesi ile iş performansı arasında, pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitten yola çıkarak her geçen gün biraz daha hızlı değişim gösteren iş dünyasında dayanıklılık kapasitesi yüksek seviyede olan kişilerin; değişime uyum sağlama, aksilikler ve engeller karşısında mücadele etme ve yaratıcı olmalarının performansları üzerinde pozitif tesir ettiği düşünülmektedir (Çetin ve Basım, 2012).

## 2.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Yönetilmesi ve Geliştirilmesi

Psikolojik sermaye kavramının en önemli özelliği, bileşenleri olan iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik özelliklerinin, geliştirilebilir ve ölçülebilir olmasıdır. Kişinin iş yaşamında, performansını yükseltici çalışma doyumunu sağlayıcı ve bu nedenle çalışma hayatındaki mutluluğu artırıcı tesiri olacağı düşünülen bu nitelikler, kişilere verilecek eğitimlerle onlara kazandırılabilir ve kişiler bu özellikler bakımından gelişim gösterebilirler. Küçük karışma (micro-müdahale) terimi kullanılarak psikolojik sermaye müdahalesi olarak alt kısımlarda özet halinde ifade edilmekte olan bu müdahale ve geliştirme yöntemleri, iş hayatında yer alan kişinin yalnızca pozitif psikolojik sermayesini geliştirmekle kalmayarak finansal etki ve yatırıma dönük güçlü geri dönüşümde sağlayabilecektir (Lutans vd., (2006b)

Psikolojik sermaye, çok sayıda pozitif kurumsal (örgütsel) davranış ölçütlerini bir araya getiren ve bütünleştiren üst seviyede çekirdek bir yapıdır. Bu nedenle psikolojik sermayenin bütün etmenlerinin birbiri ile münasebetli olduğu ifade edilmektedir. Örneğin; umut düzeyi yüksek bireylerin, güç ve kötü durumların üstesinden gelmesi ne yönelik güdülenmiş bir durumları var olup bu nedenle bu kişiler zorluklara karşı dirençlidir. Özgüvenleri veya öz-yeterlilikleri yüksek bireyler; iyimserliklerini, umutlarını ve dayanıklılıklarını kolaylıkla hayatlarına transfer eder ve uygularlar (Luthans vd., 2006: 19).

Yukarıda tanımlanan psikolojik sermaye boyutlarının hepsi, pozitif örgütsel davranış kavramlarının sahip olması gereken hususiyetlere uygun olarak; pozitif, ölçülebilir, kendilerine münhasır, öğrenilebilir, geliştirilebilir özelliktedirler ve performansa pozitif tesir etme niteliği taşımaktadır. (Luthans, 2002a). Ancak boyutların birbiriyle benzeşen taraflarından dolayı genellikle bu dört boyut birbirine karıştırılmaktadır. Aşağıdaki tablo dört boyutun yönlerini ve psikolojik sermayeye sağladıkları birbirinden başka olan katkıları göstermektedir.



**Tablo 1.** Psikolojik Sermayenin Boyutlarının Yönleri ve Katkısı

BOYUTLAR	YÖN	KATKISI
ÖZYETERLİLİK	Şimdiki zaman ve gelecek odaklı	Zorluklara karşı açık olmak ve hedeflenen gaye doğrultusunda gayret sarf etme isteği
UMUT	Gelecek odaklı	Maksatların belirlenmesi ve bu maksatlara erişilmesi
İYİMSERLİK	Gelecek odaklı	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşı koruma, istenen olayların pozitif etkilerini artırma
DAYANIKLILIK	Geçmiş ve şimdiki zaman odaklı	Geçmiş ya da içinde bulunduğumuz andaki istenmeyen vakaların, gerginlik faktörlerinin iyileştirilmesi ve hali hazırdaki durumun korunması

**Kaynak:** Page ve Donohue,2004

Psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik ve umut ilk bakışta birbirinden ayırt edilememektedir. Bunun nedeni; her iki terimde de belirlenmiş hedefe erişmek için kişinin içsel kaynaklarını kullanması ile olan münasebetidir. Ancak tablodan da anlaşıldığı üzere ümit gelecek odaklı, öz yeterlilik ise şimdiki zaman ve gelecek zaman odaklıdır. Bunun yanı sıra ümit yalnızca içsel kaynaklarla sağlanabiliyorken, öz yeterlilik hem içsel hem de dışsal kaynaklarla sağlanabilmektedir. Öte yandan öz yeterlilik ve iyimserlik de birbirine benzer görünmektedir. İyimser bir kişi kendisini olumlu bir netice meydana getirme konusunda öz yeterliliğe sahip bir birey gibi yeterli görebilir, ancak öz yeterlilik zorluk olduğu anda geçerli bir özellikken, iyimserlik gelecek odaklıdır (Polatçı, 2011: 50).

Üst paragraflarda psikolojik sermaye boyutlarının ayırt edici özellikleri ve her bir boyutun ayrı ayrı tanımı üzerinde durulmuştur. Bahse konu boyutların birbirinden değişik nitelikleri olsa da, her biri toplamda psikolojik sermayeye mühim katkılar sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda psikolojik sermaye boyutlarının birbirinden kavramsal olarak bağımsız oldukları tespit edilmiştir. Bu sebeple birtakım incelemelerde psikolojik sermaye boyutları bazında ele alınarak incelenmiştir (Çetin ve Basım, 2012; Luthans vd., 2007; Luthans vd., 2005).

Bireylerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ve iyilik hallerinin sağlam olması yani güçlü olması için hem fiziksel hem de psikolojik yönden sağlıklı olmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu şekilde daha verimli çalışanlar ve mutlu bir topluluk oluşacaktır.

### 2.4.1. Öz yeterliliğin Artırılması

Psikolojik sermaye bileşenlerinden olan öz yeterlilik, iş hayatında kişinin performansını olumlu etkileyen bir faktör olarak görülmekle birlikte, bireyin iş hayatında etkili olan psikolojik sermaye faktörünün geliştirilebilir bir özelliğidir. Bu özelliği en etkili biçimde geliştirme yöntemi, başarı veya üstünlük deneyimleridir. Bu teknikte çalışan ya da lider için özel olarak düzenlenmiş bir simülasyonda veya gerçek çalışma ortamında, zorluğu kademeli bir şekilde artırılan bir görevde, başarıyı elde edebilmenin pozitif tesiri olduğu savından faydalanılarak, çalışan kişinin kendine olan güven duygusunu arttırabileceği ileri sürülmektedir (Luthans vd., 2007b:14).

Öz yeterliliği, model alarak öğrenme veya temsili öğrenme gibi bir yöntem ile geliştirmek mümkün olabilir. Bu tarz öğrenme teknikleri, çalışma ortamının riskli olduğu, üstünlük deneyiminin mümkün bulunmadığı, iş yerinin simülasyon şeklinde hazırlanmasının külfetli olduğu durumlarda, verilen görevi başarıyla yerine getiren ve rol model olarak tanımlanan çalışanların takip edilmesidir. Takip ederek öğrenecek olan kişilerin rol modelin olmadığı yada rol model kullanılmadığı durumlarda, bireyin kendisini çalışıyor olarak hayal etmesi sağlanarak, bir başka ifadeyle "hayali deneyim" ile kişinin işini, görevini başaracağına olan inancını güçselleştirilmeye çalışılmaktadır (Youssef ve Luthans, 2004:155). Bahsedilen hayali tecrübe Luthans ve diğerlerinin (2006b:390) micro-müdahale yöntemlerinde de yer bulmaktadır. Araştırmacılar psikolojik sermayenin bir diğer boyutu olan umut bileşenini geliştirme şekillerinde de yer bulan, kişilere amaç seçmeyi, amaçlara ulaşma yollarını meydana getirmeyi, muvafakat olabilmesi için ihtiyacı olan membalara ulaşması mevzuunda tefekkürlerini bu eğitim yardımıyla sağladıkları, hayali bir başarı tecrübesi edindiklerini ileri sürmektedirler. Mevzu bahis olan bu hayali başarı kavramı, katılımcı öteki kişiler içinde rol model oluşturacak, bunun akabinde öz yeterlik gelişimi mümkün olabilecektir.

Sosyal ikna olarak adlandırılan ve diğer yöntemler kadar güçlü olmayan bu yöntemde etkili olabilecek bir yöntemdir. Bu yöntemde yetkinlik ve saygınlık seviyesi yüksek kişilerin, sosyal ikna yoluyla, çalışanlarda işi yapabileceklerine dair telkinde bulunması söz konusudur. Negatif söylemlerin tesir düzeyi, pozitif söylemlerin pozitif netice oluşturmasına göre daha etkin olmasına karşın, nesnel reel bilgiler ışığında gerçekleştirilen sosyal iknanın tesirli bir teknik olması mümkündür (Luthans vd., 2004: 48)

Psikolojik ya da fiziksel bakımdan uyandırma da, bireyde öz yeterliliği geliştirebilecek bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz, kişilerin yeterliliklerini değerlendirme

aşamasında, duygusal açıdan ne hissettiklerine ve fiziksel bakımdan kendilerini nasıl hissettiklerine odaklanıp, bu hislerine kapsamında karar aldıkları gerçeğinden yola çıkmaktadır. Psikolojik ve fiziksel bakımdan hissedilen bu duyguların negatif olması halinde, yani kişinin kendisinde yorgunluk, rahatsızlık, endişe, depresyon ve stres gibi negatif durumlar mevcut ise, kişinin kendisine olan güveninde bir düşüş meydana gelmektedir. Bu negatif hislerin tam tersi durumda, yani kişinin zihinsel ve fiziksel durumu pozitif olduğunda, kendine olan güveninde çok fazla bir artış meydana gelmese de, iyi bir ruhsal ve fiziksel halin kişide, öz yeterliliği geliştirmek bakımından ciddi bir önkoşul oluşturduğuna kuşku yoktur (Luthans vd., 2004: 48). Bu sebeple bireyin psikolojik ve fiziksel olarak uyanık olmasını sağlayarak, belirli tutum ve davranışlarda bulunması ile motive olabilmesi, öz yeterlik geliştirme yolunda başlangıç aşaması için önemlidir.

Öz yeterliliğin yani özgüvenin gelişiminde; tecrübelerin paylaşılması, başarılı insanların model ve örnek alınması, bireylerin motive edilmesi gerekir. Bireyin belli bir görev veya alanda öz yeterlilik kazanması; o görevi başarıyla yapmayı denemesine, başkalarının deneyimlerinden öğrenmesine, başkalarının kendisini teşvik etmesi ve kendisine pozitif geribildirimde bulunmasına bağlıdır. Pozitif psikoloji bilimi mutluluk için zihinsel yatırıma ihtiyaç olduğunu savunur. Burada psikolojik sermayenin umut ve öz yeterlilik alt boyutlarının devreye girdiği savunulabilir. Örneğin işyerinde saygı duyulan, değer verilen ve samimiyetine güvenilen bir yönetici çalışanlarının belirli bir görevi başaracaklarına inandığını söyler ve çalışanlara bu görev süresince geri bildirimde bulunursa çalışanlarının öz yeterliliğini arttırmış olur.

#### **2.4.2. Umut Boyutunun Artırılması**

Umut kavramı, gaye-yönelimli olma ve gayelere erişmek için plan meydan getirmekle alakalı olumlu ve motive edici bir durumdur (Peterson vd., 2011: 430). Umut seviyesi yüksek çalışanlar, gayelerine ulaşmak için çeşitli alternatif yollar meydana getirerek ve pozitif hislerini, negatif hislerinden daha yoğun olarak yaşarlar. Bu yaşananlar umut teriminin iki önemli özelliğini meydana çıkarmaktadır. Bu özelliklerden ilki; belirlenen amaca erişmeyi arzu etme ve bu amaca erişmek için kendinde güç hissetme iken, ikinci özellik ise; amaca erişebilmek için yollar bulabilme becerisidir (Korkut ve Akman, 1993:193-194). Umudun geliştirilmesinde; hedef belirleme, planlama ve farklı durumlar için alternatifler belirlenmesine yönelik uygulamalar üzerinde durulmalıdır.

Kişinin belirlediği hedefler üzerinde düşünmesi, bu hedefe ulaşmaya yönelik yollar bulmasını tetiklemede umudun etkili olduğu görülmektedir. Bir yöntem olarak kişinin, hedefini açık bir şekilde dile getirebilmesini sağlayan eğitimler, umut düzeyinin yükselmesine zemin hazırlayan bir yol olarak görülmektedir. Bireyin hedefine ulaşmasını gerçekleştirmesi adına; zihinsel enerjisini toplamak, aşılması zor veya mümkün olmayan engelleri, kazanılması gereken bir mücadele olarak görmeyi sağlamak, sonuç odaklı bilişsel-davranışsal ve sözlü anlatımı içeren yöntemleri uygulamanın etkili olacağı anlatılmaktadır. Gren ve diğerlerinin (2006) yaptıkları araştırmada söz konusu yöntemle, amaca yönelik muhtemel aracı düşüncelerini ifade edebildikleri bir koçluk eğitimi tatbik edilmiştir. Bu eğitime katılan bireylerin, amaca yönelik umut ve gayretleri sarf etme seviyesinde artış gözlenmiştir.

Üst paragraflarda bahsi geçen yöntemleri içerecek şekilde, lider ve personelin de umut seviyesini yükseltmek mümkün olabilir. Umudun bileşenlerini meydan getiren amaç, amaca yönelik irade ve yolların zenginleştirilmesinin, umut düzeyini arttıracakları düşünülmektedir. Sözü edilen bu bileşenlerden amaca yönelik eğitimlerde, amaç belirlenirken; gerçekçi, belirli, ölçülebilir ve mücadeleciler amaçlara odaklanılması önemli görülmektedir.

Adım atma adı verilen bir diğer yöntemle ise; zahmetli, karışık ve uzun periyodu amaçlar yönetilebilir. Bu amaçlar alt amaçlara bölünerek çalışanların, aşamalı bir şekilde ilerleyiş göstermesi, küçük kazançlar elde etmesi ve tecrübeler edinmesi mümkün olabilmektedir.

Katılımcı girişim yönetimi; belirlenen hedefe yönelik iradeyi geliştirmek ile alakalı uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemin hedefi, çalışan bireylerin kurumlarının ve kendilerinin bugününü ve geleceğini bugününü kontrol edebildiklerini hissetmesini sağlamaktır. Öte taraftan, liderin uygulayacağı bir yöntemle, kurum çalışanlarına güven aşılıyarak, onlara verilen işi başarılı bir şekilde yerine getireceklerine inandığını göstermesi ve kişilerin iradelerini geliştirme yoluyla, umut seviyelerini yükseltici bir tesire sahip olmaktadır (Youssef ve Luthans, 2004:155).

Son olarak çalışanların umut seviyesini artırma konusunda yararlı olacak amaca yönelik bir yol geliştirmek için, " hazırlıklı olma " tekniği uygulanabilir. Çalışanların karşı karşıya kaldıkları problemlere, çözüm üretebilme kabiliyetini yükseltmelerini sağlayan bu yöntem gibi, bazı kurumlarda uygulanan, aniden meydana gelen olaylar karşısında hazırlıklı olmak yöntemi de, birden fazla ihtimal karşısında, tedarikli olma hissini geliştiren, alternatif çözüm tekliflerinin keşfedilebileceği, senaryo analizlerini kapsamaktadır. Özellikle, belirsizlik ve değişimin olduğu durumlarda, çalışan bireyin gerçekleştirmek istediği maksada yönelik,

yol envanterini geliştirebilecek bir diğer yöntem ise, zihinsel tekrarlamadır. Zihinsel tekrarlamaya yönteminde, çalışan veya lider, meydana gelebilecek önemli vakaları, olması muhtemel handikapları gözünde canlandırır ve bu handikapları geçmek için, alternatif yolları zihninde meydana getirir. Burada dikkat edilmesi lazım gelen bir nokta, çalışan kişilerin yalnızca muvaffakiyetini sağlaması için son noktaya odaklanmasındansa, maksadı gerçekleştirme ve umut geliştirme sürecinden de haz duymasını sağlamaktır. Bu sebeple, yeni baştan amaç belirleme yönteminin uygulanması tavsiye edilmektedir. Önerilen bu yöntemden gayretlenen; mutlak engelle karşı karşıya kalındığında, tekrardan bir amaç belirlenerek, yersiz umutlanmanın önüne geçmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:155).

Luthans vd.(2006b) uyguladığı bahsi geçen bu yöntemler, umut kavramını geliştirmede mikro müdahale oturumlarında kullanılmaktadır. Katılımcı sayısına göre belirli bir zaman aralığına uygulanan bu oturumlar bir eğitim olarak algılanmaktadır. Bu eğitimlerde öncelik katılımcıların, kendileri için değerli ve öncelikli olan bir amaç belirlemesidir. Belirlenen bu amacın;

1-Başarıyı ölçecek, somut çıktılarının olmasına,

2-İstenmeyene mesafe koyan değil, istenene varan bir yaklaşım olmasına (meselâ ürünün geri dönüşüne mani olmak değil de ürünün kalitesini yükseltmek gibi bir amaç belirlenmelidir),

3-Küçük kazanımlar sağlayacak, alt amaçları oluşturabilmesi arzu edilmektedir. Bu doğrultuda amaçlar tayin edildikten sonra, amaçlara giden seçeneklerin belirlendiği süreç geçilmektedir. Amaçlarına erişmek için birden fazla yol belirlemeleri katılımcı bireylerden istenir. Bununla birlikte katılımcılardan uygulamanın güçlüğüne bakılmaksızın diğer seçenekler üzerine beyin fırtınası yapmaları istenmektedir. Bunlar yapıldıktan sonra son olarak, tespit edilen bu yolların dökümü çıkarılarak, her bir yol için gerekli olan kaynakların listelenmesi gerekir. Özenli yapılan bir araştırmanın ardında, kaynak bulmanın ve gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı tespit edilen yollar elenip, gerçekleştirilmesi mümkün olan yollar üzerinde durulmaktadır. Burada katılımcı bireylere, yaşanması muhtemel engeller hakkında düşünceleri anlatılmakta, katılımcıların bu engeller karşısında uygulayabilecekleri, alternatif yollar üzerinde fikir geliştirmeleri istenmektedir. Bu oturumda araştırmacılar uyguladıkları umut geliştirme yöntemlerini kullanarak, katılımcı kişilerin kendileri için değerli olan bir gayeyi seçip, bunu sahiplendiklerini, karşı karşıya kalmaları muhtemel olan engeller için hazırlıklı hale geldiklerini, gayeye giden olasılıklar kapsamında, birçok yolu uygulayabilir olduklarını görmüştür. Moderato her şeyden önce, bu oturum

sırasında, oturuma katılan kişilerin kendi kendilerine olan telkinlerinde, negatif değil pozitif ifadeler kullanmasını teşvik etmektedir (Luthans vd., 2006b:388-389).

Yukarıda bahsi geçen yöntemlerin uygulanarak verildiği eğitimlerin; umut olgusunun amaç ve amaca götüren yolların belirlenmesinde, engellerin üstesinden gelinebilmesi gibi unsurları kapsayacak şekilde uygulanması, çalışanların umut düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaktadır.

Üç şey dehaya yakışıır. Bunlar akıllı kişiler tarafından en çok arzulanan mucizeleridir: Yaratıcı bir zekâ, bilge bir beyin, hoş ve ince bir zevk. İyi düşünmek güzeldir. Doğru düşünmek ise daha güzeldir. Bu iyi ve güzel olanı anlamaktır. Doğru düşünmek mantıklı bir tabiatın meyvesidir. Karanlıkta vaşak gözü gibi parlayan zihinler, etraf ne kadar karanlık olursa o kadar fazla ışık saçarlar. İşte umut düzeyi yüksek bireyler tıpkı bu karanlıktaki vaşak gibidir ve öz güveni tam olan birinin umuda olan inancı da vardır.

### **2.4.3. İyimserlik Boyutunun Artırılması**

İyimserlik boyutunun gelişimi için, Schneider (2001)'in 3 basamaklı süreç yöntemi kullanılabilir. Schneider'in sözü edilen 3 basamaklı sürecinin basamakları şunlardır; 1. Mazi için müsamaha, 2. Şimdi için takdir, 3. İstikbal için fırsat kollama. İyimserlik kelimesi, hali hazırda ve gelecek zamanlarda muvaffak olmakla ilgili olarak olumlu yüklemde bulunmayı anlatması nedeniyle bu yöntemin ilk basamağını, bireyin mazisi ile ilgili nedamet ve suçluluk duygularını ayarlamasını ihtiva etmektedir. Hali hazırdaki ve gelecekteki başarısını yükseltecek olan pozitif düşünmeye; negatif tesir ederek felce uğratabilecek olan bu duygular mevzusunda, kişinin denetimi dışında oluşan talihsiz vaziyetleri değerlendirerek, gerçek ile algı arasındaki farkı ayırt edebilmesi lazım gelmektedir. Birey, geçmişe yönelik bu tarz negatif hislerden reel bir tarzda arındığı zaman, bu hislerin yerini pozitif hisler alacaktır ki bu hal, kişinin şimdiki zamanı da pozitif olarak değerlendirmesine ve bununla birlikte geleceğe yönelik pozitif gelişmelerin meydana geleceğine dair bir algı içine girmesine neden olacaktır (Luthans vd., 2007b:16). Meydana gelen bu pozitif algıda, kişinin karşılaşılabileceği imkânları daha makbule almasını sağlayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanların her daim iyimserlik hissi içinde olması, gerçeklerden kendini soyutlamamasının gerekliliğidir. Esnek iyimserlik olarak ifade edilen, karşı karşıya kalınan duruma özgü bir şekilde, gerektiği zaman kötümser olunması gereken bir durum ve başarılı olmayan tercihler için kişisel

sorumluluktan kaçınılmayan, kontrolü dışsallaştırmayan, gerçekçi bir iyimserliğe sahip olmanın rolü, dikkate alınmalıdır (Luthans ve Youssef, 2004:156).

İyimserlik kurum içinde değerli olarak görülen bir özellik olarak karşımıza çıkmakta olup, bu özelliğin arttırılabilmesi için, çalışan bireyin algısını değiştirebilme gayretiyle birlikte Sunulman (1999) tarafından da bazı kurumsal girişimler tavsiye edilmektedir. Kurumun personeline başarılması mümkün ve net hedefler göstermesi, kurumda katılımcı ve adem-i merkeziyetçi bir karar alma mekanizmasının meydana getirilmesi, performans değerlendirmelerinin yapılması ve buna bağlı olarak çalışan bireye, performansı ile alakalı geri bildirim yapılması, örgütün ücret sisteminin performansa bağlı olarak meydana getirilmesi bu önlemler arasında sayılmaktadır.

#### **2.4.4. Dayanıklılık Boyutunun Artırılması**

Belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda çalışanların algıladıkları strese karşı dayanıklı ve kendini koruyabilen kişiler, yaşanan değişime de kolay adapte olabildiklerinden, çalıştıkları işletme tarafından diğer çalışanlara göre daha kıymetli ve değerli olarak görülmektedirler. Kurumların insan kaynakları bölümleri, kurum çalışanlarında bu özelliği geliştirmek için, birkaç yöntemden yararlanabilirler. Luthans vd. (2006) bu yöntemleri gruplayarak, ilk yöntem grubunu reaktif, diğerini ise reaktif yaklaşım çerçevesinde açıklamaktadırlar.

Bu yaklaşımların ilki olan Reaktif yaklaşımda 3 yöntemden söz edilmektedir. Bu yöntemlerden birincisi, risk odaklı yöntem olup risk veya stresin engellenmesi veya azaltılmasına yönelik çalışmaktadır. Dayanıklı olan bireylerin; kuvvetli sosyal destek ağlarına sahip olmasından yola çıkan bu yöntem, kurum bünyesinde karşılıklı iyi münasebetlere ve güvene dayanan, pozitif bir psikolojik sözleşmeyi kapsayan, sosyal destek oluşturan, güçlü bir kurumsal kültürün oluşmasını hedeflemektedir. Varlık odaklı olan ikinci yöntem ise; mevcut ve kişisel kaynakları geliştirmeyi hedeflemektedir. Varlık odaklı bu yöntemde önemli olan, kurumda çalışan bireylerin istihdam edilebilirliklerine, gelişmesine yönelik eğitimler ve sürekli eğitimler düzenleyerek, bireysel olarak kendilerini geliştirmek isteyen çalışanları ödüllendirme yöntemi ile katkıda bulunmaktır. Kısacası çalışan bireylerin sosyal ve beşeri sermayelerine yatırım yapmayı kapsayan bu yöntem; stresle başa çıkamamanın en önemli nedeni olarak görülen, eğitim eksikliğini gidermeye çalışmalıdır. Üçüncü ve son yöntem ise, süreç odaklı olup, çalışan bireylerin bilişsel becerilerini artırmayı amaçlamaktadır. Süreç

odaklı olan yöntemde ise, psikolojik sermayenin bir diğer bileşeni olan öz yeterlikten yararlanılmaktadır. Bundan sebep, başarı yada üstünlük deneyimi, ikna, sosyal öğrenme ve pozitif geribildirim gibi öz yeterliliği artırmaya yönelik yöntemlerin, burada da uygun olacağı belirtilmektedir (Luthans vd., 2006a:34-35).

İkinci yöntem olan reaktif yaklaşımın, temelini ise dört bireysel boyutun geliştirilmesini içeren yöntemler oluşturmaktadır. Bu boyutların birincisi, pozitif duyguların kullanılması yöntemi olup, pozitif duyguların dayanıklılığı arttıracığı varsayımı üzerine kurulmuştur. Frederickson 'ın (1998) "genişlet ve inşa et" teorisi çevresinde şekillenen bu yaklaşım, pozitif duygulara sahip olan kişilerin, eylem ve düşünce repertuarlarının genişleyeceğini, kurumların çalışanlara yapmış oldukları işlerinden doyum elde etmeleri ve anlam çıkarmaları için yardımcı olmalarının, çalışanlarının pozitif duygularını tetikleyeceğini iddia etmektedir. Kendini olduğundan fazla gösterme (abartma) ya da kendini diğer bireylerden yukarıda görme olan ikinci yaklaşım ise: Kendini abartma ya da diğerlerinden üstte görme; kişinin pozitif özelliklerine, gerçek olmayan, yanlış bir tarza inanma eğilimi olarak tanımlanabilir. Aslında, bireysel bir özelliği de anlatan bu yanlışlık davranışı, kişinin dayanıklılık seviyesini yükselten bir hususiyet olarak karşımıza gelmekte ve çalışanlarını, dayanıklılığını artırmaya yönelik gayret sarf eden kurum idaresinin uygulayabileceği bir yöntem olarak gösterilmektedir. Üçüncü yöntem olan yükleme şekli yöntemi ise, yaşanan bir olgu hakkındaki nedense idrak ve yorumu, pozitif döndürmeyi hedeflemektedir. Çalışan birey yaşadığı vaka üzerinde kendi kontrolünün olduğunu düşünerek veya iyimser bir bakış açısına sahip olarak eğitim görmesi, mühim bir insan kaynakları eğitimi olarak görülmekte olup, bununla birlikte dayanıklılık düzeyini arttıracığı savunulmaktadır. Dördüncü ve son olan dayanıklılığı artırma yöntemi ise, "resiliency" ile hemen hemen aynı manaya gelen "hardiness" üzerine kuruludur. Bu (dayanıklılık) yöntem kişinin, çalıştığı işte anlam bulmasını, işinde kontrol sahibi olduğunu anlamasını ve tecrübeleriyle gelişmesini sağlayıp dayanıklılığını geliştirmekte olup, bu durumda kişiyi, negatif olaylara karşı daha güçlü kılmaktadır (Luthans vd., 2006a:37-38).

Bütün açıklamalar sonucunda kısaca ifade edilecek olursa, kuşku götürmeyecek bir gerçek şudur ki; kişi hem özel hayatında hemde örgüt içerisinde olumsuz durumlarla her an karşılaşabilir. Önemli olan kişilerin aldıkları dayanıklılık geliştirme eğitimleri sayesinde, her an karşılaşmaları mümkün olan olumsuz durumlar karşısında, bireylerin bu durumlarla etkin bir biçimde mücadele edebilmesidir (Luthans vd., 2007b:17).



## 2.5. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye

Otantik liderlik, bireylerin pozitif istikametli bir yapıda olmalarını ve bu manada kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayan, ülkülerini geliştiren, kararlarında neyin doğru olacağını düşünmelerine dayalı bir duyarlılık oluşturan örgütsel bağlamda performanslarını arttırma yönünde gayret etmelerinde etki eden, yüksek güvene dayalı koşullar oluşturan bir liderlik yaklaşımıdır (Avolio vd, 2004). Otantik liderlik yaklaşımı, psikolojik sermaye ve unsurlarıyla etkileşim içindedir. Bu etkileşimi örnekleyecek olursak; otantik lider, ekipte veya ekip dışında edindiği bütün bilgileri hem değerlendirme hemde analiz etme sürecinde ekip mensuplarıyla şeffaflığı esas edinen bir anlayışla paylaşmaktan çekinmez. Bu kapsamda fikir alış verişinin oluşturduğu işbirliği bütün ekibi geliştirmeye ve güçlendirmeye katalize eder. (Walumbwa vd., 2011: 7-8). Otantik liderlik, bu kapsamda izleyenleri ve lider arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkisel sürece dayanan, pozitif örgütsel iklimin meydana gelmesine katkı sağlayan, pozitif psikolojik öğelerinin gelişmesini teşvik eden liderlik davranışlarını esas alan bir liderlik modelidir (Walkmana vd. 2008:101). Psikolojik sermayenin bütün öğeleri; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik otantik liderlerin ekip üzerine etki etmesinde ve bu etkinin olumlu manada neticeler oluşturmada otantik liderlik oluşumu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Walumbwa vd., 2011, 8).

**Umut:** bireyin hedeflerine ulaşmada karşılaştıkları problemleri çözmeye temel rol oynar. Otantik lider, bu kapsamda düşünüldüğünde, zorlu durumlarla baş etmede gerçekçiliği esas alan ve bunu düşünme sürecinde ve eyleminde gösteren umut sahibi liderdir. Bu anlamda denebilir ki otantik liderler, grup üyelerinde sahte umutlar değil, bilakis objektif bilgilerle dayalı bir umut gelişmesini sağlayan liderlerdir. Bu özelliklerinden dolayıdır ki bu liderler, önemli durumların ortaya çıkmasında ya da zorlu sorunlarla karşılaşmada grup üyeleri için daha geçerli geri bildirimler alır ve daha güvenilir kaynaklar oluştururlar.

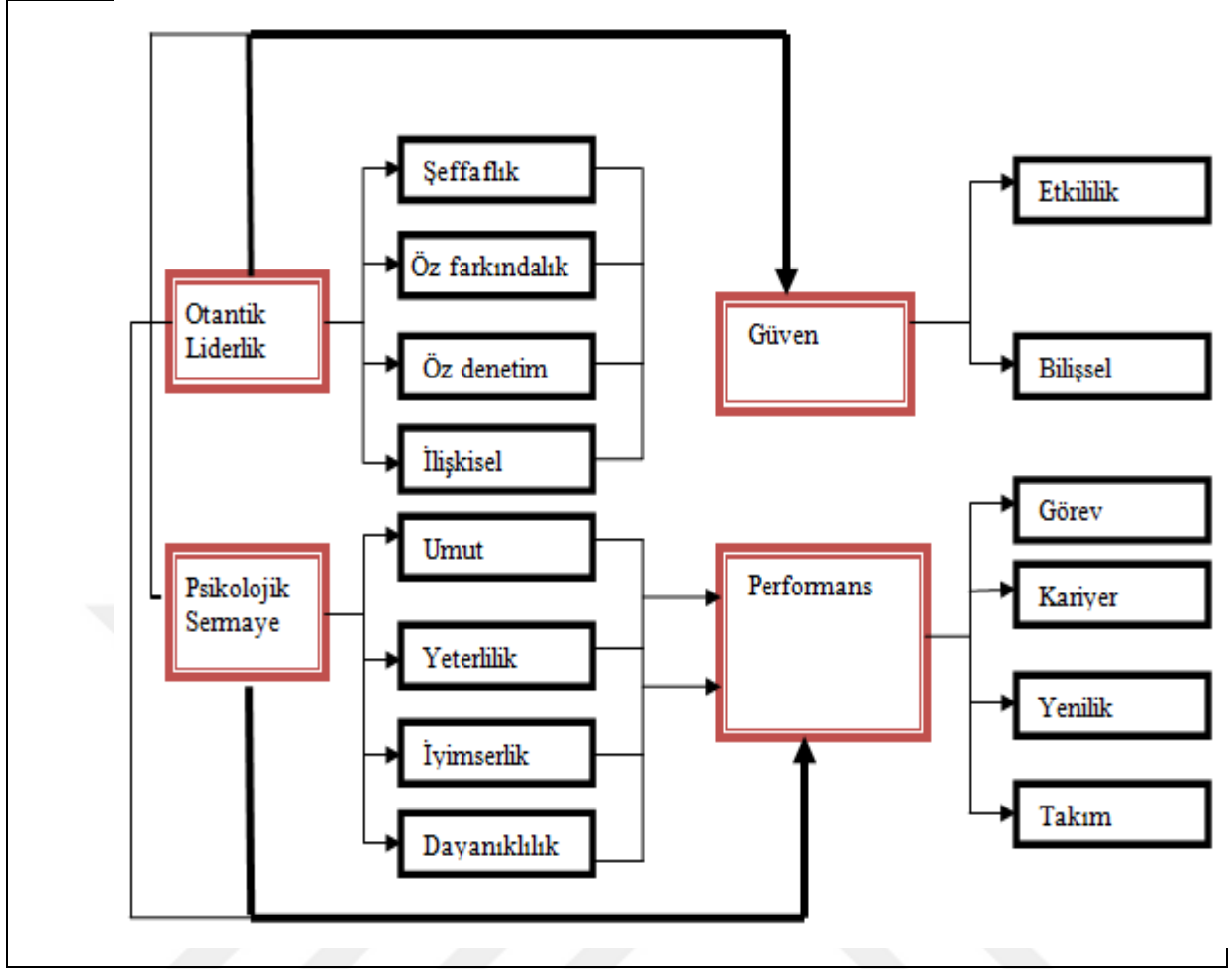
**İyimserlik:** Otantik lider, kurum üyelerinin iyimserlik düzeyini kurumsal amaçlara ulaşma noktasında, istekliliğini ve bilinç düzeyini arttırarak olumlu yönde etkiler. Bu anlamda otantik liderler, kurum üyelerinin istedik yönde davranış geliştirmelerini sağlar. İstendik yönde davranış gelişimini sağlama da ise, gerçekliğe dayalı bir iyimserlik geliştirmeye mümkündür. Otantik lider, sorunlarla baş etmede daha etkin bir süreç izler ve pozitif yönde yaklaşım geliştirir. Böylece kurum üyelerinin olumlu yönde motivasyon sahibi olmalarını sağlar. Bu da grubun tümünün kolektif bir iyimserlik geliştirmesine etkide bulunur ve grubun kolektif düzeyde psikolojik kapasitesini geliştirmesini sağlar.

**Dayanıklılık:** Otantik liderler, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için izleyenlerinin dayanıklılık düzeylerini artırma yönünde çaba sarf eden kişilerdir. Bu yönde sarf edilen bir çaba, psikolojik rezerv kaynaklarını kullanmaktan çekinmeyen liderlerin zamanla güvenilirlik düzeylerini artırır. Ayrıca bu yönde stratejiler geliştiren otantik lider, izleyenlerinin dayanıklılık düzeylerini pozitif yönde etkiler ve bu da örgütsel iklime olumlu yönde katkıda bulunur. Otantik lider, sergiledikleri dayanıklılık düzeyleriyle izleyenleri için birer rol modele dönüşür ve izleyenlerinin örgütsel değerleri içselleştirmesini sağlar.

**Özyeterlilik:** Otantik liderler, takipçilerinin fikirlerini ne kadar değerlendirirlerse o kadar çok da onların yeteneklerine güvenirlir. Başka bir deyişle, liderin bilgi paylaşımı, grup üyeleri açısından yeni fırsatların ortaya çıkmasını, grup üyelerinin ortak bir duyarlılık etrafında toplanmalarını, aktif bir öğrenme sürecinin parçası olarak kendilerini geliştirmelerini ve yeni beceriler kazanmalarını sağlar. Bu da örgüt üyelerinin öz yeterlilik düzeylerinin gelişmesine imkân sağlar.

Diğer liderlere göre psikolojik sermaye seviyeleri yüksek olan otantik lider işletmelerini, örgüt üyeleri için daha cazip ve daha başarılı bir duruma getirirler (Mutlucan, 2011:100). Psikolojik sermaye seviyeleri diğerlerinden üstün olan otantik lider, takipçileriyle olumlu yönde münasebetler geliştirerek izleyenleriyle arasında güçlü bir güvenilirlik oluşmasını sağlar. Güven esaslı gelişen bu tarz münasebetler, izleyenlerin başarımı üzerinde pozitif yönde tesir eder ve performanslarının artmasını sağlar (Zamahani vd.,2011:658-667).

Bu kapsamda teorik altyapıyı ve literatür araştırmalarını temel alan bir bakış açısıyla psikolojik sermaye ve otantik liderlik arasındaki münasebet aşağıdaki kavramsal modelle açıklanabilir (Zamahani vd., 2011: 658-667)



**Şekil 1.** Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Zamanhi vd., Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance (Australian Journal Of Basic And Applied Sciences, 662). 2011

Bu model analiz edildiğinde, otantik liderlik unsurları ile psikolojik sermaye unsurları arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu anlaşılmaktadır. Meydana gelen bu karşılıklı etkilenme örgütsel bağlamda etkililiğe dayalı ve bilişsel seviyede özümsemiş bir güven ortamı oluşturmakta, kişisel düzeyde değişimlere açık, ekip çalışmasını temel alan vazife bilincine dayalı performans artırıcı rol oynamaktadır.

Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki etkileşim, yapılan çeşitli araştırmalarda da ortaya konulmuştur. İran'ın en büyük telekomünikasyon şirketinde Zamahani vd. (2011) tarafından yapılan 200 çalışanı içeren örneklem üzerinde uygulanan, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin takipçilerine güven hissetme seviyelerine ve performanslarına olan tesirlerini değerlendirdikleri araştırmalarında; liderlerin otantik nitelikleriyle pozitif psikolojik sermaye seviyeleri arasında pozitif taraflı doğrudan bir

ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda bu araştırmada; yüksek bir seviyede otantik özelliğe sahip ve yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermaye özelliği sergileyen liderlerin, izleyenlerinin güven duyma ve performanslarını arttırdığı ortaya konulmuştur.

Otantik bir şekilde idare edilen ekipler ve bu ekiplerin idare edilmesinde kolektif psikolojik sermayenin ve güvenin rolü üzerine yapılan 146 grubu kapsayan bir çalışmada; psikolojik sermaye ve güven seviyesinin ekibin performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit etmiştir (Walubwa vd., 2011,4-24). Bunun yanı sıra psikolojik sermaye ve güvenin, gösterilen otantik liderlik yöntemleriyle kurumsal amaçlara erişme arasında kayda değer bir gedik oluşturduğu başka bir ifade ile psikolojik sermayenin otantik liderlikte grup üyeleri ve lider arasında araçsallaştığı varılan diğer bir sonuçtur. Ayrıca bu inceleme neticesinde meydana çıkan bir başka netice de; liderlerin göstermiş oldukları otantik kişilik davranışları ve özelliklerinin gruplar arasındaki psikolojik sermaye ve güvenin ilerlemesinde mühim bir enstrüman olabileceğidir.

Bir başka çalışma olan ve 76 şirket kurucusunu içeren çalışmada ise; bu şirket liderlerinin psikolojik sermaye seviyeleri ve kendi otantik liderlik algıları arasında pozitif yönde ilişki bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Jensen ve Luthans; 2006:254-273) Araştırmadan elde edilen bulgular lider olan kişilerin otantik liderlik ve iyimserlik düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin diğer unsurları olan umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık ile otantik liderlik algısı arasındaki pozitif yönlü bir münasebetin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yeni Zelanda'da farklı sektörlere faaliyet gösteren kurumlarda 6 odak grup üzerinde Caza ve arkadaşlarının (2010:53-50) yaptığı çalışmada; Psikolojik sermayenin 4boyutu ve otantik liderliğin 4boyutu arasında yeterli addedilecek bir seviyede, geçerliliği yüksek yakınsak birbirini tamamlayan bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Söz konusu olan bu boyutların anlamlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine bağlı olarak her iki cinsiyet için incelendiğinde, aralarında bir farklılığın olmadığı, anlamlılık düzeylerinin her değişken için eşit çıktığı tespit edilmiştir. Araştırma psikolojik sermaye ve otantik liderlik ölçeklerinin hem kadınlar hem de erkekler için geçerlilik ve güvenilirlik bakımından ispatlandığını ortaya koymuştur.

Smith vd. (2009:227-240) tarafından yapılan araştırmalarda, psikolojik sermaye ve otantik liderlik vasıflarının hem beraber hem de ayrı ayrı, izleyenlerin performansı ve güven duymaları üzerinde pozitif yönde etki yaptığı tespit edilmiştir.

Bütün bu çalışmalar ışığında, otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında karşılık bir etkileşimin olduğu söylenebilir. Bu etkileşim çoğunlukla izleyenlerin işe karşı tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Lider üye etkileşimi kuramından hareketle yöneticilerini otantik lider olarak algılayan çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin daha yüksek olabileceği değerlendirilmektedir.



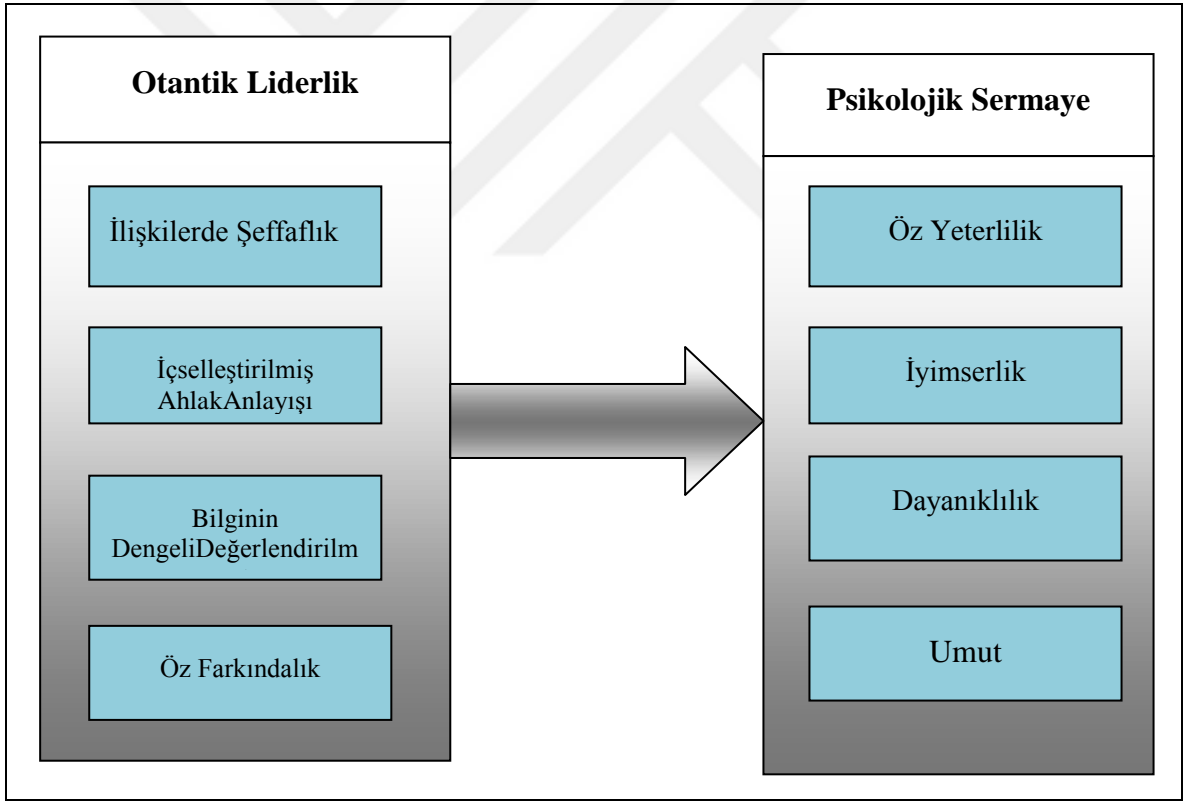
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, ölçek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, analizler ve bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmanın modeli tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Araştırmayla otantik liderlik ve psikolojik sermaye ile bunların alt boyutlarının bir biri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur:



Şekil 2. Araştırma Modeli

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, ülkemizin sanayi şehirleri arasında olan Gaziantep's bulunan ve tekstil sektöründe üretim yapan bir işletmede çalışan 521 beyaz ve mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışanların cevaplama gereken anket formu, işletme çalışanlarının tamamına dağıtılmak üzere insan kaynaklarına ulaştırılmış ve 14 günlük süre içerisinde 310 anket formu doldurulmuş, bu formlardan 4 tanesi eksik doldurulmuş olması nedeni ile araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle bu araştırmanın değerlendirilmesinde 306 adet anket formu kullanılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçek

Bu çalışmadaki veriler elde edilirken; herhangi bir konuda kişilerin bilgi, yetenek, başarı ve performanslarını ölçmeye yarayan veri toplama aracı olan ve genel olarak katılımcıların tavır, kişilik, algı, eğilim ve performanslarını ölçmek için nicel araştırmalarda kullanılan testler ile araştırmada yer alan katılımcılar tarafından doldurulan öz bildirim dayalı veri toplama aracı olan anketler kullanılmıştır. Testleri değerlendirirken veya kullanırken iki özelliğe dikkat edilmektedir; güvenilirlik (bir testten alınan puanların tutarlılığı) ve geçerliliği (ölçülmek istenen özelliğin doğru olarak ölçülebilme derecesi).

Bu araştırmada kullanılan anket 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olup, katılımcılar hakkında genel bilgiler edinmek üzere hazırlanmış 11 sorudan oluşmaktadır. İncelemenin ikinci bölümü ise otantik liderlik ve psikolojik sermayeye ilişkin olarak 40 soru içermektedir. Bu araştırmada ankete katılan çalışanların toplamda 51 soruyu cevaplamaları istenmektedir. İkinci bölümde ise, incelemenin gayesine uygun olarak hazırlanmış ve katılımcılara yönetilmiş soruların cevapları 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.

**Otantik liderlik ölçeği;** Türkçeye uyarlanması Sığı ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği 16 ifadeden ve “ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve bilgiyi dengeli değerlendirme” olmak üzere dört boyut ile ölçülmektedir. Avolio ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen özgün otantik liderlik ölçeği boyutları olan ve toplamda 16 ifadeden oluşan bu boyutlar; ilişkilerde şeffaflık

boyutu 4, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu 4; bilginin dengeli değerlendirilmesi boyutu 4; öz farkındalık boyutu ise 4 ifadeden oluşmaktadır.

**Psikolojik sermaye ölçeği;** Fred Luthans ile arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanması; Basım ve Çetin (2012) tarafından yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği 24 ifadeden meydana gelmekte olup bu ölçekte yer alan ters puanlanacak ifadeler düzeltilmiştir. Psikolojik sermayenin boyutları; öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut boyutlarının her birini ölçen eden 6'şar ifadeden oluşmaktadır.

### **3.3.1. Geçerlilik Çalışması**

Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, Türkiye şartlarında Çetin ve Basım (2012:127-129) tarafından yapılarak Türkçemize kazandırılmıştır. Çetin ve Basım (2012:127-129) bu ölçeği Türkiye şartlarında sınamak için, 235 kamuda çalışan alt ve orta seviye yöneticinin oluşturduğu katılımcıdan veri toplamıştır. Yapılan bu çalışmanın analizinden elde edilen bulgular; psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik katsayısının 0,67 ile 0,85 arasında ve test-tekrar test verilerinin ise 0,70 ile 0,77 arasında değiştiğini göstermiştir. Neticede Türkçeye uyarlanan psikolojik sermaye ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tabak ve arkadaşları (2010)'nın Türkçeye uyarladığı otantik liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin geçerliliğinin kontrol edilmesi ve sınanması için birinci örneklem uygulaması yapılmış olup, bunun akabinde elde edilen verilerden faydalanarak, otantik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ispat etmek amacıyla, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçların uyum iyiliği değerlerinin uygun çıkmıştır (Tabak vd., 2010).

### **3.3.2. Güvenilirlik Çalışması**

Yapılan bu çalışmada kullanılan anketlerin ölçek güvenilirliğinden söz edebilmek için; Cronbach Alfa Kat Sayısının 0,70' in üzerinde olması gerekmektedir. Bu araştırmada: Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye düzeyini ölçmeye yönelik kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayılarının otantik liderlik için 0,95; psikolojik sermaye için 0,97 olduğu tespit edilmiş olup, bu nedenle bahse konu anketlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar, aşağıda yer alan Tablo 3'te görülmektedir.



**Tablo 2.** Otantik liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	N	Min	Maks	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach alfa
Otantik Liderlik Toplam Puanı	306	28,00	80,00	3,62	0,83	0,952
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	306	38,00	120,00	4,21	0,78	0,971

### 3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Hipotezlerin testi ve verilerin analizi için: Non-parametrik grupların karşılaştırılmasında Kruskal Wallis farklılığa sebep olan grubun tespitinde Mann Whitney U testi ile Shaphiro Wilk Testi ve “All Subset” Çoklu Karşılaştırma Testleri kullanılmıştır. Sayısal değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde araştırmamızın: Sperman Korelasyon Katsayısı ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Litaratürde yapılan araştırmalarda da tespit edildiği üzere; araştırmamızın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmektedir(Kalaycı, 2006:116). Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı ile test edilmiştir. İstatistiksel analizler için SPSS for Windows version 24.0 paket programı kullanılmıştır.

#### 3.4.1. Araştırmaya Ait Verilerin Dağılımına İlişkin Yapılan Homojenlik Testi

Araştırmalarda istatistiksel analizlere geçilmeden önce, kullanılacak olan donelerin normal dağılıp dağılmadığının bilinmesi, kullanılacak analiz türlerinin tespit edilmesi için gerekli bir yöntemdir. Söz konusu bu iki test istatistiğinden örneklem sayısı 50’ den büyük olduğunda Kolmogorov-Smirnov Yöntemi, örneklem sayısı 50’ den küçük olduğunda ise Shapiro-Wilk Test yöntemi kullanılır (Durmuş vd., 2013: 66). Bu incelememizde ki örnek

sayısı 50'den fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov Test yönteminin uygulanması doğru bulunmuştur.

Uygulanan Kolmogorov-Smirnov Testi neticesinde ulaşılan p değerinin %5'in üzerinde olması verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret ederken, %5'in altında olması ise dağılımın normal olmadığı ifade etmektedir. Bu test sonucunda elde edilen ve aşağıda yer Tablo 4'te; otantik liderlik ve psikolojik sermaye için p değerlerinin %0 olduğu ve bu değer %5'in altında olması yani 0,05'den küçük olması bize; her iki ölçekte dağılımlarının normal olmadığını anlatmaktadır.

**Tablo 3.** Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro-Wilk Testlerinin Sonucu

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Otantik Toplam Puan	,200	306	,000	,897	306	,000
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	,166	306	,000	,844	306	,000

Yapılan analizler neticesinde yukarıda yer alan tablodan da anlaşıldığı üzere; verilerin normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiş, bu nedenle araştırmaya Non- Parametrik Analiz Yöntemi ile devam edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VEYORUM

Bu araştırmada; otantik liderliğin psikolojik sermaye ile ilişkisi, otantik liderlik boyutları ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişki ve bu değişkenlerin demografik özelliklerle olan ilişkisini analiz etmek amaçlanmıştır.

#### 4.1 Araştırmanın Amacı

Bahse konu araştırmaya istinaden, literatürde bulunan otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisine dönük yapılan araştırmalar mercek altına alınarak; otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye üzerindeki etkisine ilişkin yabancı literatürde “Walumbwa vd.(2011); Nikpay vd. (2014); Wang vd., (2014); Woolley vd. (2011); Zamahani vd.(2011); Rego vd. (2012); Woolley vd. (2007); Lutans ve Jensen (2006)” yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen veriler dikkate alınmakla birlikte ülkemize ait literatürde ise yer alan Savur (2013), Keser (2013) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen verilerden otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak; otantik liderlik boyutları ve psikolojik sermaye boyutları arasında ilişki olduğuna yönelik olarak aşağıdaki hipotezler kurgulanmıştır.

**H1.** Çalışanların yöneticilerine ilişkin otantik liderlik algısı, ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

**H1a.** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H1b.** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H1c.** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında anlamlı ilişki vardır. .

**H1d.** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H2a.** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H2b.** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H2c.** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H2d.** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H3a.** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H3b.** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H3c.** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H3d.** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H4a.** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H4b.** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H4c.** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

**H4d.** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Bu çalışma esnasında demografik değişkenlerin, otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları ile olan ilişkilerine yönelik literatürde yapılmış olan çalışmalara da rastlanmıştır. Bahse konu çalışmalar; Keser (2013), Wang (2014), Savur (2013), Woolley (2011) Akgündüz (2012), Yaşbay (2011), Puls (2011), Caza (2010), Beyer (2010) tarafından yapılan çalışmalar değerlendirilerek otantik liderliğin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği daha detaylı bir şekilde incelenmesinin literatüre katkısının olacağı düşünülmüştür.

Bu nedenle, **H5a, H5b, H5c, H5d, H5e, H5f, H5g, H5h, H5i, H5i** hipotezleri düzenlenmiştir.

**H5a.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

**H5b.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin yaşlarına göre farklılık gösterir.

**H5c.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5d.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

**H5e.** Otantik liderlik, bireylerin işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

**H5f.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin buldukları sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

**H5g.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin işyerlerinde buldukları pozisyona göre farklılık gösterir.

**H5h.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin dahil oldukları birimlere göre farklılık gösterir.

**H5i.** Otantik liderlik, çalışan bireylerin kadro durumuna göre farklılık gösterir.

**H5i.** Otantik liderlik, bireyin çalıştığı işletme sayısına göre farklılık gösterir.

**H5l.** Otantik liderlik algısı çalışanların gelir durumuna göre farklılık gösterir.

Otantik liderlik için yapılan demografik incelemeler; çalışanların psikolojik sermayelerinin, demografik değişkenlerle olan ilişkisine yönelik olarak da yapılarak bununla birlikte literatürdeki çalışmalarda değerlendirilmiştir. Caza vd. (2010) Luthans vd. (2005), Berberoğlu (2013), Seçgin (2013), Çınar (2011), Keser (2013), Polatçı (2011), Akçay (2011) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların farklı olduğu görülerek, **H6a, H6b, H6c, H6d, H6e, H6f, H6g, H6h, H6i, H6i, H6l** hipotezlerin araştırılmasının çalışmayı zenginleştireceği düşünülmektedir.

**H6a.** Psikolojik sermaye düzeyleri, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

**H6b.** Psikolojik sermaye düzeyleri çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

**H6c.** Psikolojik sermaye düzeyleri çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H6d.** Psikolojik sermaye düzeyleri, çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

**H6e.** Psikolojik sermaye düzeyleri, kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

**H6f.** Psikolojik sermaye düzeyleri, çalışanların buldukları sektörde çalışma süresine

göre farklılık gösterir.

**H6g.**Psikolojik sermaye düzeyleri, çalışanların işyerlerinde buldukları pozisyona göre farklılık gösterir.

**H6h.**Psikolojik sermaye düzeyleri, çalışanların dahil oldukları birimlere göre farklılık gösterir.

**H6i.**Psikolojik sermaye düzeyleri, çalışanların kadro durumuna göre farklılık gösterir.

**H6i.**Psikolojik sermaye düzeyleri, çalışılan işletme sayısına göre farklılık gösterir.

**H6l.** Psikolojik sermaye çalışanların gelir durumuna göre farklılık gösterir.

#### **4.1.1. Araştırmaya İlişkin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Elde Edilen İstatistikler**

Bu alt başlığımızda; Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve araştırmamıza konu olan kurum çalışanlarına ait demografik özellikler yer almaktadır. Mevzu bahis olan ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek için; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, bu kurumda çalışma süresi, görev yaptığı pozisyon, görevli olduğu birim, kadro durumu, çalışma durumu ve aylık gelir durumuna yönelik sorular yöneltilmiştir.

##### **4.1.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları**

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının %63,1' ini kadınlar, %36,9' unu ise erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 4.** Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kadın	193	63,1
Erkek	113	36,9
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

##### **4.1.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımları**

Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında % 31'i 18-30 yaş arasında, %63,7'si 31- 40 yaş arasında, % 5,2' si ise 41 – 50 yaş arasında yer almaktadır.

**Tablo 5.** Yaşa Gore Frekans Dağılımı

<b>Yaş Dağılımı</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
18-20	95	31
31-40	195	63,7
41-50	16	5,2
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

**4.1.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Gore Frekans Dağılımları**

Katılımcıların eğitim durumuna gore elde edilen bulgulara bakıldığında; % 8,2 sinin lisans, %80,4’ ünün ön lisans, %11,4’ ünün lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 6.** Eğitim Durumuna Gore Frekans Dağılımları

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lise	35	11,4
n lisans	246	80,4
Lisans	25	8,2
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

**4.1.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Gore Frekans Dağılımları**

Katılımcıların medeni durumuna gore elde edilen verilere bakıldığında; %43,1’inin evli, %56,9’ unun ise bekâr olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Medeni Durumuna Gore Frekans Dağılımları

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Evli	132	43,1
Bekar	174	56,9
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.1.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Frekans Dağılımları

Katılımcıların araştırmaya konu olan kurumda çalışma sürelerine bakıldığında; %50 sinin 4-6 yıl arası, %21,6 sinin 7-9 yıl arası, %12,1 nin 10 yıl ve üstü,%16,3 nün ise 1-3 yıl arası olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** İşletmedeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1 -3 yıl	50	16,3
4-6 yıl	153	50
7-9 yıl	66	21,6
10 ve üstü yıl	37	12,1
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.1.6. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımları

Katılımcıların bu sektöründe çalışma sürelerine göre bakıldığında; %53,3 nin 4-6 yıl, %17,6 sinin 7-9 yıl, %17,3 sinin 10 yıl ve üstü, %11,8 nin ise 1-3 yıl arası çalıştığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 9.** Bu Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımları

<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1 yıldan az+1-3 yıl	36	11,8
4-6 yıl	163	53,3
7-9 yıl	54	17,6
10 yıl ve üstü	53	17,3
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.1.7. Katılımcıların İşyerinde Buldukları Pozisyonlara Göre Frekans Dağılımları

Kurum çalışanlarının, ankete katılımlarının çalıştıkları pozisyonlarla ilgi verilerine bakıldığında;%23,9'unun orta düzey yönetici, %50 sinin diğer kurum çalışanı, %18,3'nün alt düzey yönetici, %7,8'nin ise üst düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.



**Tablo 10.** İşyerindeki Pozisyonlara Göre Dağılımları

<b>Pozisyon</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Üst Düzey Yönetici	24	7,8
Orta Düzey Yönetici	73	23,9
Alt Düzey Yönetici	56	18,3
Mühendis ve Diğer Kurum Çalışanı	153	50
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>

**4.1.1.8. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Birime Göre Frekans Dağılımlar**

Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre dağılımlarına ilişkin olarak aşağıdaki çizelgeye bakıldığında; % 2,9'unun yönetim, %15,7'sinin operasyon, %40,5'inin üretim ve arge, %19,6'sının pazarlama hizmetleri ve tüketici iletişimi, %21,1'nin ise satış biriminde, çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 11.** Çalışılan Birime Göre Dağılımlar

<b>Çalışılan Birim</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Yönetim	9	2,9
Operasyon	48	15,7
Üretim- ARGE	124	40,5
Pazarlama Hizmetleri ve Tüketici İletişimi	60	19,6
Satış	65	21,2
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

**4.1.1.9. Katılımcıların Çalışma Zamanlarına Göre Frekans Dağılımı**

Katılımcıların çalışma durumuna göre dağılımına bakıldığında; katılımcıların %100'nün tam zamanlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 12.** Çalışma Zaman Durumuna Göre Dağılımı

<b>Çalışma Durumu</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Tam zamanlı	306	100

**4.1.1.10. Katılımcıların Bu Sektöründe Kaç Ayrı İşletmede Çalışmış Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımları**

Katılımcıların meslek hayatlarında kaç ayrı işletmede görev almalarına göre dağılımlarına bakıldığında; %77,1'nin sadece hali hazırda görev yaptığı işletmede çalıştığı, %10,8'inin iki ayrı işletmede çalıştığı, %4,9'unun üç ayrı işletmede, %4,2'sinin dört işletmede, %2,9'unun ise beş ayrı işletmede çalıştığı görülmüştür.

**Tablo 13.** Bu Sektöründe Kaç Ayrı İşletmede Çalışma Durumuna Göre Dağılımları

<b>Kaç İşletme</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1	236	77,1
2	33	10,8
3	15	4,9
4	13	4,2
5	9	2,9
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

**4.1.1.11. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Frekans Dağılımları**

Katılımcıların aylık gelir durumuna göre dağılımlarına bakıldığında; %38,8'inin aylık gelirinin 2001-3000 TL, % 34,9 unun 3001-4000 TL, %14,5 inin aylık gelirinin 1001-2000 TL arasında olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 14.** Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımları

<b>Gelir (TL)</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1001-2000	37	12,1
2001-3000	166	54,2
3001-4000	66	21,6
4001 ve üstü	37	12,1
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100,0</b>

## **Korelasyon Analizi**

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmaksızın, aralarındaki münasebetin yönünü ve derecesini tespit etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntem olan korelasyon analizinde; korelasyon katsayısı (-1) ile (+1) aralığında değişim gösteren değerler alır ve bu değerler, değişkenlerin arasında olan münasebetin kuvvetini ve yönünü gösterir. Bu katsayının pozitif (+) değer alması değişkenler arasında doğru bir orantı olduğunu, katsayı değerinin negatif (-) olması ise değişkenler arasında ters yönlü bir münasebetin olduğunu anlatır. Korelasyon katsayısı -1 veya +1'e yaklaştıkça değişkenler arasında ilişki kuvvetlenir, katsayı 0'a yaklaştıkça ise ilişkinin kuvveti azalır (Durmuş vd. 2013:144). RHO ile gösterilen spearman korelasyon katsayısı ise; 0,50-1.00 arasında, güçlü münasebet olduğu kabul edilerek, bu değer aralığındaki iki değişkenin arasındaki münasebetin güçlü olduğu düşünülmektedir (Kalaycı, 2010;112)

Otantik liderlik boyutları ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan Korelasyon analizine dair elde edilen verileri içeren Tablo aşağıdadır.

**Tablo 15. Korelasyon Tablosu**

		O. Liderliklik	İş	İa	bd	Öf	P.Sermaye	özy	iyim	dayan	umut
Otantik Liderlik	Rho sig n	1,000 .306								-,135* ,018 306	
İlişkilerde Şeffaflık	Rho sig n	,872** ,000 306	1,000 .306							-,135* ,018 306	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Rho sig n	,851** ,000 306	,640** ,000 306	1,000 .306				- ,160** ,005 306			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Rho sig n	,868** ,000 306	,694** ,000 306	,745** ,000 306	1,000 .306						
Öz Farkındalık	Rho Sig N	,909** ,000 306	,796** ,000 306	,753** ,000 306	,743** ,000 306	1,000 .306		- ,198** ,001 306	- ,120* ,035 306	- ,234** ,000 306	- ,131* ,022 306
Psikolojik Sermaye	Rho sig n						1,000 .306	,863** ,000 306	,956** ,000 306	,932** ,000 306	,919** ,000 306
Öz yeterlilik	Rho sig n							1,000 .306	,757** ,000 306	,775** ,000 306	,809** ,000 306
İyimserlik	Rho sig n								1,000 .306	,903** ,000 306	,849** ,000 306
Dayanıklılık	Rho sig n									1,000 .306	,851** ,000 306
Umut	Rho sig n									,	1,000 .306

\*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Korelasyon tablosu incelendiğinde otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffaflık boyutu ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında; içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile özyeterlilik arasında; öz farkındalık ile tüm psikolojik sermaye boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Genel otantik liderliğin ise dayanıklılık boyutuyla pozitif ilişkisi bulunmuştur. Ancak ilişki katsayılarına baktığımızda bu ilişkilerin oldukça zayıf olduğu dikkat çekmektedir. Anketi yanıtlayanların psikolojik sermaye düzeylerini liderlerinden bağımsız değerlendirdikleri söylenebilir. Bunun nedeninin araştırılması yeni bir araştırma konusu olarak çalışılabilir. Bu bulgulardan dolayı araştırmanın başında yapılması planlanan regresyon analizine gerek duyulmamıştır.

Özetle otantik liderlik boyutlarının psikolojik sermaye boyutları ile ilişkisini test etmek amacıyla kurulmuş olan; H1a, H1b, H1c, H1d, H2a, H2b, H2c, H2d, H3a, H3b, H3c, H3d, H4a, H4b, H4c, H4d hipotezlerinden; **H1c, H2a, H4a, H4b, H4c, H4d** hipotezleri kabul edilmiş, bunun yanı sıra diğer kurulan hipotezler ise red edilmiştir.

#### **4.1.2. Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenlerle Olan İlişkisinin Analizi**

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye bileşenlerinin demografik değişkenlerle olan ilişkisini analiz etmeye yönelik olarak Kruskal Wallis ve Mann- Whitney U Testi yapılmıştır. Kruskal Wallis Testi ikiden fazla grubun karşılaştırması söz konusu olduğunda tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi şeklindeki testlerden biridir (Durmuş vd., 2013:188-194). Mann- Whitney U Testi ise; ara verilmeden ölçülen, bağımsız iki değişik grup arasındaki farklılıkların analizinde, t- testlerinin parametrik olmayan alternatifi şeklinde kullanılan bir yöntemdir (Kalaycı,2010:99).

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye toplam puanlarının; demografik değişkenler ile olan ilişkilerinin test edilmesinde, demografik değişkenleri oluşturan cinsiyet, yaş, medeni durum, buldukları kadro durumu değişkenlerinin analiz edilmesi için Mann- Whitney U Testi; eğitim durumu, işletmedeki toplam çalışma süresi, buldukları sektörde çalışma süreleri, işletmedeki pozisyonları, çalıştıkları birim, kaç farklı işletmede çalıştıkları ve aylık gelirleri ile olan ilişkilerinin tespitinde ise Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

#### 4.1.2.1. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Cinsiyet Gruplarına Göre Analizi

Yapılan Mann Whitney U Test analizi sonucunda elde edilen ve Tablo 16’da yer alan sonuçlara göre; net her iki ölçek puanı içinde cinsiyetler arasında  $P^* > 0,05$  olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucundan yola çıkılarak; otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmadığı anlaşılmıştır. Bundan dolayı **H5a**:“Otantik liderlik bileşenleri çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir” varsayımı ile **H6a**: “Psikolojik sermaye bileşenleri çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir” varsayımı red edilmiştir.

**Tablo 16.** Cinsiyetlere Göre Analiz Durumları

Ölçek puanları	Kadın ( n=193 )	Erkek ( n=113 )	Mann-Whitney U	P*
Otantik Liderlik Toplam Puan	57,71 ± 13,88	58,19 ± 12,45	10515	0,602
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	101,61 ± 19,36	100,62 ± 18,05	10143	0,305

2010 yılında Caza ve arkadaşları tarafından, Yeni Zelanda'da farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerde altı grupta psikolojik sermaye ve otantik liderlik üzerine yapılan testlerde; bu faktörlerin cinsiyet değişkenlerine bağlı olarak iki cins içinde anlamlılık düzeylerine göre analiz edildiğinde, cinsiyet bakımından herhangi bir farklılığın olmadığı, anlamlılık düzeylerinin ise; her iki değişken için eşit çıktığı görülmüştür.

#### 4.1.2.2. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Yaş Gruplarına Göre Analizi

Yapılan Mann Whitney U Testi neticesinde elde edilen ve Tablo 17 de yer alan verilerden P değerlerine bakılarak; her iki ölçek puanı içinde çalışanların yaşları arasında ( $P^* > 0,05$  olduğundan) anlamlı bir değişikliğin olduğu saptanmamıştır. Bu nedenle **H5b**:“Otantik liderlik bileşenleri çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir” varsayımı ile **H6b**:“Psikolojik sermaye bileşenleri çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir” varsayımı red edilmiştir.

**Tablo 17.** Yaş Gruplarına Göre Yapılan Analizler

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P*
Otantik Liderlik Toplam Puan	1-30	95	56,87	12,49	1,145	0,564
	31-40	195	58,05	14,07		
	41 ve üstü	16	61,87	7,74		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	1-30	95	98,46	19,72	5,340	0,069
	31-40	195	102,04	18,63		
	41 ve üstü	16	108,00	14,24		

\* Mann Whitney U testi

2010 yılında Beyer' in; Amerikan ordusuna bağlı bir kurumda çalışan 69 kişi üzerinde yaptığı bir analizde, otantik liderlik bileşenleri ile, katılımcıların demografik değişkenlerini oluşturan yaş, cinsiyet, departman, rütbe ve pozisyon arasında bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Indiana bölgesinde Puls (2011) tarafından, en az üç yıldır hizmet veren din adamları üzerinde yapılan, papazlık etkinlik seviyeleri ile otantik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz eden araştırmada, din adamlarının yaşları ile otantik liderlik seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çin' de Luthans vd. (2005) tarafından bir fabrikada çalışan 422 işçi ile psikolojik sermaye ve performans ilişkisini analiz etmek amacıyla yapılan bir çalışmada, bireylerin pozitif psikolojik sermayeleriyle yaş ve cinsiyet faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### ***4.1.2.3. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Eğitim Durumlarına Göre Analizi***

Yapılan Kruskal Wallis testinde her iki ölçek puanı içinde eğitim durumları arasında  $P^* > 0,05$  olduğundan anlamlı farklılık saptanmadı. Bu analiz sonucunda elde edilen verilere göre; **H5c.** “Otantik liderlik bileşenleri, çalışan bireylerin eğitim durumuna göre farklılık gösterir”, **H6c.** “Psikolojik sermaye düzeyleri çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 18.** Eğitim Durumuna Göre Yapılan Analizler

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P*
Otantik Toplam Puan	İlköğretim+Lise	35	61,22	6,86	0,039	0,843
	Önlisans	246	57,04	14,18		
	Lisans	25	61,52	10,32		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	İlköğretim+Lise	35	95,80	26,38	0,549	0,459
	Önlisans	246	101,66	17,07		
	Lisans	25	104,72	22,44		

\* Kruskal Wallis Testi

İzmir’de toplam 107 beyaz yakalı çalışanla hizmet vermekte olan 6 firmada, Çınar (2011) tarafından pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırmak üzere yapılan bir araştırma neticesinde; çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına ve kıdemlerine göre psikolojik sermayelerinde farklılık tespit edilememiş olup, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür.

#### ***4.1.2.4. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Medeni Duruma Göre Analizi***

Mann Whitney U Testi neticesinde elde edilen ve Tablo 19’da belirtilen verilere göre; otantik liderliğin çalışanların medeni duruma göre farklılık göstermediği (P=0,48), fakat psikolojik sermaye ölçeği puanının ortalamasının bekâr çalışanlarda evlilere göre anlamlı yüksek bulunmuş olduğu anlaşılmaktadır (P=0,008). (Not: Bekârların ortalama puanının 103 evlilerin ise 98 olduğunu görülmektedir.) Yapılan bu analiz neticesinde **H5d**: “Otantik liderlik bileşenleri, çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi red edilirken, **H6d**: “Psikolojik sermaye bileşenleri, çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 19.** Medeni Duruma Göre Yapılan Analizler

Değişkenler	Evli ( n=132 )	Bekar ( n=174 )	Mann-Whitney U	P*
Otantik Liderlik Toplam Puan	59,77 ± 10,24	56,47 ± 15,17	10946	0,482
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	98,28 ± 19,25	103,49 ± 18,31	9461	0,008**

\* Mann Whitney U testi

\*\*0,05 düzeyinde psikolojik sermaye toplam puanı için anlamlı ( $p=0.008<0.05$ ) çıkarken, otantik liderlik toplam puanı için ( $p=0.482>0.05$ ) anlamlı çıkmamıştır.

#### 4.1.2.5. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin, İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Açısından Analizi

Kruskal Wallis Testi neticesinde elde edilen ve Tablo 20’de belirtilen verilere göre; psikolojik sermaye düzeyi için çıkan p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı ( $p= 0.001<0.05$ ) çıkarken, otantik liderlik için aynı değer ( $p=0.123 > 0.05$ ) anlamsız çıkmıştır. Bu nedenle **H5e**. “Otantik liderlik bileşenleri, bireylerin işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterir” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 20.** Toplam Çalışma Süresine Göre Yapılan Analizler

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-kare	P*
Otantik Liderlik Toplam Puan	1 yıldan az +1-3 yıl arası	50	54,46	13,26	5,77	0,123
	4-6 yıl arası	153	57,54	15,49		
	7-9 yıl arası	66	59,33	9,15		
	10 yıl ve üstü	37	61,35	8,53		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	1 yıldan az +1-3 yıl arası	50	97,72	21,24	25,89	0,001**
	4-6 yıl arası	153	107,13	13,01		
	7-9 yıl arası	66	92,65	21,99		
	10 yıl ve üstü	37	97,00	22,23		

\* Kruskal Wallis testi

Psikolojik sermaye toplam puanı bakımından yapılan çoklu karşılaştırma analizine ilişkin aşağıda yer alan Tablo 21’de; katılımcıların psikolojik sermaye toplam puanlarının buldukları firmada,4-6 yıllar arası- 7-9 yılar arası süre ile çalışan, 10 yıl ve üstü bir süre çalışanların diğer çalışanlara göre psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı yüksek puanlar saptanmıştır (P=0,000; 0,007).

**Tablo 21.**Toplam Çalışma Sürelerinin, Psikolojik Sermaye Toplam Puanı İçin Çoklu Karşılaştırması

Örnek1 - Örnek 2	Test istatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	P*
7-9 yıl arası - 10 yıl ve üstü	-16,075	18,049	-0,891	0,373
7-9 yıl arası - 1 yıldan az + 1-3 yıl arası	18,768	16,477	1,139	0,255
7-9 yıl arası - 4-6 yıl arası	59,616	12,942	4,606	0,000*
10 yıl ve üstü - 1 yıldan az + 1-3 yıl arası	2,693	19,058	0,141	0,888
10 yıl ve üstü - 4-6 yıl arası	43,541	16,101	2,704	0,007*
1 yıldan az +1-3 yıl arası - 4-6 yıl arası	-40,847	14,316	-2,853	0,004*

Kurumda çalışan bireylerin, psikolojik sermaye düzeylerinin, kurumda çalıştıkları zaman dilimi ile olan ilişkisinin ispatına yönelik olarak uygulanan Kruskal Wallis Testi neticesinde elde edilen Tablo 20’de değerin “ $p < 0,01$ ” düzeyinde anlamlı çıktığı görülmüştür. Bu inceleme neticesinde p değeri “ $p < 0,05$ ” tespit edilmiş ve çalışan bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin kurumda çalıştıkları süreler göre farklılık sergilediği anlaşılmıştır. Bu veriler neticesinde **H6e**.“Psikolojik sermaye düzeyleri, kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu tablodan yola çıkarak işletmede çalışan bireylerin çalışma sürelerine göre yapılan analizde; 7-9 yıl ile 4-6 yıl çalışan bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Buldukları bu işletmedeki çalışma süresine göre tespit edilen diğer anlamlı ilişkilerde ise; 10 yıl ve üstü çalışanlar ile 4-6 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az -1-3 yıl arası ve 4-6 yıl arası çalışan bireyler arasında tespit edilmiştir.

Otantik liderliğin performans üzerindeki etkisini analiz etmek üzere Wang ve

arkadaşları (2014) tarafından, Çin' de faaliyet gösteren bir lojistik firmasında çalışan 794 kişi ile bir çalışma yürütülmüştür. Bu çalışma neticesinde, otantik liderlik bileşenleri ile bireylerin kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.1.2.6. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Analizi

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye analizi bakımından katılımcılardan elde edilen verilerle yapılan Kruskal Wallis Testi neticesinde; aynı sektörde çalışma süresinin katılımcılar üzerindeki etkisi hakkında bize bilgi veren p değerinin otantik liderlik için 18,741; psikolojik sermaye için 0,001 olduğu Tablo 22' de belirtilmektedir.

**Tablo 22.** Aynı Sektörde Çalışma Süresine göre Yapılan Analiz

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P*
Otantik Toplam Puan	1 yıldan az +1-3 yıl arası	36	55,75	11,08	4,706	18,741
	4-6 yıl arası	163	57,54	15,67		
	7-9 yıl arası	54	57,61	11,30		
	10 yıl ve üstü	53	60,67	7,46		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	1 yıldan az +1-3 yıl arası	36	99,08	19,11	0,195	0,001**
	4-6 yıl arası	163	104,13	17,56		
	7-9 yıl arası	54	96,03	16,38		
	10 yıl ve üstü	53	99,13	23,34		

\* Kruskal Wallis testi

Psikolojik sermaye toplam puanı 0,01 düzeyinde anlamlı çıkarken otantik liderlik toplam puanı anlamsız çıkmıştır. Dolayısı ile **H5f** hipotezi red, **H6f** hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik sermaye toplam puanı; sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermiştir (P=0,001).

Aşağıdaki Tablo 23'de p (Sig.) değerine bakılarak p(sig) <0,05 olanların psikolojik sermaye düzeyleri ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle **H6f**: "Çalışanların

psikolojik sermaye düzeyleri, buldukları sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterir hipotezi” kabul edilmiştir.

**Tablo 23.** Psikolojik Sermaye Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırması

Örnek1 - Örnek 2	Test istatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig
7-9 yıl arası - 1 yıldan az +1-3 yıl arası	25,093	18,910	1,327	0,185
7-9 yıl arası – 10 yıl ve üstü	-41,654	16,993	-2,451	0,014*
7-9 yıl arası - 4-6 yıl arası	57,588	13,799	4,173	0,000*
1 yıldan az + 1-3 yıl arası-10 yıl ve üstü	-16,561	18,981	-0,873	0,383
1 yıldan az+1-3 yıl arası- 4-6 yıl arası	-32,495	16,184	-2,008	0,045*
10 yıl ve üstü - 4-6 yıl arası	15,934	13,897	1,147	0,252

Tablodan görüldüğü üzere buldukları sektördeki çalışma süreleri 7-9 yıl arasında olan bireyler ile 4-6 yıl arasında olan bireyler arasında psikolojik sermaye düzeyleri açısından anlamlı bir ilişki vardır. Bir diğer anlamlı ilişkide 7-9 yıl arası çalışan bireyler ile 10 yıl ve daha fazla çalışan bireyler arasındadır. Bununla birlikte 1 yıldan az,1-3 yıl arası ve 4-6 yıl arası çalışanların kendi aralarında psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### ***4.1.2.7. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Çalışanların Buldukları Pozisyonlara Göre Analizi***

Katılımcıların işyerlerinde buldukları pozisyonları dikkate alınarak yapılan Kruskal Wallis Testi neticesinde oluşan ve Tablo 24’de yer alan verilere göre; çalışanların otantik liderlik algıları ve psikolojik sermaye düzeylerinin  $p \leq 0,01$  düzeyinde, çalışanların işyerinde buldukları pozisyonlara göre farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

**Tablo 24.** İş yerindeki Pozisyona Göre Yapılan Analiz

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P*
Otantik Liderlik Toplam Puan	Üst düzey yönetici	24	64,7083	2,64541	12,435	0,006**
	Orta düzey yönetici	73	57,9863	10,25033		
	Alt düzey yönetici	56	58,8036	9,30380		
	Mühendis ve Diğer çalışan	153	56,4379	16,30056		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	Üst düzey yönetici	24	74,4167	28,68406	29,668	0,001**
	Orta düzey yönetici	73	100,4932	17,35185		
	Alt düzey yönetici	56	98,8750	15,75271		
	Mühendis ve Diğer çalışan	153	106,6797	14,54786		

\* Kruskal Wallis testi

Kruskal Wallis testi neticesinde  $p \leq 0,01$  bulunmuş olup dolayısıyla; **H5g**: “Otantik liderlik düzeyi işyerlerinde buldukları pozisyona göre farklılık gösterir” hipotezi ve **H6g**:“Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri işyerlerinde buldukları pozisyona göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Otantik liderlik puanı için alt grup karşılaştırmasında; orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında tespit edilen ve Tablo 24 de verilen p değeri; 0,05’den küçük olduğundan, orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında otantik liderlik bakımından pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer anlamlı ilişkide; mühendis ile üst düzey yönetici arasında tespit edilmiştir.

**Tablo 25.** Otantik Liderlik Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmaları

Örnek1 - Örnek 2	Test istatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig
Orta düzey yönetici-Mühendis	-14,274	12,553	-1,137	0,255
Orta düzey yönetici-Alt düzey yönetici	-16,782	15,676	-1,071	0,284
Orta düzey yönetici-Üst düzey yönetici	72,883	20,764	3,510	0,000*
Mühendis- Alt düzey yönetici	2,507	13,783	0,182	0,856
Mühendis-Üst düzey yönetici	58,609	19,375	3,025	0,002*
Alt düzey yönetici- Üst düzey yönetici	56,101	21,530	2,606	0,009*

Psikolojik sermaye toplam puanı için yapılan alt grup karşılaştırmasında; orta düzey yöneticiler ile mühendisler arasında tespit edilen p değeri 0,05'den küçük çıktığından, orta düzey yöneticiler ile mühendisler arasında psikolojik sermaye bakımından pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye açısından yapılan alt grup karşılaştırmalarında elde edilen sonuçlardan tespit edilen diğer anlamlı ilişkiler ise orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler; mühendis ve üst düzey yöneticiler arasındadır.

**Tablo 26.** Psikolojik Sermaye Toplam Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmaları

Örnek1 - Örnek 2	Test istatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig
Üst düzey yönetici- Alt düzey yönetici	-46,881	21,442	-2,186	0,029
Üst düzey yönetici- Orta düzey yönetici	-67,716	20,679	-3,275	0,001*
Üst düzey yönetici - Mühendis	-93,115	19,295	-4,826	0,000*
Alt düzey yönetici- Orta düzey yönetici	20,835	15,612	1,335	0,182
Alt düzey yönetici-Mühendis	-46,234	13,726	-3,368	0,001*
Orta düzey yönetici – Mühendis	-25,399	12,501	-2,032	0,042*

Makine sektöründe hizmet veren bir kamu kuruluşunda çalışan 450 kişinin oluşturduğu bir örneklem üzerinde, pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisini kişisel değerleri de göz önünde bulundurarak yapılan çalışmada; mesleki konum, deneyim ve yaş değişkenlerinin pozitif psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkiye neden olduğu tespit edilmiştir (Akçay,2011).

Keser tarafından 2013 yılında, yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyinin otantik liderlik üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak; İstanbul Avrupa yakasında yer alan ilköğretim okullarında görevli 279 yönetici ile yaptığı çalışmada; kişilerin psikolojik sermaye düzeylerinde, demografik özelliklerinin etkisi de analiz edilmiş ve neticede; eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin, psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.2.8. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Çalışılan Birimlere Göre Analizi

Kruskal Wallis Testi neticesinde elde edilen ve Tablo 272’de belirtilen p değerlerine bakılarak, katılımcıların otantik liderlik ve psikolojik sermaye toplam puanlarına çalışılan birimlerin etki edip etmediği analiz edilmiştir.

**Tablo 27.** Çalışılan Birime Göre Yapılan Analiz

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P*
Otantik Liderlik Toplam Puan	1,00	9	58,6667	9,17878	2,364	0,669
	2,00	48	59,6250	8,77284		
	3,00	124	58,0161	15,06678		
	4,00	60	59,6500	9,20542		
	5,00	65	54,6308	15,87015		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	1,00	9	88,4444	24,41368	57,042	0,001**
	2,00	48	95,8333	18,32489		
	3,00	124	109,1210	13,14125		
	4,00	60	92,1833	17,96653		
	5,00	65	100,3538	22,42378		

\* Kruskal Wallis testi

Psikolojik sermaye toplam puanı için yapılan analizde, psikolojik sermaye açısından kişilerin çalıştıkları birimler arasında ( $p=0.001$ )  $<0,05$  düzeyinde anlamlı ilişki çıkarken, otantik liderlik açısından ( $p=0.669 > 0.05$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 28.** Psikolojik Sermaye Toplam Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmalarına İlişkin Tablo

Örnek 1- Örnek 2	Test istatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig
4,00 - 1,00	1,756	31,415	0,056	0,955
4,00 - 2,00	16,846	17,019	0,990	0,322
4,00 - 5,00	-55,777	15,734	-3,545	0,000
4,00 - 3,00	91,696	13,821	6,635	0,000
1,00 - 2,00	-15,090	31,923	-0,423	0,636
1,00 - 5,00	-54,021	31,257	-1,728	0,084
1,00 - 3,00	-89,940	30,339	-2,964	0,003
2,00 - 5,00	-38,931	16,725	-2,328	0,020
2,00 - 3,00	-74,850	14,940	-5,010	0,000
5,00 - 3,00	35,919	13,458	2,669	0,008

Elde edilen veriler doğrultusunda: **H6h**: “Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri çalıştıkları birimlere göre farklılık gösterdiğine” ilişkin tespit edilen p değerinin ( $p=0.001<0,05$ ) düzeyinde çıkması ile **H6h hipotezi** kabul; **H5h**: “Otantik liderlik, çalışan bireylerin dahil oldukları birimlere göre farklılık gösterir” hipotezinin p değerinin ( $p=0.669>0.05$ ) düzeyinde tespit edilmesi ile **H5h** hipotezi red edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen tablodan: (4,00- 5,00 ) pazarlama hizmetleri ve tüketici iletişimi ile satış biriminde çalışanlar arasında psikolojik sermaye açısından anlamlı ( $sig<0,05$ ) pozitif yönlü bir ilişki; (1,00-3,00) yönetim ile üretim -arge biriminde çalışanlar arasında psikolojik sermaye düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Operasyon ile satış biriminde (2,00-5,00) çalışan bireyler arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Operasyon ve üretim – arge (2,00- 3,00) birimde çalışanlar arasında, pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra tablodan: Satış ve Üretim ARGE (5,00-3,00) birimde, Yönetim ve Satış (1,00-5,00) birimde çalışanlar arasında, psikolojik sermaye açısından algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.



#### 4.1.2.9. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Kadro Durumuna Göre Analizi

Katılımcıların otantik liderlik toplam puan ve psikolojik sermaye toplam puanlarının; kadro durumlarına göre yapılan analizleri neticesinde elde edilen ve Tablo 29'da yer alan verilerden, H6<sub>1</sub> ve H5<sub>1</sub> hipotezlerinin analizi yapılmıştır.

**Tablo 29.** Kadro Durumuna Göre Yapılan Analiz

Değişkenler	Daimi ( n=149 )	Geçici ( n=157 )	Mann Whitney U	P*
Otantik Toplam Puan	58,91 ± 10,95	56,92 ± 15,26	11640,5	0,942
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	97,07 ± 19,92	105,2 ± 16,95	9028	0,001**

\* Mann Whitney U testi

\*\* 0,05 düzeyinde anlamlı: Psikolojik Sermaye Toplam Puanı geçici işçilerde anlamlı yüksek bulundu (P=0,001)

Bu nedenle **H5<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiş olup, psikolojik sermaye düzeyleri ile çalışanların kadro durumu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş, **H6<sub>1</sub>** hipotezi red edilmiştir.

#### 4.1.2.10. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Çalışılan İşletme Sayısına Göre Analizi

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye toplam puanlarının, katılımcıların çalışmış oldukları işletme sayısına göre yapılan analiz neticesinde elde edilen ve Tablo 30'da yer alan veriler ile H5<sub>i</sub> ve H6<sub>i</sub> hipotezlerinin anlamlılıkları analiz edilmiştir.

**Tablo 30.** Kaç İşletmede Çalışmış Olma ile İlgili Analiz

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P*
Otantik Liderlik Toplam Puan	1,00	236	57,4195	14,08749	10,947	0,027**
	2,00	33	55,9697	12,50621		
	3,00	15	61,3333	9,88264		
	4,00	13	65,8462	3,36269		
	5,00	9	60,0000	,00000		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	1,00	236	103,8008	16,53464	58,072	0,001**
	2,00	33	98,2727	15,04841		
	3,00	15	92,0000	24,89406		
	4,00	13	60,0769	2,66025		
	5,00	9	120,0000	,00000		

\* Kruskal Wallis Testi

Otantik liderlik ile psikolojik sermaye toplam puanları açısından yapılan analizde; bireylerin çalıştıkları işletme sayısına göre 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiş olup, **H5i** ve **H6i** hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 31.** Otantik Liderlik Puanı İçin Alt Grup Karşılaştırmaları

Örnek 1- Örnek 2	Test İstatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig
5,00 - 2,00	9,727	33,185	0,293	0,769
5,00 - 3,00	25,967	37,208	0,698	0,485
5,00 - 1,00	26,504	29,971	0,884	0,377
5,00 - 4,00	99,731	38,266	2,606	0,009*
2,00 - 3,00	-16,239	27,480	-0,591	0,555
2,00 - 1,00	16,777	16,401	1,023	0,306
2,00 - 4,00	-90,003	28,897	-3,115	0,002*
3,00 - 1,00	0,538	23,498	0,023	0,982
3,00 - 4,00	-73,764	33,439	-2,206	0,027*
1,00 - 4,00	-73,227	25,140	-2,913	0,004*

Yukarıdaki tablodan elde edilen veriler neticesinde; Satış biriminde çalışanlar ile pazarlama hizmetleri ve tüketici iletişimi biriminde çalışanlar (5,00-4,00) arasında, operasyon biriminde çalışanlar ile pazarlama hizmetleri ve tüketici iletişimi biriminde (2,00-4,00) çalışanlar arasında otantik liderlik açısından  $p=0,009 < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş. Bunun yanı sıra; yönetimde partmanın da çalışanlar ile pazarlama ve tüketici iletişimi departmanın da çalışanlar arasında (1,00-4,00) otantik liderlik açısından  $p=0,004$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 32.** Psikolojik Sermaye Toplam Puanı için Alt Grup Karşılaştırmaları

Örnek 1- Örnek 2	Test istatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig
4,00 - 2,00	96,591	28,778	3,356	0,001*
4,00 - 3,00	102,767	33,302	3,036	0,002*
4,00 - 1,00	144,002	25,037	5,752	0,000*
4,00 - 5,00	-254,500	38,109	-6,678	0,000*
2,00 - 3,00	-6,176	27,367	-0,226	0,821
2,00 - 1,00	47,411	16,333	2,903	0,004*
2,00 - 5,00	-157,909	33,049	-4,778	0,000*
3,00 - 1,00	41,235	23,402	1,762	0,078
3,00 - 5,00	-151,733	37,055	-4,095	0,000*
1,00 - 5,00	-110,498	29,848	-3702	0,000*

Psikolojik sermaye alt grup karşılaştırması açısından yapılan Testler neticesinde elde edilen yukarıda Tablo halinde sunulan verilerden; Operasyon departmanında çalışanlar ile Üretim-ARGE ve yönetim departmanında çalışanlar hariç diğer departmanlarda çalışanların kendi aralarında psikolojik sermaye açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

#### ***4.1.2.11. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Aylık Gelire Göre Analizi***

Katılımcıların gelir durumlarına göre otantik liderlik ve psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin Kruskal Wallis Test Analizi yapılarak elde edilen verilerin yansıtıldığı Tablo 34 de yer alan p değerlerine bakılarak otantik liderlik ve psikolojik sermaye üzerinde gelir etkisinin olup olmadığı anlaşılabilir.

**Tablo 33.** Aylık Gelir Durumuna Göre Yapılan Analiz

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P*
Otantik Toplam Puan	1001-2000	37	57,1892	12,04353	4,545	0,208
	2001-3000	166	56,2711	15,12630		
	3001-4000	66	59,6970	9,72541		
	4001 ve üstü	37	62,6216	10,19355		
Psikolojik Sermaye Toplam Puan	1001-2000	37	98,8649	18,75598	11,693	0,009**
	2001-3000	166	102,5241	19,29255		
	3001-4000	66	99,2273	13,04052		
	4001 ve üstü	37	101,4865	25,10270		

\* Kruskal Wallis Testi

\*\* 0,05 düzeyinde anlamlı

Yapılan bu test neticesinde elde edilen p değerlerine bakarak otantik liderlik açısından gelirin anlamlı bir etkisini olmadığı fakat psikolojik sermaye düzeylerinin aylık gelirle arasında ( $p=0,009 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 34.** Psikolojik Sermaye Toplam Puanı için Alt Grup Karşılaştırmaları

Örnek1 - Örnek 2	Test istatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig
3001-4000 - 1001-2000	0,986	18,049	0,055	0,956
3001-4000 - 2001-3000	34,495	12,789	2,697	0,007
3001-4000 - 4001 ve üstü	-43,743	18,049	-2,424	0,015
1001-2000 - 2001-3000	-33,509	15,977	-2,097	0,036
1001-2000 - 4001 ve üstü	-42,757	20,433	-2,093	0,036
2001-3001 - 4001 ve üstü	-9,248	15,977	0,579	0,563

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

Psikolojik sermaye ve otantik liderlik; hızla değişen ekonomi dünyasında, çağın gerekliliklerinin beraberinde meydana çıkardığı örgütsel davranış alanına, yeni bir perspektif getiren yöntemlerdir. Bahsi geçen örgütsel davranış: Sektörlerin kârlılığını ve etkinliğini fazlaştırmak gayesiyle, örgüt bünyesinde yer alan grup ve yapıların; çalışan kişilerin davranışlarındaki etkilerini irdeleyen bir alt disiplindir. Bu bağlamda; kişi, grup ve yapıların; psikolojik sermayeleri üzerindeki otantik liderlik davranışları örgütlerin performanslarına ve etkinliklerine sağladıkları faydalar sayesinde, örgütsel davranışlarının mevzusu içinde yer almaktadır. Bu nedenle davranışlar üzerinde etkisi olan (psikolojik sermaye ve otantik liderlik) unsurlarının neden olduğu, pozitif ya da negatif neticelerin saptanması, örgütsel davranış konusuna kayda değer bir katkı sunacaktır.

Ülkemizde son yıllarda ilgi gören bu kavramlarla alakalı, ilginin yoğunlaştığı ve bu konuda eksikliklerin olduğu kanısına ulaşılmıştır. Bundan dolayı, Türkçe ve yabancı kaynaklı yazında, psikolojik sermaye ve otantik liderlik ile çeşitli inceleme ve araştırmalar yapılmıştır.

Yaptığımız bu araştırmada; otantik liderlik ile psikolojik sermaye bileşenlerini, bu bileşenlere etki eden değişkenleri ve psikolojik sermayenin gelişmesi üzerindeki etkisinin neler olabileceğini ortaya koymuştur.

Otantik liderlik kavramı ile psikolojik sermaye kavramı arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik olarak yapılan bu çalışmada; elde edilen verilerin istatistiksel metotlar ile analiz edilmesi, bilimsel yöntemlerle incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle Türkiye'nin, sanayi ve üretim yönünde ileri gelen şehirlerinden biri olan Gaziantep'te bulunan tekstil sektöründe üretim faaliyeti gösteren bir firmada araştırma analizi yapılmıştır. Analize konu firmada; otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffaflık boyutu ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu arasında anlamlı ilişkilerin varlığı ve otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile psikolojik sermayenin dört boyutu arasında anlamlı ilişkilerin varlığı yapılan analizler neticesinde tespit edilmiştir. Bu analizlere ek olarak psikolojik sermaye ve otantik liderlik ifadelerinin, katılımcıların demografik

özelliklerinden bazılarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türkçe literatürde referans oluşturabilecek bu araştırmadan elde edilen sonuçları genel olarak şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi görebilmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde yapılan incelemelerde; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı yer alırken, araştırmaya konu olan bu firmada literatürden farklı bir bulguya ulaşılmıştır. Bu bulgu doğrultusunda yeni yapılacak araştırmalarda farklı örneklerde farklı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin, bireylerin demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için; Kruskal Wallis Testi ve Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Bu testler neticesinde otantik liderlik toplam bileşenlerinin çalışanların; cinsiyetleri, yaşları, eğitimleri, medeni durumları, işletmedeki toplam çalışma süreleri, sektördeki çalışma süreleri, çalıştıkları birim ve kadro durumlarına göre herhangi bir değişkenlik göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanısıra *otantik liderlik toplam bileşenlerinin, çalışanların iş yerindeki pozisyonlarına ve çalıştıkları sektör sayılarına göre farklılık gösterdiği* tespit edilmiştir. Pozisyon değişkenine ilişkin olarak tespit edilen farklılıkların; orta düzey yönetici ile üst düzey yönetici; mühendis ve üst düzey yönetici; alt düzey yönetici ile üst düzey yönetici arasında olduğu görülmüştür. Bir diğer demografik değişken olan çalıştıkları sektör sayılarına ilişkin olarak tespit edilen ilişkilerin 5 ve 4 farklı işletmede; 2 ve 4 farklı işletme; 3 ve 4 farklı işletmede; 1 ve 4 farklı işletmede çalışanlar arasında otantik liderlik algıları arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda; çalışanların buldukları pozisyon ve çalışmış oldukları sektör sayılarına göre, otantik liderlik bileşenlerine yönelik olan algılarının farklı olduğu sonucuna ulaşılır.

Bu analizler sonucunda bir diğer kavram olan psikolojik sermaye toplam bileşenlerinin çalışanların; cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına göre herhangi bir değişkenlik göstermediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte psikolojik sermaye toplam puan analizi için yapılan test sonuçlarına göre: psikolojik sermaye toplam bileşenlerinin çalışanların; *medeni durumlarına, işletmedeki toplam çalışma sürelerine, sektördeki çalışma sürelerine, buldukları pozisyonlara, çalıştıkları birimlere, kadro durumlarına, çalıştıkları farklı işletme sayılarına ve aylık gelirlerine göre farklılık gösterdiği* tespit edilmiştir.

## 5.2. Öneriler

Dünyamızda her geçen gün biraz daha hızla meydana gelen değişmeler, olgu ve sorunlarda da değişikliğe neden olmuştur. Bu değişiklikler, sorunların algılamasında, yönetilmesinde ve çözümlenebilmesinde izlenecek metotlarda farklılıklar oluşturmakla birlikte; yönetim ve liderlik açısından izlenecek yöntemlerde de ciddi değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bu münasebetle, mükemmelliği ve farkı meydana getirecek olan birey ve onun duyguları, liderliği de önemli bir hale getirmiştir.

Hızla değişen global yaşam, beraberinde iş dünyasında ve iş insanları arasındaki rekabeti daha önemli, hatta yok edici bir duruma getirmiştir. Bu durum ise, çalışanların yaptığı işlerindeki mana arayışında, örgüt liderini düşünce oluşturan kişi olmaktan, takipçileri ve çalışanları ise, işi yapan kişi olmaktan çıkarmıştır. Hâlihazırda çalışan bireyin; moral ve motivasyonu, beklenti ve tatmini; örgütün verimlilik ve etkinliğine yansımaktadır. Bu nedenle bireyin sahip olduğu duygu düzeyinden ve yeteneklerinden doğru bir şekilde faydalanmak, işletme açısından değerli bir kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynak, toplumda kabul gören liderin varlığı ve fonksiyonu algısının, basit lider- takipçi ilişkisinin ötesinde çok daha farklı hal almasına neden olmuştur.

Otantik liderlik kavramı, çalışanlar üzerinde toplam bileşenleriyle ele alındığında, çalışanların gelişimleri ve işlerine olan yaklaşımları üzerinde olumlu veya olumsuz yönde etkili olabilecek bir yaklaşım sunmaktadır. Bu sebeple üzerinde durulması gereken konu, kurumun ve dolayısı ile liderin; çalışan bireylere yaklaşımı ve onlara verdiği değerdir. Kısaca, olumlu bir çalışma ortamına sahip kurumlarda olumlu davranışlar pekiştirilebilmekte ve neticede yine kendileri için pozitif sonuçlar elde edebilmektedirler. Bütün bu veriler dikkate alındığında, pozitif bir etkileşim neticesinde; lider ve çalışan arasında, kazan-kazan ilişkisi çıkmakta ve bu durumdan her iki tarafta kazançlı çıkmaktadır. Lider ve çalışan arasında negatif bir etkileşim sözkonusu ise; otoriter bir yaklaşım olan kazan- kaybet paradigması meydana gelir. Bu paradigmada “Benim istediğim olur, senin istediğin olmaz” düşüncesi vardır.

Otantik lider olarak tanımlanan bireyin, sürdürülebilir ve uzun vadeli bir tutarlılık gösterebilmesi için; lider olarak vasıflandırılan bireyin, otantik yaklaşım ve davranışlarının kurum içinden desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, literatürde bu kavramla ilgili yapılan çalışmaların genelinde, örgütlerde otantiklik kavramına öncelik ve önem veren örgüt kültürünün oluşturulup otantikliği destekleyici bir örgütsel iklimin geliştirilmesi



önerilmektedir. Bu öneriler neticesinde meydana gelen otantik iklimlerde, otantik lider ve takipçi ilişkisine dayanan sağlıklı iş ortamları oluşacak ve otantik liderler, uzun dönem devam eden bir tutarlılık gösterebilecektir.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde işletmesini diğer işletmelerden daha üst seviyeye taşımaya hedefleyen, rekabet koşullarını göz önünde bulunduran bu doğrultuda kararlar alan bir lidere; şeffaf, dürüst ve ahlak sahibi olmakla birlikte, çalıştığı bireylerin psikolojik sermayelerini geliştirmeyi gaye edinerek, çalışanlarının özellikle özgüven duygularını güçlendirmeye yönelik çaba göstermeleri tavsiye edilmektedir.

Bu nedenle işletmeler ihtiyaç duydukları otantik liderleri meydana getirip ve geliştirilebilmek için, bu alanda profesyonel anlamda hizmet veren firma ya da işletmelerden yararlanmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bahse konu liderliğin gelişimine yönelik oluşturulan bu programlar, çoğunlukla dört aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalardan ilki olan bilgi boyutunda, otantik lider nasıl olunabileceğine yönelik olarak yol gösterildikten sonra ikinci boyutuna geçilir. İkinci boyutta verilen eğitim ise liderde, öz farkındalık/öz değer/öngörü kazanma gibi niteliklerin oluşturulmasına yönelik olarak düzenlenir. Bu aşamadan sonra gelen üçüncü boyutta birey; ben kimin?, nereye?, nasıl? ve hangi kaynaklarla gidiyorum? şeklindeki soruları kendisine sorması amaçlanmış olup, üçüncü boyut lidere düşünce boyutu kazandırmak üzere düzenlenmiştir. Söz konusu otantik liderlik vasfını geliştirmek üzere, bu alanda profesyonel anlamda hizmet veren firma ya da işletmelerin kullandığı bu programın otantik liderlik ile ilgili dördüncü ve son boyutunda ise liderin potansiyeli geliştirilmeye yönelik çalışmalar yapılmakta. Otantik liderlik eğitim programından sonra liderin, duygusal zeka, liderlik, öz güven ve öz değer kavramlarında yükselme, ikna etme ve etkileme becerileri, insanlarda iz bırakma ile öz farkındalık özelliklerinin gelişmesi beklenmektedir.

Örgüt çalışanlarının psikolojik sermayelerinin gelişmesinde, çalışan bireyin lideriyle olan etkileşim ve iletişim seviyesi oldukça önemli bir yer tutar. Bu durumun meydana getirilebilmesine yönelik olarak Kişisel Yönetim Mülakat Programlarının (KYM) etki edebileceği düşünülmektedir. Kişisel Yönetim Mülakatları ve Rol Müzakeresi toplantısı aşamalarından meydana gelen bu yöntem, çalışanlar ile lider arasında, iş ile ilgili konularda olmakla birlikte, gönüllü bir oluşum olan sosyal hizmet gruplarında uygulama alanı bulmaktadır. Liderin, çalışanlarından ve takipçilerinden belirli zaman dilimlerin değeri bildirim alması, onu takip eden çalışanlarını desteklediğini onlara hissettirmesi, onların yönlendirmeleri ve gelişmelerini sağlamaya yönelik olan bu programın ilk basamağını rol

müzakeresi meydana getirmektedir. Tek seansta düzenlenen bu aşama da; işletmenin hedefleri, misyonu ve değerleri açık bir şekilde belirtilir. Sorumluluk ve değerlendirme sistemi ile ödül sistemi netlik kazanır. Lider ve lidere rapor veren her çalışan rolleriyle alakalı olarak işletmenin yönetmeliğinde belirtilen hususları müzakere eder. Lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı bir anlaşma zemini oluşturulan bu aşama, yazılı bir kayıt tutularak resmi olmayan bir sözleşme düzenlenir. Bunun neticesinde lider ve çalışanın birbirinden ne beklediği, hedeflerinin ve standartlarının neler olacağı, söz konusu ilişkilerin yönetilmesi ve görevlerin başarıyla sonuçlanması için hangi temel unsurların uygulanması gerektiği bu aşamada netleşlik kazanır. Bu aşamanın ardından yalnızca bir hata veya bir kriz meydana geldiğinde değil, ayda en az bir defa olacak biçimde, 45-60 dakika arasında süren, lidere rapor veren takipçiler ve lider arasında başbaşa olarak gerçekleştirilen Kişisel Yönetim Mülakat toplantıları düzenlenir. Çalışan veya takipçi ile lider arasında iş dışında özel konularında görüşülebilmesine olanak sunan bu toplantılar, çalışanın güçlü yönlerini geliştirilmesine, performansını iyileştirilmesine ve yeni ilişkiler kurmaya odaklanmasına, buna yönelik eylem planlarının oluşturulmasından ibarettir. Bu amaçla düzenlene bir toplantı, söz konusu iki bireyde açıkça, özgürce ve karşılıklı bir şekilde iletişim kurma fırsatı sunar. Bu fırsatın yanı sıra liderlere; ona bağlı olarak çalışan bireyleri yönlendirme ve onların gelişimlerini, beceri ya da iş performanslarını arttırmalarına yardımcı olmalarının yanı sıra, birebir iletişim içinde olmaları birbirlerini yakından tanımalarına olanak vererek aralarında güven duygusunun gelişmesine fırsatı tanır. Bu toplantılar; geri bildirimlerin yapılmasına, bilgi paylaşımının sağlanmasına, çalışan bireylerin güçlü yönlerinin keşfedilmesine ve onların liderleriyle birlikte zaman geçirmelerine imkân sağlamaktadır. Yapılan çalışmaların bir çoğunda otantik liderlik kavramında; lider ile takipçi arasındaki iletişim oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle iletişime dayalı ve şeffaf bir şekilde oluşturulan toplantılar, lider ve çalışan iletişimi bakımından, otantik liderliğin etkisini arttırabileceği varsayımıyla kurumlara tavsiye edilmektedir.

Günümüzde meydana gelen değişimler neticesinde, örgütlerin rekabet açısından avantaj sağladıkları sermaye türleri de değişim göstermiş olup, içinde bulunduğumuz zamanda insan faktörü, kurumların en önemli gücü olarak görülmeye başlamıştır. Bu nedenle işletmede çalışan bireylerin; umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik bileşenlerinden oluşan psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayelerine yönelik olarak yapılan araştırmalarda, otantik liderlik kavramı ile çalışanların psikolojik

sermayeleri arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu, otantik liderin, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde geliştirici bir etkiye neden olduğu anlaşılmıştır. Yapılan incelemelerde psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireylerin, sahip oldukları özellikleriyle, işletmelerinin gelişmesinde özellikle kriz anlarında etkili rol oynadığı tespit edilmiştir.

Otantik liderlik yaklaşımının kurumlar açısından sonuçlarına bakıldığında ise, çalışan bireyin performansı (Zamahani vd., 2011; Walumbwa vd., 2008), güveni (Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2011), bağlılığı (Walumbwa vd., 2010; Giallonardo vd., 2010; Gül ve Alacaklar, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışları (Walumbwa vd., 2010; Walumbwa vd., 2008), örgütsel özdeşleşme (Kaya, 2012), iş tatmini (Wong ve Laschinger, 2013; Walumbwa vd., 2008), örgütsel esenlik (Kutunis ve Ulu, 2013; Toor ve Ofari 2009) gibi pozitif unsurları arttırdığı; sinizm (Öcal vd.,2012) ve iş yerinde sapkın davranış (Erkutlu ve Chafra, 2013) gibi negatif unsurları ise azalttığı yapılan çalışmalar neticesinde tespit edilmiştir.

Türkiye'deki sanayi şehirlerinden bir olan Gaziantep ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın beyaz ve mavi yakalı çalışanları üzerinde uygulanan; otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma, otantik liderlik ve psikolojik sermaye faktörleri, katılımcıların demografik nitelikleriyle de ilişkilendirilmiş olup, bu ilişkilendirmenin literatüre katkısının olacağı düşünülmüştür.

Araştırma yapılan konuya dair gelecek de yapılacak çalışmaların, farklı sektör ve çalışan gruplar ile ilişkilendirilmesinin, yeni birer kavram olan otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarının örgütsel davranış alanına yeni bir ufuk açacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda gelecekteki çalışmalar için araştırmacılara uygulanabilecek yeni önerilerde bulunmaktadır. Söz konusu öneriler, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin; psikolojik güçlendirme, sinizm, tükenmişlik ve işyerinde sapkın davranış gibi olumsuz hal ve davranışlara olan etkisinin araştırılmasıdır. Bir diğer öneri ise, lider-üye etkileşiminde, otantik liderliğin aracı rolünün ve otantik liderliğin dönüşümcü, etik liderlik gibi diğer çağdaş liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkisinin incelenmesine yönelik olmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abbas, Muhammad, Usman Raja. 2010. Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. Ref No: 449.
- Abrahamabraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, Generic, Social, and General Psychology Monographs, CXXVI(3),269-292.
- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Akçay V.H. :Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi
- Akçay, Vildan H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü: *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akıncı, B.(2001). Liderlik ve Yöneticilik, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksu, A., Balcı, Y. (2009). Genel Liselerde Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümsel Liderlik. E-Journal of New World Sciences Academy. 4(4), 1468-1480.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P.(1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: *Journal of Occupational Psychology*, LXIII,1(18)
- Andersson, L. M. and Bateman T.S. (1997). Cynicism in the Workplace. Some Causes and Effects: *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449 -469.
- Andersson, Lynne M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework: *Human Relations*, XLIX(11), 1395 -1418.
- Andrews, F.M. and Withey, S.B. (1976). Social Indicators of Well-being: American's Perception of Life Quality. New York: Plenum Press.
- Arı, G. and Ergeneli, A., (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *H.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 129-149.
- Armstrong, K.J. ve Laschinger, H. (2006). Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture: Making the Link. *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2),124-132.

- Avey, James B. (2007). The Performance Impact of Leader Positive Psychological Capital and Situational Complexity. Doktora tezi, University of Nebraska, Lincoln
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L.(2005) .Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership: The Leadership Quarterly, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner,W.L, Walumbwa, F.O (2005). Authentic Leadership Theory and Practice; Origins, Effects and Development: Monographs in Leadership and Management, (pp,21-29).
- Avolio, B. J., Gardner,W.L, Walumbwa, F.O, Luthans, F.ve May, D. R. (2004). Unlocking The Mask. A Look at The Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors: The Leadership Quarterly, 15,801–823.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. American Psychologist, 62, 25-33.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. The Leadership Quarterly, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2002). Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City, Avolio, Bruce J., William L. Gardner. (2005). “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”. The Leadership Quarterly. 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., and Walumbwa, F. O. (2004). Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance. Working Paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, BJ., Gardner, WL., Walumbwa, FO., Luthans, F. and May, D.R. (2004a). Unlocking The Mask. A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes andbehaviours. The Leadership Quarterly, 15, 801-823.
- Aykan, E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (ss, 159-170), Sakarya.
- Aykanat, Z., ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet ilişkisi, Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma, Fırat Üniversitesi.

- Azhakath, M. (2012). Teresian Leadership, A Historical Analysis. Proquest Thesis. Doktora Tezi. Fordham University, New York
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, Tisk Akademi. 1,139-172.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Ersahan, B. ve Kefe. İ., (2013). Kadın çalışanların yöneticilerine ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*,3(2),71-84 <http://dergipark.gov.tr/ckuiibfd/issue/32901>
- Baloglu, N., Karadağ, E.(2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Educational Administration: Theory and Practice.15(58), 165-190.
- Baltaş, A. (2005) Ekip Çalışması ve Liderlik. Ankara: Remzi Kitabevi
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifyingtheory Behavioral Change. Psychological Review.84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. Encyclopedia of Human Behavior. 4, 71-81.
- Bandura, A. (2007). Much Ado Over a Faulty Conception of Perceived Self-Efficacy Grounded In Faulty Experimentation. Journal of Social and Clinical Psychology.26(6), 641-658.
- Bass, B. and Avolio, B.J. (1990a). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.
- Bass, B. and Avolio, B.J. (1990b). Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M.(1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics. 18(3), 19-31.
- Bayram N., Kuşdil E.M., Aytaç S. and N. Bilgel. (2004). İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeğinin (Job-Related Affective Well Being-JAWS) Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik Çalışması, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(22), 1-7.
- Biçkes, D., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. Eskişehir

- Bozkurt, T., (2009).Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü”, Kuramsal Bir Tartışma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 478-485.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım. Güvenilir insanlar kim? İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul. Yayın No: 10, 189 -204.
- Bradburn, N. M. (1969). The Structure of Psychological Well-Being. Social Indicators Research, 57, 2.
- Brief, A. P., Butcher, A. H., George, J. M., Link, K. E. (1993). Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: The case of health. Journal of Personality and Social Psychology, 64(4), 646-653.
- Burke, S. C., Sims, D. A, Lazzara, E. H. and Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi level review and integration. The Leadership Quarterly,18, 606- 632.
- Caldwell, C. and Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. Journal of Management Development, 26(3), 261–281.
- Campbell, A. (1981). The Sense of Well-Being in America, McGraw Hill, New York.
- Canter, R.M. (1998). Power Failure in Management Circuits. The Healthcare Management Forum, 41(2), 44-46.
- Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1994). No hassle: Taking the stress out of work. London: Century Books.
- Casson H.N (2001): Güçlükleri yenme sanatı: Toker yayınları
- Chan, S. (1997) . Effects of attention to campaign coverage on political trust. International Journal of Public Opinion Research, 9 (3), 286-96.
- Chang, L.C., Shih, C.H., Lin, S.M., (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School
- Ackrill, J.L. (1963). Aristotle's Categories and De Interpretatione. Ackrill, J.L. (Trans).Oxford University Press.

- Cifre, E. and Salanova, M. (2002). Evidence on the reliability and construct validity of a Spanish version of Warr's (1990) well-being measures. *Journal of Psychology*, 136, 69-74.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. and Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly* 16,475–493.
- Costigan, R., Ilter, S., and Berman, J. (1998). A multidimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Coşar, S. (2011). Otantik liderlik ve ardılları üzerine bir araştırma. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Cüceloğlu D. (2014) : İletişim Donanımları: Remzi Kitapevi
- Çelik M., Turunç Ö., Bilgin. N.(2014) : Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: Çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(4).
- Çetin, F. ve Varoğlu, K.A (Ekim 2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2),105-113. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/arsiv/sitemap>
- Çetin, M. (2009). Çalışanların Mizah Tarzlarının İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerine Etkisi ve Sosyal İklimin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü. Published Master Thesis. Marmara Üniversitesi SBE.
- Dalay, G. (2007). The Relationship Between The Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement. Published Master Thesis. Marmara Üniversitesi SBE.
- Day, D.B. (2000). Leadership development: A review in content. *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Deneve, K. and Cooper, H. (1998). The Happy Personality A Meta Analysis Of Personality Traits And Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 124, 197–229
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.



- Diener, E. (2000). Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for anational index. *American Psychologist*, 45, 34-43.
- Diener, E. and Biswas-Diener, R. (2000). New directions in subjective well-being research. The cutting edge. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 27, 21-33.
- Diener, E., and Emmons, R.A. (1984). The Independence of Positive and Negative Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1105 – 1107.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. and Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Diener, E., Suh, E. and Oishi, S. (1997). Recent Finding on Subjective Well-Being. *Indian Journal of Clinical Psychology*. 24, 25-41.
- Diener, E. and Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13, 81-84.
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-28.
- Dobrevna-Martinova, T. (2002). Occupational role stress in the Canadian Forces: Its association with individual and organizational well-being. Published Doctoral Thesis, Carleton University. Canada.
- Doğan, S. (2006). The Relationship Between Job Related Affective Well-Being and Commitment at Retail Sector. Published Master Thesis. Marmara Üniversitesi SBE.
- Donaldson, S. and Vallone, E. G. (2001). Consequences of Work-Family Conflict on Employee Well-Being Over Time. *Work and Stress*, 15(3), 214- 226.
- Dost, T.M. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri. Published Doctoral Thesis. Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Dreu, C., Dierendonck, D. and Best-Waldhober M. (2003). Conflict at Work and Individual Well-Being. *The Handbook of Work and Health Psychology*.
- Eceral Özelçi, T. (2017). Türk savunma ve havacılık sanayisinin küresel, ulusal ve yerel dinamikleri: Ankara örneği. *Gazi Akademik Bakış*, 11(21) .<http://www.gaziakademikbakis.com/index.php/gab/article/view/444/312>

- Ellis, K. and Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.
- Emmons, R.A. and Diener, E. (1985). Personality Correlates of subjective well-being. *Personality Soc. Psychol. Bull*, 11, 89-97.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi:15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (ss, 514-524), Sakarya
- Erkmen T. ve Esen E. (2012) : Bilişim sektöründe çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİ BF Dergisi*, XIV(II)
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013).Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*,10 (39), 23-30. [http:// edergi. marmara. edu.tr/ maruoneri/ article/ view/ 1012000304/1012000230](http://edergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000304/1012000230)
- Erkuş, A. ve Fındıklı Afacan, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2),302-318.
- Feldt, T., Kinnunen, U. and Mauno, S. (2000). A meditational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*.21,461-476.
- Gardner, W.L. and Schermerhorn, J.R. (2004). Unleashing Individual Potential. Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33( 3), 270-281.
- Gardner, WL., Avolio, BJ., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005). Can you see thereal me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, W. (2003). *Authentic Leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Gezer A.(2015). Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*: New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Time Warner.
- Grandey, A. A., Fisk, G.M. and Steine, D.D. (2005). Must Service with a Smile Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- H.W. (Eds), *The Psychology of Work and Organisation* (pp. 157-164) North Holland: Elsevier Science.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In Keyes, C.L.M. and Haidt, J. (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224).
- Harter, S. (2002). Authenticity. Snyder, C.R. and Lopez, S. (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Hogan, R.T. and Roberts, B.W. (1996). Personality Measurement and Employment Decisions. Questions and Answers. *American Psychologist*, 51, 469-477.
- Hogg, M. A. (2003). Uncertainty, social identity and ideology. *Advances in Group Processes*
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 213–236). San Francisco Jossey-Bass.
- <http://www.iibfdergi.aku.edu.tr>
- <https://www.techknowledge.com.tr>
- Hu, S.L.Y. ve Leung, L. (2003) “Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace” *Telematics and Informatics*, 20(4):365-382.

- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being. Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Islamoglu, G., Birsell, M. and Börü, D. (2007). Kurum içinde güven: Yöneticiye, İş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü. İstanbul, Inkılap Kitabevi.
- Jeffries, F. L. and Reed, R. (2000) Trust and Adaptation in Relational Contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873–82.
- Jensen, S. M. and Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' Attitudes. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 19, 1–19.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, XXXIII(4), 499-517.
- Karagöz, Y., Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. (2009). Cep telefonu ve operatör tercihinde etkili olabilecek faktörlerin demografik özelliklere bağlı olarak irdelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23,7-24. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55500>
- Karatürk H. E. (2015). Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katwyk V. P. T., Fox, S., Spector, P.E. and Kelloway, K. (2000). Using the Job-related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5, 219-230.
- Kazanıklı, M. ve Çöp, S. (2017). Otel işletmesi çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı algısı arasındaki ilişki. *Journal of Tourism and Gasronomy Studies*, 5(3), 268-287.

- Kelekçi, H. ve Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 11(3), 992-1007. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/mersinefd/article/view/5000147565/5000147383>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem: Psychological Inquiry, XIV(1), 1-26.
- Kernis, M. H. (2003). Towards a conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry* 14 (1), 1-26.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 1-22. [www.kuey.net](http://www.kuey.net)
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?: *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kızıloğlu, A. (2011). Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (Ses) Guruplarının Liderlik Algılaması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership; A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective: *International Journal of Leadership Studies*, III, (1), 68-97.
- Kline, R.B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. 2nd Edition, New York: The Guilford Press.
- Kluska, K.M., Laschinger, H.K.S. ve Kerr, M.S. (2004). Staff Nurse Empowerment and Effort-Reward Imbalance” *Nursing Leadership*, 17(1):112-128.
- Knol, J. ve Van Linge, R. (2009), Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses” *Journal of Advanced Nursing*, 65(2):359-370.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*, Vol. 79(11), 85-96.

- Laertios, D. (2003). Ünlü Filozofların Yaşamları ve Öğretileri. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Landeweerd, J. A. and Boumans, N. P. G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 207–217.
- Laschinger, Finegan, Shamian and Wilk (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5):260-272.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. ve Wilk, P. (2009a). Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5):228-235.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. and Wilk, P. (2003). Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Healthcare Settings *Longwoods Review*, 1(3):2-11.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction" *Journal of Organizational Behavior*, 25(4):527-545.
- Laschinger, H.K.S., Gilbert, S., Smith, L.M. and Leslie, K. (2010). Towards a Comprehensive Theory of Nurse/Patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to Patient Care. *Journal of Nursing Management*, 18:4-13.
- Lewis, D.J. and Weigert, A. (1985) .Trust as a Social Reality *Social Forces*, 63(4), 967–85.
- Lord, R. G., Foti, R.J and Phillips, J.S.(1982). A Theory of Leadership Categorization, J.G. Hunt, J.G., Sekaran, U and Schriesheim, C.A. (Ed.), *Leadership: Beyond Establishment Views*, Carbondale: Southern Illinois University Pres, 104-121.
- Lord, R. G., Foti, R. J and Devalder, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lowe, G. and Schellenberg, G. (2001). What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships. Canadian Policy Research Networks. Renouf Publishing: Ottawa.

- Luthans, Avey, Avolio, Peterson (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1) 41-67.
- Luthans, F. and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In Cameron, K.S. and Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Luthans, F. and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In Cameron, K.S. and Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. I. (2008a). Experimental Analysis of a Web-based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*. 7(2): 209–221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60: 541–572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, New York
- Luthans, Fred, Avey, Patera. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*. 7(2), 209-221.
- Luthans, Fred, Avey, Smith, Li. (2008). More Evidence on The Value of Chinese Workers “Psychological Capital: a Potentially Unlimited Competitive Resource? The *International Journal of Human Resource Management*, 19.(5), 818-827.
- Luthans, Fred, Avolio, Avey, Norman. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, Fred, Vogelgesang, Lester. (2006). Developing The Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*. 5(1) 25-44.
- Luthans, F. Y. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2) 1-36.

- Luthans, F. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. (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, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-34.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Memiş, Ç. A., Aydın G.K, Kabasakal, H. ve Saraçer, B.E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, (ss, 294-302) Eskişehir.
- Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H. and Saraçer, B.E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması, 17. Ulusal Yönetim Organizasyon Sempozyumu Bildiri Kitabı.
- Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B.E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması: 17. Ulusal Yönetim Organizasyon Sempozyumu Bildiri Kitabı, Eskişehir.
- Mishra, J. and Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee / employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-485.
- O’Brien, J.L. (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. Degree of Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey, New Jersey.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel işletmelerinde etkisel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.
- Palys, T.S. and Little, B.R. (1983). Perceived life satisfaction and the organization of personal Project systems. *Journal of personality and Social Psychology*, 44, 1221-1230.
- Paul, D.L. and Mc Daniel, R.R.L. (2004). Effect of Interpersonal Trust on VCR Performance. *MIS Quarterly*, 28( 2), 183-227.



- Polatçı, S. (2011). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü. Yayınlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14 (1), 115-124.<http://onlinedergi.com.tr>
- Polatçı S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans üzerindeki Etkileri: *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 14(1), 115-124.
- Reich, J.W. and Zautra, A.J. (1983). Life events and perceptions of life quality. *Developments in a two-factor approach. Journal of Community Psychology*. 11( 2), 121–132.
- Requena, F., (2002), Social Capital, Satisfaction and Quality of A life in the Workplace. *Social Indicators Research*. 61 (3),331-340.
- Rich, G.A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328.
- Robbins, S.B. and Kliewer, W.L. (2000). *Advances in Theory and Research on Subjective Well-being*. NewYork: J. Wiley.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrati ve Sciences Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, A. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). Not so different after all. A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Russell, J.A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychological*, 52,141
- Ryff, C. D. and Singer, B. (1998), Human Health: New Directions for the Next Millennium. *Psychological Inquiry*, 9( 1),69-85.

- Sancak, Y. M. (2014). Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarmiento, T.P., Laschinger, H.K.S. and Iwasiw, C. (2004). Nurse Educators Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter's Theory Journal of Advanced Nursing, 46(2):134-143.
- Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V. and Ahadi, S. (2002). Culture, Personality And Subjective Well-Being Integration Process Models Of Life Satisfaction. Journal Of Personality And Social Psychology, 82 (4), 582–593.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. Applied Psychology: An International Review, 48(1), 23–47.
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55,5–14.
- Sevastos, P.P. (1996). Job-Related Affective Well-Being and Its Relation to Intrinsic Job Satisfaction. Unpublished PhD Thesis, Curtin University, Perth, Australia. Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4, 577–593.
- Sezici, E. (2014). Çalışma yaşamı kalitesi işyerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğitimi ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,41,00 .[http:// dergipark.gov.tr/download/article-file/55988](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55988)
- Shamir, B. and Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*,16, 395-417.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. and Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Silvia, P. J. and Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress andenduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 230–241.
- Sitkin, S.B. and Roth, N.R. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust / distrust. *Organizational Science*, 4(3), 307-392.
- Solomon R. C. and Flores, F.(2001). Güven Yaratmak, (Çev. A. Kardam), İstanbul: Mess Yayınları.

- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, III(5), 179-191.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validatio. *The Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2):483-504.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strai. *Journal of Management*, 23(5):679-704.
- Streiner, D.L. (2006). Building A Better Model: An Introduction to Structural Equation Modeling. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 51(5):317-324.
- Sy, T., Cote, S. and Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Şen, Y. (2008). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Tabak, A. (2005). Lider ve Takipçileri, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Tabak, A., Sığırı, U., Arlı, O. ve Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. 18 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Sempozyumu Bildiri Kitabı.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Arlı, Ö. ve Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması: 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı (699-706), Adana.
- Tan, H. H. ve Tan, C. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trustin organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

- Tarhan N., GümüŖel O., Sayım A. (2014): Pozitif Psikoloji Çoklu Zeka Uygulamaları: TimaŖ Yayınları *Organizasyon ve Yönetim Dergisi* (online) : Cilt: 6 Sayı: 1, 2014 ISSN: 1309-8039
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*,43, 178–190.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990).Cognitive Elements of Empowerment” *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.
- Tsou, M. W. and Lui, J.T. (2001). Happiness and Domain Satisfaction in Taiwan. *Journal of Happiness Studies*, 2, 269-288.
- Turkish Language Agency Online. 1 April. <http://www.tdk.gov.tr>
- Tzafrir, S.S. and Dolan, S. (2004). Trust Me: A Multiple Item Scale for Measuring Manager’s Employee Trust. *Management Research*, 2(2),115–32.
- Ünnü, Ayyıldız N.A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi: *Ege Akademik BakıŖ*, 9(4), 1243-1273.
- Vacharakiat, M. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA” Degree of Doctor of Philosophy Nursing, George Mason University, Fairfax VA.
- Varoğlu, D. (2001). Örgütsel YaŖamda Toplumsal Cinsiyet rolleri, Eds: Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım.
- Wagner, J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., Warren, S. (2010). The Relationship between Structural Empowerment and Psychological Empowerment for Nurses: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 18:448-462.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Wang, L. and Gupta, D. (2005). Capacity Reservation for a Primary Care Clinic with Patient Choice. *MSOM Conference Proceedings*
- Warr, P. (1986). A Vitamin Model of Jobs and Mental Health. In Debus, H.W. and Schroiff,

- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health *Work & Stress*, 8(2), 84 – 97.
- Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4, 285-294.
- Warr, P. B., Cook, J. and Wall, T. D. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wasti, S. A., Tan, H.H., Brower, H. H. and Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18, 477-489.
- Watson, D. and Clark, L. A. (1992). Affects Separable and Unseparable: On the Hierarchical Arrangement of the Negative Affects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 489-505.
- Watson, D. and Pennebaker, J. W. (1989). Health Complaints, Stress, and Distress: Exploring the Central Role of Negative Affectivity. *Psychological Review*, 96, 234–254.
- Watson, D. and Tellegen, A. (1985). Towards a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yalım, F. (2017). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Bahçelievler belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(1) .<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/erciyesakademia/issue/view/5000018728>
- Yetim, Ü. (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*. İstanbul. Bağlam Yayınları.
- Yurttadur, M. ve Çakmak, Z. (2015). Kamu kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri ile motivasyonlarının çalışanların iş doyumunu ve kurum bağlılıklarına etkileri. *3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 50(2), 46-71.

## EKLER

*Sayın Katılımcı,*

*Bu anket, liderlik tarzı ve psikolojik sermayenin, psikolojik güçlendirmeye etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır.*

*Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.*

*Ümmühan SOYLU  
Maliye Bakanlığı (V.H.K.İ)*

*Doç Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi*

### **BÖLÜM 1**

**Lütfen Aşağıdaki Bölümü Doldurunuz.**

1	Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2	Yaşınız:( ) 18-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üstü
3	Eğitim durumunuz: ( ) ilköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
4	Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
5	Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 4-6 yıl arası ( ) 7-9 yıl arası ( ) 10-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üstü
6	Bu sektördeki çalışma süreniz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 4-6 yıl arası ( ) 7-9 yıl arası ( ) 10 yıl ve üstü
7	İşyerindeki pozisyonunuz: ( ) Üst Düzey Yönetici ( ) Orta Düzey Yönetici ( ) Alt Düzey Yönetici ( ) Mühendis ( ) Diğer
8	Çalıştığınız birim: Yönetim( ) Operasyon( ) Üretim-ARGE( ) Pazarlama Hizmetleri ve Tüketici İletişimi( ) Satış( )
9	Çalışma Durumunuz: ( ) Tam zamanlı ( ) Part time
10	Bu sektörde kaç ayı işletmede çalıştınız: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
11	Aylık geliriniz ( TL ): ( ) 1001 – 2002 ( ) 2001-3000 ( ) 3001-4000 ( ) 4001-5000 ( ) 5001-6000 ( ) 6001-7000 ( ) 7001 ve üstü

**BÖLÜM 2**  
**Lütfen aşağıdaki ölçęi kullanarak her ifadenin**  
**Yöneticinize /Amirinize**  
**ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz(X).**

Sıra No	Aşağıdaki ifadelerde <u>kendi liderinizi esas alarak en uygun seçeneği işaretleyiniz.</u>	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
	<b>BENİM LİDERİM</b>					
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 ayındır.	1	2	3	4	5
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	İnsanların da 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 inandıklarına 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 değerlendirmesi 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

**Değerli katılımcı aşağıdaki sorulardan kendinize en uygun olanı işaretleyiniz.**

**1. Kesinlikle Katılmıyorum**

**2. Katılmıyorum**

**3. Kararsızım**

**4. Kesinlikle Katılıyorum**

**5. Katılıyorum**

		1	2	3	4	5
1	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim	1	2	3	4	5
2	Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlerken kendime güvenirim	1	2	3	4	5
3	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim	1	2	3	4	5
5	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7	Bu iş yerinde, işler her zaman benim isteğim şekilde yürür.	1	2	3	4	5
8	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim	1	2	3	4	5
9	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gitse de düzeltebilirim	1	2	3	4	5
10	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm	1	2	3	4	5
11	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir	1	2	3	4	5
12	İşime "her şeyde bir hayır vardır" diye yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
13	Daha önce zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
14	Genellikle, işimde stresli şeyleri sakın bir şekilde halledebilirim	1	2	3	4	5
15	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşamam.	1	2	3	4	5
16	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim	1	2	3	4	5
17	İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum	1	2	3	4	5
18	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim	1	2	3	4	5
19	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarını yerine getiriyorum	1	2	3	4	5
20	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
21	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
22	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5
23	Şu anda, iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşabilmek için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5