

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK
LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ÖZELLİKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

**SITAR KESER
10705014**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ**

İSTANBUL

OCAK 2013

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK
LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ÖZELLİKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

**SITAR KESER
10705014**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ**

**İSTANBUL
OCAK 2013**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK
SERMAYE ÖZELLİKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

SITAR KESER
10705014

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:
Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad İmza

Tez Danışmanı :
Jüri Üyeleri :

İSTANBUL
OCAK 2013

ÖZ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Sıtar KESER

Ocak, 2013

Eğitim örgütlerinin değişen toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmesi kendilerini yenileyebilmesine bağlıdır. Bu yenilenme sürecinin eğitim örgütlerindeki kilit unsurlarından biri okul yöneticileridir. Okul yöneticileri ihtiyaç duyulan yenilenme süreçlerini işlevsel hale getirmede yeni perspektiflere açık olmalıdır. Bu bağlamda otantik liderlik ve psikolojik sermaye, yeni perspektifler sunan araştırma alanlarıdır. Bu çalışmada da ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin değişik demografik özellikleri göz önünde bulundurularak otantik liderlik özelliklerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul ili Avrupa yakası ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiş, otantik liderlik özellikleriyle psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçlara ulaşmada, demografik değişkenlere göre gruplar arası farklılaşma olup olmadığını belirlemek için t testi ve Kruskal Wallis H-Testi yapılmış; gruplar arası farklılaşma olması durumunda bu farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemede “Korelasyon Analizi”, psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik düzeyleri üzerine etkisini belirlemede “Regresyon Analizi” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde çalışmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin psikolojik sermaye ve otantik liderlik düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin “Korelasyon Analizi” ile incelenmesi sonucunda psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Son olarak psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik düzeyleri üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılan “Regresyon Analizi” sonuçları incelendiğinde otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği başka bir deyişle psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, Umut, İyimserlik, Dayanıklılık.

ABSTRACT

THE COMPARISON OF ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS' AUTHENTIC LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL FEATURES

Sitar KESER

January, 2013

Educational organizations meeting the needs of the changing society depends on their ability to renew themselves. One of the key factors of this renewal process in the educational organizations is the school administrators. School administrators have to be open to new perspectives in making the needed renewal processes functional. In this regard authentic leadership and psychological capital are research fields that present new perspectives. In this research, different demographical features of elementary school administrators are considered and it is aimed to compare their authentic leadership features and psychological capital levels. In this direction, it is targeted to determine the authentic leadership and psychological capital levels of the Elementary School Administrators of the City of Istanbul, European Part, and it is researched whether there is a relationship between authentic leadership features and psychological capital levels or not. In reaching these purposes, t-test and Kruskal Wallis H-Test are performed, and whenever there is differentiation among the groups, Mann Whitney U Test is performed in order to determine from which group this differentiation stems from. In addition, Correlation Analysis is performed in determining the relationship between the Authentic Leadership Levels and the Psychological Capital Levels and Regression Analysis is performed in determining the effect of the Psychological Capital Levels on the Authentic Leadership Levels of the Administrators who work in the Elementary School in which the research is conducted. When the consequent findings of the research are examined, it is seen that the average Psychological Capital and Authentic Leadership Levels of the administrators who work in the elementary school in which the research is conducted are high. As a result of the examination of the relationship between the Authentic Leadership Levels and the Psychological Capital Levels with Correlation Analysis, a meaningful relationship between psychological capital factors and authentic leadership factors has emerged. Finally, when the Regression Analysis – which was performed to examine the Effect of Psychological Capital Levels on Authentic Leadership Levels – results are examined, it is concluded that authentic leadership factors are affected from psychological capital factors, in other words psychological capital factors are the predictor or explanatory of authentic leadership factors.

Keywords: Authentic Leadership, Psychological Capital, Resiliency, Hope, Optimism, Self Efficacy.

ÖNSÖZ

Eğitim kurumları toplumları değişme yönünde hem etkileyen hem de bu değişimden etkilenen kurumlardır. Bu etkileşim eğitim kurumlarını çağın gereklerine uygun olarak kendini yenileme sorumluluğuyla karşı karşıya getirmektedir. Eğitim kurumlarının başat örgütleri olan okullar, bu yenilenme çabalarının hem görüldüğü hem de sınıandığı yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yaşamının tüm paydaşları çağa ayak uydurma ve çağa yön verme noktasında sorumluluk yüklenmek durumundadırlar. Bu bağlamda okul yöneticilerinin konumları itibari ile bu yeniliklerin hem takipçisi hem de yüklenicisi olma görevleri vardır. Bu araştırmada da liderlik alanında yeni bir bakış açısı sunan otantik liderlik ve pozitif psikoloji hareketinin bir sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik sermayenin birbirleriyle karşılaştırılması amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda aralarındaki ilişkiye dair bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir. Böylece genelde liderlik, özel de okul liderliği alanında yeni bakış açılarını irdeleyen bir araştırma yapma çabası güdülmüştür.

Lisans ve yüksek lisans düzeyinde sundukları katkıyla bu araştırmada payları olduğuna inandığım tüm hocalarıma; anket uygulama safhasında ilçe ilçe dolaşarak verileri toplayan Mürşide PEŞGET, Serpil KILINÇ, Fidan KURT, Aliye BOZTEPE ve Ayhan YILDIRIM'a; çalışmanın editörlüğünü yapan Müge ONURSAL'a; yol göstericiliğiyle hem tezimin şekillenmesinde hem de farklı alanlarda anlamlı bir uğraş vermemi sağlayan tez danışmanım Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a ve her zaman yanımda olan eşime teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER	ix
TABLolar	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Önem.....	4
1.4. Sınırlılıklar	4
2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	5
2.1. Lider ve Liderlik	5
2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	10
2.2. Liderlik Kuramları	13
2.2.1. Özellikler Kuramı.....	13
2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramlar.....	14
2.2.2.1. Mc Gregor'un X,Y Kuramı.....	15
2.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	15
2.2.2.3. Likert Sistem Dört Modeli	17
2.2.2.4. Yönetim Tarzı Metriksi.....	18
2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	19
2.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	20
2.2.3.2. Yol-Amaç Kuramı	21
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	23
2.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	25
2.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	26
2.3.2. Etkileşimci Liderlik.....	28
3. OTANTİKLİK VE OTANTİK LİDERLİK	30
3.1. Otantiklik	30
3.2. Otantik Lider ve Liderlik	34
3.3. Otantik Liderlik Yaklaşımları	42

3.3.1. İlies ve Diğerlerinin Otantik Liderlik Yaklaşımı	42
3.3.2. Sparrowe' nin Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	45
3.4. Otantik Liderliğin Öncülleri	48
3.4.1. Özgeçmiş.....	49
3.4.2. Tetikleyici olaylar	49
3.5. Otantik Liderliğin Unsurları	50
3.5.1. Öz-Farkındalık	50
3.5.1.1. Değerler.....	50
3.5.1.2. Kimlik	51
3.5.1.3. Duygular	52
3.5.1.4. Güdüler ve Amaçlar	52
3.5.2. Öz Düzenleme.....	53
3.5.2.1. Önyargısız Değerlendirme	53
3.5.2.2. Otantik Davranış	54
3.5.2.3. İlişkisel Şeffaflık	54
3.5.3. İzleyen Öz-Farkındalığı	56
3.5.4. İzleyen Öz-Denetimi	56
3.5.5. Örgütsel İklim	57
3.6. Otantik Liderliğin Etkileri.....	58
3.6.1. Güven	58
3.6.2. Bağlılık.....	59
3.6.3. Örgütsel Esenlik	59
4. POZİTİF PSİKOLOJİ	60
4.1. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu: Pozitif Örgütsel Davranış	62
4.2. Psikolojik Sermaye	65
4.2.1. Umut.....	69
4.2.2. İyimserlik	72
4.2.3. Öz-Yeterlilik	74
4.2.4. Dayanıklılık.....	77
5. PSİKOLOJİK SERMAYE VE OTANTİK LİDERLİK	82
6. YÖNTEM.....	87
6.1. Araştırmanın Modeli	87
6.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	87
6.3. Veri Toplama Araçları	88
6.4. Verilerin İstatistiksel Analizi	90
7. BULGULAR VE YORUMLAR	91
7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	91
7.2. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları.....	92

7.3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları	93
7.4. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	94
7.5. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	102
7.6. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	110
7.7. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Otantik Liderlik düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi	113
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA	122
EKLER.....	131
ÖZGEÇMİŞ.....	135

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1: Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Bağlı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi	16
Şekil 2: Yönetim Matriksi	18
Şekil 3: Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci	23
Şekil 4: İzleyenlerin Olgunluk Düzeyi ve Liderlik Biçimi Karşılaştırması	24
Şekil 5: Birey Merkezli Otantik Kavramsallaştırması	33
Şekil 6: Otantik Lider ve İzleyen Gelişimi İçin Kavramsal Çerçeve	48
Şekil 7: Sermaye Türleri	66
Şekil 8: Psikolojik Sermaye Unsurları	81
Şekil 9: Otantik Liderlik Ev Psikolojik Sermaye	84
Şekil 10: Araştırmanın Modeli	87
Şekil 11: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	93
Şekil 12: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları	94

TABLolar

Sayfa No

Tablo 1: Büyük Adamdan Dönüşümsel Liderliğe	9
Tablo 2: Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması	12
Tablo 3: Özellikler Teorisi	14
Tablo 4: McGregor X ve Y Teorisi.....	15
Tablo 5: Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları	35
Tablo 6: Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	91
Tablo 7: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	92
Tablo 8: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları.....	93
Tablo 9: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları	94
Tablo 10: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları	96
Tablo 11: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları.....	97
Tablo 12: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	98
Tablo 13: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yönetici Olarak Çalışılan Senelerine Göre Ortalamaları	99
Tablo 14: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Bulunulan Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	101
Tablo 15: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları	102
Tablo 16: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları	103
Tablo 17: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları.....	105
Tablo 18: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	106

Tablo 19: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	107
Tablo 20: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	109
Tablo 21: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	110
Tablo 22: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Öz-farkındalık Üzerine Etkisi	113
Tablo 23: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Önyargısız Değerlendirme Üzerine Etkisi	114
Tablo 24: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İlişkisel Şeffaflık Üzerine Etkisi	115
Tablo 25: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Etik Üzerine Etkisi	116
Tablo 26: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Genel Puanının Otantik Liderlik Genel Puanı Üzerine Etkisi	116

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerden oluşan örgütler, bu amaçları gerçekleştirme olasılıklarını sürdürdükleri sürece var olma ve bu varlıklarını devam ettirme şansına sahip olurlar. Bu anlamda örgüt üyelerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük arzulu olmaları ve çaba göstermeleri zaruridir. Tam da bu noktada onlarla iletişime geçen, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük onları yönlendirebilen örgütsel bağlamda kilit öneme sahip lider ve liderin bir parçası olduğu liderlik süreci elzem bir konu olarak karşımıza çıkar.

Lider ve izleyen etkileşimine dayalı olan liderlik süreci üzerinde sayısız çalışmanın yapıldığı bir alandır. “Lider ve izleyenler” fenomeni dünyanın üzerinde en çok düşünülen konularından biri olagelmıştır. İnsanlığın varoluşundan beri “Kim liderdir?” ve “Neden liderdir?” sorularına hep yanıt aranmıştır (Henmen, 1993, 1).

Liderlik -genellikle- bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ile örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır (Buluç, 2009, 10).

Çağımızın ortaya çıkardığı hızlı değişimlerin bir sonucu olarak tarihte hiç görülmedik bir biçimde “liderin etkinliği” ve bu etkinliğinin sonuçları tartışılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte değişen ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların karşılanmasına dönük ortaya çıkan yüksek ilgi; lider ve izleyen ilişkisine farklı bir yaklaşımı zaruri kılmıştır (Caza ve diğ. 2010, 55). Aynı şekilde geniş ölçekte ortaya çıkan skandallar, yönetim erkinin kötüye kullanılması durumları, özel kuruluşlarda ve devlet kurumlarında ortaya çıkan büyük toplumsal etkiler yaratan olaylar insanlar arasındaki ilişkilerde güvenilir olana dönük bir arayışı ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlamda da gözlenen bu arayışlar, güvenilir liderin kim olduğu ve nasıl olması gerektiği bağlamında sürmüştür. Tam da bu noktada kendisi olmayı başaran ve diğerlerini buna dayalı olarak etkileyebilen liderler öne çıkmaktadır. Böylece tüm bu arayışlara cevap olabilecek bir liderlik tarzı olarak otantik liderlik ortaya çıkmıştır

(Walumbwa vd., 2008, 90). Bunun sonucunda “olduğun gibi görünmeye, görüldüğün gibi olamaya”, “sadece başkalarına değil, kendine karşı da dürüst olamaya” dayalı olan “otantik liderlik” ihtiyacı örgütlerde kendini belirgin biçimde hissettirmeye başlamıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, .735). Otantik liderlik, otantik liderin de bir unsuru olduğu izleyenle etkileşime dayalı bir sürecin ifadesidir. Otantik liderlik süreci, otantik olan liderin izleyenleriyle açık, şeffaflığı esas alan, başka bir deyişle izleyenlerinin kendisine dair bilgiye olduğu gibi ulaşmasına izin veren, kendisinin olumlu ya da olumsuz tüm yönlerine vakıf olan, var olanla yetinmeyen değerlerini ilkelerini ve inançlarını esas alan böylece var olanı daha da öteye taşıma çabası içinde olan liderlerdir (İllies vd., 2005; Wood vd., 2008). Kısacası olduğu gibi davranan liderlerdir ve izleyenleri nezdindeki pozitif etkisini “kendini bilme” şiarını temel alan bir yaklaşıma borçlu olan liderlerdir.

Otantik liderlerin, izleyenleriyle kurduğu etkileşimin temel dayanaklarından biri de onların mutluluğunu esas alan bir ortam hazırlama yönündeki çabalarıdır. Örgütler, çok yönlü zorlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların tükenmişlik, işe gitmeme, stres gibi problemlerin giderilmesine odaklanmak lider açısından zaruri bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Avey, 2007, 12). Bu durum ayrıca, hem örgütsel yapının esenliğini hem de çalışanlarının mutluluğunu sağlamaya dönük arayışları beraberinde getirmektedir (Carvajal vd. 2010, 235). Bu yönlü arayışların sonucu olarak pozitif bir bakış açısını esas alan psikoloji hareketleri ortaya çıkmıştır. Bu hareketlerden biri de “Pozitif Örgütsel Davranış Hareketidir” Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar örgüt üyelerinin güçlü yönlerine odaklanan, bu güçlü yönlerini geliştirmeyi amaçlayan, tanımlanabilir, ölçülebilir, geliştirilebilir örgütsel enstrümanlar sunan bir çalışma alanıdır (Luthans, 2002, 701). Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların bir sonucu da, lider boyutunda yansıması olan ve liderin örgütsel esenliği sağlaması noktasında hangi nitelikleri taşıması gerektiğine dair teorik bir alt yapıya dayalı bir bakış açısı sunan “Pozitif Psikolojik Sermaye”dir.

Psikolojik sermaye; iş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel unsurlarla ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2010, 8). Hedeflere ulaşabilme noktasında potansiyelini kullanabileceğine dair inanç olarak tanımlanan “Öz Yeterlilik”; amaçlara ulaşmada istenç sahibi olma olan “Umut”; kötü sonuçları dış koşullara, iyi sonuçlara içsel nedenlere bağlama eğilimi olan “İyimserlik” ve

başarısızlık, sıkıntı ve hatta beklenmedik biçimde ortaya çıkan pozitif durumlarla başa çıkmada bireyin sahip olduğu kendini yenileyebilme kapasitesi olan “Dayanıklılık” unsurlarını içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004, 36). Örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında temel argüman izleyenlerin esenliğidir.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi noktasında ihtiyaç duyduğu bireylerin yetiştirilmesindeki en önemli işlevi yerine getiren örgütler okullardır (Taymaz, 2009, 3). Okullar da diğer örgütlerin yaşadığı türden sorunlarla baş edebilme durumundadır. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artan kültürel farklılıklar, okul yaşamının bir parçası olarak öğretmenlerin, okul örgütünün esas unsuru olan öğrencilerin ve diğer bireylerin beklentilerini etkilemekte ve okul liderine yani okul müdürlerine farklı ve daha da karmaşık sorumluluklar yüklemektedir. Tüm paydaşların değişen ihtiyaçlarına karşılık verme ve onların esenliğini sağlama, böylece okul örgütünün verimliliğini artırma noktasında kilit role sahip okul liderlerinin bu yöndeki rollerinin gereklerini yerine getirmede onlara bir bakış açısı sunan otantik liderlik ve pozitif psikoloji, okul örgütü bağlamında ele alınması gereken başlıklardır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmayla İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmıştır.

Alt Amaçlar

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri nelerdir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyi nedir?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özellikleriyle psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
 - a. İlköğretim okulu yöneticilerinde cinsiyete, çalışma süresine, bulunduğu kurumdaki çalışma süresine, yönetici olarak geçirdiği çalışma süresine, eğitim düzeyine, yaşa göre otantik liderlik özellikleri farklılaşmakta mıdır?
 - b. İlköğretim okulu yöneticilerinde cinsiyete, çalışma süresine, bulunduğu kurumdaki çalışma süresine, yönetici olarak geçirdiği çalışma süresine, eğitim düzeyine, yaşa göre psikolojik sermaye düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

1.3. Önem

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyleriyle otantik liderlik özelliklerinin karşılaştırıldığı bu araştırmayla günümüzün değişen ihtiyaçları ve yaşanan hızlı dönüşümlere cevap verme sorumluluğuyla karşı karşıya olan örgütler ve bu sorumluluğun karşılanmasında kilit rol oynayan örgüt liderlerinin farklı bir perspektiften ele alınması amaçlanmıştır.

Bu araştırmada yöneticisi oldukları eğitim örgütlerinin daha da işlevsel hale gelmesi noktasında, sergiledikleri liderlik etkinliklerinin önemi ortada olan okul yöneticilerinin yeni bakış açıları sunan otantik liderlik ve psikolojik sermaye bağlamında özelliklerine dair verilere ulaşılması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırma aynı zamanda okul yöneticilerine dönük düzenlenecek hizmet içi eğitimlerde liderliğe dair yeni bakış açıları sunan çalışmalarda veri olarak kullanılabilir.

Ayrıca bu araştırma sonuçlarının bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı ve yeni tartışma olanakları oluşturacağı düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, 2011–2012 öğretim yılında İstanbul ili, Avrupa yakası sınırları içinde bulunan devlet okullarıyla ve bu okullarda çalışan yönetici görüşleriyle sınırlıdır.

2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

2.1. Lider ve Liderlik

Örgütler, ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla bireyin güçlerini birleştirmeleriyle oluşmaktadır. Fakat amaçlara ulaşabilmek için sadece örgütsel yapının oluşturulması yeterli olmamaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için bireylerin istekli olarak amaçlar doğrultusunda harekete geçmeleri büyük önem taşımaktadır (Aksu ve Balcı 2009, 1469).

Bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçmesini sağlamada kilit rol oynayan lider ve liderin işlevleri toplamı olarak düşünüldüğünde liderlik bu noktada ortaya çıkmaktadır. “lider ve izleyenler” fenomeni dünyanın üzerinde en çok düşünülen konularından biri olagelmıştır. İnsanlığın var oluşundan beri “Kim liderdir?” ve “Neden liderdir?” sorularına hep yanıt aranmıştır (Henmen, 1993, 1).

Liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmalar yapıldığı başat konulardan biri olmuştur. Değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlene ve tanımlama sürecinde çaba sarf etmişlerdir (Erçetin, 2000, 3). Bu çabaların kaçınılmaz bir sonucu olarak birçok liderlik tanımı ortaya çıktığı söylenebilir. Bununla birlikte üzerinde anlaşılacak ortak bir liderlik tanımına ulaşamamıştır (Bakan, 2009, 47). Bush ve Glove (2003, 4), 350’den fazla liderlik tanımı olduğunu, bu tanımların soyut ve oldukça öznel olduğunu bazı tanımların, diğerlerinden daha yararlı yönlerinin olmakla birlikte tek bir ‘doğru’ tanımdan söz edilemeyeceğini referanslara dayalı ifade eder.

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlandığı görülür. Liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların geliştiğini vurgulayan Erçetin (2000, 4) liderliği kronolojik bir sıralamayla liderlik tanımlarını şöyle ortaya koymuştur:

1902 : Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir (Cooley).

1906 : Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (Mumford).

- 1911 : Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir (Blackmar).
- 1921 : Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliğiyle insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (Munson).
- 1924 : Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir (Chapin).
- 1927 : Liderlik grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek enerjilerini bu gereksinim ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir (Bernard).
- 1930 : Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır (Bundel).
- 1935 : Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koya bilmektir (Kilbourne).
- 1942 : Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden etkileyebilme sanatıdır (Kopeland).
- 1950 : Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (Stogdill).
- 1955 : Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir(Donnell,).
- 1964 : Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (Lipham).
- 1968 : Liderlik yetki kullanarak kararlar alabilmektir(Dubim).
- 1978 : Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün bütün yönelimlerini mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (Katz).
- 1986 : Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir (Krausz).
- 1990 : Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü kullanarak yaratıcı olmaktır (Norris).
- 1991 : Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir (Clement).

1992 : Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir (Pagonis).

1993 : Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişe bilmektir(Reitzig.).

1995 : Liderlik örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı kalarak anlamlı kılıp şekillendirmektir (Ogawa ve Bossert).

1997 : Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir (Gallagher vd.).

Bu tanımların dışında liderlik farklı araştırmacılar tarafından farklı perspektiflerden ele alınmıştır.

Liderlik, istenen amaçlara ulaşmaya yol açan bir etki sürecidir. Başarılı liderler, örgüt için kendi kişisel ve profesyonel değerlerine dayanan bir vizyon geliştirir. Bu vizyonu her fırsatta artiküle ederler; kendi çalışanlarını ve diğer paydaşları bu vizyonu paylaşmaları için etkilerler. Örgüt felsefesi, yapıları ve faaliyetleri bu paylaşılan vizyonun elde edilmesine yönelmiştir (Bush ve Glover, 2003, 8).

Liderlik, örgütü daha etkin hâle getirirken örgüte ait değerleri, normları, idealleri işgörenlerin kişiliklerinde birleştirerek etkili, yeterli ve dinamik bir örgüt oluşturma sürecidir (Badaracco ve Ellsworth'den akt. Cemaloğlu, 2007, 76).

Liderlik, bir kişi ve grup arasındaki güç odaklı otoriteye dayalı etkileşim sürecidir (Erdem ve Dikici, 2009,).

Liderlik, etkileşime dayalı bir ilişki biçimidir (Koh, 2008, 20).

Liderlik, belli şartlar altında amaçlar belirleme ve belirlenen amaçların gerçekleşmesi için gönüllülüğe dayalı diğerlerini etkimle ve yönlendirme sürecidir (Bakan, 2009, 140).

Liderlik, grup ya da bir örgütsel ortamda bireyler arası ilişkiler veya görevsel faaliyetler için diğer üyeler üzerinde kasıtlı bir sosyal etkilemeyi içeren bir süreçtir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, 168).

Liderlik, sahip olunan yüksek vizyon, değerler ve motive etme gücüyle ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş birey ya da grupları etkileme sürecidir (Azhakath, 2012, 34).

Liderlik, neyin, nasıl yapılması gerektiği noktasında diğerlerini etkileme ve her birey için ortak amaçları gerçekleştirme sürecini kolaylaştırmadır (Yukl'den akt. Azhakath, 2012, 34).

Liderlik, genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ile örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Tanımlar genelde bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır (Buluç, 2009, 10). Bununla birlikte Northouse, liderlik kavramının dört temel parçası olduğunu ifade eder: 1.Liderlik bir süreçtir, 2.Liderlik bir etkileme sürecidir, 3.Liderlik bir grup içinde ortaya çıkar ve 4. Liderlik amaçlara ulaşmayı içermektedir (Tağraf ve Çalman, 2009, 37).

Liderlik üzerine yapılan tanımlar Stogdill tarafından on başlık altında toplanmış ve ortak noktalara vurgu yapılmıştır: (1) grup süreçlerinin odak noktası, (2) kişilik ve etkileri, (3) uyma ve izlemeye ikna etme sanatı, (4) etkinin kullanılması, (5) eylem ve davranış, (6) inancı biçimlendirme, (7) amaçları başarmanın bir aracı, (8) etkileşimin etkisi, (9) farklılaşan bir rol ve (10) ilk (başlatıcı) hareket, olarak gruplanmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009, 168).

Autry, liderlik bağlamında altı noktanın altını çizer (Azhakath, 2012, 35):

1. Liderlik, kişileri kontrole dayalı bir süreç değildir; kişilerin esenliğiyle ilgilidir ve onlar için faydalı olmayı çabalamaya dönük bir süreçtir.
2. Liderlik, kişilere patronluk etmeyi amaçlayan bir süreç değildir; izleyenleriyle birlikte bir iş alanında sosyal bir yaşam inşa etmeye dayalıdır.
3. Liderlik köklerine tutulup toprağa kök salınacak öylece kalınacak bir süreç değildir; egoyu yenmeyi ve tüm benliğiyle kendini örgütün başarısına adanmayı gerektirir.
4. Liderlik moral verici konuşmalardan çok, izleyenlerin çalışırken haz duydukları, işlerine anlam verebildikleri, kendilerini tüm benliğiyle örgüt amaçlarına adadıkları bir çalışma ortamı yaratmakla ilgilidir.
5. Liderlik yaşam gibi büyük bir dikkati ve özveriyi hak eden bir süreçtir.
6. Liderlik sevgi ister.

Liderliğin tarihsel seyrinde içinde bulunulan döneme ve o dönemin karakterini yansıtan teorilerin ışığında yeni ve farklı biçimler aldığı söylenebilir. Buna göre 1940’lı yıllara kadar daha çok doğuştan lider olduğu fikrine dayalı olan “özellikler teorisi”nin etkisi görülür. 1940 ve 1960’lı yıllar arasında liderliği lider davranışlarını öne çıkararak açıklayan “davranışçı perspektif” hâkimdir. 1960 ve 1980 arası yıllarda liderliğin etkinliğini mevcut koşullara göre açıklayan “durumsallık teorileri”nin geliştiği görülür. 1980 sonrasında yeni liderlik yaklaşımlarının öne çıktığı “yeni dönem”dir (Brestrich ve Topçu’dan akt. Gündüz, 2011, 526). Liderliğin literatürüne genel bir bakış atıldığında, liderlik sürecini tanımlamada özellikler teorisine dayalı açıklanabilecek “büyük adamlıktan” dönüşümsel liderliğe doğru bir seyir izlediği görülür. Öncül teoriler liderliği açıklarken daha çok karakteristik özellikleri ve davranış biçimlerini öne çıkarırken takip eden teorilerin ise izleyenlerin de rolünü göz önünde bulundurduğunu ve liderliği durumsal bir bağlamda ele aldığı görülür (Bolden vd, 2003, 6):

Tablo 1: Büyük Adamdan Dönüşümsel Liderliğe

Büyük Adam Teorileri	Liderlerin istisnai kişiler olduğunu düşünen ve liderlik özelliklerini doğuştan getirdiklerini ve liderliğin liderin yazgısı olduğunu ileri süren bir düşünce sistemidir. Terim olarak “adam” kelimesinin liderlikle özdeşleştirilmesi 20. yüzyılın ilk yarısına kadar sürmüştür. Bu durum daha çok “erkek” bakış açısının ve etkinliğinin bir sonucudur. Bu süreç özellikler teorisinin dayanağını oluşturur.
Özellikler Teorileri	Liderliği, liderde var olan özellikler ve yeteneklere dayalı açıklar. Liderlik özelliklerinin ve yeteneklerinin birinde var olması onu lider kılar. Yaşama coşkusu, azim gibi olumlu özelliklerin hemen hemen hepsini bu liderler taşırlar.
Davranışçı Teoriler	Bu yaklaşım liderin hangi özellikler taşıdığından çok, nasıl davranışlar sergilediğiyle ilgilidir. Sergilenen farklı nitelikteki davranışlar liderin stilini ortaya koyar.
Durumsal Liderlik	Bu yaklaşım liderliği ortaya çıktığı koşullar bağlamında ele alır. Öyle ki bazı örgütlerde otokratik liderliğin öne çıkarılmasını gerekli kılarken başka örgütler katılımcı liderliği öne çıkarmayı gerektirebilir. Ayrıca aynı örgüt içinde farklı düzeyler farklı liderlik davranışlarının gösterilmesini gerektirebilir.
Durumsallık Teorileri	Bu teori duruma bağlı değişkenleri göz önünde bulundurarak hangi koşullarda hangi liderlik stiline en doğru stil olduğunu açıklamaya odaklanmıştır.
Etkileşimci Liderlik	Lider ve izleyenler arasındaki etkileşimin önemine vurgu yapan bu teori, karşılıklı faydayı göz önünde bulunduran, bu anlamda liderin izleyin çıkarlarını örgüt çıkarlarıyla örtüştüren çabalarını öne çıkaran, izleyenlerini destekleyen, kimi zaman ödüllendiren bir bakış açısı sunar.
Dönüşümsel Liderlik	Merkeze dönüşümü alan bu teoride lider, liderlik rolünü örgütsel performansı yükseltmek için örgütü değişimlere hazırlayarak oynar.

Kaynak: Bolden vd., **A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks** (Centre For Leadership Studies, 2003). 6.

Liderliğin tarihsel seyrine dair bir perspektif sunmadan önce, yönetim alanındaki işlevleri açısından lider ve yönetici kavramlarını karşılaştırmak yararlı olacaktır.

2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte aralarında nüans farkı bulunan kavramlardır. Liderler sahip oldukları farklı özellikleriyle başkalarını etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon oluşturabilen kişilerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, onlar adına belirlenmiş hedeflere dayalı olarak çaba gösteren, işleri planlayarak uygulayan ve denetleyen kişilerdir. Yöneticilerin ödül ve cezaya dayalı yasal bir gücü vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 81).

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eş güdümlyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2006, 13). Eren (2009, 3-7), yönetimi, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olma üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin olarak kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlar ve yöneticiyi emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimse olarak ele alır.

Koçel (2011, 62), yöneticiliği, başkaları vasıtasıyla iş görme olarak tanımlar ve Luthans'tan aktardığı yönetimin "teknik", "beşeri" ve "kavramsal" olmak üzere 3 boyuttan oluştuğunu ifade eder:

1. Teknik Boyut: Yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici yöneticilik yaptığı alanın bilgisine sahiptir. Bu bilgi uzmanlık bilgisidir.
2. Beşeri Boyut: İnsan unsuruyla ilgilidir. Her yönetici özellikle kademeler yükseldikçe sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ederek ve kontrol ederek başkalarının gayretiyle çözmeye başlar. Yani diğerleriyle kaçınılmaz ilişkilere girer. Bu da beşeri unsurunu öne çıkarır.
3. Kavramsal Boyut: Yöneticinin örgütün tamamını bir bütün olarak görmesini ifade etmektedir.

Tüm bu boyutlar göz önünde bulundurulduğunda yönetimin ve yönetim işini icra eden yöneticinin bir yandan genel teknikleri özel durumlara uydurmak zorunda olduğu gibi, diğer taraftan da tüm örgütün farklı yönlerini içeren bir çerçeve

oluşturmak durumunda olduğunu Can'dan aktaran Taymaz (2009, 19), yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak yanlarını şöyle belirtir:

1. Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma.
2. İnsan ve maddi kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma.
3. Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama.
4. Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

Örgütsel bağlamda lider ve yöneticileri ele alan Kotterman (2006, 13), bu iki kavramın benzer yönlerinin olduğunu bununla birlikte birçok belirgin farklılıklarının olduğunu ifade eder. Öyle ki hem liderlerin hem de yöneticilerin gidilecek yolu belirlemede, kaynakları düzene sokmada, diğerlerini motive etmede ortaklaştıklarını, bununla birlikte yöneticiler daha çok planlamaya ve bütçeleme gibi süreçleri öne çıkarırken liderler gidilecek istikameti belirlemeye çabaladıkları söylenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, daha gerçekleştirilebilir hedeflere yönelirler, belirlenmiş sınırlar içinde hareket ederler ve dengeleyici bir tutum sergilerler. Liderler ise yeni amaçlar belirler ve örgüt üyelerini bu yeni hedefler doğrultusunda harekete geçirirler. Aynı şekilde yöneticiler, kontrol eder ve problem çözer, liderler ise motive eder ve ilham verir. Sonuç olarak denebilir ki yöneticiler, tutarlılığı, öngörülebilirliği, standardizasyonu üretirken liderler, beklenmedik değişimleri üretirler. Bu bağlamda Kotterman (2006, 15) lider ve yönetici farklılaşmasını örgüt süreçleri çerçevesinde aşağdaki tabloda şöyle ifade eder:

Tablo 2: Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

Süreç	Yöneticilik	Liderlik
Vizyon oluşturma	Planlar ve bütçe yapar. Sürecin gerektirdiği adımları ortaya koyar. Vizyon ve amaçları belirlemede kişisel olmayan tutumlar sergiler.	Hedefler ortaya koyar ve vizyon geliştirir. Vizyonun gerektirdiği amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştirir. Vizyon ve amaçları belirlemede oldukça tutkulu kendini ortaya koymaktan çekinmeyen tutumlar sergiler.
İnsan kaynakları ve iletişim	Organize eder ve kadrolar. Yapıyı sürdürür. Sorumluluk temelli görevlendirmeler yapar. Usule uygun uygulamalar ortaya koyar. Düşük düzeyde heyecan gösterir. Çalışan seçimini sınırlar. Yetki aktarır.	Örgütü hizaya sokar. Vizyonu, misyonu ve gidilecek yolu tartışmaya sunar. Vizyonun anlaşılması ve kabul edilmesi için grupların, ortaklıkların ve koalisyonların yaratıcılık süreçlerini etkileme çabası güder. Yüksek düzeyde heyecan sergiler. Seçim alanının geniş tutar.
Vizyon yönetimi	Süreçleri kontrol eder. Problemleri tanımlar. Problemleri çözer. Çözümlerin etkilerini izler. Problem çözümünde düşük düzeyde risk alır.	Motive eder, ilham verir. Değişimin önündeki engelleri kaldırmada çalışanlarını harekete geçirir. Çalışanlarının ihtiyaçlarını giderme noktasında çaba sarf eder. Problem çözümünde yüksek düzeyde risk alır.
Örgütsel çıktıları yönetme	Vizyonun gerektirdiği uygulamaları takip eder ve bu bağlamda olasılıkları hesaplar. Beklentilerin şekillendirdiği sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.	Örgütsel dış ve iç ilişkilerin gelişmesi için yeni ve yaratıcı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayacak beklenmedik ve yararlı değişimlerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlar.

Kaynak: Kotterman, J., **Leadership Versus Management: What is Difference** (The Journal For Quality And Participation 2006). 15.

Rowe (2001, 81-82), liderlerin ve yöneticilerin farklılığını onların düşüncelerinin temelini oluşturan felsefeden kaynaklandığını ifade eder. Yöneticilerin aldıkları kararlarda içinde buldukları örgütün çizdiği sınırlar içinde kalmayı yeğlediklerini, örgütün, örgütü etkileyen çevresel unsurların bunu gerekli kıldığını düşündüğünü, başka bir deyişle sınırları belirlenmiş rastgele olmayan bir düşünme sistemine sahip olduklarını ifade eder. Buna karşın liderlerin kendi kararlarının da örgütü biçimlendirdiğini, bu etkileşime bağlı olarak liderliğini yaptığı örgütün içinde bulunduğu çevreyi etkilediğini, başka bir deyişle karar alma sürecinde daha özgür bir tutum sergilediklerini, düşünce sistemlerinin sahip oldukları yaşam felsefesinin etkilerini yansıttığını belirtir.

Liderlik literatüründeki teorilerinin genel bir incelenmesi sonucu ortaya çıkan kuramları dört ana hat üzerinde toplanmak mümkündür:

1) Özellikler kuramı, 2) Davranışsal liderlik kuramları 3) Durumsal liderlik kuramları ve 4) Yeni yaklaşımlar. Bu aşamada bu kuramlar ele alınacaktır.

2.2. Liderlik Kuramları

2.2.1. Özellikler Kuramı

“Özellikler teorisinin bilinen ilk liderlik teorisi olması kuvvetle muhtemeldir. İlk çağlardan beri bilginler hangi özelliklerin lideri diğerlerinden ayırdığı konusuna eğilmişlerdir. Lideri lider yapan esas özün ne olduğu hep sorulagelmiştir. Liderin belirgin ve üstün özelliklerinin, diğerlerinin üzerindeki etkisi ve onları yönlendirebilmesinin anahtarı olduğu düşünülmüştür” (Dean, 2007, 45).

Özellikler kuramı “başarılı liderlerin hangi özelliklere sahip olduğunu” açıklamayı amaçlar. Bu kuram liderin bazı özellikleri -karakter ve fiziksel- taşıması gerektiği fikrine dayalıdır. Lider olunamayacağı, ancak doğulabileceği fikrine dayanan “Büyük Adam” teorisinden ortaya çıkmıştır. Yaklaşım liderlik özelliklerinin her daim belli insanlarda var olduğunu, uygun koşullarda kendiliğinden ortaya çıkacağını ileri sürer (Bolden vd. 2003, 6).

Birçok araştırmacı hangi özelliklerin bir lideri lider yapan özellikler olduğu konusunda sayısız araştırmalar yapmışlardır. Ancak bu özelliklerin çokluğundan ve sistemli bir biçimde bir araya getirilmesindeki zorluktan dolayı üzerinde hemfikir olunan bir liste ortaya çıkmamıştır (Juras, 2010, 68) Yine de yapılan çalışmaların çoğunda ortak olan özellikler; üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini iyi bir şekilde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sebatkârlık olarak sıralanabilir (Eren, 2009, 526).

Koçel (2011, 576-577) liderin karakter ve fiziki özelliklerini ele alırken tabloda gösterilen unsurları öne çıkarmıştır. Bu özelliklerin grubun içinde birinde daha fazla olması, o bireyi liderlik için daha öne çıkarır:

Tablo 3: Özellikler Kuramı

Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Uyum sağlama	Zekâ	İşbirliği sağlama
Normallığı ayarlama	Yargı ve kesinlik	Yönetici kabiliyeti
Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve prestij
Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Orijinallik ve yaratıcılık		Nezaket ve diplomasi
Kişisel bütünlük		

Kaynak: Koçel, T., **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım 2011), 576.

Özellik kuramları bütünüyle değerlendirildiğinde şunlar söylenebilir (Erçetin, 2000, 31):

- Bazı kişilik özellikleri ile kişilerin lider olarak algılanmaları arasında bir ilişki vardır. Ancak bu ilişki durum, görev, zaman gibi değişkenler göz önüne alınarak dikkatle değerlendirilmeli ve sadece özelliklere dayalı olarak liderlik gibi karmaşık bir sürecin açıklanamayacağı bilinmelidir.
- Özellik yaklaşımlarını zenginleştiren, geliştiren, araştırma bulgularında, liderlik eğitiminde, durum, görev, zaman gibi değişkenler göz önüne alınarak yararlanmak olasıdır.

2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramlar

“Hangi özelliğin liderlik noktasında daha fazla öne çıktığının belirlenmesindeki zorluklar ve bu özelliklerin etki derecelerinin ölçülmesindeki olanaksızlıklar ortadadır; örneğin dürüstlük, doğruluk, sadakat ya da çalışkanlık gibi özelliklerin objektif kriterlerle etki dereceleri nasıl ölçülebilir? Tüm bunların sonucu olarak Douglas McGregor’ın 1960 yılında yayımlanan kitabı “Girişimciliğin İnsan Yüzü (The Human Side Of Enterprise)” ile birlikte davranışçı teoriler ortaya çıkmıştır (Bolden vd., 2003, 6).

Bu yaklaşım, liderin etkililiğini bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlediğini ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Liderin, grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan; izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır (Tosi, Carroll’den akt Şimşek, 2006, 14).

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok: 1.Liderin davranışları, 2.Davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri, 3.Bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır (Erçetin, 2000, 31).

2.2.2.1. Mc Gregor'un X,Y Kuramı

Mc Gregor, geliştirdiği kuramla insan doğasının iki zıt yönüne açıklık getirerek insan ilişkileri ve bu ilişkilerin etkileşim alanlarından biri olan liderliğe basit ama güçlü bir etkide bulunmuştur; bu kuram “x y kuramı” olarak adlandırılır (Stewart, 2010, 10).

Mcgregor yaptığı çalışmalar sonucu yöneticilere dair ortaya koyduğu varsayımlarını iki grupta toplar (Bolden vd., 2003,7):

Tablo 4:Mcgergor X ve Y Teorisi

X Yöneticiler	Y Yöneticiler
Ortalama insan doğasından dolayı çalışmayı sevmeyiz. Bulduğu fırsatları işten kaçmak için kullanır.	Ortalama insan uygun iş alanı sağlandığında fiziksel ve zihinsel çaba harcamaktan kaçınmaz, bu onun için dinlenme ve oyun kadar doğaldır.
Bu özelliklerinden dolayı örgütsel amaçlar için zorlanmalı, tehdit edilmeli ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır.	Uygun ortamda öğrenmekle kalmaz, sorumluluk da alır. İnsanlar kabul ettikleri amaçlara ulaşmada kararlı davranırlar ve iradelerini ortaya koyarlar.
Ortalama insan sorumluluk almaktan kaçınır, yönlendirilmeye ihtiyaç duyar, hırslı değildir ve her şeyden önemlisi güvende olmak ister.	Bireyler arasında örgütsel sorularla başa çıkmada hayal gücü ve yaratıcılık düzeyleri yüksek çok sayıda insan vardır. Önemli olan uygun örgütsel ortam yaratmaktır.

Kaynak: Bolden vd., **A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks** (Centre For Leadership Studies, 2003), 7.

Bu iki varsayım dizimi incelendiğinde Y yöneticilerinin daha esnek ve olumlu bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. X ve Y yöneticilerine dair ileri sürülen varsayımları Schein (2011, 159), olası sonuçlara dair şu ifadelerle yer vermiştir; “sonuçta, daha esnek yaklaşımlar sergileyen Y yöneticilerin, X yöneticilere oranla daha başarılı oldukları söylenebilir.” Ayrıca X yöneticilerinin “Her şeyi her zaman ben bilirim” yaklaşımlarından dolayı beceriksiz ve tembel olarak gördükleri çalışanlarını daha fazla bağımlı hale getirmeleri de olasıdır.

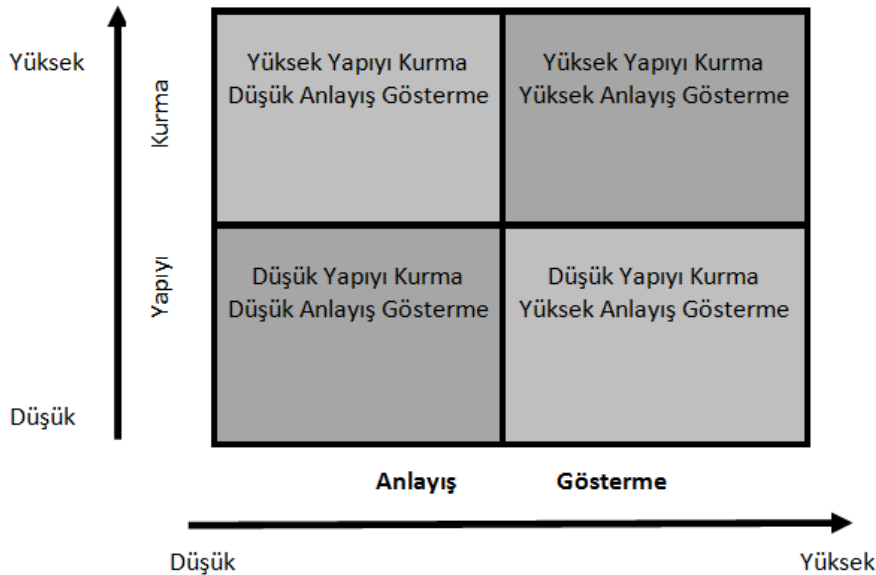
2.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1950’li yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda lider davranışları, bunların bir örüntüsü olarak liderlik biçiminin grup üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Flaishman’ın liderlik sürecini açıklarken ortaya koyduğu iki boyutlu (“anlayış

gösterme” ve “yapıyı kurma”) çalışması bunlardan biridir. Liderlik boyutlarından biri olan “anlayış gösterme boyutu” astlarını önemsemeye ve onların ihtiyaçlarını gidermeye dönüktür. Diğer boyut olan “yapıyı kurma” ise daha çok formal ilişkileri öne çıkaran ve örgütün amaçlarını ve işin gerekliliklerini önemseyen unsurları içermektedir. Anlayış gösterme boyutu ast memnuniyetini öne çıkarırken yapıyı kurma boyutu daha çok verimliliği öne çıkarmaktadır (Molloy, 2012, 2-3). 9 grupta sınıflandırılan yaklaşık 1800 liderlik davranışı sonucunda ulaşılan “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutları şöyle tanımlanabilir (Erçetin, 2000, 32):

- Yapıyı kurma; yetki görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütlenme, kadrolama, iletişim kanallarını oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır.
- Anlayış gösterme; güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grubun üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını ifade etmektedir. Araştırmacılar yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik biçimini, liderin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirmişlerdir.

Ohio State araştırmalarında tanımlanan iki liderlik boyutuna dayalı olarak gösterilen dört işlevsel liderlik biçimi Şekil 1 de verilmiştir (Erçetin, 2000, 32):



Şekil 1: Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Bağlı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi

Kaynak: Erçetin, Ş. Ş., *Liderlik Sarmalında Vizyon* (Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2000). 33.

Şekil incelendiğinde dört tip liderlik tipinin olduğu söylenebilir; bu liderlik tiplerinden en uygunun, hem yapının gerektirdiği sorumlulukları yerine getirme noktasında hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılama noktasında davranış ortaya koyan liderlik tipinin en dengedeki liderlik tipi olduğu ifade edilebilir.

Ohio State araştırmalarının esas bulguları şunlar olmuştur (Koçel, 2011, 579):

- Liderin kişiyi dikkate alan (anlayış gösterme) davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin yapıyı esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

2.2.2.3. Likert Sistem Dört Modeli

Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen araştırmaların amacı; grubun performansını ve güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Elde edilen verilerin analizi sonucu "iş" ve "birey" merkezli olmak üzere iki temel liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir (Erçetin 2000, 33).

Robbins, "birey merkezli liderleri" insanlar arası ilişkilere önem veren, astların ihtiyaçlarına ilgi gösteren ve üyeler arasındaki farkları kabul eden liderler olarak tanımlarken; "iş merkezli liderleri" işin teknik ya da görev yönüne ağırlık verirken, astları örgütsel amaçlar için araç olarak gören liderler olarak tanımlamıştır (Çelik, 2012, 13).

Erçetin (2000, 33-34), iş merkezli ve birey merkezli lider davranışlarını şöyle açıklar:

1. İş merkezli lider davranışları: Liderin dikkati daha çok astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Bu nedenle iş merkezli lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir.
2. Birey merkezli davranış: Lider, astlarıyla "insan" olarak ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder.

Bu çalışmaların genel sonucu, birey merkezli liderlik davranışlarının daha etkin olduğu yönünde olmuştur (Koçel, 2011, 579).

2.2.2.4. Yönetim Tarzı Metriksi

“Bazı liderler iş odaklıdır; basitçe ifade etmek gerekirse her şeyin biran önce halledilmesini isterler. Başka diğeri ise insan odaklıdır ve tek istedikleri insanların mutlu olmalarıdır. Birileri daha vardır ki bu iki grubun kombinasyonu gibidirler. Her daim kurallara dayalı davranıyorsanız ve işleri sıkı programlar dâhilinde yürütüyorsanız görev yönelimli -bir başka değıle ürün odaklı- olduğunuz söylenebilir. Yok, eğer insanların ihtiyaçlarını öne çıkarıyorsanız ve bu ihtiyaçları gidermeyi ana hedefiniz olarak belirlemişseniz insan odaklı olduğunuz söylenebilir. Bu tarzlardan şu ya da bu tarz tercih edilmelidir demek ne doğru ne de yanlıştır. Liderin eğilimlerini bilmesi kendi yetersizliklerinin ve yeterliliklerinin farkına varmasını sağlar ve bu da kendini geliştirme imkânı sunar (Hania Zeidan, 2009, 85).

“Yönetim tarzı matriksi” Robert ve Jane Mouton tarafından 1958 ve 1960 yılları arasında geliştirilmiştir (Molly, 2012, 3). Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak Şekil 2’de gösterildiği gibi bir matriks elde edilmiştir (Koçel, 2012, 580):

Yüksek		Üretime Dönüklük						Yüksek		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş yemposuna götüren ilişkiler									9.9 Yönetim İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma
8										
7										
6										
5					5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatm inkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme					
4										
3										
2	1.1 Yönetim Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak									9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma
1										
Düşük		Üretime Dönüklük						Yüksek		

Şekil 2: Yönetim Matriksi

Kaynak: Koçel, T., **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım 2011). 580.

Yukarıdaki matriste çeşitli yöneticilik tipleri rahatlıkla belirlenebilir. Örneğin 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. Dolayısıyla bu tür bir yönetici bu yönde davranır. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astlarının hisleri ve memnun olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem astlara hem üretime ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir (Koçel, 2012, 580).

Owens, yönetim tarzı matrisi şeklinde ifade edilen 81 liderlik tarzını 5 temel liderlik altında toplamıştır (Çelik, 2012, 14-15):

1. Zayıf liderlik: Lider izleyenleri kendi halinde bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1'lik liderlik biçimi olarak görülür. Zayıf liderlikte iş gören ve üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır.
2. Otorite ve itaat: 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir. Bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.
3. Şehir kulübü liderliği: Lider iş görene en üst düzeyde önem verirken üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.
4. Denge sağlayıcı liderlik: Lider mevcut yapıyı korumaya ve devam ettirmeye çalışır. 5,5'lik olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem yönetime hem de iş görene orta düzeyde bir ilgi vardır.
5. Grup liderliği: 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılımın ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır.

2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

1970'lerden sonra, örgütsel bağlamda ortaya çıkan uygulama sorunları, var olan baskılardan hareketle durumsallık bakış açısı gelişmeye başlamıştır. Bu yaklaşımla örgütlerin karşılaştıkları sorulara sadece klasik kuramların katı kuralları ve varsayımlarıyla veyahut da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm aranmaktan vazgeçilmeye başlandığı görülmektedir (Eren, 2009, 72).

50'li 60'lı ve 70'li yılların görece daha stabil ortamından farklı olarak büyük toplumsal değişimleri beraberinde getirmesi -teknolojik değişimler, küresel pazarların ortaya çıkışı, kadın istihdamının artışı- örgütlerin bu değişime ayak uydurma noktasında tek tip bir yönetim anlayışının ve buna bağlı olarak da tek tip sayılabilecek idealize edilmiş bir liderlik yaklaşımının yetmediğini ortaya koymuştur. Bu durum hem davranışsal boyutu hem de koşulları göz önünde bulundurmaya gerekli kılan “durumsallık teorilerinin” gelişmesine zemin hazırlamıştır (Shatzer, 2009, 10).

Durumsallık yaklaşımı, en iyi örgüt yapısını esas alan, evrensel ve her yerde geçerli ilkeleri dayanak edinen kendinden önceki yaklaşımlardan farklı olarak durumlarla ve belli bir durumdaki koşulları açıklamakla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır (Koçel, 2011, 272-273).

Durumsallığı esas alan yaklaşımlar, etkili liderliğin; 1. izleyenlerin, 2. liderin özelliklerinin, 3. liderlik biçiminin, 4. liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000, 36)

Durumsallık yaklaşımı (Koçel, 2011, 273):

1. Değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavramları, tekniklerin kullanılmasını ve davranışları gerektirir.
2. Buna bağlı olarak her yer ve koşulda geçerli bir tek en iyi örgüt yapısı yoktur.
3. En iyi, durumdan duruma değişiklik gösterir.
4. Bu yaklaşım kendinden önceki yaklaşımları bir çerçeve içine koyarak onları daha yararlı duruma getirmektedir.

2.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Bu model, liderlik biçimiyle durumun ortaya çıkardığı koşullar arasında bağlantı kurulması savına dayanır. Teori, her liderin farklı koşullar altında farklı performans sergilediklerini öne sürer. Öyle ki her liderin daha iyi performans sergilediği koşullar farklı özellikler taşıyabilir. Bu noktada hangi liderlik performansının hangi koşulda daha pozitif sonuçlara yol açtığını belirlerken liderlik tipi ve durumun özelliklerini birlikte göz önünde bulundurmak gerekir (Fiedler, 1981, 454). Kuram liderlik biçimleri ile durumun istekleri arasında eşleştirme yapılması ve uyumun sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağını varsaymaktadır (Mitchell vd., 1970, 253).

Fiedler, yaptığı araştırmalarda “etkili lider tutumlarının” neler olabileceği üzerinde durmuştur. Lider tutumlarını belirlerken liderin izleyenlere yaklaşımının örgüt yönetiminde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. İşe karşı tutum geliştirmede farklı özellikler sergileyen izleyenler, liderin davranışı üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır. Bazı liderler, izleyenleri özellikleri bakımından ayırt etmezken, bazılarının izleyenleri özellikleri bakımından ayırdığını; yetenekli, olumlu ilişkiler kurabilen izleyenlere daha yakın davrandığını belirtmiştir. Bunu açıklarken izleyenlerin özellikleri bakımından tamamen zıt özellikler -yetenekli yeteneksiz,

arkadaş canlısı mesafeli v.b- taşıyabildiklerini ortaya koymuş ve bu özelliklerinden dolayı izleyenleri iki gruba ayırmıştır: 1.en tercih edilir grup üyeleri, 2.en az tercih edilir grup üyeleri (Khun, 2002, 5-10).

Bu gruplarla liderin kurduğu iletişim biçimine göre iki farklı liderlik stilinin ortaya çıktığı söylenebilir: 1. iş odaklı liderler ve 2. ilişki odaklı liderler. İlişki odaklı liderlin, her iki grubu da benzer şekilde olumlu algıladığı, her bireyi memnun etme eğiliminde olduğu; buna karşın iş odaklı liderlerin, işe uyumlu olmayan bireylere olumsuz yaklaştığı, iş görenleri özellikleri açısından ayırdığı söylenebilir (Khun, 2002, 5-10).

Liderlerin etkinliğinin düzeyini belirleyen üç önemli durumsal bileşen olduğunu ifade eden Fiedler (1981, 455) bu bileşen şenleri şöyle açıklamıştır:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler; lidere izleyenlerin duydukları güven derecesiyle ilgilidir. İzleyenlerin üzerindeki etki derecesini ortaya koyar. İzleyenleri her koşulda yönlendirebilme gücünün göstergesidir.
- İşin niteliği; yapılandırılmış, planlı işlerin örgütsel etkinlik açısından daha olumlu sonuçlar doğuracağını varsayar.
- Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi; liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir.

Fiedler'e göre lider üye ilişkileri uyumluysa işin yapısı belirginse ve liderin bulunduğu mevkinin gücü yeterli ise lider için uygun bir ortam vardır denebilir. Bu üç unsurun en uygun olduğu ya da en uygun olmadığı durumlarda iş odaklı liderlik etkili olurken orta derecede uygunluk söz konusu ise ilişki odaklı liderlik etkili olur.

2.2.3.2. Yol-Amaç Kuramı

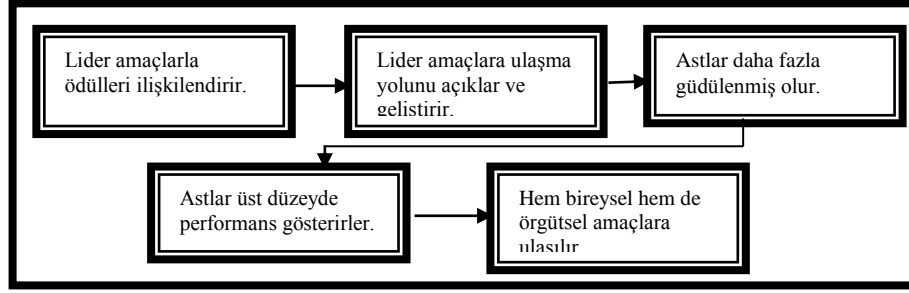
Yol-amaç kuramı, kendinden önceki liderlik kuramlarının belirlediği “iş odaklılık” ve “ilişki odaklılık” ikilemine dayalı gelişen bir durumsallık kuramıdır. Teori durumsal etkenlerin iş yönelimli veya insan yönelimli liderlerin ve bu liderlerin diğerleriyle ilişkilerindeki etkililik derecesine olan tesiri üzerinde durur (House ve Aditya, 1997, 22).

Kuram, izleyenlerin, amaca dönük performans harcamaları konusunda ikna edilmesinin lider açısından önemini vurgular. Lider, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için iş yerini izleyenler açısından tatmin edici bir ortama dönüştüren ve izleyeni motive edici eylemler geliştiren bir rehber dönüşür. Amaçlara dönük beklenti yaratma çabası güden lider, bu amaçlara ulaşmak için harcanacak performansı ve izlenecek yolu belirler. Bu bağlamda, kuramın; 1.Liderin izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve 2.Liderin izleyenlerin amaca verdikleri değeri etkileme derecesi (amaç) ortaya koyan iki boyutlu bir süreci ifade ettiği söylenebilir (House 1996, 326).

Genel anlamda, örgütsel amaçlara odaklanan ve izleyenlerin memnuniyetini esas alan liderlik tiplerini, House (1996, 326-327), bu liderlik tiplerinin uygulama alanındaki yansımalarını esas alan bir gruplamayla dört ayrı kategoride ele alır:

1. Otoriter liderlik: Astların sorumluluklarının astlar tarafından bilinmesini sağlar. İş planlar ve koordine eder. Kuralların anlaşılır kılınmasına rehberlik eder. Amaca dönük harcanacak performansın derecesini belirler. Ödüllendirilecek performansın düzeyini belirler.
2. Destekleyici liderlik: Astların memnuniyetini esas alan liderlik davranışlarını kapsar. Rahat bir çalışma ortamı oluşması için çaba harcar. Böylece amaca dönük performans artırıcı bir yol şekillendirilir.
3. Katılımcı liderlik: Astların karar alma sürecine katılımını cesaretlendirmeye dönüktür. Astlara otonomi sağlar, kişisel yeteneklerini ortaya koyma fırsatı yaratır.
4. Başarı odaklı liderlik: Performansta mükemmelliğe odaklanır. Çalışanların amaca dönük yüksek standart ortaya koyması beklenir. Endişeye mahal vermeyecek bir iş ortamı sağlamaya odaklanır.

Bu liderlik tipleri durumun niteliğine göre uygulama alanı bulur. Hatanın tolere edilemeyeceği, yüksek iş standardı olan uzmanlık gerektiren örgütlerde başarı odaklı liderlik daha da geçerlidir. Yine astların olgunluk düzeyi-iş yetenekleri, motivasyon düzeyleri yüksek ise katılımcı liderlik öne çıkar. Hiyerarşik yapının belirgin olduğu yapılarda otoriter liderlik daha geçerlidir. İş görenlerin her açıdan yardıma gereksinim duydukları yapılarda destekleyici lider olmak gerekebilir. Bu bağlamda liderlik süreci şu şekilde ifade edilebilir (Erçetin, 2000, 47):



Şekil 3: Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci

Kaynak: Erçetin, Ş. Ş., *Liderlik Sarmalında Vizyon* (Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2000), 40.

Güdülemeye ilişkin kuramların bulgularıyla da tutarlılık gösteren bu çözümleme biçimi, astların güdülenmesi ve bunu sağlayan gereksinimlerin karşılanması aracılığıyla örgütlerde etkili bir liderlik sürecinin nasıl gerçekleşebileceğini algılama kolaylığı sağlamaktadır (Erçetin, 2000, 47).

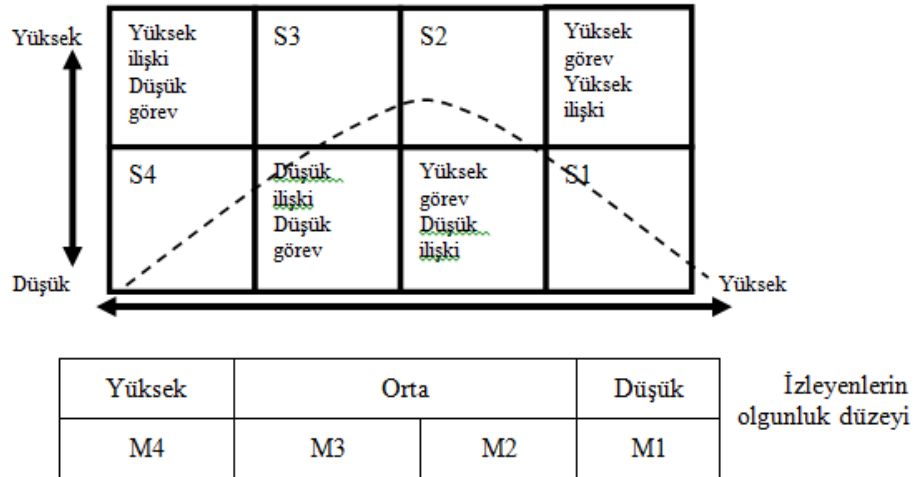
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın temelinde izleyenlerin olgunluk düzeyleriyle ilgili durumsal değişkenliklerdir. Eğer izleyenler düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyişle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri azsa liderden beklentileri, kendilerinden daha olgun olan yani yeterlilikleri daha yüksek, eğitim düzeyleri daha yukarıda, özgüvenleri daha fazla olan izleyenlerden farklı olacaktır (Eren, 2009, 517).

Liderin iş odaklı ya da ilişki odaklı davranışlar sergilemesinde etkili olan asıl unsur izleyenlerin olgunluk düzeyidir. İzleyenlerin olgunluk düzeyi iş ve psikolojik özellikleri içermektedir ve iki tip olgunluk düzeyinden bahsedilebilir: 1) İş olgunluğu -Bu olgunluk biçimi daha çok performansı etkileyen iş deneyimi ve eğitim düzeyi gibi olgularla ilgilidir.-, 2) Psikolojik olgunluk -Kişinin başarı ihtiyacını ve gönüllü olarak sorumluluk yüklenmesiyle ilgilidir- (Çelik, 2012, 28). Bu aşamada önemli

olan liderlik biçiminin izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olmasıdır. Çünkü en etkili liderlik biçimi sadece bu olgunluk düzeyinin en uygun olduğu noktada gerçekleşir (Erçetin, 2000, 42).

İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşük olduğu zaman etkili liderlik iş odaklı lider davranışlarının yüksek düzeyde, ilişki odaklı lider davranışlarının düşük düzeyde olmasını gerektirir (Owens'ten akt, Çelik, 2012, 29). Şekilde görüleceği üzere lider davranışlarını ilişki odaklı ve iş odaklı olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, izleyenlerin olgunluk düzeyi de olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3, M4 olarak ifade edilmektedir (Eren, 2011, 517). Bu modelde, olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında ise lider; yüksek ilişki, düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde astların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise lider düşük ilişki düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamı ile astlarına bırakarak “personel güçlendirme” denilen kavramın gerçekleşmesini sağlayacaktır.



Şekil 4: İzleyenlerin Olgunluk Düzeyi ve Liderlik Biçimi Karşılaştırması

Kaynak: Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Beta Yayın Basım Dağıtım, 2011), 518.

Şekil incelendiğinde olgun olmayan astlar (M1) için iş odaklı ilişkilere daha önem verdiği, ilişkilere daha dönük davranış geliştirdiği söylenebilir. Olgun olmayan astlara emir verip

icrasını isteme olan S1 davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı M2 durumunda lider yüksek görev yüksek ilişki sergilemektedir ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda lider yüksek ilişki görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluk en yüksek olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2011, 517-518).

Kuram Blachard tarafından gözden geçirilerek geliştirilmiş, kurama ilişkin sürdürülen çalışmalarda dört tip liderlik stiline ifade edilmiştir (Hersey ve Blacher'den akt. Çetin, 2000, 43): 1.yöneltici, 2. öğretici, 3. destekleyici ve 4. yetki göçerici:

1. Yöneltilici: Lider izleyenlerin rolünü açık bir biçimde tanımlar ve izleyenleri neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını belirtir. Performanslarını denetler. İlişki tek yönlüdür.
2. Öğretici: Lider izleyenlere kararları açıklar, onların önerilerini alır ancak izlemeye ve denetlemeye devam eder.
3. Destekleyici: Lider izleyenleri dinler, destek sağlar, özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımın önünü açar. İletişim çift yönlüdür.
4. Yetki göçerici: Lider izleyenlere yetki göçerir ve sorumluluk verir.

İzleyenlerin olgunluk düzeyinin yükseltilmesiyle liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine dair yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Erçetin, 2000, 46). İzleyenlerin olgunluk düzeyi performansları üzerinde etkili olmaktadır.

2.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine ayak uydurabilmek mümkün değildir (Çelik, 2012, 141). Çağdaş yönetim ve örgüt kavramlarının

doğmasına neden olan koşullar, liderlik olayının açıklanmasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur (Koçel, 2011, 591).

Yeni liderlik yaklaşımları, Türkçe literatüre girdiği biçimiyle; etik liderlik, kültürel liderlik, paylaşımcı liderlik, dönüşümcü liderlik, kuantum liderlik, vizyoner liderlik, kendi kendine liderlik, hizmetçi liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, otantik liderlik, ruhsal liderlik, uyum sağlayıcı liderlik ve karmaşık sistemlerde liderlik başlıkları altında sıralanabilir (Gündüz vd., 2011, 526).

Bu bağlamda dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik ve otantik liderlik gibi liderlik arayışları ortaya çıkmış ve literatürdeki yerini almıştır.

2.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik, "hangi liderlerin, izleyenlerinin tam donanımlı olmalarını sağlayarak daha yüksek düzeyde hedeflere ulaşmaları noktasında onları motive ederek performanslarını arttıracakları" sorusuna yanıt arayışlarının bir sonucu olarak liderlik literatüründeki yerini almıştır (Bass, 1985). 1978 yılında Burns tarafından tanımlanan ve daha sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümsel liderlik örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Çetin vd. 2012, 14).

Dönüşümsel liderliğin öncüsü olan Burns (1978, 3), liderliğin, izleyenlerle kolektif amaçlar oluşturmakla diğerlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin etmekle anlam kazanacağını belirtir. Dönüşümsel liderlikte temel alınan durum, izleyenlerinin ilgilerini örgütsel amaçlara ulaşmaya çevirmeyi başarmak ve bu bağlamda bireysel çıkarlarını örgütsel çıkarların gerisinde görmeye başlamalarını sağlamak ve bu yönde performanslarını arttırmaya onları istekli kılmaktır (Bass, 1990 21). Liderleri, izleyenlerini bilen, onları anlayan ve onların kapasitelerini yükseltmeye çaba harcayan bireyler olarak tanımlayan (Burns, 1978), dönüşümsel lideri, şu şekilde ele alır:

“Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin ortaya çıkan ihtiyaçlarının takipçisidir ve bu ihtiyaçların karşılanması noktasında çaba sarf eder. İzleyenlerinin motive olmasını sağlayacak potansiyel enstrümanları keşfetmeye çalışır. Bu anlamda yüksek düzeyde beklentiler edinmelerini sağlayarak onların kendilerini tüm yönleriyle geliştirmelerini desteklerler.”

Dönüşümsel liderler, kendilerini, izleyenlerinin güvenini ve ona inancını kazanma noktasında bir rol modele dönüştürürler (Avolio ve Bass, 2002, 3).

Dönüşümsel liderler, yaratıcılığını, enerjikliğini, sezgilerini ve istikrarlı olmayı bir araya getirerek izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılama noktasında çaba sarf eden ve böylece herkesi içine alan sağlam bir örgütsel kültür oluşturmaya çalışan kişilerdir (Bass ve Avolio, 1993, 112). Bu liderler, izleyenlerinin bilinç düzeylerini örgütsel amaçlara ulaşmanın önemi ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı noktasında yükselterek onların kendi kişisel ilgilerinin ötesine geçmesini sağlarlar (Bass, 1997, 21). Dönüşümsel liderler, tüm bunları; karizmatik yönlerini izleyenlerine yansıtarak onlara ilham vererek duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak ve onları entelektüel boyutta özendirerek gerçekleştirirler (Bass, 1997, 21).

Bu bağlamda dönüşümsel liderlik sürecinin dört bileşeni olduğu söylenebilir (Bass vd, 2003, 208):

- *İdealleştirilmiş Etki*: Bu liderler güvenilir, hayranlık duyulan ve saygı beslenen liderlerdir. İzleyenler, liderlerine imrenirler ve ona benzeme çabası güderler. Lider de olası tüm riskleri izleyenleriyle paylaşır ve etik ilkelere bağlı, değerlere ve prensiplere dayalı bir yönetim anlayışı benimserler.
- *İlham Verici Motivasyon*: Liderler, izleyenlerine yaptıkları işlerin zorluklarıyla başa çıkabilmeleri ve bu işlerle aralarında anlama dayalı bir ilişki kurabilmeleri için izleyenlerini motive eder. Bu bağlamda örgüt üyelerinin manevi yönden uyarılması sağlanır. Böylece daha gayretli olurlar ve daha iyimser bir bakış açısı geliştirirler. Liderler, izleyenlerini daha etkili bir geleceği tahayyül etmelerini sağlayarak kendileri için nihai bir amaç edinmelerini garanti ederler.
- *Entelektüel Uyarım*: Liderler, izleyenlerini karşılaştıkları problemleri yeni bir bakış açısıyla ele almada, süregelen durumlarla baş etmede yeni yollar bulmada daha yaratıcı, yenilikçi ve sorgulayıcı bir tutum geliştirmeleri için teşvik ederler. Bunu yaparlarken izleyenlerinin yanlışlarını alaycı bir tavırla ele almazlar. Yeni fikirlerin, yaratıcı çözümlerin izleyenler tarafından ortaya konulmasında ısrarcı olurlar.
- *Bireyselleştirilmiş İlgi*. Liderler, bir koç gibi, bir mentor gibi hareket ederek her bir izleyeninin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi noktasında her bir izleyeni için özel bir ilgi ortaya koyarlar. Bu anlamda destekleyici bir örgüt iklimi oluşturan lider, yeni öğrenme fırsatları için farklı zeminler oluşturur. İzleyenler böylece potansiyellerinin üst noktalarına çıkarlar. Sonuçta bireysel farklılıklar, istekler ve ihtiyaçlar tanınmış olur.

2.3.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimsel liderlik, liderin, öncelikle sosyal değişim araçlarını kullanarak etkileşimde bulunma çabasını ifade eden bir süreçtir (Robbins, 2007, 475). Burns (1978, 19), etkileşimci liderliği, izleyenlerin performanslarına karşılık sunulan ödüllendirmeye dayalı bir süreç olarak ifade eder. Bass (1997, 21), etkileşimci liderliğin takas temelli karşılıklı bir değiş tokuş süreci olduğunu açıklar. Bass arkadaşları (2003, 209), etkileşimsel liderliğin, liderler ve izleyenleri arasında ödül ve ceza sistemine dayalı gelişen bir takas ilişkisi olduğunu belirtir. Başka bir deyişle etkileşimsel liderlik, bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ile izleyenleri arasında işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır (Koçel, 2011, 591). İyi bir etkileşimsel liderlik süreci, liderin izleyenlerini tanıyarak doğru zamanda doğru ödüllendirmelere başvurmasıyla mümkündür. Etkileşimsel yönü zayıf olan liderler, olası problemleri önceden tahmin etmekte zorlanırlar ve bundan dolayı etkili ve doğru müdahaleleri ortaya koymakta yetersiz kalırlar. Buna karşın etkililik düzeyi yüksek olan etkileşimsel liderler, tam zamanında uygun tutumlar geliştirerek problemleri daha etkili bir biçimde çözerler. Bundan dolayıdır ki etkileşimsel lider, hedeflere ulaşıldığında teşvik edici sürprizler, övgü sözleri ve para gibi ödüller kullanır. Bununla birlikte hata yapılması durumunda sitemli ifadeler ve caydırıcı özellikte ceza yöntemleri kullanmaktan çekinmez (Rugieri, 2009, 1018).

Etkileşimsel liderlik, izleyenlerin kısa vadede değişme özelliği gösterme olasılığı olan ihtiyaçlarını karşılamaya dönük gelişen bir liderlik bakış açısı olmakla birlikte, liderin izleyenlerinin etkililiğini arttırabilmek için hangi ödüllerin hangi zamanda ve hangi izleyen için daha uygun olacağını belirlemede yeterliliğini arttıracak duygusal bir zekayı da gerekli kılar (Bass ve Avolio, 2003, 212).

Bass (1997, 19-28) etkileşimsel liderliğin üç bileşeni olduğunu ifade eder: 1. ödüle bağlılık, 2. istisnalarla yönetim -kendi içinde aktif ve pasif yönetim olmak üzere ikiye ayrılır ve 3. minimum liderlik olmak üzere üç faktörden oluşur. Bu faktörler şu şekilde açıklanır:

1. Ödüle bağlılık: Lider, izleyenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri durumunda onların ihtiyaçlarını karşılayacağına dair, çeşitli ödüllendirmelere gideceğine dair verdiği taahhüttür. Lider, izleyenleriyle neyi başarırlarsa hangi ödülü

alacakları konusunda iletişime geçer (Chaudhry ve Javed, 2012 259). Lider böylece izleyenlerine daha fazla destek ve kaynak sağlama fırsatı yaratır (Koçel, 2011, 591)

2. İstisnalarla yönetim: Liderler tarafından, aktif ya da pasif olmak üzere iki farklı biçimde uygulanır. Aktif durumda lider, izleyenlerini gözlemler, belirlenmiş standartlarda sapmalar meydana geldiğini sezdiğinde olası yanlışlar ortaya çıkmadan müdahale eder. Pasif durumda ise lider izleyenlerin yanlış yapmasını bekler, sorun ortaya çıktığında sürece dâhil olur.

3. Minimum düzeyde liderlik: Laissez-faire liderlik tarzı olarak ifade edilen bu liderlik tipinde lider izleyenlerini tamamen serbest bırakır. İş standartlarının oluşturulması sürecine dâhil olmaz. İşle ilgili hiçbir karar sürecine dâhil olmaz. Bu tür liderler, sorumluluk üstelenmekten kaçınan ve ihtiyaç duyulduğunda ortalıkta gözükmeyen liderlerdir.

4. Etkileşimsel liderler, dönüşümsel liderlerle karşılaştırıldıklarında izleyenlerinin daha kısa vadeli fiziki ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaya yöneldikleri görülür. İzleyenleri nezdinde ekonomik motivasyon araçlarını kullanarak onları amalar doğrultusunda güdüleme yolunu seçerler. Buradan etkileşimsel liderlerin, dönüşümsel liderlere nazaran koruyucu bir tavırdan çok tepkisel ve anlık tavırlar geliştirdikleri söylenebilir (Koh vd, 1995, 321).

3. OTANTİKLİK VE OTANTİK LİDERLİK

3.1. Otantiklik

“İnsanlar, kendileriyle yürekten iletişim kuran ve kendilerine ilham veren liderler arzularlar. Otantik liderler bu noktada devreye girer ve onları imkânsızı gerçekleştirebileceklerine inandırırılar. Otantik liderler içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak imkânsızı mümkün kılarlar ve doğru olanı diğerleri için diğerlerine gösterirler (Kerfoot, 2006, 595)”

Çağımızın ortaya çıkardığı hızlı değişimlerin bir sonucu olarak tarihte hiç görülmedik bir biçimde “liderin etkinliği” ve bu etkinliğinin sonuçları tartışılmaya başlandı. Bununla birlikte değişen ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların karşılanmasına dönük ortaya çıkan yüksek ilgi lider ve izleyen ilişkisine farklı bir yaklaşımı zaruri kılmıştır (Caza vd., 2010, 55). Aynı şekilde geniş ölçekte ortaya çıkan skandallar, yönetim erkinin kötüye kullanılması durumları, özel kuruluşlarda ve devlet kurumlarında ortaya çıkan büyük toplumsal etkiler yaratan olaylar otantikliğe dönük bir algıda seçicilik ortaya çıkarmıştır (Walumbwa vd., 2008, 90). Bunun sonucunda “olduğun gibi görünmeye, görüldüğün gibi olamaya”, “sadece başkalarına değil, kendine karşı da dürüst olamaya” dayalı olan otantik liderlik ihtiyacı belirgin biçimde hissedilmeye başlanmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, 735).

Otantikliğin kökeni incelendiğinde tüm referanslarını “kendini bilme ve her türlü eylemsellikte bu şiarla hareket etme” argümanına dayandığı görülecektir (Caza vd., 2010, 55). Harter (2002), otantiklik kavramını; kişinin kendi deneyimlere bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine yani “kendini bilmesine” dayalı bir süreç olarak açıklar ve kendi içyapısıyla uyumlu bir şekilde gerçek duygularını yadsımadan düşünmeyi ve davranmayı gerektirdiğini ifade eder (Avolio ve Gardner, 2005, 320). Harter’ın (2002) bu tanımına göre otantiklik, insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır. Aslında bu anlamın yansımaları tarih boyunca çoğu kültürde bulunmuştur (Memiş vd., 2009, 295-296);

- Yunan Mitolojisi, “Kendin ol.”
- Confiçyus (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, MÖ 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur.”

- Sokrates (Eski Yunan filozofu, MÖ 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol.”
- Mevlana Celaleddin Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol.”
- William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle.”
- Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.”

Kernis (2003, 13), otantikliği açıklarken “özsaygıya” vurgu yapmaktadır. Özsaygıya dair özellikleri kullanarak otantikliği betimler:

“Gerçek otantik yapı kendini eylem tercihlerinde ortaya koyar, ilişkilerde kendini gösterir; diğerleriyle ilişkilerde önemli olan karşımızdaki birey olmalıdır, ondan ne elde edeceğimiz değil. Otantik kişilik, olumsuzlukları ulu orta söyleme, başkaları tarafında aşırı takdir edilme isteği, diğerlerine karşı aşırı savunmacı yaklaşma gibi duyguları yadsır.”

Kernis (2003, 13-15) otantikliğin birbirinden belli yönleriyle ayırt edilebilir dört bileşeni olduğunu söyler: 1. öz farkındalık, 2. tarafsızlık, 3. eylem, 4. ilişkisel oryantasyon:

1. Öz Farkındalık: Kişinin kendi duygularını, düşüncelerini, arzularını gerçekçi bir biçimde ele alması anlamına gelir. Bu kişinin kendi karakter özellikleriyle ilgili güçlü ve aynı zamanda zayıf yönlerini de bilmesini gerektirir. Kişi kendi doğasındaki zıtlıkların farkındadır. Örneğin bireyler belli yönleriyle dışadönük, belli yönleriyle içedönük olabilirler, ya da hem baskın karakter özelliklerini hem de çekingen karakter özelliklerini birlikte aynı anda taşıyor olabilirler. Her ne kadar bu zıt yönlerden biri diğerine göre daha belirgin biçimde gözükse de zıtlıklar bir aradadır. Otantik özellik açısından bu farkındalığı yüksek düzeyde kendinde var eden bireyler, bu çok yönlülüğün farkındadırlar ve diğerleriyle ilişkilerinde bu gerçeği her daim aklında tutarlar. Kısacası farkındalık bileşeni, kişinin kendi değerlerinin, inançlarının, davranışlarının, “bilgisine sahip olmayı gerektirir. “Kendin olma” kavramına denk düşer.

2. Otantikliğin ikinci bileşeni, “kendinle ilgili bilgiye” dönük tarafsız bir tutumu gerektirir. Başka bir deyişle, bilgiyi ele alış biçiminde çarpıtmalara, abartmalara, inkârâ başvurmadan, olanı olduğu gibi ele almayı ifade eder. Tam anlamıyla objektif bir tutumu esas alır. Olumlu ya da olumsuz bireyin her yönüyle ele alınmasına vurgu

vardır. Örneğin bazı insanlar belli aktivitelerde yetersiz olduklarını kabullenmede zorlanabilirler. Bu durumu kabullenmek yerine bir mantığa büründürmeyle aktivitenin sonuçlarına dair küçümseyici bir yaklaşım geliştirebilirler. Yine bazıları kendi içinde buldukları duygusal duruma dair yanlış bilgilendirmeler başvurabilirler. Örneğin sıkıntılarını, öfkelerini, endişelerini olduğu gibi ele almak yerine, daha farklı biçimlerde yaklaşımlar sergileyebilirler. Sonuç olarak ele alınan duruma dair çok yönlü ve tarafsız bir yaklaşım geliştirme, bahsedilen ikircikli durumlar incelendiğinde önemi daha da anlaşılır olacaktır.

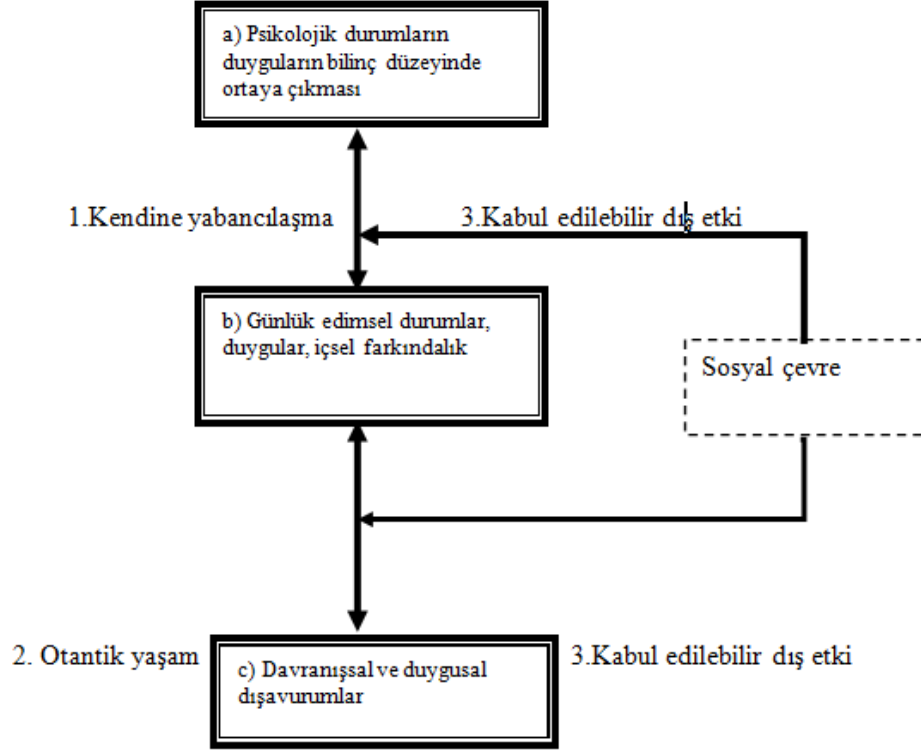
3. Otantikliğin üçüncü bileşeni davranıştır. Buradaki davranış kendi gerçek benliğine uygun davranıp davranmadığıyla ilgilidir. Otantik davranışla kast edilen sonucunda istenilmeyen bir durumla karşı karşıya kalma riski olsa dahi kendi inançların, ihtiyaçların ve tercihlerin doğrultusunda davranabilmektir. Kuşkusuz kendini doğrudan olduğu gibi yansıtmaya toplumsal alanda çeşitli sorunları beraberinde getirme riski taşımaktadır. Öyle ki olduğu gibi kendini ortaya koyma davranışı, bireye dönük toplumsal bir baskıyı da beraberinde getirebilir. Otantik yaklaşımda kast edilen de davranışların neden olacağı olası tehditleri algılayabilmek ve davranışlarımızla çevre arasındaki uyumu ya da uyumsuzluğu fark etmek ve bu noktada bir duyarlılık geliştirebilmektir. Otantiklik, kişinin kendin gibi davranma adına zorlama eylemler ortaya koyma değil, kişinin içten gelen duygularının, güdülerinin, eğilimlerinin doğal ve özgür biçimde ifade edilebilmesidir.

4. Otantikliğin dördüncü bileşeni diğerleriyle ilişkilerde doğal iletişime vurgu yapar ve açık olmayı, dürüst olmayı, ilişkiye değer vermeyi içerir. İlişkisel otantiklikte önemli olan diğerleriyle gerçek bir ilişki yaratabilmektir. Bunda kastedilen diğerinin senin ne olduğunu bilmesine izin vermelisin; iyi ya da kötü tüm yönlerine tanıklık edilebilmelidir. Bu yönüyle otantik ilişki seçici bir süreçtir ve gerçeğe dayalı geliştiği için zamanla karşılıklı bir güven ve samimiyetin oluşmasını sağlar.

Bununla birlikte terimin tanımlanmasında farklı bakış açılarının ortaya çıktığı görülecektir: Bazı tanımlarda sadece “tutarlılık” otantik olma noktasında yeterli görülürken (Sparrowe, 2005; Zhang vd. 2008; Shamir ve Eilam, 2005) diğer birçok tanımda ahlaki ve etik bir bakış açısının gerektirdiği bileşenleri de göz önünde bulunduran daha kapsamlı bir tanımlama öne çıkmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd 2008; May vd 2003). Başka bir deyişle otantiklik etiketini hak etmek

içsel bir tutarlıktan daha fazlasıdır ve güç ve sorumluluk gibi liderlik doğasında bulunan unsurları da ihtiva etmelidir (Caza ve dig. 2010 s, 55).

Otantik kavramını tanımlamaya dönük yapılan çalışmaların sonucu tanım üzerinde ortaya çıkan konsensüsü, “birey merkezli” ele alan ve bu doğrultuda açıklayan Wood ve diğerleri (2008, 386-387) otantiklik kavramını üçlü bir perspektifle ele almışlardır.



Şekil 5: Birey Merkezli Otantik Kavramsallaştırması

Kaynak: Wood vd., **The Authentic Personality: A Theoretical And Empirical Conceptualization And The Development Of The Authenticity Scale** (Journal Of Counseling Psychology,2008). 386.

Birey merkezli otantik kavramsallaştırması şekli incelendiğinde; Barrett-Lennard tarafından tanımlanan ve aralarında belli bir tutarlılığa sahip üçlü bir yapıya dayandığı görülür: a) bireyin geçmiş yaşam deneyimleri, b) bu deneyimlere dayalı olarak farkındalık halinin semboller aracılığıyla anlaşılır olması ve c) sembollerin duygular ve davranışlarla görünür hale gelmesi. Bu süreçte, günlük yaşam deneyimlerimize (a kutusu) -gerçek anlamda bizi etkileyen günlük deneyimlerimizle ortaya çıkan psikolojik durumlar, duygular ve inançlar- dayalı olarak belli bir farkındalık düzeyine (b kutusu) ulaşılır. Başka bir deyişle günlük yaşam

deneyimlerimizle bizde yarattığı etkileri karşılaştırırız. Böylece bu karşılaştırma sonucu günlük deneyimlerimiz ve bilişsel farkındalık düzeyimiz arasındaki uyumsuzluğu fark ederiz; bu uyumsuzluğu fark etme durumu “otantikliğin ilk yönü”nü oluşturur. Bu aşamadaki günlük deneyimler ve bilişsel farkındalık arasındaki kaçınılmaz uyumsuzluk “kendine yabancılaşmayla” açıklanır. Otantikliğin ikinci yönü; deneyimlerimizin bilinç düzeyine taşınması olarak açıklanabilecek, bilişsel farkındalık (b kutusu) ile davranışlarımız (c kutusu) arasındaki uyumda kendini gösterir. “Otantik yaşam” duyguların ifade edilmesi, davranışlar ile psikolojik durum, inançlar ve farkındalık arasında tutarlı bir ilişkiyi gerektirir. Başka bir deyişle her türlü durumda kendine karşı dürüst olmayı, yani “kendin olmayı” gerektir. Otantikliğin üçüncü yönü ise, başkalarıyla ilişkilerde bu ilişkilerde ne kadar etkilendiğiyle ilgilidir. Yani diğerlerinin beklentilerine ne kadar uymak zorunda olduğuna dair inancınla ilgilidir. Diğer bir ifadeyle “kendine yabancılaşma” ve “otantik yaşam” sosyal bir varlık olan insana dönük dış etkilerden etkilenir. Sonuç olarak otantik yaşam, dış etkiler ve kendine yabancılaşma “bireyi merkeze alan otantiklik” sürecini etkilerler (Wood vd., 2008, 387).

3.2. Otantik Lider ve Liderlik

Liderliğe dönük güvenirliliğin tekrar tartışılmaya başlamasıyla otantik liderlik modeli öne çıkmıştır. Bu anlamda otantik liderlerin güven yaratma noktasındaki kilit rolleri, amaca ulaşma noktasındaki derin arzuları ve kendilerinde var ettikleri öz değerlerle öne çıkmışlardır. Oluşturdukları örgüt iklimiyle tüm örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye dönük kararlı bir tutum sergilemeleri de otantik liderlerin üstlendikleri önemli bir roldür. Denebilir ki otantik liderler örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir (Hassan ve Ahmed, 2011, 750).

Otantik liderlik tanımları incelendiğinde belli başlı boyutların etrafında şekillendiği gözlenir. Öyle ki Luthans ve Avolio, otantik liderliği, “kendi kendini düzenleme” ve “öz farkındalığı” temel alan, lider ve diğer örgüt üyeleri için olumlu psikolojik bir ortamın oluştuğu bir örgüt yapısı oluşmasını sağlayan olumlu psikolojik kapasite bağlamında ele alır. Yine benzer biçimde bir çok diğer yazar (Cooper, Shamir, Eilam, Sparrowe), otantik liderliği, olumlu psikolojik kapasiteyi dayalı açıklar ve

“umut”, “iyimserlik”, “direnme” gibi psikolojik sermaye unsurlarına vurgu yaparlar (Walumbwa vd. 2008, 92). Bunların dışında Bass ve Steidlmier(1998, 4), otantik liderliği, dönüşümsel liderlik ekseninde ele alır ve otantikliğin dönüşümsel liderlik noktasında gerçek olan ile sahte olan arasında ayırt edici rolüne vurgu yaparlar. Genel bir girişle yapılan otantik liderlik tanımlarını bahsedildiği üzere birbirinden çok farklı eksenlere kaymadan otantik liderlik tanımları farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır.

Görüldüğü gibi otantik liderliği tanımlama biçimleri çeşitlilik göstermektedir. 1960’lı yıllarla birlikte ortaya çıkan ve liderliği yeni baştan tanımladığı ileri sürülen bu liderlik biçimi 1960’lı yıllardan itibaren farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar aşağıdaki tabloda gösterildiği biçimdedir (Gardner vd., 2011, 1122):

Tablo 5: Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları

Araştırmacı	Tanımlar
Rome ve Rome(1967)	Hiyerarşik bir yapı içinde, kendine özgü bir insan olarak otantik lider, liderliğinin sınırlarını farkında olan kişidir; durumsal etkenleri göz önünde tutar, belirsizliklerin bilincindedir; başarabileceklerinin ve seçimlerinin ne kadarını yerine getirebileceği ile ilgili kapasitenin sınırlarını bilen kişidir. Hatalarının ve yanlışları kabullenir; esnek bir planlama çerçevesinde hedeflenene ulaşma noktasında var olan yöneticilik potansiyelini kullanır ve sorumluluk almaktan kaçınmaz.
Henderson ve Hoy(1983)	Liderliğin otantikliği, astarının, liderin örgütsel ve bireysel bağlamda eylemlerinin sonuçlarını, hatalarıyla birlikte kabullenme ve bu noktadaki sorumluluğu üstlenebilme derecelerine dönük algısıyla anlaşılabilir bir durumdur; diğer bir deyişle astları için manipülatif eylemler sergilememektir. Kısacası otantik lider, eylemlerinin olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlarını üstlene bilen manipülasyona dayanmayan davranışlar sergileyen ve son kertede bu yaptıklarının astları tarafından algılanabildiği ölçüde otantik olan kişidir.
Bhindi ve Duignan(1997)	Otantik liderlik, örgütsel yapı ve süreçler içinde, içselleşmiş değerlere dayalı olarak anlamlı ilişkiler geliştirmeyi gerektirir; diğer bir deyişle tüm varlıklarıyla -entelektüel birikim, inanç ve azim- örgütsel bir vizyon yaratmak için kendilerinin ortaya koyan örgüt üyelerinin iyi niyetliliklerinin kaynaklık ettiği enerjiden güç alarak ulaşılacak istenen vizyonu şekillendiren kişidir otantik lider. Otantik liderlik, anlamlı bir ilişki örgüsü içinde yenilenmiş bir ruhla, diğer her birinin içlerindeki manevi gücü yeniden keşfetmelerini sağlamayı gerektirir; günümüz dünyasının gerçekliği olan globalizasyonun ışığında diğerlerinin duygularına ihtiyaçlarına öze bir ilgi göstermeyi gerektirir.
Begley(2001)	Otantik liderlik, eğitim yönetiminde, profesyonel bir etki, etik bir ses, bilince dayalı pratikler olarak açıklanabilecek bir metaforudur; bu liderlik, bilgiden güç alan, değerlerle beslenen, akılla yerine getirilen bir liderliktir.

Araştırmacı	Tanımlar
George(2003)	Otantik liderler, doğal yeteneklerini kullanan kişilerdir, fakat bunu yaparlarken yeteneklerinin sınırlılıklarının farkındadırlar ve sınırlılıklarının üstesinden gelmek için çok çabalarlar. Diğerleriyle uzun süreli ilişkiler kurarlar. Diğerleri onu takip ederler çünkü o nerede durulacağını bilen kişidir. Otantik lider, disiplinli ve tutarlıdır. İlkelerinin test edilmesi noktasında ödün vermez. Otantik lider, kendini geliştirmeyi esas meselesi addeder çünkü bilir ki liderlik yaşam boyu yenilenmeyi gerektiren bir süreçtir.
LuthansveAvolio(2003)	Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasite hem de gelişmiş bir örgütsel bağlamda ortaya çıkan, lider ve lider davranışlarının öz farkındalık ve öz disiplin unsurlarının kaynaklık ettiği, pozitif yönlü öz gelişmeyi destekleyen bir süreç olarak tanımlanabilir. Otantik liderler, kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik bir geleceğe odaklanmış, izleyenlerini ve kendini geliştirmeye öncelik veren kişilerdir. Otantik liderler, izleyenlerini ikna sürecinde, zorlamaya dayalı rasyonalize edilmiş bir yola başvuramazlar. Tam tersine otantik değerlerine, inançlarına ve izleyenlerinin gelişmeleri noktasında sergiledikleri model davranışlarla bu ikna sürecini yönetirler.
Avolio, Luthans et al. (2004)	Otantik liderler, kim olduklarını, ne düşündüklerini, nasıl davrandıklarını bilen; diğerlerinin değerlerinin, ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlerinin farkında olan; eylemsel bağlamda kimin kendinden emin, umut dolu, esnek ve yüksek bir ahlaki karaktere sahip olduğunu gören liderlerdir.
Begley (2004)	Otantik liderlik, kendini tanımaya dayalı olan, başkalarının yönelimlerine duyarlı olmayı içeren, teknik bakımdan çok yönlü olmayı gerektiren ve bu bağlamda liderlik eylemlerinde sinerji yaratan fonksiyonel bir süreçtir.
Ilies ve dig(2005)	Otantik liderler kendi değerlerinin ve inançlarının gerçek anlamda farkında olan, kendine güvenen, samimi, güvenilir liderlerdir. Otantik liderler, izleyenlerine odaklanmış, onların düşüncelerini geliştiren ve ilgi çekici ve pozitif bir örgütsel bağlam oluşturmaya çalışan liderlerdir.
Shamir ve Eilam (2005)	Otantik liderler, otantik olamayan ya da minimum düzeyde otantik olan liderlerden taşıdıkları dört özelliğten dolayı ayrılırlar: 1) liderin, üstlendiği liderlik rolüyle özdeşleme derecesi, 2) sahip olduğu benliğin diğerleri tarafından anlaşılabilirlik düzeyi ve bu benliğin kendi inanç ve değerleriyle uyumlu olma derecesi, 3) amaçlarıyla uyumluluk düzeyi, 4) sergilediği davranışlarının öz benliğiyle uyumluluk düzeyi.
George veSims (2007)	Otantik liderler, sade ve sadece kendileri oldukları için ve neye inanıyorlarsa o doğruluda davranışlar sergiledikleri için gerçek kişilerdir. Diğerleriyle gerçek ve güvене dayalı ilişkiler kurarlar. Kendilerine dönük ortaya çıkan güvenden dolayı, diğerlerini sergileyebilecekleri en üst düzeyde performans sergileme noktasında motive ederler. Diğerlerinin beklentilerinin kendilerine rehberlik etmesinden çok, kendileri kendi yollarını çizerler. Bu liderler otantik liderliklerinin gereği, yaptıklarından dolayı kendilerine bir başarı payesi çıkarmak için değil, yaptıklarıyla diğerlerine hizmet için var olan liderlerdir.
Walumbwawd(2008)	Otantik liderlik, pozitif psikolojik yetilerden ve pozitif etik iklimden feyiz alan ve onları besleyen, öz farkındalığı teşvik eden, içselleşmiş bir ahlaki perspektife dayanan, iletişim süreçlerini dengeleyen, lider ve izleyenleri arasındaki çalışma süreçlerini şeffaf kılan, pozitif yönlü bir gelişmeyi hedefleyen lider davranışları örgüsüdür.
Whitehead (2009)	Otantik liderler; 1) kendini bilen, mütavazi, gelişmenin peşini bırakmayan, diğerlerinin esenliğine önem veren, 2) etik ve ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek düzeyde bir güven ortamı oluşmasını teşvik eden, 3) sosyal değerlere dayalı olarak örgütsel başarıyı taahüt eden kişilerdir.

Kaynak: Gardner vd.,*Authentic Leadership A Rewiev of the Literaütre and Resarch Agende* (The Leadership Quarterly,2011).1122.

Tabloda gösterildiği gibi, Henderson ve Hoy tarafından yapılan tanımlamada üç unsur öne çıkmaktadır; 1. tüm eylemliliklerde, bu eylemliliklerin olası tüm sonuçlarında ve yapılan yanlışlarda kişisel ve örgütsel sorumluluğu üstlenmek, 2. izleyenlerini manipüle etmemek, 3. kendi üstendiğin rolün gereksinimlerini yerine getirmek. Tabloda incelendiğinde Bhindi ve Duignan'ın otantik liderliği tanımlarken birbiriyle ilişkili dört unsuru ortaya koydukları görülmektedir; 1. otantiklik, 2. niyet, 3. maneviyat, 4. duyarlılık. Tabloda Bergly'in tanımı incelendiğinde ise etik liderlikle otantik liderlik arasında paralellik kurarak otantik liderliği eğitim yönetimi bağlamında ele alır ve bu anlamda alternatif bir bakış açısı ortaya koyar. Bunu yaparken otantik lideri, umut dolu, vizyon sahibi, durumlar karşısında yaratıcı çözümler bulan "gerçek bir lider" olarak ele alır. Tabloda yer verilen George tarafından yapılan tanımlamada ise, otantik liderliği beş bileşenli biryaklaşım ile ele aldığı görülmektedir; 1. tutkuyla amaca yönelme, 2. kesintisiz biçimde değerleri uygulama, 3. yürekte liderlik yapma, 4. kalıcı ilişkiler oluşturma, 5. öz disiplin gösterme (Gardner vd., 2011, 1123).

Luthans ve Avolio (2003, 243), otantik liderlik yaklaşımı otantik liderlik kavramsallaştırması "pozitif örgütsel davranış" yaklaşımına dayalıdır. Bu araştırmacıların tanımlanması, "pozitif örgütsel davranışlar olarak adlandırılan; güven, umut, iyimserlik, direnme gibi kavramların öne çıktığı görülür. Bu kavramlar aynı zamanda "psikolojik sermaye" kavramsallaştırmanın da unsurlarıdır. Otantik liderliği pozitif liderlik kapasitesini örgütün kapasitesiyle bir araya getiren bir süreç olarak tanımlarlar. Otantik liderlik lider ve izleyenler arasında pozitif yönlü bir ilişki gelişmesini sağlamaya dayalı olarak karşılıklıöz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını ve böylece pozitif yönde bir kişisel gelişimin önünü açtığını ifade ederler:

“Otantik lider kendine güvenen, umut dolu, iyimser, etik değerleri özümsemiş, geleceği düşünen, liderlik kabiliyetlerini geliştirmeye öncelik veren kişidir. Otantik liderler “kendine dönük liderlerdir; kendi liderlik sürecini göz önünde bulundurarak sürekli kendilerini geliştirir ve pozitif yönde davranışlar sergilerler.”

Goffe ve Jones (2005, 8-9), otantik liderliği açıklarken otantik liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunan düşüncelere karşın, liderliğin diğerleriyle etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ifade ederler:

“Otantik liderlik kavramı genellikle yanlış anlaşılmalıdır. Otantikliğin doğuştan var olması gerektiği vurgulanmış “Ya otantiksindir ya da değilsindir.” bakış açısı öne çıkmıştır. Oysa bir liderin aynaya bakıp “Ben otantik bir liderim.” demesi onu otantik bir lider yapmaz. Gerçekten de liderler, otantik özelliklerini liderliklerini sergilerlerken oldukça zorlanırlar... Şurası

kesindir ki otantiklik kendini “bir şey” gösterme gayretinin çok ötesindedir ve liderin içsel özelliklerini açığa vurur.”

Shamir ve Eilam (2005, 396-399), otantik lideri otantik liderlik tanımlanmasında bir bileşen olarak ele alırlar. Sundukları perspektifte otantik lider kavramının otantik liderlikten daha az kompleks olduğunu ifade ederler. Bu doğrultuda otantik liderliği izleyen ve otantik lider etkileşimine dayalı bir süreç olarak açıklarlar. Otantik lideri, otantik liderlik sürecinin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu fakat tek başına otantik liderlik sürecini açıklayamayacağını, izleyenlerin de liderle kurdukları ilişkide, liderin liderlik sürecinde otantik bir liderlik yaptığını teyit etmeleri gerektiğini ve bu nedenle lideri takip ettiklerini ortaya koymalarının gereğini vurgularlar. Otantik liderliğe "yaşam hikâyeleri" yaklaşımını getirmişlerdir. Bu yaklaşımla izleyenlerine yol gösterici nitelikte olabilecek yaşam öykülerinin nasıl liderlerin otantik liderlik sürecinin bir parçası olarak otantik lider olabileceğine ve bu noktada bu liderlerin yaşam öykülerinin kilit rolüne vurgu yapmışlardır. Bu öyküleri dayalı olarak gelişen interaktif etkileşimin hem liderin hem de izleyenlerinin gelişimine yansıma yoluyla katkıda bulunabileceğini belirtmişlerdir. Bu gibi yaşam hikâyelerinin, liderin benlik kavramının anlaşılır olmasında, kişi ve rol bütünleşmesinde kişisel deneyimlerin görünür olmasında, kendini bilme derecesinin somutlanabilmesinde, izleyenlerin, liderlerinin otantik lider olarak kabul etmesinde ipucu görevi gördüklerini ortaya koymuşlardır. Otantik liderlik sürecinin bir unsuru olarak ele aldıkları otantik lideri, üstlendiği sorumlulukların gereğini yerine getirme noktasında yüksek hassasiyet gösteren lider olarak tanımlarlar. Üstlendikleri sorumlulukları yerine getirirken kendini bilme noktasında açıklık, iç uyum, davranış tutarlılığı gibi özelliklerin önemine vurgu yaparlar. Otantik liderlik sürecinin bir unsuru olan otantik liderin karakteristik özelliklerini şöyle açıklarlar:

1. Otantik liderler, “lider taklidi” yapmazlar; diğerlerinin kendi liderliğini onaylamasını beklemezler, kendilerini bilirler. Bu liderler, sırf yönetici pozisyonunda olmalarından dolayı lider gibi davranmazlar. İfade edilen görüntüde bir lider olmadıklarıdır. Liderlik fonksiyonu otantik liderler için "Kendi kendini ifade etmeye dayalı olan eylemler bütünüdür; gerçekte ne hissediyorsa ya da ne ise öyle davranır.” Diğer bir deyişle lider olmanın sorumluluklarını yerine getirirken sadece kendileri olurlar, başkaları kendi liderliğiyle ilgili ne düşünürler kaygısına kapılmazlar.

2. Otantik liderler, statü, şeref ya da kişisel mükâfatlar için liderlik rolüne bürünmezler. Liderliği inançla yürütürler. Liderliğin gerektirdiği misyonlarını değerlere dayalı sürdürürler. Denebilir ki otantik liderlik Aristotale'den beri var olan "kendini bilme" üzerine kurulu olmalıdır. Kendi bilme argümanını temel alan bir lider kendini gerçekleştirme noktasında çaba sarfeder ve sahip olduğu erdemleri, değerleri, yetenekleri ve becerileri daha iyisini gerçekleştirmek için kullanır. Diğer bir deyişle otantik liderler, olanla yetinmez, fark yaratmaya kendini adar.

3. Otantik liderler, "orijinaldirler", "kopya" değildirler. Bu onların emsalsiz olduğu, diğerlerinden çok farklı özellikleri olduğu anlamına gelmez. Hatta değerleri, inançlar, nedenleri misyonları diğer liderler veya izleyicilerle benzerlik gösterebilir. Ancak inançlarının ve nedenlerinin şekillendirdiği liderlik süreçleri taklit değildir. Sahip oldukları değer ve inançları kendi kişisel deneyimleriyle harmanlayarak içselleştirirler. Bu değerler, sade ve sadece kendi gerçeklikleri üzerinde şekillenir. Bu değerlerin doğruluğu politik ya da sosyal olarak onaylanması gerekmez çünkü bu liderler, deneyimleriyle zaten doğruluğunu sınamışlardır.

4. Otantik liderler, eylemlerini sahip oldukları değerlere ve inanca dayandırılır. Konuşmaları ve davranışları inandıklarıyla tutarlıdır. Bu liderler, sosyal ya da politik bir çıkar uğruna ya da popüleritesini arttırmak adına veyahut bir izleyin kendini takdir etsin diye değil, değerleri ve inançları neyi gerektiriyorsa öyle hareket ederler. Bu liderler güvenilirlikleri ve dürüstlükleriyle karakterize edilir.

Otantik liderlik, liderin ortaya koyduğu davranış örgüsüyle hem pozitif psikolojik ortamı hem de pozitif etik iklimi teşvik ettiği öz farkındalığı, içselleşmiş bir ahlaki bakış açısını, tarafsız bir bilgi işleme sürecini, esas alan izleyenleri ve lider arasında şeffaf olan bir ilişkiye dayalı bir süreçtir. Ortaya konulan otantik liderlik tanımlanması incelendiğinde çeşitli yönlerin öne çıktığı görülecektir (Walumbwa vd., 2008, 94):

1. İlk olarak, pozitif yetiler ve pozitif etik iklim otantik liderliğin gelişmesinde besleyici unsurlar olmakla birlikte bu unsurları otantik liderliği oluşturan yapının özünde olan bileşenler olmadığı söylenebilir.

2. İkinci olarak, öz bilincin ve içselleşmiş bir etik perspektife dayalı olarak şekillenen öz denetimin, otantik liderliğin öz bileşenleri olan ilişkişel şeffaflık ve bilgi süreçlerini dengeleyen unsurlar olduğu söylenebilir.

3. Üçüncü olarak, otantik liderlik, lider ve izleyenleri arasında gelişen, otantik bir ilişkisel sürece dayanan interaktif bir süreçtir.

4. Son olarak, bu tanımlama lider ve izleyenlerinin otantik liderlik süreci bağlamında gelişiminin önemini açıkça vurgular.

Whitehead (2009, 850-854), otantikliğin kişisel tatmini amaçlamanın çok ötesinde çok yönlü bir tanımlamayı içerdiğini belirtir ve kendi çıkarları ve sadece ve sadece kendi inançlarını merkeze alan bir eylemselliğin ötesine geçmesi gerektiğini ifade eder. Tek başınalığın bencil bir tutum sayılacağını, bunun da otantiklikle uyuşmayacağını vurgular. Bu nedenle iç içe geçen sarmallar gibi bireysel özden, toplumsal öze doğru bir bileşenler dizisine dayalı otantik liderlik tanımlaması ortaya çıkar. Otantik liderliğin etkili bir liderlik olarak ele alınmasında ve tanımlanmasında dört bileşen sıralanabilir. Bunlar, 1) Bireysel öz, 2) Empatik öz, 3) Güven oluşturma özü, 4) Toplumsal özdür:

1. Bireysel öz: Bireysel öz olmadan otantik liderliği tanımlamak mümkün değildir. Bu bileşendeki vurgu "birey" kavramındadır ve bireysel özün ana eksenini bu birey kavramı oluşturmaktadır. Uzun bir sürece dayalı olarak etkili ve istikrarlı bir liderlik yapmak, liderlerin; 1) ne yaparlarsa örgüt esenliği için doğru olacağına ve 2) ne yaparlarsa kendi inandıklarıyla tutarlı davranacaklarına bağlı olarak şekillenen bireysellikle mümkündür ve sağlam olan bireysel bir inanç gerektirir. Otantik liderler, kendilerini iyi tanırlar, öz güveni yüksek, bencil olmayan, kişisel gelişime önem veren, kendi güçlerinin farkında olan, zayıf yönlerinin ayırtına varmış ve kendi içyapılarının gerçekliğine vakıf olan liderlerdir. Bu doğrultuda düşünüldüğünde otantik liderler, pozitif liderlerdir. Çünkü umut sahibi, ikna etmeye dönük psikolojik sermayeleri olan, kendilerini ve diğerlerini direnme noktasında teşvik eden liderlerdir. Sınırsız bir kendini anlama ve bilme süreci, otantik ifade biçiminin kilit noktasıdır. Starratt, kişisel gelişmeye vurgu yaparken, en zor durumla yüzleşme noktasında dahi, kişinin kendi gerçekliğinin farkında olmasının önemini ifade eder. Açıkçası, otantik liderler, kendileriyle, daha doğrusu kendi gerçeklikleriyle uyum içinde olan liderlerdir.

2. Empatik öz: Otantik liderler, izleyenlerine amaçlarına ulaşabilecekleri farklı yollar göstererek izleyenlerinin ufuklarının gelişmesine katkıda bulunurlar. Bundan daha ötesi izleyenleri arasındaki sosyal farkların onların ilişkilerindeki etkilerini azaltma noktasında aralarındaki engelleri kaldırmaya çabalar (Goffee ve Jones,

2000). İzleyenlerinin kendilerini geliştirmeleri otantik liderler için çok önemlidir. Otantik liderler, liderliklerinin olası yararlarını izleyenlerinin yeteneklerini geliştirmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için izleyenlerinden esirgemez ve böylece izleyenlerinin istenilen toplumsal düzen içinde yer alabilmelerine katkıda bulunur. Ilies arkadaşları (2005), belirttiği gibi, kendini gerçekleştirmiş otantik liderler, izleyenlerin esenliği için onlar üzerinde olumlu etki yaratma potansiyeline sahiptirler. Çünkü otantik liderler ve izleyenleri, mutluluk getiren, mükemmel bir karakter oluşmasına katkıda bulunan ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan bir ilişkiler ağının içinde birlikte yer alırlar. Denebilir ki lider ve izleyenlerinin otantik bir sürecin unsurları olabilmeleri peşinden gittikleri liderin otantik olabilmesine bağlıdır (Gardner vd., 2005).

3. Güven oluşturma özü: Otantik liderler izleyenleriyle aralarında güven inşa ederler. İzleyenler risk, kırılganlık ya da yetersizlik algıladıklarında bile liderin otantikliğinden dolayı oluşmuş güvenin sürdürülmesine meyilli olurlar. Otantik liderler, güven oluşturmak için etik ve ahlaki davranışların gelişmesini desteklerler, otantik olamayan söylem ve eylem tutarsızlıklarının neler olduğunun bilinmesini sağlarlar. Güven oluşturma adına sergilenen katı davranışlar, hissettirilen kibir, görünür olmayı amaçlayan tutarsız davranışlardan çok, küçük şeyler üzerinden hareket ederek bu küçük şeyler aracılığıyla diğerlerinin ruhlarına dokunmak güvenin ve otantikliğin oluşmasını sağlar.

4. Toplumsal öz: Otantik liderler, toplumsal ve kurumsal değerler bakımından yüksek duyarlılığı olan liderlerdir. Bu liderler, toplumsal olayların takipçisive katılımcısıdır, tarihi bilir ve tarihe değer verirler, sosyal yapılar oluşturarak insani ihtiyaçların karşılanmasına katkıda bulunurlar. Bir liderin tarihsel bağlamda şekillenmiş bir vizyon sahibi olması, güncel sorunlar karşısında güçlü bir hareket noktası yakalamak için tarihi dayanak olarak kullanma fırsatı yakalama olasılığını artırır. Böylece sosyal, kişisel ve toplumsal bir iç içe geçmişliğe dayalı olarak ortaya çıkan bir otantik süreç oluşur. Sosyal ve toplumsal bağlamı göz önünde bulundurmak, liderlerin liderliğinin değerli bulunmasını sağlayacak önemli bir etmendir (Avolio ve Gardner, 2005, 324). Bu yönlü bir perspektif geliştirmek, bireyler arasında ya da örgüt içinde ortaya çıkması muhtemel çatışmaları yönetebilmede liderin çözüm becerilerini geliştirecektir, örgütsel amaçlara ulaşmada liderin otantik davranışlar ortaya koymasında etkili olacaktır. Diğer bir yararı da

liderin kişisel gündemiyle toplumsal bağlam arasındaki bağları güçlendirerek örgütsel amaçların bu doğrultuda şekillenmesini sağlamasıdır.

Eriksen (2009, 752), otantik liderliği, lider ve izleyenlerinin arasındaki ilişkinin şeffaflığına dayalı açılar ve bu ilişki sürecinin pozitif etkilerini sıralar:

“Otantik liderler, izleyenlerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheye yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir yaklaşım geliştiren liderlerdir. Bu liderler, “kendini bilme” argümanına dayalı olarak izleyenleri için şeffaf bir ilişki ağı içinde gerçekçi hedefler koyabilen liderlerdir, böyle olduğu içindir ki izleyenleri, liderlerine doğru yönelirler. Denebilir ki izleyenleri, liderin eylemlerine yön veren liderin sahip olduğu değerler, inançlar ve prensiplerden haberdar olurlarsa liderin eylemlerini takip etme ve kararlarına katılma noktasında daha da istekli davranabileceklerdir ve liderlerine karşı duyarlılık gösterebileceklerdir.”

3.3. Otantik Liderlik Yaklaşımları

3.3.1. İlies ve Diğerlerinin Otantik Liderlik Yaklaşımı

İlies, Frederic, Morgeson ve Nahrang (2005, 376), otantikliği geniş bir psikolojik yapı içinde ele alırlar ve bireyin kendini değerlerine dayalı olarak gelişen, kendini içinde bulunduğu sosyal yapı içinde nasıl gördüğünü ortaya koyan, öz değerlerinin belirlediği yaşam beklentilerine göre ortaya çıkan eğilimleri içine alan bir süreç olarak tanımlarlar. Spesifik olarak otantikliği bireyin davranışlarının ve bu davranışların ortaya çıkardığı eğilimlerin somut göstergelerine dair bir manifestodur. Bunun sonucunda denebilir ki otantik liderler günlük yaşam içinde kendi gerçekliklerini ortaya koyarak, iyi bir yaşama katkıda bulunan liderlerdir. Liderin kendini göstermeyi temel alan bu süreç böylece izleyenlerin in esenliği üzerinde pozitif etki yaratacak olumlu bir hal alır. İlies ve arkadaşları (2005, 376), otantik liderlik ile lider ve izleyenlerinin esenliğinin arasındaki özel bağı anlaşılır kılmak için Kernes' in geliştirdiği otantiklik modeline dayalı olarak otantik liderliği dört bileşenden oluşan bir süreç olarak ele alırlar; 1. öz farkındalık, 2. önyargısız değerlendirme, 3. otantik davranış/eylem, 4. otantik ilişki uyum (İlies vd. 2005, 376-382):

1. *Öz Farkındalık*: Farkındalık, otantikliğin bir bileşeni olarak; bireyin kişisel özelliklerini, değerlerini, motivasyonunu, hislerini, bilişini temel alan bireysel farkındalığına gönderme yapar. Öz farkındalık, bireyin bakış açısındaki çelişkileri ve bu çelişkilerin bireyin düşüncelerinin, hislerinin, davranışlarının üzerindeki etkisi ve bu etkinin bireyin yaşamındaki rolü içerir.

Öz farkındalık, kişinin kendi zayıf ve güçlü yönlerini farkında olmasının yanı sıra, bireyin duygularını ve kişiliğini de içerir. Bireyin kendi duygularının farkında olması, duygusal zekânın bir unsurudur. George (2000), duygusal zekânın etkili liderliğe katkıda bulunduğunu ifade eder ve duygusal zekânın etkili liderliğin unsurlarıyla arasındaki bağa işaret eder. Bu bileşenler, gelişen kolektif amaçları, diğerlerinin bilgi birikimini ve bu birikimin işe aktarılmasını, işe dönük heyecanın, güvenin, işbirliğinin ve inancın oluşmasını ve sürdürülmesini içerir. Aynı zamanda duygusal zekâ karar alma süreçlerinin daha da esnek hale gelmesine etkiye bulunarak, anlaşılır ve herkes için anlamlı olan bir örgütsel kimliğin oluşmasını ve sürdürülmesini sağlar.

Kısacası, liderin öz farkındalığı pozitif duyguları besler. Bu pozitif duygular esenlik üreten sevinç ilgi gibi durumlarla ilgilidir. Sonuç olarak denebilir ki kendine dönük olumlu bir farkındalık geliştirmiş, yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, yüksek öz farkındalık sergileyen liderlerdir ve bu liderler, kendi liderliklerini etkin biçimde yerine getirmede bir adım öndedirler.

2. *Önyargısız değerlendirme:* Bu bileşen kişinin kendiyle ilgili bilgileri işleme sürecinde, inkâra, abartıya ve bilgiyi tahribe başvurmadan, kişisel deneyimlere dayalı olarak tarafsız bir biçimde bilgiyi ele almayı içerir. Bu tarafsız değerlendirme süreci, kişisel dürüstlüğün ve karakterin esasını oluşturur. Dürüstlük ve karakter sadece liderin karar verme sürecini ve eylemlerini değil, aynı zamanda liderin kendilerini iyi hissedebilmelerini de etkiler ve bu da kişisel esenliği getirir.

Ön yargısız değerlendirme süreci, psikolojik otantikliğin bir göstergesi olarak görülebilir. Bu süreç, yüksek derecede gelişme potansiyeli taşıyan durumları algılama noktasında liderin karar süreçlerinde önemli etkiye sahiptir. Bu etkileme süreci örgütsel çıktılar üzerindeki kararlarını şekillendirir. Ve örgütsel esenlik ve izleyenleri olası çıktılara dönük ilgisini belirler.

İlies vd. (2005, 380) ön yargısız değerlendirme süreciyle ilgili şu önermeleri ortaya koyarlar:

- a) Dürüstçe hareket eden ve yeterliliklerini bu yönde geliştiren liderler, daha tarafsız bir değerlendirme sürecinin parçası olurlar.
- b) Ön yargısız değerlendirme sürecini içselleştirmiş liderler; 1. göreve dair geri bildirimleri daha doğru biçimde yorumlarlar -Otantik Davranış-, 2. yeteneklerinin

sınırlarını daha iyi tahmin ederler -İlişkisel Uyum-, ve 3. böylece zor durumlar karşısında öğrenme potansiyellerini açığa çıkarırlar -Kendini Denetleme-.

3. *Otantik davranış/eylem*: Davranışlarla ilgili olan bu bileşen, kişilerin kendi oldukları biçimiyle gerçekte oldukları gibi davranıp davranmadıklarıyla ilgilidir. Otantik davranışla kastedilen, değerlerinin arzularının gerçekleşmemesi ihtimali doğsa dahi, ulaşılabilecek bir ödülün mahrum kalırsa dahi, olası bir ceza riskiyle karşı karşıya gelirse bile kişinin kendi değerleriyle, tercihleriyle ve ihtiyaçlarıyla tutarsızlık yaşamayacak biçimde davranmasıdır (Kernis, 2003, 13).

Vurgulanması gereken otantikliğin kişinin kendisinden kaynaklanan belli bir baskıyı temel alan bir süreç değil de kendiliğinden ortaya çıkan öz duygulara, hislere, dürtülere ve eğilimlere dayalı olarak ortaya çıkması gerektiği gerçeğidir. Buradan varılacak sonuç bireyin kendi öz düzenleyicilerinin davranışları aracılığıyla durumsal taleplerle uyumlu olmaya dair göstergelerin her zaman anlaşılır ve açık olamayacağıdır. Bu noktada psikolojik süreçleri dikkate alarak otantik süreçleri açığa çıkarma çabası öne çıkar.

2. *İlişkisel uyum*: Otantik liderliğin dördüncü bileşeni ilişkilerde açıklığa ve doğruluğa değer vermeyi ve bu yönde çaba göstermeyi içerir. İlişkisel otantiklik, kişinin güçlü ve zayıf tüm yönleriyle kendini açması ve diğerleriyle karşılıklı samimiyete ve güvene dayalı ilişkiler kurmasını içerir. Öyle ki diğerleri, kişiyi kötü ve iyi yönleriyle olduğu gibi tanır. Otantik düzeyde bir ilişki ağını samimiyet içermelidir ve sahte bir ilişkiler ağını dışlamalıdır. Belirtilmesi gereken diğer bir husus da otantik ilişkilerin otantikliğin diğer bileşenleri olan öz farkındalık, önyargısız değerlendirme ve otantik davranıştan ayrı düşünülmemeyeceğidir.

Otantik liderliğin bir parçası olan otantik liderin, izleyenleriyle kurduğu ilişkilerde sergileyeceği davranışlarda ve eylemlerde açıklığı ve doğruluğu öne çıkarması, yüksek düzeyde bir güvenin oluşmasının ana etmeni olacaktır. Jones ve George (1998, 531), ilişkilerde güvenin gelişmesi noktasında, yüksek düzeyde bir güvenin oluşmasının işbirliğinin esas alan davranışların gelişmesini sağlayacağını belirtirler ve "koşulsuz güven" kavramını ortaya koyarlar. Koşulsuz güvenle bireyler oluşturdukları ortak değerlere dayalı, aralarında oluşturdukları güveni deneyimlerler. Koşulsuz güven, tekrarlanan davranışlara dayalı olarak oluşan etkileşimin sonucu, her bir bireyin bir diğerinin değerlerine dönük beslediği inanca bağlı olarak gelişir.

Otantik liderler, izleyenleriyle paylaştıkları ortak değerlere ve tekrarlanan davranışların meydana getirdiği etkileşimin bir sonucu olarak gelişen açıklık ve güveni temel alan "koşulsuz güven" sürecini deneyimlerler. Böylece bilginin ve bilinenin özgürce paylaşılması performans artışı ve işgören memnuniyeti gibi pozitif sonuçlar doğurur.

İlişkisel otantiklik, önyargısız değerlendirmeye birleştiğinde, kişisel gelişimin ve öğrenmenin de önün açar. Şeffaflığın başka bir ifadeyle bireyin diğerleriyle ilişkilerden elde ettiği geri dönüşlere karşı pozitif tutumu, öğrenmeye katkı sağlayan önemli bir faktördür. Kişiler arası etkileşime hâkim olan otantik ilişkiler ağı ve ön yargısız değerlendirme karşılıklı olarak hem otantik liderlerin hem de izleyenlerin bir birey olarak öğrenmeye ve kendini geliştirmeye dönük bir duyarlılık oluşturmasını sağlar.

Sonuç olarak denebilir ki otantik ilişkisel uyum sürecine tutkuyla sadık kalan liderler, yüksek düzeyde öğrenme ve gelişme gerçekleştirirler ve aynı zamanda koşulsuz güvenin şekillendirdiği pozitif ilişkiler kurarlar.

3. *Kendini denetleme:* Farklı durumlar karşısında uygun görünen davranışları belirlemede ortaya çıkan bireylerin karakteristik farklılıkları ve bu farklılıkların biçimlendirdiği eğilimler, öz izlemeyle (kendini denetleme) ortaya çıkar. Yüksek düzeyde öz izlemeler, bireylerin davranışlarının durumlara uygunluğuyla ilgilidir ve bu bireyler, davranışlarını sosyal çevrelerinden algıladıkları beklentiler çerçevesinde düzenlerler. Buna karşılık düşük düzeydeki öz izlemeler, davranışlar durumsal olarak uygun görülmesi argümanına dayalı olarak kasıtlı bir biçimde kontrol edilmeye çalışılmaz; gerçekten de düşük öz izlemeler daha çok, kişilerin kendi içsel eğilimlerinin, hislerinin ve tutumlarının etkisiyle biçimlenir.

3.3.2. Sparrowe' nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantikliği "kendin olma" temelinde ele alan Sparrowa (2005, 420) ortaya koyduğu otantik liderlik perspektifini dört boyutta sunar; 1. otantik bağlamında kişinin kendine dönük farkındalığının diğerlerinden bağımsız nasıl biçimleneceği ve ortaya çıkacağı, 2. gerçekte kim olduğumuzu gösteren kalıcı veya sürekli değerler ya da amaçlar, 3. şeffaflık ve tutarlılık noktasında kolaylaştırıcı etkide bulunan öz denetim ve 4. otantik liderlik ve ahlaki liderlik arasındaki ilişki. Bu noktadan hareketle Sparrowa (2005, 420-424), otantik liderlik perspektifini dört unsura dayalı açıklar:1.

öz farkındalığın önceliği, 2. kendin olmanın sürekliliği, 3. öz denetim ve tutarlılık 4. otantiklik ve pozitif etik liderlik

Öz farkındalığın önceliği: Bir liderin otantik olma sürecinin öncül adımı kendi öz farkındalığına dayalı kendi kendine bir kendin olma sürecinin parçası ve aynı zamanda öznesi olabilmektir. Bu bağlamda diğer bireyler, gruplara ya da örgütler otantik olmayı teşvik eden ya da yaratan potansiyel kaynaklara dönüşebilme riski taşırlar. Bununla kastedilen, otantik bir süreçten otantik olmayan bir sürece yol almada atılabilecek ilk adım, kişinin kendi amaçları yerine, dışsal baskılardan kaynaklı yeni amaçlar edinmesi ya da kendine ait sesinle konuşmak yerine başkalarının sesleriyle konuşmaktır. Otantiklikte her daim vurgulandığı gibi "Gerçekte kimsen o olmalısın." ilk bakışta sorunsuz gibi gözükmesine karşın, bu gerçek olana ulaşma sürecinin hep diğerlerinden bağımsız bir duruşa vurgu yapmasından ya da başka bir deyişle diğerlerinin düşüncelerinden steril bir biçimde "salt kendin" olan kendine vurgu yapmasından kaynaklı bir eksiklik kanısı uyandırmaktadır. Bahsedilen öz farkındalığa erişmede bu noktada diğerlerinden yüzde yüz bir yalıtılmışlığı öne çıkarmak bu öz farkındalığa erişme aşamasında sorunlu bir yol gibi gözükmektedir. Bu anlamda yapılması gereken kendin olma sürecinde diğerlerinin etkilerini tümünden yadsımak yerine diğerleriyle oluşan etkileşimin kendin olma süreci üzerindeki rolünün farkında olarak hareket etmek olmalıdır.

Kendin olmanın sürekliliği: Otantik kişilik genelde kişinin kendi özünü oluşturan değerleri, belirlediği kendi amaçları ve kendi sesiyle konuşması biçiminde ortaya konulan ve liderin her zaman kendini gösteren ve varlığını koruyan karakter nitelikleridir. Bu liderin otantik olmasının ancak ve ancak doğuştan mümkün olabileceği biçiminde algılanmamalıdır. Tam aksine otantik liderlik, kendi gerçek benliğini keşfetmeye ve bunu geliştirmeye dayalı devinimsel ve uzun soluklu bir süreçtir. Bu süreç, kendi kendini denetime tabi tutma ya da başka bir ifadeyle kendini sürekli göz önünde bulundurma biçiminde açıklana bilecek bir öz denetim süreciyle birlikte süre giden bir süreçtir. Bu öz denetim süreci, otantik liderin sergilediği davranışların gerçek kişilikleriyle ne kadar uyumlu olduğuna dair kendi kendine bir denetimin ifadesi olarak anlaşılmalıdır. Bu bağlamda liderin izleyenleriyle arasındaki ilişkide şeffaflığın dayanak edinilmesi, izleyen açısından liderin kendi gerçek kişiliğine dair farkındalık oluşturmasını ve değişim sürecini takip edebilmesini

sağlayacaktır. Bu da karşılıklı etkileşime dayalı olarak otantiklik bağlamında lideri ve son kertede liderin ve aynı şekilde izleyenin dâhil olduğu otantik bir süreci biçimlendirecektir. Denebilir ki lider ne kadar değişirse izleyenleri de o kadar değişecektir.

Liderin otantik bir sürecin parçası olarak değişimi üzerindeki diğer unsurlar da bu değişimi tetikleyen geçmiş yaşam deneyimleri ve örgütsel bağlamda yaşadıklarıdır. Bu unsurlar da liderin otantiklik sürecini beslerler. Bu bağlamda lider, farklı kişilerle, kültürlerle, olaylarla karşılaşır. Tüm bu lider etkileşimleri liderin sahip olduğu değerleri biçimlendirir.

Öz denetim ve Tutarlılık: Öz denetim, otantik liderlik formülasyonlarının merkezindedir. Luthans ve Avolio (2003), öz denetimin işlevini, liderin öz farkındalığıyla sergilediği davranışlar arasındaki tutarlılığa dair kendi kendini sorgulaması olarak açıklar. Yine aynı şekilde Bass ve Steidlmeier (1999), dönüşümsel liderlik ve otantik liderlik arasındaki farka vurgu yaparken maske takmış bir görüntü veren sahte dönüşümcü liderin, gerçekte ahlaki olmayan ama öyle görünen bir tavır takındığını, buna karşın otantik liderin izleyenleriyle yürekten bir ilişki kurduğunu ve bu anlamda iç tutarlılığa sahip olduğunu belirtirler.

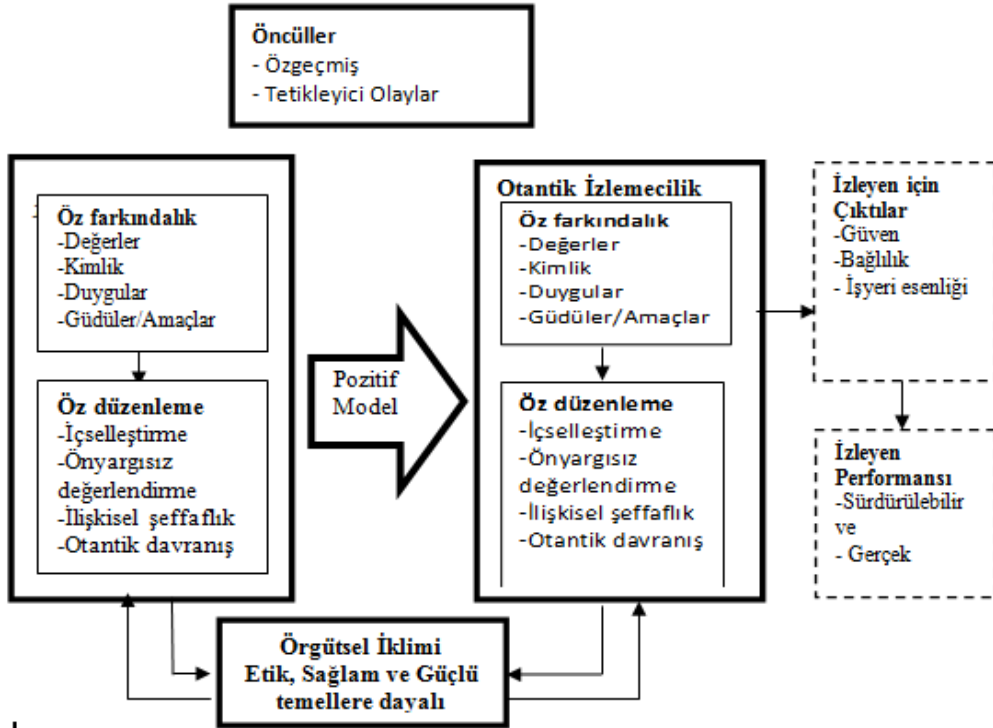
Bu bağlamda denebilir ki öz denetim, gerçekten liderin kendi içinden gelen sese kulak vermesini, davranışlarını içsel değerlerine ve amaçlarına dayalı sergilemesini sağlayan başka bir deyişle garanti eden bir süreçtir. Sonuç olarak, öz farkındalık ve öz denetim süreçleri elbirliğiyle çalışan süreçlerdir; otantik liderler, lider olarak etkili olmalarını izleyenleri nezdinde kendi öz kişilikleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı onlara yansıtan bilmelerine borçludurlar bu da gerçek manada bir öz denetimi gerekli kılar.

Otantiklik ve pozitif etik liderlik: Luthans ve Avolio (2003), otantik liderlik ve pozitif psikolojik durumlar arasında bağlantı olduğunu ifade ederler ve etik bir perspektife dayalı olarak ortaya koydukları liderlik perspektifin otantik liderler açısından dâhil oldukları örgütte bu etik perspektifin pozitif anlamdaki etkisi üzerinde dururlar. Bass & Steidlmeier (1999), otantik liderlik ve sahte dönüşümsel liderlik arasındaki farkı açıklarken bu etik boyuta vurgu yaparlar ve otantik liderlerin bu bağlamda özde ahlaki davranışlar sergilediklerini belirtirler. Benzer şekilde George (2003), ahlaki bir perspektife dayalı bir liderliğin, kendine hayranlık

anlamındaki bir narsisime dayalı değil de ancak ahlaki olanı amaç edinmekle mümkün olabileceğini belirtir.

3.4. Otantik Liderliğin Öncülleri

Gardner vd. (2005, 345-346), otantik liderlerin öncelikle öz farkındalıkla, kendini kabulle, otantik eylemle ve otantik ilişkiyle ulaşılabilecek bir otantik sürecin parçası olmayı başarmak zorunda olduğunu belirtir. Bununla birlikte otantik liderlik, otantik lider olmanın daha da ötesinde izleyenleriyle otantik bir ilişki süreci de içerdiğine vurgu yaparlar. Bu ilişki süreci a) şeffaflık, açıklık ve güvene dayalı olarak şekillenen, b) anlamlı hedeflere ulaşmada rehberlik eden ve c) izleyen gelişmesine odaklanan bir süreç olarak ifade ederler. Denebilir ki otantik lider otantik liderlik sürecinin bir parçasıdır.



Şekil 6: Otantik Lider ve İzleyen Gelişimi için Kavramsal Çerçeve

Kaynak: Gardner vd., Can You See The Real Me A Self Based Model Of Authentic and Follower Development. (The Leadership Quarterly, 2005). 346.

Ortaya konulan otantik liderliğin diğer ve önemli bir bileşeni de otantik izlemeciliktir. Şekilde gösterildiği biçimiyle otantik liderlik süreci otantik izlemeciliğin gelişimini de içerir ve otantik liderliğin gelişiminin aynası işlevini

görür. Şekilde de vurgulandığı gibi otantik izlemecilik, otantik lider tarafından geliştirilen izleyen farkındalığını ve öz denetimini esas alan ve böylece izleyen gelişimini ve bu yönde pozitif sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan bir modelin parçasıdır (Gardner vd., 2005, 345-346).

Otantik liderlik gelişim sürecini üç ana bileşene dayalı açıklayan Gardner vd. (2005, 345-346), bu bileşenleri 1) Öncüller, 2) Otantik liderlik ve 3) Otantik izlemecilik olarak sıralar:

Öz geçmiş ve tetikleyici olaylar, otantik liderlik gelişim sürecinin öncülleridir.

3.4.1. Özgeçmiş

Liderin ailevi etkenler, geçmişteki rol modelleri, geçmiş yaşamında karşılaştığı zorluklar, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi unsurları içerir. Kişinin özgeçmişi ya da kişisel tarihi "Ben kimim?" sorusunun yanıtı olan bu anlamda kişisel kimliğini şekillendiren, yaşam deneyimlerinden oluşan ve kişisel data diyebileceğimiz hafızada saklanan veriler bütünüdür. (Gardner vd., 2005, 348). Otantik liderler için özellikle de rol model olma sorumluluğu daha yüksek olan öğretmen gibi otantik liderler için ihtiyaç duyulan "dürüstlük", "şeffaflık", "güvenirlilik" gibi elzem yönlerin gelişmesine pozitif etkide bulunan, öz farkındalığın oluşmasına ve kişisel gelişime katkıda bulunan yaşam deneyimlerinin bütünüdür.

3.4.2. Tetikleyici olaylar

Kişisel gelişime pozitif etkide bulunan dramatik ve bazen de hemen göze çarpmayan değişikliklere neden olan olaylardır. Örgütsel bağlamda tetikleyici olaylar, liderlerin yenilikçi ve beklenmedik yaratıcılıklar sergilemelerini gerektiren iç ve dış kaynaklı olaylardır. Tetikleyici olaylar, genellikle finansal sorunlar, sağlık problemleri gibi kriz durumlarını ya da olumsuz olayları içerdiği söylene de pozitif olayların da liderlik gelişimine olumlu katkı sağlayacağı muhtemeldir (Gardner vd., 2005, 348-349). Pozitif olaylara şu örnekler sıralanabilir: kariyer gelişimi için yakalanan fırsatlar, örgüte yeni katılan birinin sunması muhtemel yeni ve değişimi tetikleyen bakış açısı, olumlu katkılarını yaşamın geri kalanında görebileceğimiz sarsıcı bir kitap okumak gibi. Bahsedilen negatif ve pozitif tetikleyiciler, liderin gelişimini şekillendirme noktasında liderin liderlik tarzına yansır ve liderlik tarzını şekillendirir.

3.5. Otantik Liderliğin Unsurları

Otantik liderlik unsurlarını Gardner vd. (2005, 348) şu şekilde belirtmiştir: 1.öz farkındalık. 2. öz düzenleme ya da öz denetim, 3. izleyen öz farkındalığı, 4. izleyen özdenetimi ve 5.Örgütsel iklimdir.

3.5.1. Öz-Farkındalık

Öz farkındalık otantik liderliğin gelişimde temel unsurdur. Öz farkındalık bileşeni, bilinçli olmayı, öz güven sahibi olmayı, kişinin güdülerini, hislerini, arzularını ve kendiyile ilgili bilişleri içerir. Kişinin doğasında var olan hem güçlü yanları hem de zayıf yanları kapsar. Öz farkındalık kişi için son bir nokta değildir. Dış kaynakların da etkisiyle şekillenen kişinin değerlerine kimliğine, duygularına, amaçlarına, bilgisine, yeteneklerine ve kapasitesine dayanan bir süreçtir (Gardner vd., 2005, 349).

Bu bağlamda ele alındığında otantik liderliğin gelişiminde etkili olan öz farkındalık unsurlarının şunlar olduğu söylenebilir: "*değerler*", "*kimlik*", "*duygular*", "*güdüler*" ve "*amaçlardır*"(Gardner vd., 2005, 349)..

3.5.1.1. Değerler

Değerler, örgüt liderleri, politikacılar, ya da tek tek her birey gibi sosyal aktörlere yol gösteren, eylem seçimlerini etkileyen, diğerlerini karşılaşılan olaylara karşı alınacak tutumu belirleyen, ilke inanç, düşünce gibi kavramları içeren kavramsal bütünlüktür (Gardner vd., 2005, 349).

Değerler, sergilenen davranışlarda ve değerlendirme süreçlerinde normatif ve durum ötesi standartlar olarak işlev görürler. Bireysel toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında ortaya konulan eylemlere temel oluştururlar. Bireyin sosyalleşmesi bağlamında, toplumsal ihtiyaçlara dönük farkındalık oluşturan değerler, zamanla bireyin kendi benliğinin bir parçasına dönüşür. Bu noktada otantiklik kişinin kendine karşı dürüst olması ve daha spesifik anlamda kendi öz değerlerinin farkında olarak davranması ve sosyal bağlamda gelişen durumlara karşı kendi öz değerlerine dayalı olarak bir direnç geliştirmesi anlaşılır (Gardner vd, 2005, 349).

Otantik liderler, otantik olmayan liderlere nazaran öz değerlerinin daha fazla farkında olan liderlerdir.

3.5.1.2. Kimlik

Schlenker (1985), "kimliği", bireyin karakteristiğini, özelliklerini ve deneyimlerini açıklayan, bunlar arasında ilişki kuran ve bireyi tanımlayan bütünsel bir şema olarak açıklar. Bireyin kendi kimliğini oluşturma süreci, kişinin kim olduğuna dair kendini diğerleri nezdinde ifşa etmesine dönük sergilediği eylemlerle şekillenen bir süreçtir. Bireysel kimlik, kişiyi 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 süreci olarak ele alındığında her bireyin liderlik rolü etrafında bir araya gelmesi, liderlik bağlamında karşılıklı etkileşimde bulunması ve bu bağlamda liderin liderlik rolünün şekillenmesi sürecidir. Aynı biçimde liderin de dâhil olduğu ve izleyenlerin karşılıklı etkileşimi sonucu izleyen kimliği de biçimlenir. Bu süreçler, izleyen ve lider arasında otantik bir ilişki ağı içinde şekillendiğinde her birey şeffaflık, doğruluk ve güvene dayalı olarak kim olduklarını ortaya koyan kimliklerini birbirilerine dönük ifşa ederler ve otantik iletişim de bu bağlamda gelişir. Otantik liderler, kendileri olma noktasında sergiledikleri yüksek seviyede ahlaki tutum ve dürüstlük, kişisel kimliklerinin ana unsurudur ve bu kimlik izleyenleriyle arasındaki ilişkileri pozitif yönde besler ve geliştirir. Liderin izleyeler nezdindeki kredisi kimliğini ortaya koymada, eylem ve söz tutarlılığına bağlıdır. Liderin beklentilerinin izleyenler nezdinde kabulü, izleyenleriyle geliştirdiği ilişkilerde dürüst olması ve sömürüye dayalı olmayan, otantik bir ilişki biçimi geliştirmesiyle mümkündür (Gardner ve Avolio, 1998, 33-34).

Sonuç olarak denebilir ki kendilerini ahlaki açıdan yüksek seviyede bireyler olarak görmeleri ve kendilerini bu yönlü geliştirmeleri ve sunmaları gerektiği gibi, bu ahlaki düzeyin izleyenlerince de algılanması gerekmektedir (Gardner vd, 2005, 351-352). Otantik liderler, otantik lider olmayanların aksine, kişisel kimliklerinin esasını oluşturan yüksek düzeyde güvenilir, dürüst, diğerleri nezdinde kredisi olan, adil ve sorumluluk sahibi liderlerdir. Bireyler arası iletişim söz konusu olduğunda, otantik liderler, işbirliği sürecine kendi kimlikleriyle dâhil olan ve bu anlamda diğerlerine pozitif birer model olan liderlerdir.

3.5.1.3. Duygular

Kişinin kendini bilmesi, kendi düşüncelerinin, değerlerinin ve güdülerinin farkında olmasından daha da fazlasını gerektirir. Kendi bilme bunların dışında duygularını bilmeyi de içerir. Duygusal zekâ, sadece duygularının farkında olmayı değil, aynı zamanda kişinin karar alma sürecinde hangi duyguların, nasıl etkide bulunduğunu ve bu duyguların zamanla nasıl değiştiğinin de farkında olmasını gerektirir. Bu duygulara dönük farkındalık, duygusal zekânın temel unsurudur ve etkili liderlik açısından önemli rol oynar ve yüksek düzeyde duygusal zekâ kendinin olduğu kadar diğerlerinin de duygularının farkında olmaya pozitif yönde katkı sağlar (Gardner, Avolio, 1998, 35).

Dönüşümsel liderlik, etik liderlik gibi pozitif liderlik formlarının yanı sıra otantik liderlik ele alındığında da kendilerine ve diğerlerine duygularıyla dokunmayı ve bu duygular temelinde geliştirdikleri bir etkileşim süreci oluşturmayı esas aldıkları görülür. Otantik liderler açısından, değer esaslı karar alma süreçlerinde duygularının, düşünüşleriyle uyumunun önemi artar. Başka bir deyişle yüksek düzeyde gelişmiş bir öz farkındalık, onların tetiklediği ani duygulara kapılmadan kendilerinin ve diğerlerinin hislerini anlama noktasında lidere yardımcı olur (Gardner ve Avolio, 1998, 37). Sonuç olarak, otantik liderlerin, olmayanlara nazaran daha yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip liderler olduğu ifade edilebilir.

3.5.1.4. Güdüler ve Amaçlar

Amaçlar örgütsel açıdan ele alındığında liderin kendisinin ve izleyenlerinin belirli düzeyde performans sergileyerek var olanın ötesine geçmesi ve bu performansın sonucunda ulaşılabilecek nokta olarak tanımlanabilir (Gardner vd, 2005, 353).

Amaçlar ve güdüler, ulaşılması muhtemel olan ile var olan arasındaki farkla birbirinden ayırt edilebilir. Olan ile kastedilen, kişinin kendi varoluşu bağlamında kişinin kendisine katkı sağlayan ve kişinin var olan durumunu yansıtan unsurları içerir. Muhtemel olan ise kişinin benlik özelliklerini esas alan ve mevcut durumunu dayanak noktası olarak ele alan ve bu noktadan hareketle geleceğe dönük olasılıkları ve beklentileri içerir (Gardner vd, 2005, 353). Olan ve muhtemel olan ya da başka bir deyişle güdüler ve amaçlar, otantik liderler bağlamında ele alındığında, kendine ve diğerlerine saygıyı esas alan ve bu bağlamda üstlendiği liderlik rolünü kendine dayanak edinerek kendisi ve diğerleri için pozitif yönde bir gelişme süreci

oluşturmak kastedilir. Kendisinin ve izleyenlerinin gelişimi içi çabalayan gelecek odaklı olan otantik liderler, izleyenlerinden aldığı dönütlerle biçimlendirdiği doğrularını kendine dayanak edinir ve var olan standartların ötesine geçmeye çabalar Buradan hareketle var olanın ötesine geçme noktasında motivasyonu yüksek olan otantik liderler, izleyenlerini amaçlar doğrultusunda motive ederler ve bu amaçlara ulaşmada onlara rehberlik ederler(Gardner vd, 2005, 354).

Sonuç olarak denebilir ki otantik liderler izleyenlerinden aldıkları dönütleri de göz önünde bulundurarak oluşturdukları 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 meyillidirler.

3.5.2. Öz Düzenleme

Öz düzenleme birbirini takip eden üç aşamadan oluşan bir süreçtir: 1) var olan ya da henüz belirlenmiş iç standartların düzenlenmesi, 2) bu standartlar ve görünen ya da olası sonuçlarının kıyaslanması ve farklarının belirlenmesi, 3) ve bu farkların giderilmesine dönük planlama yapılması (Stajkovic ve Luthans, 1998, 240-250).

Otantik liderler, içselleşmiş değerlere ve amaçlara dayalı olarak eylemlerinde ve kararlarında ortaya koydukları tutarlılıkla öz farkındalıklarını geliştiren liderlerdir (Gardner vd, 2005, 354). Bu bağlamda ele alındığında otantik lider öz düzenleme süreci önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkisel şeffaflık alt başlıklarını içermektedir.

3.5.2.1. Önyargısız Değerlendirme

Kernis (2003), önyargısız değerlendirme sürecini açıklarken, bu sürecin inkârdan, abartıdan, çarpıtmadan, cehaletten ve sadece kişisel bilgiden oluşan bir bakış açısından arınık bir süreç olduğunu ve otantik liderliğin temel bileşeni olduğunu belirtir. Denebilir ki otantiklik kinin güçlü ve zayıf yönlerini yadsımayan bir objektiflikle karakterize edilir (Gardner vd, 2005, 354).

Otantik liderler, öz saygıları yüksek liderlerdir ve bundandır ki çok daha düşük düzeyde egolarını ortaya koyarlar ve mümkün olduğunca objektif olurlar. Otantik liderler, negatif ve pozitif yönlerini, eksikliklerini ve yeterliliklerini, yetersiz performanslarını ve olumlu ve olumsuz tüm duygularını bilen ve bunları yadsımadan

objektifliklerini ortaya koyan ve bu yönlerini geliştirme gayreti içinde olan liderlerdir (Gardner vd, 2005, 356).

Sonuç olarak denebilir ki, otantik liderler, sadece kendilerinin değil diğerlerinin de bilgisine başvuran ve bu anlamda kendileri ve diğerleri için ulaşılabilecek en doğru bilgiye ulaşmayı amaç edinen ve böylece önyargısız bir değerlendirme sürecini benimseyen liderlerdir.

3.5.2.2. Otantik Davranış

Kernis (2003), otantik davranışı açıklarken diğerlerinin memnuniyetini, elde edilme olasılığı olan ödülleri ya da muhtemel cezaları düşünmeksizin bireyin kendi değerlerini, tercihlerini, ihtiyaçlarını temel alarak davranması olduğunu belirtir (Gardner vd, 2005, 356-357). Otantiklik, bu noktada kendi gerçekliğini baz almaya dayalı zorlama bir süreç olmanın ötesinde, bireyin duygularına, güdülerine, eğilimlerine dayalı olarak özgürce, başka bir deyişle nasıl hissediyorsan öyle davranmayla ilgilidir. Buradan otantik liderlerin izleyenlerini karar süreçlerinin dışında bırakması anlaşılmalıdır. Otantik liderlik, her aşamada izleyenleriyle kurduğu ilişkilerin yansımalarını her düzeyde göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir. İzleyenlerin lider algıları ve liere dönük besledikleri güven, liderin eylem tercihleri doğrultusunda şekillenir ve bu eylemler, liderin dürüstlüğü noktasında izleyenleri ikna ettiği sürece izleyenlerin lidere dönük algıları liderin otantikliği noktasında belirleyici olur (Gardner vd, 2005, 357). Daha fazlası gerçekten otantik olmak, liderin her yönüyle tutarlı olduğunu göstermesiyle mümkün olacaktır.

Sonuç olarak denebilir ki otantik lider davranışları, inançlarıyla, hissettikleriyle, kişiliğinin tüm yönleriyle uyumlu olmalıdır. Önyargısız bir değerlendirme süreci liderin otantik liderliği pozitif yönde besler.

3.5.2.3. İlişkisel Şeffaflık

Kernis (2003), ilişkisel şeffaflığı, diğerleriyle ilişkilerde doğruluğa ve açıklığa dayalı bir iletişim kurmak olarak açıklar. Yani, diğerleriyle ilişkide pozitif ve negatif tüm yönleriyle onları kabul etme ve onlara her ne olursa olsun yardım etmeyi taahhüt etme kastedilir. Böylece ilişkisel şeffaflık, diğerleriyle kurulan ilişkilerde samimiyet ve güvene dayalı olarak, sahte tavırlardan uzak bir biçimde kendini açık seçik

sunmayı ve böylece bu noktada diğerlerini de aynı doğrultuda davranmaya teşvik etmeyi içermektedir.

Otantik liderler, izleyenlerine kendilerini sunarlar bir yandan gerçek duyguları ve hislerini ortaya koyarlar, diğer yandan da eş zamanlı olarak olası zarar verici duyguların etkilerini en aza indirmek için çaba harcarlar. Kısacası otantik liderler, ilişkilerinde yüksek düzeyde açıklık, aynı zamanda ilişki kurmada isteklilik gösteren ve duygu ve düşüncelerinin izleyenleriyle paylaşmaktan çekinmeyen liderlerdir. Yıkıcı değil yapıcı yaklaşım sergileyen ve bu doğrultuda kendini geliştiren liderlerdir (Gardner vd, 2005, 358):

1. **Pozitif Model olma:** Otantik liderler, izleyenlerini etkileyerek onların pozitif yönde gelişmesini sağlarlar. Böylece izleyenleri çoğu zaman farkında olmadan yaptıkları lider gözlemiyle elde ettikleriyle pozitif değerler ve olumlu davranışlar kazanarak kişisel gelişimlerini sürdürürler.

Pozitif model olan otantik liderlik bağlamında lider ve izleyenleri arasında önemli rol oynar (Luthans ve Avolio, 2003). Başka bir deyişle, pozitif modellik, otantik liderlerin izleyenleri için pozitif değerler, duygular güdüler, amaçlar ve davranışlar kazandırmada temel araçlardan biridir. Pozitif modellikle, otantik liderler, izleyenlerini kendilerini keşfetme sürecine girme noktasında teşvik ederler ve böylece izleyenlerinin arzuladıkları sonuçlara ulaşmada kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlarlar.

2. **Otantik İzlemecilik:** Lider, kendini geliştirme öz farkındalık oluşturma noktasında izleyeni için tetikleyici bir unsur olarak yol göstericilik rolünü üstlenir. Bu anlamda otantik liderler, izleyenlerinin kendilerini bilme noktasındaki bilinç düzeylerinin artmasını sağlar ve böylece lider ve izleyeni arasında pozitif ve otantik bir ilişkisel ağ oluşur. Bu noktada izleyeninin otantikliğine doğru adım atılmış olur. Aynı şekilde yukarıda bahsedilmiş olan olumlu ya da olumsuz yaşanmışlıkların yanı sıra kişisel tarihinin unsurları olan aile, eğitim düzeyi v.b etkenler de liderin olduğu gibi izleyeninin de otantik bir sürece dâhil olmasını etkiler (Gardner vd, 2005).

Aşağıda otantik izlemecilik bağlamında öz farkındalık ve öz düzenleme süreçleri detaylandırılmıştır.

3.5.3. İzleyen Öz-Farkındalığı

Şekilde de belirtildiği gibi; izleyenlerin, değerlerinin, kimliğinin, duygularının, güdülerinin ve amaçlarının öz farkındalığının oluşmasındaki temel unsurlar olduğusöylenebilir. Lider, oluşturduğu otantik değer ve sergilediği otantik davranışlar yoluyla izleyenine model olur ve bu modellik yoluyla izleyenlerini kişisel gelişim ve kendini keşfetme noktasında cesaretlendirir. Bununla birlikte liderin izleyen açısından hangi mesajının nasıl algıladığı da kişinin kendini algılama biçimiyle yakından ilgilidir (Gardner vd, 2005, 359).

Özellikle izleyenler açısından kendini algılama biçiminin netliği ya da açıklığı, liderin ve izleyenlerin kendi değerleri arasında uyum olması noktasında önemli bir faktör olacaktır ve bu uyuma paralel olarak lider ve izleyenin ortak değerleri, misyonu ve vizyonu belirlenmesinde belirleyici olacaktır. Böylece otantik liderler gibi izleyenleri de net bir biçimde duygularını, değerlerini, inanç ve beklentilerini ortaya koyabilmekten dolayı mutlu olacaklardır (Gardner vd, 2005, 366). Denebilir ki yüksek düzeyde kendini doğru ve net biçimde algılama, kendi değerlerini ve amaçlarını keşfetmeyi beraberinde getirir. Bunun sonucunda da lider ve izleyen arasında uyumlu bir ilişkinin oluşması sağlanır, buna paralel olarak da izleyen, liderle birlikte kendini geliştirme ve bu kendini geliştirmeye bağlı olarak da lider sorumluluklarını üstelenebilme noktasına gelir. Sonuç olarak, izleyenin yüksek düzeyde bir kendini doğru biçimde algılaması örgütsel değerlerin doğru biçimde algılanmasını ve içselleştirilmesini de sağlayacaktır. Kendini doğru biçimde algılama başka bir deyişle kendini bilme otonom bir tutum sergileyebilme imkânın izleyen açısından olanaklı kılar ve böylece otantik bir örgütsel yapı oluşur.

Liderin kendini pozitif yönde bir model olarak sunması, izleyenlerini buldukları noktanın ötesine geçme için motive eder. Böylece izleyenleri kişisel gelişimlerini sürdürmek için çaba harcamaya istekli olurlar. Otantik lider bu noktada kolaylaştırıcı bir unsur olarak öne çıkar. Bu motivasyon ya da güdülenme otantik bir kimlik oluşumunda izleyen açısından kilit bir rol oynar. İzleyenlerin öz farkındalığa dayalı bir kimlik edinmelerinde -bu kimlik izleyeninin değerlerine, amaçlarına, duygularına göre şekillenir.- otantik liderin rol model olarak katkısı tartışılmazdır (Gardner vd, 2005).

3.5.4. İzleyen Öz-Denetimi

Liderin otantikliği nasıl ki içselleştirilmiş bir öz düzenleme sürecini gerekli kılıyorsa izleyenleri için de içselleştirilmiş değerlere ve amaçlara dayalı olan bir öz düzenleme

süreci o kadar gereklidir. Tekrar tekrar vurgulandığı gibi izleyenler için de otantiklik, öz farkındalıkla karakterize edilen, içselleştirilmiş bir öz düzenleme sürecini esas alan, ön yargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve tüm bunlara bağlı olarak da otantik davranış unsurlarını gerekli kılan bir süreçtir (Gardner vd, 2005, 362).

Otantik lider ve otantik izleyen, karşılıklı olarak her birinin şu anda nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağı bağlamında bir uyum ihtiva eder ve bu uyuma paralel olarak karşılıklı güven, samimiyet, işbirliği ve hedef birliği oluşur. Üyelerinin otantikliği ideal kişilik oluşumlarının bir parçası olarak gördükleri bir örgüt yapısı içinde, belli bir otantiklik düzeyine erişmiş üyeler, lider ve izleyenleri arasında paylaşılan ve ortaklaştırılan amaçlara varmada ve etik bir örgütsel iklim oluşturmada karşılıklı güvene dayalı bir iş birliği ortamı vardır (Gardner vd, 2005, 363-364). Bu örgütsel yapı içinde otantik liderler, izleyenlerinin otantik ve kendi kişilikleriyle uyumlu bir kimlik oluşturmaları için izleyenleri için fırsatlar yaratır ve böylece otonom bir kişilik yapısına ulaşacak yeterlilikleri elde etmelerine aracı olur. Sonuç olarak izleyen bir yandan liderle kurduğu otantik ilişkinin etkisiyle diğer yandan örgütsel iklime hâkim olan otantik etkileşim ağıyla öz düzenleme sürecini içselleştirir.

3.5.5. Örgütsel İklim

Destekleyici bir örgütsel iklim, otantik liderler ve izleyenleri için önemli fırsatlara yaratır. Şekilde de belirtildiği gibi, örgütsel bağlılık, örgüt içi esenlik, sürdürülebilir performans gibi örgütsel açıdan önemli çıktıları elde etmede, otantik liderlerin, izleyenlerinin kendilerini geliştirmelerini de sağlayacak bir örgütsel iklim oluşturmada kilit rol oynarlar. Lider ve izleyen arasındaki şeffaf bir süreç bu türden bir gelişmenin oluşmasını sağlayacak bir öğrenme ortamının kilit unsurudur. Bu bağlamda otantik liderler, izleyenleri için bilgiye ve diğer kaynaklara erişimi kolaylaştırıcı bir ortam sunarak izleyenleri için kendilerini geliştirme ve öğrenme fırsatları bulabilecekleri bir örgütsel iklim oluşmasını sağlamak durumundadırlar (Gardner vd, 2005, 367). Bu türden bir örgütsel iklim oluşturmak, hem lider için hem de izleyen için gerçek manada emek harcamayı gerektireceğinden, kolay kolay dezenformasyona uğramayacak kendine has bir örgüt kültürü oluşmasını da teşvik edecektir.

3.6. Otantik Liderliğin Etkileri

İzleyenler açısından otantik bir sürecin birçok çıktısı olmakla birlikte burada güven, bağlılık ve işyeri esenliği üzerinde durulacaktır. Bu üç unsur ayrı ayrı ele alınmakla birlikte aslında iç içe geçmiş unsurlardır; öyle ki yüksek düzeyde bir güven, izleyenlerin birbirilerine bağlılıklarını arttıracaktır. Aynı şekilde bağlılığın olduğu bir örgütte, üyeler kendilerini daha esenlikte hissedeceklerdir (Gardner vd, 2005, 364).

3.6.1. Güven

Güven iyi niyetle ortaya koyulan jestlerin, gelecekteki herhangi bir zamanda herhangi bir beklentiye dönük olamadan yapması olduğunu belirtir (Blau' dan akt. Gardner vd, 2005, 364). Otantik liderler, izleyenleriyle ilişkilerini, sağlam ve güçlü temellere kurarlar. Böylece her iki taraf da ortaya koydukları eylemlerinin inançlarıyla uyumlu olduğunu bilir ve neyi başarmaları gerektiğinin farkında olurlar. Güvene dayalı oluşan etkileşimin diğer bir yanı da izleyenlerin, önceki kara süreçlerinden dolayı lidere dönük pozitif bakış açısının bir sonucu olarak muhtemel karar süreçlerinde kendileri yer almasa dahi liderin alacağı kararları benimsemelerini sağlamaktır (Gardner vd, 2005, 364).

Lider ve izleyeni arasında güvenin oluşması, ilişkideki şeffaflığa bağlı gelişir. Böyle bir süreç karşısındakine; "Senin nereden geldiğini biliyorum ve neden bu doğrultuda eylemlere yöneldiğinin farkındayım." gibi mesajları iletmeye dayalı gelişir. Diğer bir deyişle izleyenler, liderinin eylemlerini şeffaf bir bağlamda izleme imkânına sahip olurlar. Zaman içinde izleyenler liderin değerleri ve beklentileri noktasında bir farkındalık geliştirirler ve zamanla bu değerler ve beklentilerle kendilerinin beklentileri arasında bir kurarlar. Liderin tüm izleyenlerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve tüm izleyenlere 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 duygusu, liderin bazı ihlallerinde dahi sarsılmadan devam eder.

Sonuçta denebilir ki, izleyenle, otantik olamayan liderlere nazaran, otantik liderlere dönük daha yüksek düzeyde güven beslerler. Liderle ilişkilerinde bu güvenin gelişmesi noktasında çaba harcamaya istekli olurlar.

3.6.2. Bağlılık

Otantik liderlik ve otantik izleyicilik arasında otantik bir ilişki sürecinin devamı ve gerçek bir örgütsel performansın sürdürülmesi izleyenin örgüte ve lidere bağlılığıyla mümkündür (Gardner vd, 2005, 365).

İzleyen bağlılığıyla kast edilen örgütsel amaçlar doğrultusunda örgüt işlevlerinin yerine getirilmesi sürecine izleyenlerin gönüllü katılımı ve bu katılımından dolayı duyduğu memnuniyettir. Lider, izleyenlerini iş birliğine teşvik ederek ve bu yönde çeşitli özendiriciler kullanarak izleyenleri arasında işe bağlılığı arttırarak örgütsel ortamında gerçek manada mutluluğu deneyimlemelerini sağlarlar (Gardner vd, 2005, 366). Bunun sonucu olarak da gerçek manada bir bağlılık hisseden izleyenlerin, zengin ve sürdürülebilir bir performans sergilemeleri mümkün olur.

3.6.3. Örgütsel Esenlik

İzleyenlerin işyerinde kendilerini esenlikte hissetmeleri, psikolojik olarak sağlıklı olmalarını, yaşamsal doyum düzeylerin yüksek olmasını, iç uyumlarının olmasını gerektirir. Tüm bunlar da örgütsel bağlılıkla yakından ilgilidir. Bu bağlamda birey olarak izleyenin esenliği, kendi öz benliğine başka bir deyişle gerçek olan kendisiyle çelişmeden yaşayabilmesiyle mümkündür. Bu durum da otantik bir sürecin var olmasıyla mümkündür. Bu anlamda, esenlik, bağlılık ve tabii ki otantiklik arasında yadsınamaz bir ilişki vardır (Gardner vd, 2005, 366).

Otantik lider rol model olarak izleyenlerinin iç uyumlarını sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırmalarını ve böylece kendilerini esenlikte hissetmelerini sağlar. Denebilir ki izleyenin örgüt içinde kendini esenlikte hissetmesi otantik bir örgütsel iklimle olasıdır. Ve örgütsel bağlılık otantik örgütsel iklimin sağlayacağı sonuçlardan biridir (Gardner vd, 2005, 365). Otantik örgütsel iklim, izleyen bağlılığı ve örgüt esenliği birlikte izleyenin kalıcı ve sürdürülebilir bir performans ortaya koymasında etkilidir.

4. POZİTİF PSİKOLOJİ

Yüz yıllar boyu birçok filozof ve psikolog, mutlu olunacak bir yaşamın nasıl olması gerektiği ve bu yaşama nasıl ulaşılabileceği üzerinde kafa yormuşlardır; önceleri mutlu yaşam emeline ulaşmak için, "Acıyı azalt, mutluluğu arttır." ilkesi benimsenir. Bu hedonistlik yaklaşımdan farklı olarak Aristo, mutlu bir yaşamın ancak ve ancak erdemli bir yaşamla mümkün olacağını vurgular. Bu bakış açısı daha sonraki yıllarda John Stuart Mill ve Bertrand Russell tarafından savunulur, Rogers'in "tam kapasiteli birey" ideali, Maslow'un "kendini gerçekleştirme" tasavvuru, Ryff ve Singer'in (1996) "psikolojik esenlik" vizyonu ve Deci ve Ryan'ın, "özgür irade" teorisi, mutlu yaşam arayışını devam ettirir. Modern dünyada bu arayış "anlamli bir yaşam" arayışına evrilmiş ve "Neysen o ol.", "Bir fark yarat." gibi benzer şiarlarla sürdürmüştür (Peterson vd, 2005, 25-26) .

Günümüz dünyasında bu bağlamda örgütsel yapı içinde de benzer arayışlar kendini göstermiş, örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkileyen birçok çalkantının yüksek düzeylerde ortaya çıkması, yönetim alanında çalışma yapan birçok akademisyeni ve uygulayıcıyı ortaya çıkan bu olumsuzluklara zemin hazırlayan etmenler üzerinde düşünmeye ve bu yönde araştırma yapmaya itmiştir. Bu bağlamda şekillenen çalışmalar, tükenmişlik, işe gitmeme, stres gibi problemlerin giderilmesine odaklanmıştır (Avey, 2007, 12).Tüm bu problemlere çözüm bulmanın ortaya çıkardığı gelişmeler paralelinde pozitif psikoloji hareketi oluşmuştur.

Tarihsel açıdan bakıldığında, psikolojinin, bireylerin güçlü yanlarından çok, bireysel problemlere odaklandığı görülmektedir. II. Dünya Savaşı yıllarına kadar psikoloji üç temel amacı gerçekleştirmek için çaba harcayan bir alandı: 1. akıl hastalıklarını tedavi etme, 2. nispeten daha az problemlili insanları mutlu etmek ve 3. yaratıcılık ve üstün yetenek üzerine çalışmak. II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından gelen yıkımların bir sonucu olarak psikolojik çalışmalar sıralanan bu amaçlardan birincisine yoğunlaşarak ruhsal bozuklukları çözmeye yöneldi. Fakat araştırmalar bu noktada "ruhsal sağlığa" dair veriler elde etmekten çok, "ruhsal bozukluklara" dair veri oluşturmaya yoğunlaştı. Bunun sonucu olarak da ruhsal sağlığa dair etkili

sonuçlar elde etmek yerine, ruhsal bozukluklarla ilgili ruh sağlığı üzerinde etkili olamayan sonuçlar elde edildi (Seligman vd. 2004; 1379). Pozitif psikolojinin ortaya çıkmasıyla psikoloji Őimdiye kadarki bakış açısından daha farklı bir bakış açısını ortaya koymuştur. Bu bakış açısıyla klasik psikolojinin bireysel sorunlara çözüm ararken insan doğasının hastalıklı bir model olarak ele alınmasını eleŐtirmiŐtir (Casey, 2011, 12).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000, 5), pozitif psikolojiyi bireylerin, ailelerin ve toplumların geliŐimleri doğrultusunda bilimsel argümanlara dayalı bir perspektif yaratarak etkili müdahale alanları oluşturmaya dönük bir çalışma alanı ve yeni bir psikolojik harekât olarak tanımlar. Pozitif psikoloji hareketi ortaya çıkana kadar tek ilgi alanı bireylerin patolojik problemleri ve ruhsal bozuklukları iken pozitif psikolojiyle birlikte pozitif davranış da psikolojinin ana konularından biri haline gelmiŐtir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, 7). Pozitif psikolojinin bir alan olarak ele alınmasına öncülük eden Seligman ve arkadaşları (2005, 410-415), pozitif psikolojiyi, son on yıldır gelişen, insanın olumlu yaşam deneyimlerini esas alan, bireylerin olumlu özelliklerini öne çıkaran, bireylerin olumlu yönlerinin gelişmesi noktasında onları besleyen bir alan olarak açıklar. Pozitif psikoloji, bireyler için neyin doğru olduğuna odaklanan bir çalışma alanıdır; bu anlamda onların olumlu özelliklerine, bir varlık olarak değerli olmalarına ve güçlü yönlerine odaklanır. Pozitif psikoloji, bireylerin, grupların ve toplumların geliŐimleri için gerekli faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerin etkilerinin nasıl artırılabilceğini araŐtırır (Kobau vd., 2011, 2). Bu anlamda pozitif psikolojinin farkını ortaya koyarken klinik psikolojiyle karŐılaŐtıran Ducworth (2009, 543), klinik psikolojinin odaklandığı tek konunun sadece bireylerin acılarını azaltmak olduğunu, buna karşın pozitif psikolojinin bireyin mutluluğunu arttırmayı esas aldığını bunun da acısız bir hayattan daha fazla olduğunu ifade eder.

Bu noktadan bakıldığında pozitif psikolojinin asıl meselesinin “mutluluğun üzerinde durulmayı hak edecek kadar önemli olduğu ve bu bağlamda mutluluğun yeniden tanımlaması” gereğidir. Pozitif psikoloji, pozitif duyguların, pozitif karakter özelliklerinin ve bu anlamda sağlam bir alt yapının içinde yer aldığı bir Őemsiye görevi görür. Pozitif psikoloji, araştırma bulgularından insanın acılarına, zayıflıklarına, yetersizliklerine dair elde edilen verileri bu verilerin kaynağı olan insanı desteklemek amaçlı kullanır. Bununla amaçlanan insani deneyime dair her

şeyi (insan yaşamının tüm vadilerini ve tüm platolarını ve de bunlar arasında kalan her şeyi) elde etmek ve tüm bu elde edilen verileri yine insan için bilimsel bir perspektifte değerlendirmektir. Denebilir ki, tüm bu psikoloji ya da diğer alanlarda yapılan çalışmalar, acıyı ve mutluluğu tüm yönleriyle anlamının yanı sıra birbirilerinin etkileşimiyle ortaya çıkabilecek olasılıkları da göz önünde bulundurmayı hedeflemelidir. Böylece acının etkisini azaltmak, buna karşın mutluluğu kalıcı kılmak mümkün olacaktır (Seligman vd. 2005, 410). Pozitif psikolojinin nihai hedefi; "insanların pozitif duygularını, arzularını ve hayata atfettikleri anlamı anlayarak ve bunların oluşmasını sağlayarak, onları daha mutlu etmektir." (Seligman vd. 2004, 1380-1381).

Neticede pozitif psikoloji, bireylerin ve toplumların güçlü yanlarını ve erdemli yönlerini geliştirmeyi amaçlayan bir bilimsel çalışma alanıdır. Bu bilimsel çalışma alanı, insanların anlamlı ve tatmin edici bir yaşam sürmeleri ve kendileri için ulaşabilecekleri en iyi noktaya erişebilmeleri ve bu doğrultuda hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarında tatmin edici bir yaşam sürebilmeleri için kurulmuştur. Pozitif psikolojinin üç temel ilgi alanı vardır: 1) Pozitif duygular, 2) Pozitif bireysel özellikler ve 3) Pozitif kurumlardır (<http://www.ppc.sas.upenn.edu/>, 2012):

1. Pozitif duygular; geçmişe dönük olumlu duygular besleyerek şimdiki zamanda mutlu olmayı ve geleceğe umutla bakmayı içerir.
2. Pozitif bireysel özellikler; bireylerin çalışma aşkı, cesaret, şefkat, esneklik, yaratıcılık, merak, kendini bilme, ölçülü davranma, bilgelik gibi güçlü yönlerine ve erdemli niteliklerine vurgu yapar.
3. Pozitif kurumlar; toplumları daha iyiye erişme noktasında besleyen ve bu doğrultuda sorumluluk, nezaket, ebeveynlik, maneviyat, iş ahlakı, liderlik, ekip çalışması, adalet, hoşgörü gibi yönleri teşvik eden yapıları anlatmak için kullanılır.

4.1. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Boyutu: Pozitif Örgütsel Davranış

Günümüzde örgütsel yaşam sürekli değişmektedir. Örgütler, çok yönlü zorlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar, bunun sonucu olarak da bu zorlamalarla baş edebilmek için değişime ayak uydurmak durumundadırlar; küreselleşme, yeni teknolojiler, artan kültürel farklılıklar, örgüt yaşamının bir parçası olarak çalışanlarının ve diğer bireylerin değişen beklentileri örgüt açısından etkililiği ve verimliliği sürekli sağlama

noktasında bir zorunluluk ortaya koymaktadır. Örgütler, bu doğrultuda varlıklarını sürdürebilmeleri için değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Bu durum ayrıca hem örgütsel yapının esenliğini hem de çalışanlarının mutluluğunu sağlamaya dönük arayışları da beraberinde getirmektedir (Carvajal vd., 2010, 235). Bu doğrultuda pozitif psikolojinin varlığı örgütsel açıdan da bir ihtiyaç haline gelmiş bunun sonucunda da “pozitif örgütsel davranış” çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır.

Pozitif örgütsel davranışın, teorik altyapısını şekillendiren pozitif psikolojidir. Pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, örgütsel yaşam ve bu yaşamın bir uzantısı olan örgütsel davranış üzerinde etkili sonuçlara yol açar. Bu etkili sonuçların örgütsel alandaki sonuçları "Pozitif Örgütsel Davranış" olarak tanımlanan araştırma alanının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Beal, 2011, 43).

Psikolojinin tarihsel seyrine uyan bir biçimde örgütsel davranış da pozitif bir bakış açısından daha çok, negatif bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Örneğin, yıkıcı stres ve tükenmişlik, yapıcı stresten; değişime direnme, değişimi kabullenme ve değişime ayak uydurmadan daha fazla dikkate değer bulunmuş, yapılan araştırmalar bu doğrultuda yapılmıştır. Yine aynı şekilde, izleyen ve yönetici kaynaklı problemler, yetersizlikler, yönetici ve izleyenlerin güçlü yanlarına, psikolojik kapasitelerine ve değişim ve gelişim arzularına nazaran daha fazla göz önüne alınmıştır (Luthans, 2002, 698). Kısa bir bilgisayar araştırmasında örgütsel alanda yapılan çalışmalara göz gezdirmek bu olumsuz bakış açısının hangi boyutta olduğunu kolayca gözler önüne serecek niteliktedir. Wright, (2003, 438), bu alanda yapılan araştırmaları konu edinen makalelerin yaklaşık 375 000’ni “yetersizlik, depresyon, endişe, korku” gibi olumsuz konu içeriklerinden oluşmasına karşın, sadece ve sadece yaklaşık 1000 civarında pozitif konu başlıklarından oluştuğunu ifade eder. Bu bile başlı başına pozitif psikoloji ve temelini oluşturduğu Pozitif Örgütsel Davranış alanında yapılacak araştırmaların gerekliliğini ortay koymaktadır. Pozitif Örgütsel Davranış araştırmalarını gerekli kılan diğer bir unsur da küreselleşme, ekonomik krizler, teknolojideki hızlı değişim, 7/24 yaşanan rekabet ortamı gibi dinamiklerin neden olduğu çalkantıları aşma ve ortaya çıkan değişim talebini karşılama noktasında örgütleri çok yönlü bir Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı geliştirme zorunluluğudur (Luthans, 2002, 698).

Pozitif Örgütsel Davranış, örgütsel performansın gelişimine dayalı olarak insan kaynaklarının güçlü yönlerini ele alır, bu güçlü yönleri tanımlar, ölçer ve gelişmesine

katkıda bulunur. Buradan hareketle Pozitif Örgütsel Davranış şu şekilde tanımlanabilir (Luthans, 2002, 701):

“Pozitif Örgütsel Davranış, günümüz koşullarında örgütsel yaşamın gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif bakış odaklı olan insan kaynağının güçlü yönleri ve psikolojik kapasitesi üzerinde duran ve bu yönde çalışmalar yürütülen bir uygulama alanıdır.”

Buradan hareketle Pozitif Örgütsel Davranış'ın sadece insanlara yaklaşımda pozitif yönlü bir bakış açısının önemini vurgulamakla kalmadığı, aynı zamanda pozitif etkililik, pozitif destek, sürece dayalı adalet, iş tatmini ve bağlılığı, örgütsel ve sosyal açıdan yararlılık gösterme, temel öz değerlendirme gibi birçok ölçülebilir ve gözlenebilir örgütsel unsuru da içerdiği söylenebilir. Kısacası pozitif psikoloji ve onun uzantısı ve uygulamadaki yansıması olan Pozitif Örgütsel Davranış, sade bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütsel yaşama pozitif bir bakış açısının yaratacağı olumlu etkiye vurgu yapan bir girişimdir (devrim ya da bir manifesto değildir (Youssef ve Luthans, 2007, 775-776). Pozitif Örgütsel Davranış ve diğer pozitif yaklaşımı merkez alan popüler kendini geliştirme yönetim kitaplarında yazılı olanlardan farkı bilimsel bir temeli olması ve ölçülebilir kriterler belirlemesidir. Bundan da ötesi Pozitif Örgütsel Davranış'ı diğer geleneksel pozitif yaklaşımli örgütsel davranış yaklaşımlarından ayıran en temel unsur, diğer yaklaşımlardan farklı olarak Pozitif Örgütsel Davranış'ın koşulları göz önünde bulunduran durumsal unsurları esas alan ve böylece gelişime ve değişime açık psikolojik kapasiteye odaklanmasıdır (Luthans, 2002, 698).

Diğer pozitif yaklaşımlar ve yapılar, daha çok "durağan ruhsal durumların, sabit karakteristik özelliklerin geliştirilmesine" odaklanmıştır (Youssef ve Luthans, 2007, 776).. Bu yönde bir gelişimi yaratmayı arzulayan bu türden bakış açıları; a) kişinin çalışma süresinin çok ötesinde bir zaman dilimine ihtiyaç duymaları, b) zorlayıcı ya da kolaylaştırıcı dış faktörleri tamamıyla görmezden gelmeleri c) uzun süreli profesyonel müdahalelere ve yoğun iyileştirme süreçlerine ihtiyaç duymaları nedenleriyle Pozitif Örgütsel Davranışçalışma alanlarının yaratacağı etkiden geri kalacakları aşikârdır (Youssef ve Luthans, 2007, 776). Bu bağlamda, Luthans vd. belirttiği gibi Pozitif Örgütsel Davranış pozitif duygulanım, öz disiplin, öz saygı veya temel öz değerlendirmeler ve benzeri türden sabit karakteristik (trate-like) özelliklere değil; durum ve şartlara göre farklılaşan özelliklere (state-like) dayalı bir yaklaşım

olup kişilik veya merkezi öz değerlendirmeler gibi sabit ve süreklilik arz eden bir yapı barındırmamaktadır. Bu bakımdan Pozitif Örgütsel Davranış'ın, özellikle kişisel ve örgütsel performansın geliştirilmesi ve yönlendirilmesine yönelik olarak tecrübeyle veya eğitilmiş değişebilen ve gelişebilen bir özellikler bütünü olduğu belirtilmektedir (Çetin ve Basım, 2011, 82).

Sonuçta Pozitif Örgütsel Davranış'ın, şu kriterleri taşıdığı söylenebilir (Luthans vd, 2006, 26);

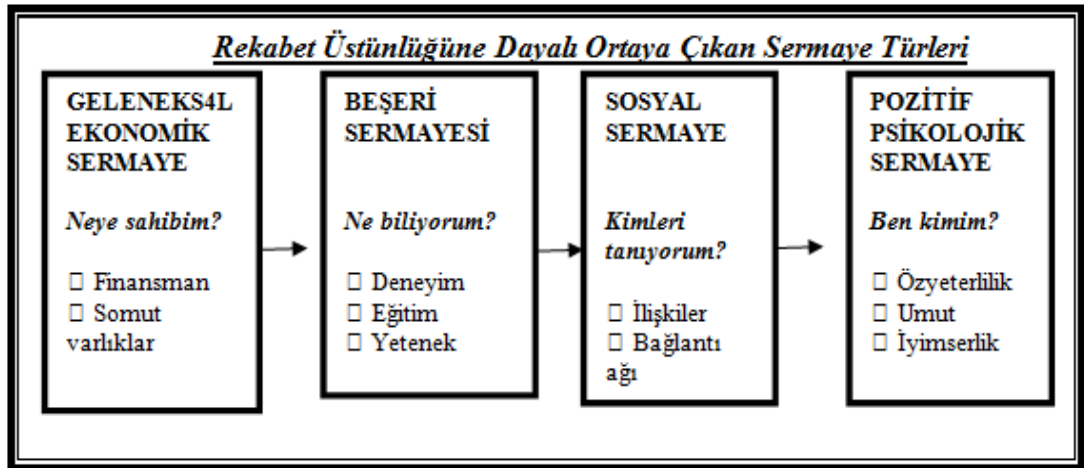
1. Pozitifdir, güçlü yanlara odaklanır ve diğer psikolojik bakış açılarına nazaran örgütsel davranış bağlamında emsalsizdir.
2. Araştırmalarla oluşturulmuş teorik bir alan olmasına dayalı olarak insan kaynakları açısından geçerliliği yüksek ölçülebilir verileri temel alır.
3. Durumsallığı esas alır ve böylece gelişime açık bir çalışma alanı yaratır, bunun sonucunda da etkili bir performans yönetimine temel oluşturur.

Pozitif Örgütsel Davranış alanında yapılan çalışmaların en önemli ve etkili sonuçlarından biri, Luthans ve diğerlerinin 2000'li yıllardan sonra ortaya koydukları ve "öz-yeterlilik", iyimserlik", "umut" ve "esnekliğe" dayalı olarak gelişen, bireylerin pozitif psikolojik durumlarına odaklanan "Psikolojik Sermaye" çalışmaları olmuştur (Wooley vd., 2011, 438).

4.2. Psikolojik Sermaye

Psikolojik Sermaye, Pozitif Örgütsel Davranışı temel alan, örgütsel bağlamda yapılan araştırmaların sonucu ortaya çıkan bir yapıdır. Başka bir deyişle Pozitif Örgütsel davranışın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar ve insanların problemleri ve yanlış yönlerine odaklanmak yerine, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğuna odaklanır. Bu anlamda örgütsel yapı içinde pozitif örgütsel davranışı temel alır (Luthans, 2002). Bu perspektif örgütsel davranış alanında bu yönüyle yeni bir araştırma alanıdır. Basitçe ifade etmek gerekirse Psikolojik Sermaye, örgüt üyelerinin ortaya koyduğu davranışlarla örgüt çıktıları arasında bağlantı kurar. İş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel unsurlarla ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2010, 8). Bu bağlamda denebilir ki Psikolojik Sermaye, örgüt çalışanın sergilediği davranışların örgütsel değişim üzerindeki etkilerini ölçme noktasında eşsiz bir fırsat sunmayı amaçlar (Beal 2001, 45).

Ekonomi ve finans alanındaki geleneksel kullanımın dışında, “sermaye” ya da “kapital” terimleri beşeri sermaye, sosyal sermaye gibi farklı biçimlerde de kullanılmaktadır; 1970 ve 1980’li yıllarda maddi anlamdaki birikime vurgu yapmada kullanılan ve bu yönlü bir sermaye ya da kapitali öne çıkaran bir bakış açısı hâkimken günümüzde sosyal, beşeri sermaye gibi hesaplanması görece zor olan fakat örgütsel etkililikte katkısı büyük olan sermaye türleri öne çıkmaktadır (Çınar, 2011, 7). Beşeri sermaye ve sosyal sermaye yıllardan beridir örgütlerde geniş biçimde göz önünde bulundurulmuş ve değer verilen sermaye türleri olarak karşımıza çıkarken psikolojik sermaye uygulamaları yeni yeni ortaya çıkmaya başlamıştır. Örneğin Google üzerinde yapılacak bir araştırmada Psikolojik sermaye teriminin diğer sermaye türlerine nazaran daha sınırlı bir erişim sağladığı gözlenecektir (Larson ve Luthans, 2006, 48). Sosyal ya da beşeri sermaye hesaplanmalarının zorluğunun ortaya çıkardığı bir arayışında etkisiyle bu sermaye türlerinin bir ardılı olarak psikolojik sermaye yaklaşımı gelişir. Psikolojik sermaye ve diğer sermaye türlerini birlikte ele alan Luthans ve arkadaşları (2004, 45-50) aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi Psikolojik Sermaye, beşeri ve sosyal sermayesinin ardılı olarak ortaya çıkan ve "neyi bildiğinin" veya "kimi tanıdığının" ötesine geçen ve kısaca "Ben kimim?" sorusuna yanıt arayan, bireyin kendini nasıl tanımladığıyla ilgilenen bir sermaye türü olarak açıklar:



Şekil 7: Sermaye Türleri

Kaynak: Luthans, F. ve Youssef, C. M., **Human, Social, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage** (Organizational Dynamics, 2004). 7.

Şekille açıklanmaya çalışılan psikolojik sermaye ve diğer sermaye türleri arasındaki farkları Luthans ve arkadaşları (2004, 45-50) şöyle açıklar: Geleneksel Ekonomik Sermaye, daha çok mali ve maddi varlıklara odaklanan bir sermaye türüdür. Fakat bu yönlü bir odaklanma günümüz örgütlerinin aydınlanmış yöneticileri örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında, her ne kadar "sermaye" ekonomik bir terim olarak kullanılsa da günümüzde örgüt yapısı içindeki ve dışındaki entelektüel birikime ya da insan kaynağına gönderme yapmak için kullanılan bir terime dönüşmüştür. Bu noktada ortaya çıkan beşeri sermayenin örgütsel stratejinin önemli bir parçası olarak eler alınmaya başlamasıyla örgütsel açıdan daha etkili sonuçlar elde edildiği gözlenmeye başlanmıştır. Özellikle performans üzerinde pozitif sonuçlar elde edilmiştir. Fakat bahsi geçen beşeri sermayenin performans üzerindeki etkilerinin net biçimde gözlenmesi ve ölçülmesi eski tip örgütsel yapılanmalarda daha olası gözükürken yeni çağın gerektirdiği örgütsel yapılarda daha kompleks bir yapının söz konusu olmasından dolayı net ve kesin ölçümler yapmak daha da zorlaşmıştır. Aynı durum beşeri sermayenin bir türevi olan Sosyal Sermaye için de geçerlidir. Spesifik olarak iletişim ağlarına dayalı olarak gelişen ve insanlar arası ilişkilerde güveni öne çıkaran bir sermaye türüdür. Beşeri sermaye "Ne biliyorsun?" sorusuna cevap ararken Sosyal Sermaye "Kimi biliyorsun?" sorusuna cevap arar. Tüm bu sermaye türlerinden farklı olarak "Ben kimim?" sorusunu öne çıkaran psikolojik sermaye ise ölçülebilir, şeffaf, geliştirilebilir bir yönetsel süreci esas alarak daha etkili bir örgütsel ortamı oluşturmayı hedefler (Luthans vd. 2004, 45-50).

Psikolojik sermaye, "Ne biliyorum?" sorusuna yanıt arayan beşeri sermayenin ve "Kimi biliyorum?" sorusuna yanıt arayan sosyal sermayenin ardılı olarak ortaya çıkmasının ötesinde, bu sermaye türlerinden farklı olarak bireyin "Ben kimim?" ve "Ne olacağım?" sorularını kendine yöneltmesine aracı olan ve bu noktada bireyin kendini tanımasına başka bir deyişle kendini bilmesine dayalı olarak gelişen bir süreci olası kılar. Bu anlamda bir bireyin pozitif yönde psikolojik olarak gelişiminin karakterize etmek gerekirse Psikolojik Sermaye şöyle tanımlanabilir (Luthans vd., 2006, 388):

1. Zorlu görevlerde başarıya ulaşmak için gerekli çabayı göstermeyi sağlayacak güvene ya da başka bir deyişle öz yeterliliğe sahip olmak.
2. Şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olabilme ihtimaline dair pozitif yönde beklenti ya da başka bir deyişle iyimser olma.

3. Hedeflere ulaşma noktasında azimli olma ve başarıyı elde etmeye dönük yeni yollara yönelebilmek ya da başka bir deyişle umut etme.

4. Problemlerle ya da olası sıkıntılarla yüz yüze kalındığında kendini toparlayabilme ve bu noktada ısrarcı bir tutum sergileyebilme ya da başka bir deyişle dayanıklı olabilme noktasında ısrarcı bir tutum sergileyebilme ya da başka bir deyişle dayanıklı olabilme.

Örgütsel bağlamda, psikolojik sermayenin esas aldığı unsurlardan biri de durumsallıktır. Öyle ki psikolojik sermaye, psikolojik sermaye orta düzeyde bir dayanıklılık seyri gösterir. Bununla kastedilen psikolojik sermayenin kısa süreli olan ruhsal durumlara nazaran daha da kalıcı olduğu, değişmez özellikler olan doğuştan getirilen özelliklere nazaran değişime daha fazla açık olduğudur. Buradan hareketle psikolojik sermayenin uzun vadede davranış ve performans üzerinde etkili olabileceği söylenebilir (Luthans vd, 2008, 824). Denebilir ki psikolojik sermayenin dört bileşeni olan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık orta düzeyde bir süreklilik gösteren ve bu anlamda zamanla etkileri gözlenebilecek bileşenlerdir. Bu bağlamda ele alındığında psikolojik sermaye değişmez ve kalıcı olan özellikleri değil, eğitimle ve deneyimle geliştirilebilen ve örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında performansı arttırmayı esas alan ve mevcut koşulların da etkisiyle biçimlenen özellikleri öne çıkarır. Başka bir deyişle özellikleri durumsal (state-like) ve karakteristik (trait-like) özellikler olarak iki farklı biçimde ele alır (Luthans vd., 2010, 43). Bu iki grup özelliği karşılaştırırken Luthans ve arkadaşları (2010, 43) şunları belirtir:

1. Pozitif durumlar- anlık ve çok değişken; anlık hislerimizi içerir. Örneğin haz, mutluluk, pozitif duygular.

2. Durumsal- görece şekillendirilebilir ve değişime açık; yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik özelliklerinin yanı sıra bilgelik, esenlik, başışlama gibi özellikler.

3. Karakteristik- görece durağan ve değişmesi zor olan kişisel özellikler ve güçler; beş kişisel boyut, öz değerler, karakteristik erdemler ve meziyetler.

4. Pozitif karakteristik- çok durağan, katı ve değişmesi neredeyse imkânsız özellikler; zekâ, yetenek ve kalıtsal özellikler.

Bu bağlamda psikolojik sermaye özelliklerinin-umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlilik- özelliklerinin durumsal geliştirilebilir özellikler olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda Psikolojik Sermayenin şu kriterleri taşıdığı söylenebilir (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004):

1. Teorik ve araştırmaya dayalı olmalıdır.
2. Geçerli bir ölçümler içermelidir.
3. Örgütsel davranış alanında diğer sermaye türlerine nazaran daha da etkili ve eşsiz olanaklar yaratabilmelidir.
4. Durumsallığı esas almalı böylece değişmezliği öne çıkaran özellikçi yaklaşımlara nazaran değişime ve gelişime açık olmalıdır.
5. Sürdürülebilir performans üzerinde pozitif etkide bulunabilmelidir.

Özetle Psikolojik Sermaye, örgütler açısından sürdürülebilir bir büyümeyi ve gelişmeyi sağlama ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan performansın gösterilmesi noktasında noktasında kilit rol oynar. Başka bir deyişle, Psikolojik Sermaye, değişen dünya koşullarında örgütlerin yönetim sürecinde yeni bir perspektif ortaya koymada ve bu perspektifi geliştirmede katkı sağlayacak olanaklar sunar (Luthans vd, 2008, 224).

Sonuç olarak denebilir ki bireysel gelişimi esas alan ve bu bağlamda örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu yönde etkide bulunan Psikolojik Sermayenin dört unsuru olduğu söylenebilir; 1. öz yeterlilik, 2 iyimserlik, 3. umut ve 4. dayanıklılıktır.

4.2.1. Umut

İnsanın önemli özelliklerinden biri de gelecekte kendisini bekleyen olasılıklara dair esnek olabilme, farklı ihtimalleri hayal edebilme ve böylece ve kendisini için mümkün gözükenin peşinde gidebilme arzusu oluşturabilmesidir. Bu bağlamda birey gelecekte kendini bekleyen olasılıklara karşın istenilebilecek ya da istenmeyecek, kontrol edilebilir ya da kontrol edilemez gibi ön değerlendirmelerde bulunur. Geleceğe dair yapılan bu ön değerlendirmelerin çeşitli yönlerinin içiçeliği bireyde korku, endişe, sıkıntı heyecan ve nihayetinde umut gibi etkili durumların ortaya çıkmasına neden olur (Bruinink ve Bertram, 2006, 327).

Umut kavramı günlük yaşamın her alanında sıkça kullanılan bir kavram olmakla birlikte, pozitif psikoloji alanında üzerinde araştırmalar yapılmış, sağlam bir teorik

alt yapıya dayanan açık ve işlevsel bir tanımlaması yapılmış psikolojik sermayenin ölçülebilir bileşenlerinden biridir (Jensen ve Luthans, 2006, 261). Bununla birlikte farklı yazarlar tarafından farklı umut tanımlamaları yapılmıştır.

Korner, umudu, gelecekte olması istenilen fakat gerçekleşmesi kesin olmayan sonuçların elde edilmesine dair düşünce biçimi olarak tanımlar. Averill, umudu, hislere dayalı olarak biçimlenen, bireyde, arzuladığı sonuçları elde etmeye dönük güdeleyici bir rol oynayan ve hedefleriyle arasındaki ortaya çıkan engellerle baş edebilmesini sağlayan bir duygulanım biçimi olarak tanımlar. Lynch, umudu bireylerin beklentilerine ulaşması noktasında karşılaştıkları engellerle başa çıkabilmek için farklı alternatifler üretebildikleri yaratıcı bir süreç olarak tanımlar (Jensen ve Luthans, 2006, 261).

Farran, umudu insan yaşamının vazgeçilmezlerinde biri olarak tanımlar ve şöyle ifade eder:

“Umut, insan olmanın temel unsurlarından biridir. Öyle ki bireyin kendi dışındaki dünya ile iletişimde, düşünme süreçlerinde, duygusal tepkilerinde ve davranışlarında umutlu olma ya da olmamanın etkisinin olacağı kaçınılmaz olarak görülecektir. Bir şeyi elde etme arzusunda, geleceğe dair beklentide ya da istenilen bir sonucun ortaya çıkması halinde bile umut az ya da çok hep bireyler için var olacaktır.” (Snyder, 1995, 357)

MacInnis ve Mello (2005, 2), umudu, gelecekte ulaşılması istenilen fakat henüz ulaşılmamış hedeflere ulaşılacağına dair beklenti düzeyi olarak tanımlar. Başka bir ifadeyle umut gerçekleşmemiş bir olasılık için beslenen arzunun düzeyidir ve birey açısından pozitif bir hissiyat anlamı taşır.

Snyder vd. (1995, 355) tarafından pozitif psikolojiyi temel alan tanımında başarıya odaklı pozitif yönde motivasyonel bir süreç olarak tanımlanır ve 1. hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan enerjiyi ve 2. bu hedeflere ulaşmak için gerekli planlama sürecini ifade eder. Bu tanımdan hareketle umudun motivasyonel bir etki yaratması başka bir harekete geçmeyi sağlama etkisi (willpower), hedefleri elde etme noktasında kararlılık sağlar. Diğer bileşeni olan alternatif ortaya koymaya dönük çok yönlü düşünebilmeyi sağlama etkisi (waypower) ise hedeflere ulaşma noktasında kimi dönemlerde çeşitli unsurlar tarafından engellenme durumlarında dahi farklı alternatifler ortaya koyma ve böylece hedefler doğrultusunda hareketi sürdürebilme imkânı sağlar. Snyder (1995, 358-359), umudu bir süreç olarak ele aldığı bu tanımlamadan hareketle umudun üç bileşenden oluştuğunu belirtir; 1. hedefler, 2. izlenecek yol ve 3. yöntemdir:

- **Hedefler:** Hedefler bireyin ulaşmayı arzuladığı her şeyi ifade eder. Öyle ki hedefler yaşamımızın her alanıyla ilgili olabilir. Bireylerin yaşamlarıyla ilgili beklentileri, duygularını biçimlendiren en önemli kaynaklardan biridir. Pozitif duygular, başarıyı algılama ile negatif duygular ise başarısızlık olasılığını algılama ya da hedeflerden uzaklaşma ile ortaya çıkar. Pozitif duygular ve başarı olasılığını algılama arasındaki bağlantı en iyi biçimde hedefe ulaşmayı kolaylaştırtıcı bir strateji ile daha da görünür olur. Bu noktada yüksek düzeyde umut sahibi bireyler, ulaşılması kesin olmayan hedefler olsa dahi belirlediği hedefler doğrultusunda inatla yürümeye devam ederler ve kolay olanı değil de zor olan fakat başarı olasılığını arttıran yolu seçerler.
- **İzlenecek yol:** İzlenecek yol, bireyin hedefleri doğrultusunda yeteneklerini nasıl tanımladığını ve geliştirdiğini yansıtır. Bireyler, izlenecek yolu belirleme sürecinde yoğun bir düşünme sürecinin parçası olurlar. Yüksek düzeyde umut sahibi olan bu bireyler, hedeflere ulaşmada izleyecekleri yolu belirlerken birçok alternatifini birlikte ele alırlar ve böylece başarı olasılığını yükseltmenin yanı sıra olası engellerle de baş edebilme imkânı yaratırlar. Bu farklı yollar üzerinde düşünme süreci, çok daha önemli hedefler mevzu bahis olduğu zaman, yüksek düzeyde umut sahibi bireyler, daha çok alternatif yaratma yoluna giderler.
- **Yöntemler:** Yöntemler, bireyin seçilen yollar üzerinde eyleme geçme ve bu eylemliliğini sürdürme yeteneğini yansıtır. Bu anlamda izlenecek yol üzerinde düşünme hedeflere ulaşmada harekete geçme ve ısrarlı bir tutum sergileme noktasında bireyi motive eder. "Düşünüyorsam yaparım.", "Hedefime ulaşana kadar hiçbir şey beni durduramayacak.", "Bunu yapabilirim." gibi ifadeler sıklıkla yüksek düzeyde umut sahibi bireylerin kullandığı ifadelerdir.

Luthans ve Youssef (2004, 20-21), Snyder'in tanımından hareketle bireyin hedeflerini gerçekleştirme için gerekli duyduğu enerjiyi sağlayan bu anlamda bireyde kararlılık oluşturan ve bu hedefleri doğrultusunda azimli bir tutum sergilemesini sağlayan bir süreç olarak tanımlar. Örgütsel bağlamda çeşitli alanlarda uygulanabilir olan ve performans üzerinde etkisi yadsınamaz olan bir unsurdur (Youssef ve Luthans 2007, 778). Bu tanımlamadan hareketle Luthans ve Youssef (2004; 21), şunları ifade eder;

“Yüksek düzeyde umut besleyebilen bireyler, istediklerini elde etmek için farklı yollar geliştirirler. Bu farklı yollar geliştirme süreci hedeflerine yönelim sürecinde karşılıklarına çıkan

engellemelerle baş edebilmelerinin bir sonucu olarak düşünsel anlamda bir yoğunlaşmayı gerektireceğinden birey için yaratıcı olmayı teşvik edicidir. Umudun bu anlamdaki pozitif etkisi eğitim, sportif ve benzeri birçok örgütteki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda da gözlenmiştir. Yine aynı biçimde farklı örgütlerde yapılan araştırmalar çalışanların iş memnuniyeti, performansı, işle özdeşleşmeleri üzerinde yüksek umut düzeyinin pozitif yönde etkiye sahip olduğu gözlenir.”

Muhammad ve Usman (2001, 19) yüksek düzeyde umut sahibi bireylerin, daha bağımsız düşünmeye, daha fazla risk almaya, herhangi bir çözümün başarısızlığa uğraması durumunda farklı alternatif yollara yönelebilmeye, problemlere çözüm bulma noktasında yaratıcı düşünmeye yatkın olduklarının belirtir. Aynı şekilde Luthans vd. (2007, 74), iş görenlerin yüksek düzeyde umut sahibi olanların, dar bir gelire sahip olsalar bile daha yaratıcı ve becerikli olduklarını ifade eder.

4.2.2. İyimserlik

Umut gibi, iyimserlik de günlük yaşamda sıkça kullanılır. İyimserlik de umut gibi pozitif çağırışımı olan bir kavramdır (Larson ve Luthans, 2006; 51).İyimserlik kavramı, bireylerin gelecekle ilgili beklentileriyle ilgilidir. Genel bir ifadeyle iyimserliği gelecekte iyi şeyler olacağı beklentisi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda bireyin davranışları ve duyguları üzerinde etkilidir (Carver, 2002, 1).

Webster, iyimserliği olayları olumlu tarafından ele alma ve değerlendirme eğilimi olarak açıklar ve olabilecek en olumlu sonucun ortaya çıkacağına dair bir beklenti içinde olmak biçiminde ifade eder (Belcher,2009, 13).

Tiger, iyimserliği maddi ya da manevi boyutta gelecekle ilgili bireyin kendisi için bir avantaj elde edeceğine dair bir ruh hali ya da bir değerlendirme biçimi olarak tanımlar (Kyle vd., 2008-180).

İyimser bireylerin, karşılaştıkları olaylar ister iyi ister kötü olsun, pozitif yönde bir bakış açısı varken; kötümser bireylerin, karşılaştıkları olaylar iyi bile olsa negatif yönde bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir (Hayes, 2007, 567).

Seligman (1998, 1380), iyimserliğin öğrenilebilecek bir süreç olduğunu savunur ve düşük düzeyde iyimser olan bireylerin beyinlerini eğiterek gelecekte pozitif sonuçlar elde edebileceklerine kendilerini inandırabileceklerini ifade eder. Bununla, bireylerin sonuçlar üzerinde hiçbir kontrollerinin olmadığı olamayacağı yönündeki "öğrenilmiş çaresizlik" olarak tanımlanabilecek ve kötümser düşünmeye meyilli olma durumuna karşı, pozitif yönde bakmayı ve bu pozitif bakışa dayalı eyleme geçmeyi kasteder (Social Issues Research Centre, 2009, 9).

Seligman vd. (1995), iyimserliği öğrenilen bir süreç olarak tanımladıkları bakış açısıyla "atıf teorisini" temel alırlar. Atıf teorisinde, bireylerin karşılaştıkları kötü olayları değerlendirme biçimleri öne çıkar. Bu bağlamda iyimser bireylerin olası kötü sonuçları açıklarken dış koşulları göz önünde bulunduran, değişken ve belirli nedenler aramaya meyilli oldukları, buna karşın kötümser bireylerin olası kötü sonuçları içsel durağan ve küresel nedenleri temel alarak açıklama çabası içinde oldukları söylenebilir (Peterson, 2000, 53). Seligman, kötümserlerin istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasında kendilerini sorumlu tuttıklarını ve bir tür suçluluk yaşamaya meyilli olduklarını belirtir. Buna karşın iyimserlerin olası dış faktörlerin etkisini göz önünde bulundurmalarından dolayı olumsuz sonuçları daha doğal karşılama eğilimindedirler. Bu bağlamda, bu bakış açısıyla, pozitif düşünme tekniklerinin öğrenilerek ve kullanılarak iyimserliğin öğrenilebileceğini ve zihinsel manada iyi olma halinin geliştirilebileceğini ifade edilir (Social Issues Research Centre, 2009, 9).

Bu noktada Carver ve Scheer'in iyimserliği ruhsal bir durum olarak ele aldıkları bakış açılarıyla, atıf teorisini temel alan Seligman ve arkadaşlarının iyimserlik bakış açıları arasındaki farkı açıklamak gerekirse ruhsal boyutta ele alınan bakış açısında iyimserliğin bir kişilik özelliği olduğuna vurgu yapılırken atıfa dayalı açıklamada iyimserlik, anlık olaylar karşısında bireylerin dış etkenlerin de etkisiyle gösterdikleri tepkilerde ortaya çıkan bir süreç olduğuna vurgu yapılır (<http://positivepsychology.org.uk/pp-theory/optimism/129-explanatory-style.html>, 2012).

Pozitif psikolojik sermayenin bir unsuru olan iyimserliğin teorik alt yapısı, pozitif psikolojinin öncülerinden olan Seligman tarafından oluşturulan atıf teorisini temel alan iyimserlik bakış açısıdır. Atıf teorisini temel alan bir yaklaşımla iyimserliğin ele alınması gerektiğini ifade eden Luthans vd. (2008, 222), iyimserliğin yanlış bir biçimde ele alınmasını eleştirirler ve pozitif örgütsel davranışın iyimserliği gerçekçi bir biçimde ele alınmasını gerekli kıldığını belirtirler. Bununla kastedilen iyimserliğin bireyin kontrolü dışında gelişen bir sürecin parçası olamayacağı, tam aksine durumsallığı göz önünde bulunduran, başka bir deyişle kontrol edilebilen bir sürecin parçası olduğu ancak böyle bir bakış açısıyla gerçekçi bir bakış açısı geliştirilebileceğidir. Başka bir deyişle ruhsal boyutu temel alan ve iyimserliği bireyin var olan ve kalıcı bir özelliği olarak ele alan bakış açısını gerçekçi ve yararlı

görmezler ve iyimserliğin objektif bir yaklaşımla gerçekçi hedefleri gerçekleştirmeye dönük olması gerektiğini vurgularlar. Böylece eldeki kaynağı, etkili bir zaman yönetimiyle gerçekçi hedeflere dönük kullanabilme imkânı sağlanmış olur.

Luthans vd. (2010, 46) iyimserliğin geliştirilebileceğini başka bir deyişle öğrenilebileceğini belirtirler ve örneğin düşük düzeyde iyimser olan bireylerin bu iyimserlik düzeylerinin geliştirilmesi noktasında potansiyel taşıdıklarını belirtirler. Bunun durumsallığı göz önünde bulunduran pozitif ve teorik olarak da desteklenen bir bakış açısıyla olabileceğini ifade ederler. Peterson'un da(2000), ifade ettiği gibi pozitif psikolojinin esas aldığı gerçekçi diye tanımladığı iyimserlik, çok dinamik, değişebilir ve geliştirilebilir ve durumsal bağlamda ele alınması gereken öğrenilebilir bir süreçtir (Luthans vd, 2007, 547).

Özetlemek gerekirse pozitif psikolojinin esas aldığı iyimserlik, şunları sağlar (Luthans ve Youssef, 2004, 24):

1. Pozitif sonuçları değerlendirmede içsel, kalıcı ve yaygın nedenleri öne çıkarırken; negatif sonuçları değerlendirmede dışsal, geçici ve durum odaklı nedenleri öne çıkarır.
2. Olumlu sonuçlar elde edilmesinde kendilerine pay çıkarırlar. Böylece bireylerin öz saygıları artar ve moral düzeyleri yükselir.
3. Ayrıca bireylerin olumsuz beklenmedik yaşantılarla karşılaşma olasılıkları azalır ve kendilerini depresyondan, suçluluk duygusundan, umutsuzluktan uzak tutma şansı bulurlar.
4. Ve nihayet iyimserliğin bireysel ve örgütsel hedeflere varmadaki pozitif etkilerini uygulayarak görür ve öğrenirler.

4.2.3. Öz-Yeterlilik

Psikolojik sermayenin diğer bir unsuru olan öz-yeterlilik, liderlik ve yönetim alanında üzerinde durulan başat konulardan biridir. İyimserliği genel manada başarı elde etmeye dönük pozitif beklenti olarak ele aldığımızda, öz-yeterliliği başarıyı elde etmeye dönük pozitif beklentinin dayanağı olabilecek bireysel yetenek olarak ele alabiliriz (Avey, 2007, 19).

Stajkovic ve Luthans (1998, 66), öz-yeterliliği, örgüt üyelerinin, örgütsel bağlamda belirli bir görevi yürüterek belirlenmiş hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duydukları

motivasyonu, bilişsel kaynağı ve eylem biçimini belirleme noktasındaki kendi yeteneklerine dönük besledikleri inanç ve güven olarak tanımlar. Bu inanç ve güvenin yüksek olduğu bireyler, zorlu görevleri seçme noktasında istekli olurlar, hedeflere ulaşmak için var güçlerini ortaya koymaktan çekinmezler ve sebatkar olurlar (Larson ve Luthans, 2006, 50). Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından yapılan kapsamlı bir çalışmada öz yeterliliğin, iş performansı üzerinde güçlü pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Psikolojik sermayenin bir unsuru olarak da ifade edilen öz-yeterlilik Albert Bandura tarafından yapılan çalışmalarla belli bir teorik alt yapıya dayandırılmış; bu çalışmalar sonucu elde edilen veriler örgütsel süreçlerde de kullanılmış ve büyük ölçüde kabul görmüştür (Luthans vd., 2006, 389).

Bandura (1994, 2), öz-yeterliliği, bireyin, olası süreçleri yönetmek için ihtiyaç duyulan etkinliklerin organize edilmesi ve ortaya konulmasında kendi kapasitesi hakkındaki kanaati olarak açıklar. Bandura (1977, 194), öz-yeterliliğin bireyin, üstlendiği görevleri yerine getirme sürecinde koşullar çok zorlayıcı ve bıktırıcı olsa bile bu koşulların üstesinden gelmesi için ne kadar çaba sarf etmesi gerektiği ve bu çabayı ne kadar sürdürmesi gerektiği konusundaki bilişi ve bu noktadaki kararlılığı içerdiğini ifade eder. Bandura (1994, 3), yüksek düzeyde öz-yeterlilik sahibi bireylerin:

1. Bir çok yönden başarı düzeylerini ve buna bağlı olarak kişisel refah düzeylerini arttırabildiklerini,
2. Zor görevleri üstlenme noktasında bu görevlerden kaçınma yerine, bu görevlere hakim olmayı ve böylece üstesinden gelme yolunu seçtiklerini,
3. Etkinliklere katılmada istekli ve içten oldukları,
4. Hedefleri sahiplendiklerini, hedeflerle aralarında güçlü bir bağ kurduklarını,
5. Başarısızlık ihtimaliyle yüz yüze gelinmesi durumunda başarıyı elde etme noktasında çabalarını arttırdıkları ve bu çabayı sürdürdüklerini,
6. Başarısızlık durumunda, çabucak bu başarısızlığın etkisinden kurtulup yeteneklerini tekrar devreye sokabildiklerini,
7. Başarısızlık durumunda, başarısızlığın nedenlerini sorgulayarak yetersiz bir çaba veya bilgi eksikliği söz konusuysa bunları giderme yoluna gittiklerini,

8. Tehdit içeren durumlar karşısında bu durumları kontrol etme noktasında güvence verdiklerini,

9. Kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu ve stres düzeylerinin düşük olduğu ve depresyona daha az yatkın olduklarını ifade eder.

Bandura (1994, 3), buna karşın düşük düzeyde öz-yeterlilik sahibi bireylerin:

1. Zor görevlerden, kişisel tehdit algıladıkları için kaçınma yoluna gittiklerini,
2. Hedefleri gerçekleştirme noktasında düşük düzeyde isteklilik gösterdiklerini,
3. Zor görevlerle yüz yüze geldiklerinde olası engellerle başa çıkmak için gerekli olan çabayı göstermek yerine, yetersizliklerine odaklandıklarını,
4. Zorluklarla karşılaştıklarında, çaba göstermeyi sonlandırdıklarını ve kaçma eğilimi gösterdiklerini,
5. Başarısızlık durumunda tekrarından kendilerini yenileyemediklerini,
6. Başarısızlıklarının nedenin ellerinde olmayan yetersizliklerini bağladıkları için kendilerini geliştirmeye yönelmediklerini,
7. Stres ve depresyona çok kolay meyil ettiklerini ifade eder.

Öz-yeterliliğin nasıl geliştiğine dair açıklamalarda bulunan Bandura (1977, 191-215), bireylerin, çocukluktan başlayarak karşılaştıkları durumlar ve üstlendikleri sorumlulukların neticesinde elde ettikleri deneyimlerle birlikte gelişmeye başladığını ve yaşam boyu yaşadıkları deneyimler, edindikleri yeterlilikler ve yeni anlayışlarla bu süreci sürdürdüklerini ifade eder. Bandura'ya (1994, 1-7) göre yaşam boyu süren öz yeterlilik sürecinin dört ana kaynağı vardır: Bunlar; 1.performans deneyimleri, 2. başkalarını model alma-Sosyal Modellik-, 3.sosyal ikna, 4. psikolojik tepkilerdir.

- *Performans deneyimleri*: Öz-yeterlilik duygusunun gelişiminde en etkili yolu yaşam deneyimleridir. Bir görevi yerine getirmede başarıya ulaşma öz-yeterlilik duygumuzun gelişimine pozitif yönde etkide bulunur. Buna karşın layıkıyla bir işin üstesinden gelememek, öz-yeterlilik duygumuzu zayıflatıcı etkide bulunur.

- *Başkalarını model alma (Sosyal Modellik)*: Başkalarının üstlendiği görevleri yerine getirmelerine şahitlik etmek diğer bir öz-yeterlilik duygusunu etkileyen kaynaktır. Kendi konumunda olan başkalarının sürekli bir çabayla görevlerinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirerek ve nihayetinde başarıyı elde ederek sürekli

göz önünde bulunmaları, bireyin kendisini onlarla karşılaştırmasına ve benzer bir yeterlilik geliştirebileceğine dair inancını arttırmasına pozitif etkide bulunur.

- *Sosyal ikna:* Bireyler, üstlendikleri görevleri layıkıyla yerine getirmede diğerlerinin ikna çabalarına ve telkinlerine ihtiyaç duyarlar. Diğerlerinin, "Bu işte çok iyisin.", "Yeteneklerin bu işe çok uygun." gibi teşvik edici ifadeler kullanması başarıya ulaşmada bireyleri motive eder ve yeterlilik duygusunun gelişmesini sağlar. Bu yöndeki sözel ifadeler, bireyin kendi yeterlilikleriyle ilgili şüpheler taşımayı bırakıp görevin gerektirdiği çabayı göstermesini sağlar.
- *Psikolojik tepkiler:* Bireylerin olaylara dönük tepkileri ve duygusal reaksiyonları öz-yeterliliğin gelişmesinde rol oynayan diğer etmenlerdir. Belirli bir olayda ortaya çıkan duygusal durumlar, stres düzeyi, fiziksel tepkiler bireylerin kendi yeteneklerini ve yeterliliklerini nasıl algıladıkları üzerinde etkide bulunur. Örneğin bir müdür öğretmenler kurulu toplantısı öncesi topluluk içinde konuşmasının yarattığı gerginlikten dolayı, öz-yeterlilik gösterme noktasında zafiyete düşebilir.

4.2.4. Dayanıklılık

Psikolojik sermayenin son bileşeni olan "dayanıklılık", belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi durumların yanı sıra pozitif değişimlerin yaşandığı anlarla karşı karşıya gelinmesi durumunda dahi, üstlenilen görevin gerektirdiği çabayı sürdürmek ve bu çabayı arttırmak olarak tanımlanır (Luthans, 2002, 702). Dayanıklılık, başka bir ifadeyle istenilmeyen durumların yanı sıra, sıra dışı pozitif bir durumla karşı karşıya gelindiği zamanlarda diğerlerinin beklenmedik tepkileriyle yüz yüze gelinse dahi baskı ve stres oluşma ihtimallerini de göğüsleyerek belirlenen hedefler doğrultusunda kararlı biçimde yürümektir (Norman, 2006, 16). Bir başka deyişle her halükarda tedbiri elde bırakmamaktır.

Dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler, değişime ayak uydurma ve adaptasyon sağlama noktasında yetenekli bireylerdir (Luthans vd., 2007). Dayanıklı bireyler, kendilerinin yanı sıra diğerleri için de pozitif duygular beslemeye meyillidirler ve bu nedenle kendileri ve diğerleri için destekleyici bir ortam oluşmasına katkıda bulunarak yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasını kolaylaştırırlar (Fredrickson, 2004). Dayanıklılığın bireylere ya da örgütlere tüm kaynaklarını etkili biçimde kullanma ve karşılaştıkları riskleri azaltma fırsatı sunduğunu ifade eden Luthans ve Youssef (2004, 22), dayanıklılık düzeyi yüksek bireylerin başarısızlık ya da engellenme

durumlarında kendilerini yenileyebildiklerini ve bu olumsuzluklarla baş edebilme gücünü kendilerinde bulduklarını söyler:

“Dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler, olumsuz koşullarda yeniden kendileri olabilmeyi ve orijinal hallerine dönmeyi başarabilen insanlardır ve hatta bu bireyler, sürecin başındaki kendilerinde var olan performansın da üstüne çıkarak yaşamlarında yeni anlamlar ve değerler oluşturabilen bireylerdir. Bu anlamada dayanıklılığın üç ana bileşeninden bahsedilebilir: 1. var olan tüm gerçeği olduğu gibi kabul etmek. 2. içselleştirilmiş değerlerle desteklenen derin bir inanç ve 3. değişimlere uyum sağlamada yeteneklerini maksimum düzeyde kullanabilmektir.”

Bu açıklamalar dayanıklılığı, genetik olan ya da çok uzun soluklu değişimlerle elde edilebilecek olağandışı, nadiren olan, gizemli bir yetenek olduğu anlamına gelmemelidir. Tam aksine dayanıklılık, yaşam boyu süren günlük yaşamın içinde olan kademeli olarak ilerleyen gelişimsel bir süreçtir. Başka bir ifadeyle "Dayanıklılık ulaşılması gereken son bir nokta değil, bir süreçtir" (Luthans ve Youssef, 2004, 22).

Bu bağlamda yapılan birçok araştırmada ailenin, değişik amaçlarla bir araya gelmiş grupların ve örgütlerin bireylerin sıkıntılarla baş edebilmesi noktasında kendilerinde var olan dayanıklılığın üzerindeki etkilerine odaklanmıştır: Bu araştırmalarda toplumsal dokuyu oluşturan bu yapıların dayanıklılığın gelişimi noktasında çok yönlü bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, içinde bulunulan koşulların dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkide bulunabileceği ve böylece stres, gerginlik, başarısızlık gibi istenilmeyen durumlarla baş edebilmek için bireye katkıda bulunduğunu ve pozitif yönde bir uyum fırsatı sağlayan dinamik bir süreç olduğu söylenebilir (Herman vd, 2011, 258-259).

Olsson vd. (2003, 3), dayanıklılığı bir süreç olarak ele aldıkları tanımlarında, bireyin içinde bulunduğu yapıyla (aile, grup, örgüt) ilişkisinde olası risklerle baş edebilmede ileriye dönük beklentileri gerçekleştirmesi için gerekli adaptasyonu sağlayan dinamik bir süreç olduğunu belirtir. Kolar (2011, 425), bu yaklaşımın riskin olası olumsuz etkilerini azaltmada hangi mekanizmaların rol oynayabileceği sorusunu gündeme getirdiğini belirterek şunları ifade eder:

“Risk faktörlerinin ve bunlara karşı koruyucu faktörlerin birey üzerinde olası etkileri birlikte ele alındığında, bu durumun bireyin adaptasyon yeteneği üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Bu yaklaşım dayanıklılığın durumsal ve zaman zaman değişen bu anlamda dayanıklılığı

bireyde var olan kalıtsal bir özellik ya da son nokta değil de dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Denebilir ki dayanıklılık birey diğer yapılar arasındaki etkileşime dayalı şekillenen süreçtir ve dayanıklılığın şekillenmesinde sorumluluğu birey ve içinde bulunduğu ya da etkileşimde bulunduğu yapılar -örgüt, aile, grup v.b- arasında paylaştırır, sadece ve sadece bireyin üzerindeki bir yük olarak ele almaz.”

Masten ve Reed (2002, 74), dayanıklılığı, belirgin biçimde hissedilen risk ve sıkıntı bağlamında pozitif yönde bir adaptasyona imkan yaratan örgü olarak tanımlar. Dayanıklılığın örgütsel ortamda örgüt üyelerinin nezdinde nasıl geliştirilebileceğine dair belli stratejiler ortaya koyan Masten ve arkadaşlarının bu stratejilerini temel alan Luthans vd. (2007, 116-120), dayanıklılığın gelişmesini sağlayan şu bileşenleri ortaya koyar: 1. Varlıklar, 2. Risk faktörleri, 3. Değerler:

- Varlıklar: Bireylerin, grupların ya da örgütlerin pozitif sonuçlar elde etmesini sağlayan özellikler toplamıdır. Bu özellikler; öz-yeterlilik, bilişsel yetenekler, özgüven, hayata pozitif bakış açısı, öz denetim, yaratıcılık, etkileycilik gibi özellikleri içerir. Bu özelliklerin örgütsel bağlamda örgüt üyelerinde var olma derecesi de örgütsel anlamda örgütün sahip olduğu varlıkları ifade eder. Hiçbir örgüt, üyelerinin örgüt içinde ya da dışında yaşadıkları sıkıntıları ve üyelerinin karşılaştığı olası risk faktörlerini yüzde yüz ortadan kaldıramaz. Bununla birlikte bahedilen varlıkları örgüt üyelerinin pozitif yönde etkili sonuçlar alabilecekleri biçimde yöneterek ve bu bağlamda varlık yönetim stratejileri oluşturarak onlara olası risklere ve tehditlere karşı bir koruma kalkanı oluşturabilir. Örneğin, psikolojik sermaye düzeyi yüksek liderler ve izleyenleri, daha da senkronize olmuş bir ekip oluşturarak olası sıkıntılarla hem bireysel bazda hem de örgütsel bazda daha etkili biçimde baş edebilirler (Luthans ve Youssef, 2004,27).

- Risk faktörleri: Bu faktörler, olası yıkıcı, zarar verici ve negatif etkilere neden olan faktörlerdir. Boşanma, sosyal güvence eksikliği, bireysel ve toplumsal travmalar bu türden faktörlerdir. Örgütler, örgütsel bağlamda risk faktörlerini merkeze alan stratejiler geliştirerek bu risk faktörlerinin olası yıkıcı etkilerini azaltabilir. Bu bağlamda örgütler, sağlıklı yaşam programları, çalışanlar için dayanışma etkinlikleri geliştirerek çalışanlarını duyuşsal tükenmişlik, stres sağlık problemleri gibi fiziksel ve psikolojik risk faktörlerinden koruyabilirler (Luthans ve Youssef, 2004, 27).

- Değerler: Bireylerin duygu, düşünüş ve eylemlerini anlamlı kılan, hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç duydukları dayanıklılık düzeyine erişerek sürdürülebilir bir çaba ortaya koymalarını sağlayan faktörlerdir. Süreç odaklı stratejiler ortaya koyarak

örgüt üyelerinin olası risklerle başa çıkmasında mevcut varlıklarını, örgütsel varlıklarla bir araya getirerek etkili bir kriz yönetim ağı oluşturabilirler. Örneğin stratejik planlama ve örgütsel öğrenmeyle örgüt üyelerinin krizlerle baş edebilmesi, kriz dönemlerinin etkili biçimde yönetmeye hazır olması ve böylece örgütün elindeki maddi ve insan kaynağını son kertede verimli kullanması, bunun sonucunda da yeni gerçeklere uyum sağlamada örgütün ve üyelerinin esneklik kazanması sağlanmış olur.

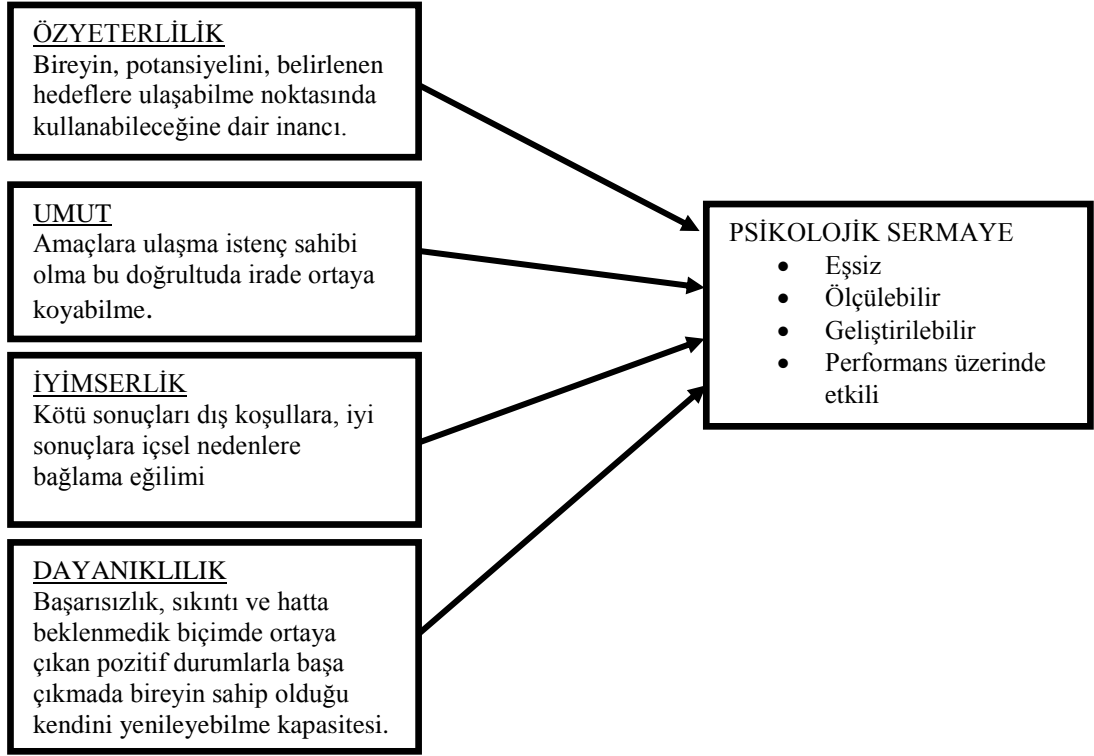
Luthans vd. (2007, 569), tüm bu psikolojik sermaye unsurlarının günümüz dünyasındaki kilit önemine şöyle vurgu yapmışlardır:

“Sonuç olarak denebilir ki psikolojik sermaye günümüz koşullarında var olma mücadelesi veren ve toplumsal değişime ayak uydurma ve hatta bu değişime öncü olma durumunda olan örgütlere ve örgüt üyelerine birçok pratik uygulama fırsatı yaratmaktadır. Ve böylece etkili bir insan yönetimi alanı oluşmasına katkı sağlamakta, örgütleri ve üyelerini günümüz çalışma alanında daha istekli kılmakta olası tehditlere karşı savunmalı hale getirmektedir. Daha umut dolu olan, iyimser bir bakış açısına sahip, yeterliliklerinin farkında olan, dayanıklılığı yüksek çalışanlar, günümüz dünyasının çalkantılı dinamik, rekabet odaklı iş dünyasında, emsalleri olan daha düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanlara nazaran bir adım önde olacaklardır.”

Psikolojik sermaye bu bağlamda ele alındığında belli bileşenlerden oluşan ve bu bileşenlerin bireylerde bulunma düzeylerinin yüksek olması durumunda pozitif anlamda performansa etkisi olacak, bireyin kendi potansiyelini fark etmesini sağlayarak kendini geliştirme fırsatı yaratan sistemli bir yaklaşım sunmaktadır. İzleyen performansını esas alan psikolojik sermaye yaklaşımı, durağan kalıcı özelliklere odaklanmadan yaşamın içinde olan deyimlerle geliştirilebilen durumsallığı göz önünde bulunduran bir bakış açısı sunar.

Şekilde ifade edildiği gibi tüm unsurlarının örgütsel bağlamda lider ve izleyenler düzeyinde var olması ölçülebilirliği esas alması ve geliştirilebilir özelliklere dayalı olması örgütler için eşsiz fırsatlar sunmakta ve izleyen performansı üzerinde sürdürülebilir pozitif bir etki yaratmaktadır.

PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİLEŞENLERİ



Şekil 8: Psikolojik Sermaye Unsurları

Kaynak: Luthans, F. ve Youssef, C. M., **Human, Social, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage** (Organizational Dynamics, 2004). 36.

5. PSİKOLOJİK SERMAYE VE OTANTİK LİDERLİK

Otantik Liderlik, kişilerin pozitif yönlü olmalarını ve bu anlamda kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayan, vizyonlarını geliştiren, kararlarında neyin doğru olacağını düşünmelerine dayalı bir duyarlılık oluşturan örgütsel bağlamda performanslarını arttırma yönünde çaba sarf etmelerine etkide bulunan, yüksek güvene dayalı koşullar oluşturan bir liderlik yaklaşımıdır (Avolio vd, 2004). Otantik Liderlik Psikolojik Sermayenin de temelini oluşturan pozitif psikoloji hareketinin de etkilediği yanı sıra vurgu yapmaktan çok doğru olanın ne olduğuna vurgu yapan bireylerin kendilerini daha güçlü kılmalarını sağlamaya dönük bir çabadır (Jensen ve Luthans, 2006, 256).

Otantik Liderlik, psikolojik sermaye ve unsurlarıyla etkileşim içindedir. Örneğin, otantik liderler, grup içinde ya da grup dışında edindikleri tüm bilgileri hem analiz etmede hem de değerlendirme sürecinde grup üyeleriyle şeffaflığı temel alan bir anlayışla paylaşmaktan çekinmezler. Bu anlamda fikir alışverişinin yarattığı sinerjiyi tüm grubu güçlendirmeye ve geliştirmeye kanalize ederler. (Walumbwa vd. 2011; 7-8). Otantik liderlik, bu anlamda lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişki süreci esas alan, pozitif örgütsel iklimin oluşmasına katkıda bulunan, pozitif psikolojik unsurların gelişmesini teşvik eden liderlik davranışlarına dayalı bir liderlik modelidir (Walumbwa vd. 2008, 101). Denebilir ki psikolojik sermayenin Psikolojik Sermayenin tüm unsurları -dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut- otantik liderlerin grup üzerinde etkililiğinin oluşmasında ve bu etkililiğin pozitif anlamda sonuçlar doğurmasında otantik liderlik süreci üzerinde dolaysız etkiye sahiptir (Walumbwa vd. 2011, 8):

- *Umut*, hedeflere ulaşmada karşılaşılan problemleri çözmeye temel rol oynar. Otantik liderler, bu bağlamda düşünüldüğünde zorlu durumlarla baş etmede gerçekçiliği esas alan ve bunu düşünme süreçlerinde ve eylemlerinde gösteren umut sahibi liderlerdir. Bu anlamda denebilir ki otantik liderler, grup üyelerinde sahte umutlar değil, objektif bilgilere dayalı bir umut gelişmesini sağlayan liderlerdir. Bundan dolayıdır ki bu liderler, önemli durumların ortaya çıkmasında ya da zorlu

sorunlarla karşılaşmada grup üyeleri için daha güvenilir kaynaklar oluştururlar ve daha geçerli geri bildirimler alırlar.

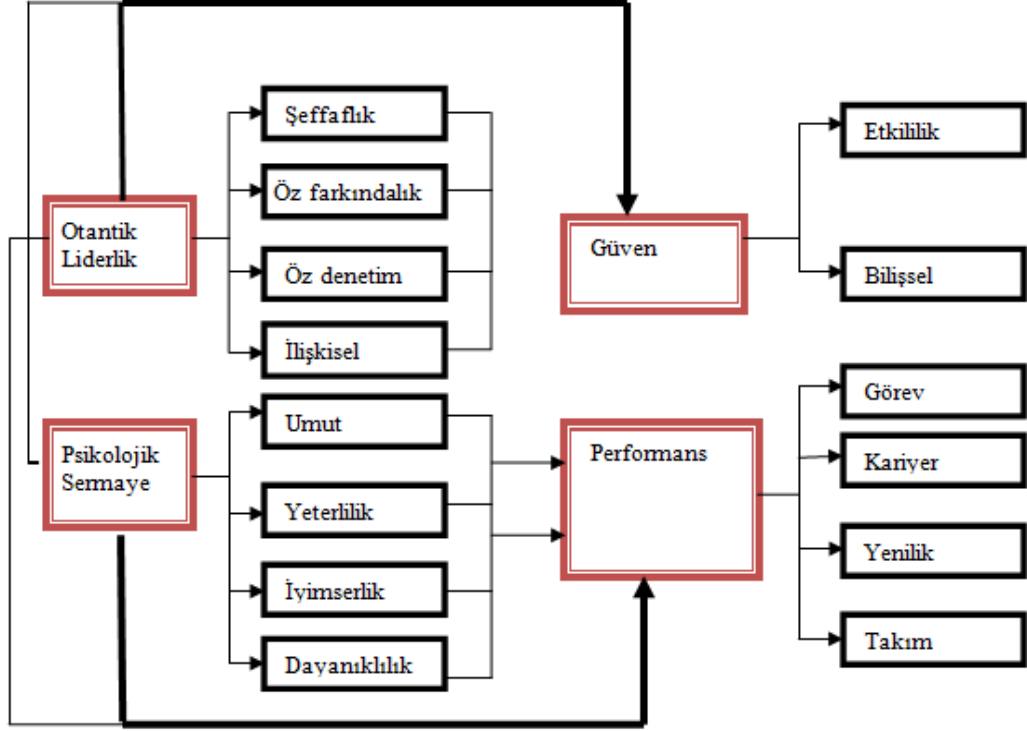
- *İyimserlik:* Otantik liderler, örgüt üyelerinin iyimserlik düzeylerini örgütsel amaçlara ulaşma noktasında, istekliliklerini ve bilinç düzeylerini arttırarak olumlu yönde etkiler. Bu anlamda otantik liderler örgüt üyelerinin istedik yönde davranış geliştirmelerini sağlar. İstendik yönde davranış gelişimini sağlama da gerçekliğe dayalı bir iyimserlik geliştirmeye mümkündür. Otantik liderler, sorunlarla baş etmede daha etkin bir süreç izlerler ve pozitif yönde yaklaşım geliştirirler. Böylece örgüt üyelerinin olumlu yönde motivasyon sahibi olmalarını sağlarlar. 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 ederler. Bu yönde bir çaba psikolojik rezerv kaynaklarını kullanmaktan çekinmeyen liderlerin zamanla güvenilirlik düzeylerini artırır. Ayrıca bu yönde stratejiler geliştiren otantik liderler, izleyenlerinin dayanıklılık düzeylerini pozitif yönde etkilerler ve bu da örgütsel iklimine olumlu yönde katkıda bulunur. Otantik liderler, sergiledikleri dayanıklılık düzeyleriyle izleyenleri için birer rol modele dönüşürler ve izleyenlerinin örgütsel değerleri içselleştirmesini sağlarlar.

- *Öz yeterlilik:* Liderler, izleyenlerinin fikirlerini ne kadar değerlendirirlerse o kadar çok izleyenlerinin yeteneklerine o kadar güvenirlir. Başka bir deyişle, liderlerin 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 gelişmesini sağlar.

Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan otantik liderler, örgütlerini daha başarılı ve örgüt üyeleri için daha cazip hale getirirler (Mutlucan, 2011, 100). Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan otantik liderler, izleyenleriyle pozitif yönde ilişki geliştirirler ve bu da izleyenleriyle aralarında sağlam bir güven oluşmasını sağlar. Güvene dayalı gelişen ilişkiler izleyenlerin performansı üzerinde olumlu etki yaratır ve performanslarının artmasını sağlar (Zamahani vd. 2011, 658-667).

Bu bağlamda teorik altyapıya ve literatür araştırmalarını temel alan bir bakış açısıyla psikolojik sermaye ve otantik liderlik arasındaki ilişki aşağıdaki kavramsal modelle ifade edilebilir (Zamahani vd. 2011; 658-667):



Şekil 9: Otantik Liderlik ev Psikolojik Sermaye

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

Model incelendiğinde otantik liderlik unsurları ve psikolojik sermaye unsurları arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu görülmektedir. Bu karşılıklı etkileşim örgütsel bağlamda etkililiğe dayalı ve bilişsel düzeyde özümsemiş bir güven ortamı oluşturmakta, bireysel düzeyde yeniliklere açık, takım çalışmasını temel alan görev bilincine dayalı performans artırıcı rol oynamaktadır.

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki etkileşim yapılan çeşitli araştırmalarda da ortaya konulmuştur. Zamahani vd. (2011), İran'ın en büyük telekomünikasyon şirketinde 200 kişiyi kapsayan örneklem üzerinde, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin izleyenlerin güven duyma düzeylerine ve performanslarına etkilerini değerlendirdikleri çalışmalarında; liderlerin otantik özellikleriyle pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde direk bir ilişkiye ulaşımlardır. Aynı zamanda bu araştırmada yüksek düzeyde otantik özellik taşıyan ve pozitif

psikolojik düzey sergileyen liderlerin, izleyenlerinin güven duyma ve performanslarını yükselttiği ortaya konulmuştur.

Walubwa vd. (2011, 4-24), 146 grubu kapsayan, otantik bir biçimde yönetilen gruplar ve bu grupların yönetilmesinde kolektif psikolojik sermayenin ve güvenin rolü üzerine yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ve güven düzeyinin grubun performansı üzerinde pozitif yönde ilişkisini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra psikolojik sermaye ve güvenin, sergilenen otantik liderlik yaklaşımlarıyla örgütsel hedeflere ulaşma arasında önemli bir köprü oluşturduğu başka bir deyişle psikolojik sermayenin otantik liderlikte grup üyeleri ve lider arasında araçsallaştığı ulaşılan diğer bir bulgudur. Ayrıca bu araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir sonuç da liderlerin sergilediği otantik kişilik özellikleri ve davranışlarının gruplar arasında psikolojik sermayenin ve güvenin gelişmesinde önemli bir enstrüman olabileceğini göstermiştir.

Jensen ve Luthans (2006, 254-273), 76 şirket kurucusunu kapsayan araştırmada bu örgüt liderlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ve kendi otantik liderlik algıları arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırma bulguları bu liderlerin iyimserlik düzeyleri ve otantik liderlik algıları arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin diğer unsurları olan dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik ile otantik liderlik algısı arasındaki pozitif yönlü ilişki ortaya konmuştur.

Toor ve Ofari (2009, 299-313), 32 örgüt lideri üzerinde yaptıkları regresyon analizinde otantik özelliklerin, psikolojik esenlikle güçlü bir anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma bulguları, otantik liderlik özelliklerinin sağlıklı psikolojik işlevlerin ortaya çıkmasında ve işle ilgili pozitif sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Caza ve arkadaşları (2010, 53-50), Yeni Zelanda'da değişik alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde 6 odak grup üzerinde yaptıkları araştırmada Psikolojik sermayenin dört faktörü ve otantik liderliğin dört faktörü arasında yeterli sayılabilecek bir düzeyde geçerliliği yüksek yakınsak birbirini tamamlayan bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu faktörlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak her iki cins için anlamlılık düzeyleri incelendiğinde aralarında bir fark gözükmediği anlamlılık düzeylerinin her faktör için eşit çıktığı gözlenmiştir. Araştırma otantik liderlik ve

psikolojik sermaye ölçeklerinin hem kadınlar hem de erkekler için geçerlilik ve güvenilirlik bakımından ispatlandığını ortaya koymuştur.

Smith vd. (2009, 227-240), araştırmalarında otantik liderlik özellikleri ve psikolojik sermaye özelliklerinin hem birlikte hem de ayrı ayrı izleyenlerin performansı ve güven duymaları üzerinde pozitif yönde etki yaptığını ortaya koymuştur.

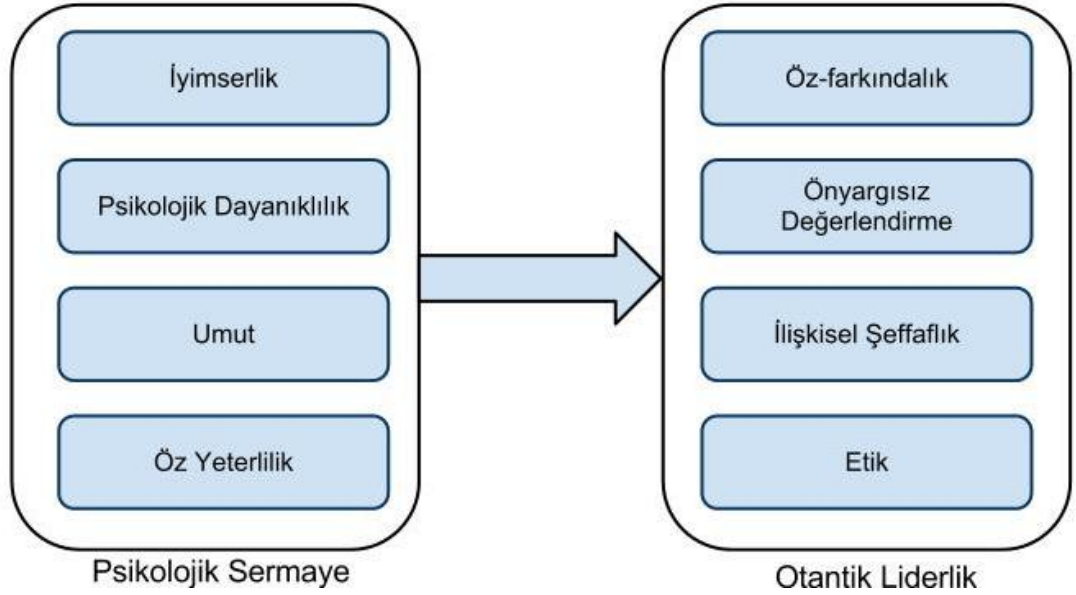
Bu anlamda denebilir ki otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu etkileşim izleyenlerin işe karşı tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan liderlerin otantik liderlik özellikleri sergiledikleri bunun da izleyenlerin güven duygularını ve iş performansları olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Sonuç olarak denebilir ki psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan liderler otantik liderlik özellikleri sergilemeye meyilli olan liderlerdir.

6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. Araştırmayla Psikolojik sermaye düzeyinin otantik liderlik üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırma modeli şu biçimde oluşturulmuştur:



Şekil 10:Araştırmanın Modeli

6.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak çalışma evreni 795 okul ve bu okullarda görev yapan yaklaşık 790 yöneticiden oluşmaktadır. Örnekleme alınacak birey sayısı $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ (Salant ve Dilman, 1994, 55) örneklem hesaplama formülüyle anlamlılık düzeyi, ,05 olarak kabul edilerek yapılan hesaplamada

örneklem sayısı 259 olarak saptanmıştır. Bu araştırmada eleman örnekleme türü esas alınmış olup, örneklem belirleminde random yöntemi kullanılarak 279 okul yöneticisine ulaşılmıştır.

6.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada liderlerin otantik liderlik algısını ortaya çıkarmada Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa'nın (2005), geliştirdiği ve öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve etik (içselleştirilmiş ahlaki perspektif) boyutlarından oluşan 16 soruluk "Otantik Liderlik Ölçeği" ve Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarından oluşan 24 soruluk "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır.

Psikolojik Sermaye Ölçeğinde, toplam 24 madde yer almakta ve 'iyimserlik' boyutu 1*, 9, 11*, 14, 18, 19; 'psikolojik dayanıklılık' boyutu 5, 7, 8*, 10, 13, 22; 'umut' boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; 'öz yeterlilik' boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddelerle ölçülmektedir. (* işaretli maddeler ters puanlanmıştır). Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ilişkin iyimserliğin, psikolojik dayanıklılığın, umudun ve öz yeterliliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek Türkiye koşullarında sınanarak Çetin ve Basım (2012, 127-129), tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye kazandırılmıştır. Çetin ve Basım (2012, 127-129), Psikolojik Sermaye ölçeğini Türkiye koşullarında sınamak için yaptıkları çalışmada kamuda çalışan 235 alt ve orta seviye yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan veri toplanmıştır. Yapılan analiz çalışmalarından elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,67 ile 0,85 arasında ve test-tekrar test değerlerinin ise 0,70 ile 0,77 arasında değiştiğini göstermiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, 'iyimserlik', 'psikolojik dayanıklılık', 'umut' ve 'öz yeterlilik' boyutlarını içeren dört faktörlü yapı doğrulanmıştır. Sonuçta uyarlanan Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Gardner vd. (2005) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği, Çeri Booms (2009, 91), tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek, Öz-Farkındalık, Önyargısız Değerlendirme, İlişkisel Şeffaflık, Etik alt boyutlarında oluşmaktadır. 1, 2, 3 ve 4. maddeler Öz-Farkındalık; 5, 6, ve 7. maddeler Önyargısız Değerlendirme; 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler İlişkisel Şeffaflık ve 13, 14, 15 ve 16. maddeler de Etik alt

boyutlarıyla ilgilidir. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ilişkin özelliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Otantik Liderlik ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=0,828$ olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, Öz-farkındalık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,736$, Önyargısız Değerlendirme alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,778$, İlişkisel Şeffaflık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,750$ ve Etik alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,785$ bulunmuştur.

Psikolojik sermaye ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=0,761$ olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, İyimserlik alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,732$, Psikolojik Dayanıklılık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,707$, Umut alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,715$ ve Öz Yeterlilik alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,720$ bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzaya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 - 1,80	Çok düşük
	2	1,81 - 2,60	Düşük
	3	2,61 - 3,40	Orta
	4	3,41 - 4,20	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,21 - 5,00	Çok yüksek

6.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Non-parametrik grupların karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi, farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, .116);

<u>R</u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

7. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 6: Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	58	20,8
	Erkek	221	79,2
	Toplam	279	100,0
Yaş	20-29 Yaş	18	6,5
	30-39 Yaş	119	42,7
	40-49 Yaş	71	25,4
	50 Yaş ve üstü	71	25,4
	Toplam	279	100,0
Eğitim Durumu	Önlisans	29	10,4
	Lisans	175	62,7
	Yüksek Lisans	65	23,3
	Doktora	10	3,6
	Toplam	279	100,0
Çalışma Senesi	1-10 Yıl	48	17,2
	11-20 Yıl	127	45,5
	21-30 Yıl	55	19,7
	31 Yıl ve üstü	49	17,6
	Toplam	279	100,0
Yönetici Olarak Çalışılan Sene	1-5 Yıl	93	33,3
	6-10 Yıl	79	28,3
	11-15 Yıl	46	16,5
	16-20 Yıl	26	9,3
	21 Yıl ve üstü	35	12,5
	Toplam	279	100,0
Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi	5 Yıl ve Altı	243	87,1
	5 Yıl üstü	36	12,9
	Toplam	279	100,0

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre 58'i (%20,8) kadın, 221'i (%79,2) erkek olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin yaş değişkenine göre 18'i (%6,5) 20-29 yaş, 119'u (%42,7) 30-39 yaş, 71'i (%25,4) 40-49 yaş, 71'i (%25,4) 50 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre 29'u (%10,4) önlisans, 175'i (%62,7) lisans, 65'i (%23,3) yüksek lisans, 10'u (%3,6) doktora olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin çalışma senesi değişkenine göre 48'i (%17,2) 1-10 yıl, 127'si (%45,5) 11-20 yıl, 55'i (%19,7) 21-30 yıl, 49'u (%17,6) 31 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin yönetici olarak çalışılan sene değişkenine göre 93'ü (%33,3) 1-5 yıl, 79'u (%28,3) 6-10 yıl, 46'sı (%16,5) 11-15 yıl, 26'sı (%9,3) 16-20 yıl, 35'i (%12,5) 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin bulunulan kurumda çalışma süresi değişkenine göre 243'ü (%87,1) 5 yıl ve altı, 36'sı (%12,9) 5 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

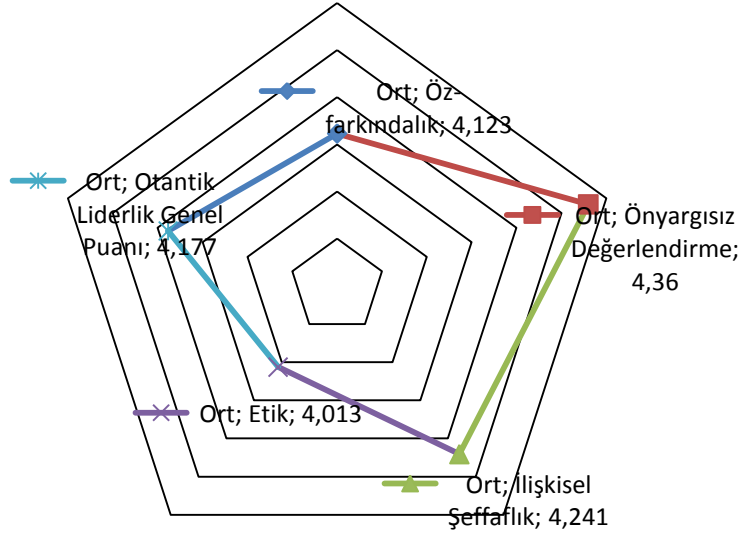
7.2. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 7: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Öz-farkındalık	279	4,123	0,608	2,000	5,000
Önyargısız Değerlendirme	279	4,360	0,523	2,330	5,000
İlişkisel Şeffaflık	279	4,241	0,555	2,400	5,000
Etik	279	4,013	0,634	1,750	5,000
Otantik Liderlik Genel Puanı	279	4,177	0,441	2,440	5,000

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “öz-farkındalık ” alt boyutunun yüksek ($4,123 \pm 0,608$); “önyargısız değerlendirme” alt boyutunun çok yüksek ($4,360 \pm 0,523$); “ilişkisel şeffaflık” alt boyutunun çok yüksek ($4,241 \pm 0,555$); “etik” alt

boyutunun yüksek ($4,013 \pm 0,634$); “otantik liderlik genel puanı” alt boyutunun yüksek ($4,177 \pm 0,441$) düzeyde katıldıkları görülmektedir.



Şekil 11: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

Bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin yüksek düzeyde otantik liderlik özellikleri sergiledikleri söylenebilir.

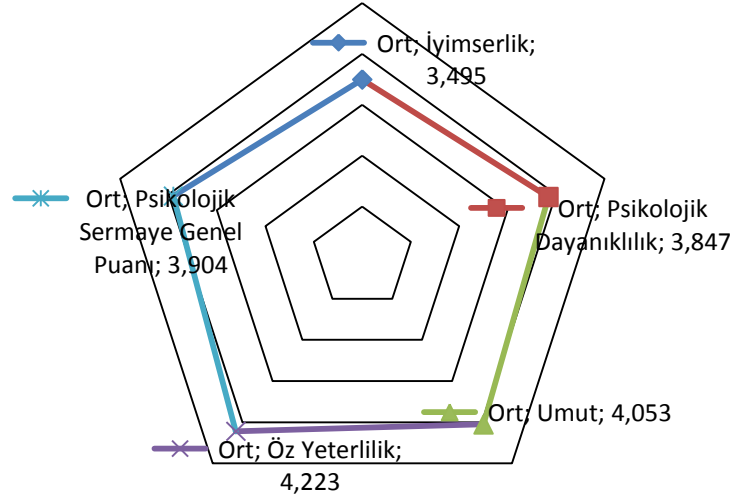
7.3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 8: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İyimserlik	279	3,495	0,481	2,000	5,000
Psikolojik Dayanıklılık	279	3,847	0,489	2,000	5,000
Umut	279	4,053	0,510	2,170	5,000
Öz Yeterlilik	279	4,223	0,520	1,830	5,000
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	279	3,904	0,379	2,330	4,790

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “iyimserlik” alt boyutunun yüksek ($3,495 \pm 0,481$); “psikolojik dayanıklılık” alt boyutunun yüksek ($3,847 \pm 0,489$); “umut” alt boyutunun yüksek ($4,053 \pm 0,510$); “öz yeterlilik” alt boyutunun çok

yüksek ($4,223 \pm 0,520$); “psikolojik sermaye genel puanı” alt boyutunun yüksek ($3,904 \pm 0,379$) düzeyde katıldıkları görülmektedir.



Şekil 12: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları

Ulaşılan bulgular okul yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bundan hareketle psikolojik sermaye unsurlarını temel alan pozitif özelliklerin ilköğretim düzeyinde görev yapan yöneticilerde yüksek düzeyde var olduğu söylenebilir.

7.4. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 9: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İyimserlik	Kadın	58	3,408	0,446	-1,544	0,124
	Erkek	221	3,517	0,488		
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	58	3,882	0,508	0,624	0,533
	Erkek	221	3,837	0,484		
Umut	Kadın	58	3,994	0,542	-0,989	0,324
	Erkek	221	4,069	0,501		
Öz Yeterlilik	Kadın	58	4,207	0,433	-0,271	0,786
	Erkek	221	4,228	0,541		
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	Kadın	58	3,873	0,322	-0,713	0,476
	Erkek	221	3,913	0,392		

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik, psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Cinsiyet değişkeninin temel alındığı araştırma bulguları cinsiyet farklılığının psikolojik sermaye düzeyinin farklılaşmasında etkili bir değişken olmadığını ortaya koyar niteliktedir. Farklı cinsiyetlerde olmanın psikolojik sermaye düzeyi üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
İyimserlik	20-29 Yaş	18	3,611	0,492	2,221	0,528
	30-39 Yaş	119	3,510	0,440		
	40-49 Yaş	71	3,498	0,496		
	50 Yaş Ve üstü	71	3,437	0,529		
Psikolojik Dayanıklılık	20-29 Yaş	18	3,889	0,618	0,480	0,923
	30-39 Yaş	119	3,831	0,525		
	40-49 Yaş	71	3,866	0,455		
	50 Yaş Ve üstü	71	3,843	0,429		
Umut	20-29 Yaş	18	4,232	0,566	2,369	0,499
	30-39 Yaş	119	4,057	0,518		
	40-49 Yaş	71	4,031	0,519		
	50 Yaş Ve üstü	71	4,024	0,472		
Öz Yeterlilik	20-29 Yaş	18	4,287	0,690	1,440	0,696
	30-39 Yaş	119	4,207	0,467		
	40-49 Yaş	71	4,228	0,596		
	50 Yaş Ve üstü	71	4,230	0,483		
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	20-29 Yaş	18	4,005	0,452	0,919	0,821
	30-39 Yaş	119	3,901	0,372		
	40-49 Yaş	71	3,906	0,398		
	50 Yaş Ve üstü	71	3,883	0,353		

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik, psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Bu bulgular yaş değişkeninin psikolojik sermaye düzeyi üzerinde farklılaşmalara neden olmadığı göstermektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin farklı yaş gruplarında olmaları psikolojik sermaye düzeyleri açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İyimserlik	Önlisans	29	3,443	0,683	3,885	0,274	
	Lisans	175	3,466	0,457			
	Yüksek Lisans	65	3,595	0,456			
	Doktora	10	3,500	0,283			
Psikolojik Dayanıklılık	Önlisans	29	3,908	0,471	3,490	0,322	
	Lisans	175	3,808	0,482			
	Yüksek Lisans	65	3,921	0,497			
	Doktora	10	3,867	0,608			
Umut	Önlisans	29	4,046	0,438	12,387	0,006	3 > 2 4 > 2
	Lisans	175	3,982	0,519			
	Yüksek Lisans	65	4,192	0,481			
	Doktora	10	4,417	0,432			
Öz Yeterlilik	Önlisans	29	4,316	0,483	4,119	0,249	
	Lisans	175	4,181	0,541			
	Yüksek Lisans	65	4,269	0,488			
	Doktora	10	4,400	0,410			
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	Önlisans	29	3,928	0,398	8,832	0,032	3 > 2
	Lisans	175	3,859	0,376			
	Yüksek Lisans	65	3,994	0,372			
	Doktora	10	4,046	0,305			

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin umut puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=12,387; p=0,006<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin umut puanları (4,192 ± 0,481), eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin umut puanlarından (3,982 ± 0,519) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu doktora olan okul yöneticilerinin umut puanları (4,417 ± 0,432), eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin umut puanlarından (3,982 ± 0,519) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=8,832;

$p=0,032<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin psikolojik sermaye genel puanı ($3,994 \pm 0,372$), eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin psikolojik sermaye genel puanından ($3,859 \pm 0,376$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Bulgular eğitim düzeyinin psikolojik sermaye düzeyi üzerinde etkili olduğu, eğitim düzeyinin arttıkça psikolojik sermaye düzeyinin de arttığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyleri daha yüksek olmaktadır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
İyimserlik	1-10 Yıl	48	3,493	0,456	1,363	0,714
	11-20 Yıl	127	3,518	0,440		
	21-30 Yıl	55	3,439	0,511		
	31 Yıl ve üstü	49	3,497	0,574		
Psikolojik Dayanıklılık	1-10 Yıl	48	3,792	0,558	7,239	0,065
	11-20 Yıl	127	3,812	0,486		
	21-30 Yıl	55	3,994	0,408		
	31 Yıl ve üstü	49	3,823	0,491		
Umut	1-10 Yıl	48	4,129	0,472	1,340	0,720
	11-20 Yıl	127	4,030	0,517		
	21-30 Yıl	55	4,064	0,546		
	31 Yıl ve üstü	49	4,027	0,493		
Öz Yeterlilik	1-10 Yıl	48	4,215	0,531	0,776	0,855
	11-20 Yıl	127	4,196	0,524		
	21-30 Yıl	55	4,252	0,528		
	31 Yıl ve üstü	49	4,272	0,500		
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	1-10 Yıl	48	3,907	0,363	0,629	0,890
	11-20 Yıl	127	3,889	0,383		
	21-30 Yıl	55	3,937	0,378		
	31 Yıl ve üstü	49	3,905	0,391		

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik, psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının çalışma senesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Bulgular, çalışma süresinin psikolojik sermaye düzeyi üzerinde gruplar arasında farklılaşmalara neden olamadığını göstermektedir. Başka bir deyişle yöneticilerin çalışma süresi psikolojik sermaye özellikleri bağlamında farklılaşmalra neden olmamaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yönetici Olarak Çalışılan Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İyimserlik	1-5 Yıl	93	3,507	0,448	1,067	0,900	
	6-10 Yıl	79	3,475	0,419			
	11-15 Yıl	46	3,504	0,531			
	16-20 Yıl	26	3,545	0,498			
	21 Yıl ve üstü	35	3,457	0,621			
Psikolojik Dayanıklılık	1-5 Yıl	93	3,722	0,520	10,608	0,031	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	6-10 Yıl	79	3,903	0,477			
	11-15 Yıl	46	3,953	0,373			
	16-20 Yıl	26	3,942	0,434			
	21 Yıl ve üstü	35	3,838	0,552			
Umut	1-5 Yıl	93	4,063	0,485	0,765	0,943	
	6-10 Yıl	79	4,051	0,529			
	11-15 Yıl	46	4,051	0,538			
	16-20 Yıl	26	3,994	0,468			
	21 Yıl ve üstü	35	4,081	0,546			
Öz Yeterlilik	1-5 Yıl	93	4,106	0,539	8,898	0,064	
	6-10 Yıl	79	4,260	0,433			
	11-15 Yıl	46	4,323	0,590			
	16-20 Yıl	26	4,365	0,435			
	21 Yıl ve üstü	35	4,219	0,571			
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	1-5 Yıl	93	3,850	0,383	3,907	0,419	
	6-10 Yıl	79	3,922	0,346			
	11-15 Yıl	46	3,957	0,394			
	16-20 Yıl	26	3,962	0,347			
	21 Yıl ve üstü	35	3,899	0,436			

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışılan sene değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=10,608; p=0,031<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık puanları (3,903 ± 0,477), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık puanlarından (3,722 ± 0,520) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık puanları (3,953 ± 0,373), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık puanlarından (3,722 ± 0,520) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık puanları (3,942 ± 0,434), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık puanlarından (3,722 ± 0,520) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik, umut, öz yeterlilik, psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının yönetici olarak çalışılan sene değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Bulgular yönetici olarak çalışma süresinin yöneticilerin dayanıklılık düzeylerini etkilediğini, bunun da psikolojik sermaye özelliklerine yansıdığını gösterir niteliktedir. Bundan hareketle yönetici olarak çalışma süresi arttıkça dayanıklılığın arttığı ve böylece psikolojik sermaye özellikleri gösterme düzeyinin yükseldiği söylenebilir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Bulunulan Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İyimserlik	5 Yıl ve Altı	243	3,514	0,482	3 575,000	0,075
	5 Yıl üstü	36	3,361	0,455		
Psikolojik Dayanıklılık	5 Yıl ve Altı	243	3,846	0,476	4 310,000	0,887
	5 Yıl üstü	36	3,852	0,577		
Umut	5 Yıl ve Altı	243	4,058	0,503	4 215,000	0,724
	5 Yıl üstü	36	4,023	0,558		
Öz Yeterlilik	5 Yıl ve Altı	243	4,240	0,516	3 777,000	0,184
	5 Yıl üstü	36	4,111	0,540		
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	5 Yıl ve Altı	243	3,914	0,367	4 076,500	0,510
	5 Yıl üstü	36	3,837	0,451		

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik, psikolojik sermaye genel puanı ortalamalarının bulunulan kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bulgular bulunulan kurumda çalışma süresinin psikolojik sermaye düzeyi bakımından farklılaşma yartmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle bulunulan kurumda geçirilen süre psikolojik sermaye düzeyini etkilemediği söylenebilir.

7.5. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 15:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Öz-farkındalık	Kadın	58	4,181	0,571	0,819	0,413
	Erkek	221	4,108	0,618		
Önyargısız Değerlendirme	Kadın	58	4,397	0,524	0,604	0,547
	Erkek	221	4,350	0,523		
İlişkisel Şeffaflık	Kadın	58	4,245	0,422	0,061	0,941
	Erkek	221	4,240	0,586		
Etik	Kadın	58	4,060	0,618	0,632	0,528
	Erkek	221	4,001	0,639		
Otantik Liderlik Genel Puanı	Kadın	58	4,211	0,403	0,668	0,504
	Erkek	221	4,168	0,450		

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik, otantik liderlik genel puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bulgulardan hareketle cinsiyetin otantik liderlik özellikleri göstermede farklılıklara neden olmadığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle cinsiyet değişkeni otantik liderlik özellikleri sergileme noktasında okul yöneticilerinin aralarında anlamlı düzeyde farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Tablo 16:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Öz-farkındalık	20-29 Yaş	18	4,417	0,702	6,770	0,080	
	30-39 Yaş	119	4,101	0,570			
	40-49 Yaş	71	4,155	0,655			
	50 Yaş ve üstü	71	4,053	0,587			
Önyargısız Değerlendirme	20-29 Yaş	18	4,519	0,649	12,552	0,006	1 > 2 3 > 2
	30-39 Yaş	119	4,289	0,479			
	40-49 Yaş	71	4,488	0,487			
	50 Yaş ve üstü	71	4,310	0,570			
İlişkisel Şeffaflık	20-29 Yaş	18	4,422	0,449	5,636	0,131	
	30-39 Yaş	119	4,161	0,580			
	40-49 Yaş	71	4,256	0,566			
	50 Yaş ve üstü	71	4,313	0,512			
Etik	20-29 Yaş	18	4,389	0,631	8,656	0,034	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	30-39 Yaş	119	3,962	0,644			
	40-49 Yaş	71	3,954	0,636			
	50 Yaş ve üstü	71	4,063	0,591			
Otantik Liderlik Genel Puanı	20-29 Yaş	18	4,431	0,459	10,413	0,015	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	30-39 Yaş	119	4,120	0,424			
	40-49 Yaş	71	4,199	0,459			
	50 Yaş ve üstü	71	4,185	0,428			

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=12,552; p=0,006<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 20-29 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanları (4,519 ± 0,649), 30-39 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanlarından (4,289 ± 0,479) yüksek bulunmuştur. 40-49 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanları (4,488 ± 0,487), 30-39 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanlarından (4,289 ± 0,479) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin etik puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=8,656; p=0,034<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 20-29 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin etik puanları

(4,389 ± 0,631), 30-39 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin etik puanlarından (3,962 ± 0,644) yüksek bulunmuştur. 20-29 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin etik puanları (4,389 ± 0,631), 40-49 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin etik puanlarından (3,954 ± 0,636) yüksek bulunmuştur. 20-29 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin etik puanları (4,389 ± 0,631), 50 ve daha büyük yaştaki okul yöneticilerinin etik puanlarından (4,063 ± 0,591) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin otantik liderlik genel puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=10,413; p=0,015<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 20-29 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin otantik liderlik genel puanı (4,431 ± 0,459), 30-39 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin otantik liderlik genel puanından (4,120 ± 0,424) yüksek bulunmuştur. 20-29 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin otantik liderlik genel puanı (4,431 ± 0,459), 40-49 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin otantik liderlik genel puanından (4,199 ± 0,459) yüksek bulunmuştur. 20-29 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin otantik liderlik genel puanı (4,431 ± 0,459), 50 ve daha büyük yaştaki okul yöneticilerinin otantik liderlik genel puanından (4,185 ± 0,428) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Araştırma bulguları, yaş değişkeninin otantik liderlik özellikleri sergilemede okul yöneticileri bağlamında etkili olduğunu göstermektedir. Bulgular incelendiğinde yaş grupları arasında etik özellikler göstermede ve ön yargısız değerlendirmede farklılıklar olduğu görülmektedir. Bulgulardan hareketle yaş düzeyin arttıkça etik özellikler sergileme düzeyinin düştüğü söylenebilir. Başka bir deyişle genç yaştaki okul yöneticileri, ileri yaştaki okul yöneticilerine oranla daha fazla etik özellikler taşıdığı söylenebilir. Etik ve önyargısız değerlendirmeye dair bulguların otantik liderlik genel puanı üzerinde de etkili olduğu, yaş düzeyinin artmasının otantik liderlik özellikleri göstermede negatif yönde bir durum yarattığı söylenebilir.

Tablo 17:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Öz-farkındalık	Önlisans	29	4,035	0,647	8,083	0,044	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	Lisans	175	4,119	0,613			
	Yüksek Lisans	65	4,096	0,577			
	Doktora	10	4,625	0,429			
Önyargısız Değerlendirme	Önlisans	29	4,460	0,523	2,592	0,459	
	Lisans	175	4,330	0,519			
	Yüksek Lisans	65	4,385	0,554			
	Doktora	10	4,433	0,387			
İlişkisel Şeffaflık	Önlisans	29	4,393	0,426	3,827	0,281	
	Lisans	175	4,187	0,586			
	Yüksek Lisans	65	4,302	0,514			
	Doktora	10	4,340	0,517			
Etik	Önlisans	29	4,103	0,618	2,870	0,412	
	Lisans	175	4,026	0,633			
	Yüksek Lisans	65	3,992	0,603			
	Doktora	10	3,675	0,866			
Otantik Liderlik Genel Puanı	Önlisans	29	4,244	0,393	1,183	0,757	
	Lisans	175	4,156	0,468			
	Yüksek Lisans	65	4,189	0,399			
	Doktora	10	4,263	0,352			

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz-farkındalık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=8,083; p=0,044<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu doktora olan okul yöneticilerinin öz-farkındalık puanları (4,625 ± 0,429), eğitim durumu önlisans olan okul yöneticilerinin öz-farkındalık puanlarından (4,035 ± 0,647) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu doktora olan okul yöneticilerinin öz-farkındalık puanları (4,625 ± 0,429), eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin öz-farkındalık puanlarından (4,119 ± 0,613) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu doktora olan okul yöneticilerinin öz-farkındalık puanları (4,625 ± 0,429), eğitim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin öz-farkındalık puanlarından (4,096 ± 0,577) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik, otantik liderlik genel puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Bulgular, eğitim düzeyinin öz farkındalık göstermede farklılıklar yarattığını göstermektedir. Bulgulardan hareketle, eğitim düzeyi yüksek olan okul yöneticilerinin öz farkındalık düzeyinin de arttığı söylenebilir. Başka bir deyişle yüksek lisans ya da doktora yapmak öz farkındalık özellikleri göstermede pozitif yönde etki yapmaktadır.

Tablo 18:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Öz-farkındalık	1-10 Yıl	48	4,307	0,589	7,389	0,060
	11-20 Yıl	127	4,034	0,615		
	21-30 Yıl	55	4,186	0,551		
	31 Yıl ve üstü	49	4,102	0,639		
Önyargısız Değerlendirme	1-10 Yıl	48	4,278	0,564	4,336	0,227
	11-20 Yıl	127	4,357	0,490		
	21-30 Yıl	55	4,485	0,457		
	31 Yıl ve üstü	49	4,306	0,616		
İlişkisel Şeffaflık	1-10 Yıl	48	4,221	0,563	4,527	0,210
	11-20 Yıl	127	4,192	0,547		
	21-30 Yıl	55	4,349	0,593		
	31 Yıl ve üstü	49	4,265	0,522		
Etik	1-10 Yıl	48	4,083	0,591	2,928	0,403
	11-20 Yıl	127	3,943	0,646		
	21-30 Yıl	55	4,036	0,644		
	31 Yıl ve üstü	49	4,102	0,631		
Otantik Liderlik Genel Puanı	1-10 Yıl	48	4,219	0,444	4,656	0,199
	11-20 Yıl	127	4,121	0,431		
	21-30 Yıl	55	4,256	0,437		
	31 Yıl ve üstü	49	4,191	0,461		

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik, otantik liderlik genel puanı ortalamalarının çalışma senesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Bulgular, çalışma süresinin okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini farklılaştırmadığını göstermektedir. Bundan hareketle, çalışma süresinin okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri sergilemesini pozitif ya da negatif etkilemediği söylenebilir.

Tablo 19:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Öz-farkındalık	1-5 Yıl	93	4,124	0,660	0,322	0,988	
	6-10 Yıl	79	4,092	0,615			
	11-15 Yıl	46	4,141	0,518			
	16-20 Yıl	26	4,135	0,562			
	21 Yıl ve üstü	35	4,157	0,622			
Önyargısız Değerlendirme	1-5 Yıl	93	4,229	0,534	11,227	0,024	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	6-10 Yıl	79	4,430	0,469			
	11-15 Yıl	46	4,442	0,502			
	16-20 Yıl	26	4,474	0,559			
	21 Yıl ve üstü	35	4,352	0,566			
İlişkisel Şeffaflık	1-5 Yıl	93	4,116	0,582	13,795	0,008	4 > 1 5 > 1 4 > 2
	6-10 Yıl	79	4,256	0,479			
	11-15 Yıl	46	4,217	0,622			
	16-20 Yıl	26	4,477	0,396			
	21 Yıl ve üstü	35	4,394	0,581			
Etik	1-5 Yıl	93	3,989	0,631	1,239	0,872	
	6-10 Yıl	79	4,016	0,669			
	11-15 Yıl	46	3,978	0,641			
	16-20 Yıl	26	4,115	0,613			
	21 Yıl ve üstü	35	4,043	0,593			
Otantik Liderlik Genel Puanı	1-5 Yıl	93	4,108	0,460	5,550	0,235	
	6-10 Yıl	79	4,188	0,410			
	11-15 Yıl	46	4,181	0,474			
	16-20 Yıl	26	4,301	0,365			
	21 Yıl ve üstü	35	4,239	0,455			

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışılan sene değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=11,227; p=0,024<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanları (4,430 ± 0,469), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanlarından (4,229 ± 0,534) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanları (4,442 ± 0,502), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanlarından (4,229 ± 0,534) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanları (4,474 ± 0,559), yönetici olarak çalışma süresi 1-5

yıl olan okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme puanlarından ($4,229 \pm 0,534$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin ilişkişel şeffaflık puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışılan sene değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($KW=13,795$; $p=0,008<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin ilişkişel şeffaflık puanları ($4,477 \pm 0,396$), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin ilişkişel şeffaflık puanlarından ($4,116 \pm 0,582$) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan okul yöneticilerinin ilişkişel şeffaflık puanları ($4,394 \pm 0,581$), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin ilişkişel şeffaflık puanlarından ($4,116 \pm 0,582$) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin ilişkişel şeffaflık puanları ($4,477 \pm 0,396$), yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin ilişkişel şeffaflık puanlarından ($4,256 \pm 0,479$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz-farkındalık, etik, otantik liderlik genel puanı ortalamalarının yönetici olarak çalışılan sene değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Bulgular yönetici olarak çalışma süresinin okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin ilişkilerinde şeffaflığı esas alma özelliklerinin ve ön yargısız değerlendirme özelliklerinin yönetici olarak çalışma süresinden etkilendiğı, bu sürenin artış göstermesinin ilişkişel şeffaflık ve ön yargısız değerlendirme özelliklerini pozitif yönde etkilediğı söylenebilir.

Tablo 20:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Öz-farkındalık	5 Yıl ve Altı	243	4,140	0,593	3 948,500	0,342
	5 Yıl üstü	36	4,007	0,701		
Önyargısız Değerlendirme	5 Yıl ve Altı	243	4,377	0,511	3 854,500	0,240
	5 Yıl üstü	36	4,241	0,589		
İlişkisel Şeffaflık	5 Yıl ve Altı	243	4,239	0,548	4 266,000	0,810
	5 Yıl üstü	36	4,256	0,606		
Etik	5 Yıl ve Altı	243	4,005	0,637	4 160,500	0,634
	5 Yıl üstü	36	4,069	0,623		
Otantik Liderlik Genel Puanı	5 Yıl ve Altı	243	4,182	0,423	4 319,500	0,904
	5 Yıl üstü	36	4,144	0,552		

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik, otantik liderlik genel puanı ortalamalarının bulunulan kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırma bulguları, çalışma süresinin okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri göstermesinde farklılaştırıcı bir değişken olmadığını göstermektedir.

7.6. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 21:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Öz-farkındalık	Önyargısız Değerlendirme	İlişkisel Şeffaflık	Etik	Otantik Liderlik Genel Puanı	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Umut	Öz Yeterlilik	Psikolojik Sermaye Genel Puanı
Öz-farkındalık	r	1,000									
	p	0,000									
Önyargısız Değerlendirme	r	0,429**	1,000								
	p	0,000	0,000								
İlişkisel Şeffaflık	r	0,446**	0,555**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000							
Etik	r	0,371**	0,362**	0,399**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
Otantik Liderlik Genel Puanı	r	0,749**	0,719**	0,814**	0,725**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
İyimserlik	r	0,281**	0,231**	0,242**	0,175**	0,306**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000				
Psikolojik Dayanıklılık	r	0,297**	0,331**	0,290**	0,263**	0,385**	0,265**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Umut	r	0,491**	0,470**	0,361**	0,294**	0,522**	0,480**	0,323**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Öz Yeterlilik	r	0,463**	0,469**	0,407**	0,314**	0,537**	0,390**	0,473**	0,635**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	r	0,509**	0,499**	0,431**	0,347**	0,582**	0,699**	0,678**	0,811**	0,833**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

İyimserlik ile öz-farkındalık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.281$; $p=0,000<0.05$). Buna göre iyimserlik arttıkça öz-farkındalık artmaktadır.

İyimserlik ile önyargısız değerlendirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.231$; $p=0,000<0.05$). Buna göre iyimserlik arttıkça önyargısız değerlendirme artmaktadır.

İyimserlik ile ilişkisel şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.242$; $p=0,000<0.05$). Buna göre iyimserlik arttıkça ilişkisel şeffaflık artmaktadır.

İyimserlik ile etik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.175$; $p=0,003<0.05$). Buna göre iyimserlik arttıkça etik artmaktadır.

İyimserlik ile otantik liderlik genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.306$; $p=0,000<0.05$). Buna göre iyimserlik arttıkça otantik liderlik genel puanı artmaktadır.

Psikolojik Dayanıklılık ile öz-farkındalık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.297$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik dayanıklılık arttıkça öz-farkındalık artmaktadır.

Psikolojik Dayanıklılık ile önyargısız değerlendirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.331$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik dayanıklılık arttıkça önyargısız değerlendirme artmaktadır.

Psikolojik Dayanıklılık ile ilişkisel şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.29$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik dayanıklılık arttıkça ilişkisel şeffaflık artmaktadır.

Psikolojik Dayanıklılık ile etik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.263$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik dayanıklılık arttıkça etik artmaktadır.

Psikolojik Dayanıklılık ile otantik liderlik genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.385$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik dayanıklılık arttıkça otantik liderlik genel puanı artmaktadır.

Umut ile öz-farkındalık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.491$; $p=0,000<0.05$). Buna göre umut arttıkça öz-farkındalık artmaktadır.

Umut ile önyargısız değerlendirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.47$; $p=0,000<0.05$). Buna göre umut arttıkça önyargısız değerlendirme artmaktadır.

Umut ile ilişkisel şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.361$; $p=0,000<0.05$). Buna göre umut arttıkça ilişkisel şeffaflık artmaktadır.

Umut ile etik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.294$; $p=0,000<0.05$). Buna göre umut arttıkça etik artmaktadır.

Umut ile otantik liderlik genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.522$; $p=0,000<0.05$). Buna göre umut arttıkça otantik liderlik genel puanı artmaktadır.

Öz Yeterlilik ile öz-farkındalık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.463$; $p=0,000<0.05$). Buna göre öz yeterlilik arttıkça öz-farkındalık artmaktadır.

Öz Yeterlilik ile önyargısız değerlendirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.469$; $p=0,000<0.05$). Buna göre öz yeterlilik arttıkça önyargısız değerlendirme artmaktadır.

Öz Yeterlilik ile ilişkisel şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.407$; $p=0,000<0.05$). Buna göre öz yeterlilik arttıkça ilişkisel şeffaflık artmaktadır.

Öz Yeterlilik ile etik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.314$; $p=0,000<0.05$). Buna göre öz yeterlilik arttıkça etik artmaktadır.

Öz Yeterlilik ile otantik liderlik genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.537$; $p=0,000<0.05$). Buna göre öz yeterlilik arttıkça otantik liderlik genel puanı artmaktadır.

Psikolojik Sermaye Genel Puanı ile öz-farkındalık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.509$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik sermaye genel puanı arttıkça öz-farkındalık artmaktadır.

Psikolojik Sermaye Genel Puanı ile önyargısız değerlendirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.499$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik sermaye genel puanı arttıkça önyargısız değerlendirme artmaktadır.

Psikolojik Sermaye Genel Puanı ile ilişkisel şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.431$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik sermaye genel puanı arttıkça ilişkisel şeffaflık artmaktadır.

Psikolojik Sermaye Genel Puanı ile etik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.347$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik sermaye genel puanı arttıkça etik artmaktadır.

Psikolojik Sermaye Genel Puanı ile otantik liderlik genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.582$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik sermaye genel puanı arttıkça otantik liderlik genel puanı artmaktadır.

Bulgular, psikolojik sermaye düzeyi ve otantik liderlik özellikleri arasında güçlü, pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça otantik liderlik özellikleri sergileme düzeylerinin arttığı söylenebilir.

7.7. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Otantik Liderlik düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 22:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Öz-farkındalık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Öz-farkındalık	Sabit	1,019	3,140	0,002	27,487	0,000	0,276
	İyimserlik	0,029	0,385	0,701			
	Psikolojik Dayanıklılık	0,112	1,543	0,124			
	Umut	0,380	4,561	0,000			
	Öz Yeterlilik	0,245	2,936	0,004			

İyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ile öz-farkındalık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=27,487$; $p=0,000<0.05$). Öz-farkındalık düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,276$). Araştırmaya

katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik düzeyi öz-farkındalık düzeyini etkilememektedir ($p=0.701>0.05$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi öz-farkındalık düzeyini etkilememektedir ($p=0.124>0.05$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin umut düzeyi öz-farkındalık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,380$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz yeterlilik düzeyi öz-farkındalık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,245$).

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan öz farkındalık özelliği sergilemenin psikolojik sermaye özelliklerinden beslendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin sergilediği psikolojik sermaye özellikleri, okul yöneticilerinin öz farkındalık özelliği sergilemesinin yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Tablo 23:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Önyargısız Değerlendirme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Önyargısız Değerlendirme	Sabit	1,727	6,182	0,000	27,230	0,000	0,274
	İyimserlik	-0,041	-0,645	0,520			
	Psikolojik Dayanıklılık	0,145	2,328	0,021			
	Umut	0,306	4,260	0,000			
	Öz Yeterlilik	0,232	3,236	0,001			

İyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ile önyargısız değerlendirme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=27,230$; $p=0,000<0.05$). Önyargısız değerlendirme düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,274$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik düzeyi önyargısız değerlendirme düzeyini etkilememektedir ($p=0.520>0.05$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi önyargısız değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,145$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin umut düzeyi önyargısız değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,306$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz yeterlilik düzeyi önyargısız değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,232$).

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan önyargısız değerlendirme özelliği sergilemenin psikolojik sermaye özelliklerinden beslendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin sergilediği psikolojik sermaye özellikleri, okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme özelliği sergilemesinin yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Tablo 24:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İlişkisel Şeffaflık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İlişkisel Şeffaflık	Sabit	1,810	5,760	0,000	16,701	0,000	0,184
	İyimserlik	0,053	0,732	0,465			
	Psikolojik Dayanıklılık	0,133	1,890	0,060			
	Umut	0,162	2,009	0,045			
	Öz Yeterlilik	0,255	3,166	0,002			

İyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ile ilişkisel şeffaflık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=16,701$; $p=0,000<0.05$). İlişkisel şeffaflık düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,184$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik düzeyi ilişkisel şeffaflık düzeyini etkilememektedir ($p=0.465>0.05$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi ilişkisel şeffaflık düzeyini etkilememektedir ($p=0.060>0.05$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin umut düzeyi ilişkisel şeffaflık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,162$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz yeterlilik düzeyi ilişkisel şeffaflık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,255$).

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan ilişkisel şeffaflık özelliği sergilemenin psikolojik sermaye özelliklerinden beslendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin sergilediği psikolojik sermaye özellikleri, okul yöneticilerinin ilişkisel şeffaflık özelliği sergilemesinin yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Tablo 25:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Etik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Etik	Sabit	1,748	4,681	0,000	10,195	0,000	0,117
	İyimserlik	0,009	0,107	0,915			
	Psikolojik Dayanıklılık	0,184	2,210	0,028			
	Umut	0,186	1,935	0,054			
	Öz Yeterlilik	0,183	1,906	0,058			

İyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ile etik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=10,195; p=0,000<0.05). Etik düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,117). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin iyimserlik düzeyi etik düzeyini etkilememektedir (p=0.915>0.05). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi etik düzeyini arttırmaktadır (β =0,184). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin umut düzeyi etik düzeyini etkilememektedir (p=0.054>0.05). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin öz yeterlilik düzeyi etik düzeyini etkilememektedir (p=0.058>0.05).

Araştırma bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan etik özelliği sergilemenin psikolojik sermaye özelliklerinden beslendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin sergilediği psikolojik sermaye özellikleri, okul yöneticilerinin etik özellikler sergilemesinin yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Tablo 26:Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Genel Puanının Otantik Liderlik Genel Puanı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Otantik Liderlik Genel Puanı	Sabit	1,533	6,870	0,000	141,601	0,000	0,336
	Psikolojik Sermaye Genel Puanı	0,677	11,900	0,000			

Psikolojik sermaye genel puanı ile otantik liderlik genel puanı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=141,601$; $p=0,000<0.05$). Otantik liderlik genel puanı düzeyinin belirleyicisi olarak psikolojik sermaye genel puanı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,336$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik sermaye genel puanı düzeyi otantik liderlik genel puanı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,677$).

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin psikolojik sermaye özelliklerinden beslendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin sergilediği psikolojik sermaye özellikleri, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri sergilemesinin yordayıcısı olduğu söylenebilir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada ilköğretim -ilk/ortaokul- okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmıştır.

Araştırmada yeni liderlik paradigmalarından biri olan otantik liderlik ve pozitif psikoloji hareketinin ortaya koyduğu psikolojik sermaye perspektifinden okul yöneticilerinin kendilerini nasıl algıladıklarına dair verilere ulaşılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri demografik değişkenler yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, bulunulan kurumda çalışma süresi, yönetici olarak çalışma süresi ve cinsiyet olarak belirlenmiştir

Araştırmaya katılan “İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları” incelendiğinde otantik liderlik unsurlarının tümünde yüksek ortalamalara ulaşıldığı gözlenmiştir. Özellikle önyargısız değerlendirme unsuru ortalamasının oldukça yüksek çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan “İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları” da otantik liderlik unsurlarında olduğu gibi yüksek düzeyde çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik bilgileri göz önünde bulundurularak yapılan T-Testi ve Kruskal Wallis H-Testi sonuçları incelendiğinde psikolojik sermaye unsurları temel alındığında cinsiyet, yaş, bulunulan kurumda çalışma süresi ve çalışma süresi bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmadığı; buna karşın “umut unsurunda” eğitim düzeyleri yüksek lisans ve doktora düzeyinde olan yöneticiler lehine anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Bu anlamlı farkın Psikolojik Sermaye Genel Puanı ortalamasına yansıldığı ulaşılan diğer bir bulgudur. Bundan

hareketle eğitim düzeyinin psikolojik sermaye düzeyini etkilediği söylenebilir. Ayrıca yönetici olarak çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda yönetici olarak çalışma süresi arttıkça “psikolojik dayanıklılık” düzeyinin arttığı gözlenmiştir. Bundan hareketle psikolojik dayanıklılığın yönetici olarak çalışma süresine bağlı olarak geliştiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik bilgileri göz önünde bulundurularak yapılan T-Testi ve Kruskal Wallis H-Testi sonuçları incelendiğinde otantik liderlik unsurları temel alındığında çalışma süresi, cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi bakımından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı; buna karşın yaş, eğitim durumu ve yönetici olarak çalışma süresi bakımında gruplar arasında anlamlı farklar olduğu ve bu anlamlı farkın genel otantik liderlik puanını etkilediği gözlenmiştir. Öyle ki yaş değişkeni incelendiğinde yaş grubunun artması otantik liderlik özelliği gösterme noktasında negatif etkiye bulunmaktadır. Yine eğitim durumu göz önünde bulundurularak yapılan analizde eğitim düzeyi arttıkça öz-farkındalık düzeyinin arttığı gözlenmiştir. Başka bir değişken olan yönetici olarak çalışma süresinin arttıkça önyargısız değerlendirme ve ilişkisel şeffaflık puanlarında bir artışın olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle eğitim düzeyinin ve yönetici olarak çalışma süresinin otantik liderlik özellikleri göstermede pozitif yönde katkı yaptığı söylenebilir.

Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile incelenmesi sonucunda Psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki görülmektedir. Buradan hareketle psikolojik sermaye düzeyi arttıkça otantik liderlik özellikleri göstermede bir artış olduğu, başka bir deyişle psikolojik sermayenin otantik liderliği pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Otantik Liderlik düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi sonucunda otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği başka bir deyişle psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bundan hareketle psikolojik sermaye düzeyinin otantik liderlik özelliklerini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu, otantik liderlik özellikleri sergiledikleri söylenebilir. Psikolojik sermaye düzeylerinin, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini sergilemelerini kolaylaştırıcı bir etkiye bulunduğu da araştırmanın ortaya koyduğu diğer bir sonuçtur. Önceki araştırmaların bulgularıyla örtüşen bu sonuçlardan hareketle psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan ve otantik liderlik özellikleri gösteren örnekleme dâhil olan yöneticiler açısından, izleyenlerinin performanslarını pozitif yönde etkiledikleri söylenebilir.

Ayrıca otantik liderlik özellikleri sergileyen ve psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan liderlerin izleyenleriyle arasında oluşan şeffaf ilişki ve bu ilişkinin ortaya çıkardığı güvenin örnekleme dâhil olan yöneticiler açısından öngörülebilecek diğer bir sonuçtur.

Çalışma bulgularından hareketle ortaya çıkan öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye, çağın koşullarının ortaya çıkardığı, yeni bakış açıları getiren yaklaşımlardır. Yeni paradigmalardan, okul yöneticileri bağlamında fark edilmesi sağlamak üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu yönde bir farkındalık oluşturmak amaçlı hizmet içi eğitimlerle okul yöneticileri desteklenmelidir.

Okul müdürlerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye gibi yeni yaklaşımları da içine alan paradigmaları okul yaşamında sergileyebilmelerine dönük koşullar oluşturulması için hem alt kademe -ilçe milli eğitimleri-, hem de üst kademe -il milli eğitimleri ve merkez teşkilatı- gerekli tedbirler almalı, bu doğrultuda yeni yaklaşımları desteklemeyi amaçlayan okul yönetimlerinin ve öğretmenlerinin içinde olduğu projeler geliştirilmesini teşvik etmelidir.

Yeni yaklaşımların okulun diğer paydaşları tarafından da fark edilmesini ve okulun diğer paydaşlarının bu yönde bir bilinç geliştirmelerini sağlamak amaçlı okul yönetimi tarafından koordine edilen bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.

Üniversiteler eğitim fakültelerinde yeni paradigmaları da içine alan yönetim ve liderlik müfredatları hazırlamalıdır.

Milli Eğitim ve üniversiteler kuram ve uygulamada koordinasyonu sağlamak amaçlı yani liderlik yaklaşımlarının uygulama biçimlerini ve koşullarını yerinde gözlemleyebilecekleri planlamalara gitmelidir.

Araştırmalar okul yöneticilerinin yanı sıra, öğretmenlerin de okul müdürlerini otantik liderlik ve psikolojik sermaye bağlamında nasıl algıladıkları ortaya koyacak şekilde genişletilmelidir.

Bu araştırma ilköğretim okul müdürlerinin algılamaları ile sınırlı kalmıştır. Özel ilköğretim ve özel ya da kamuya bağlı orta öğretim okullarında da araştırmalar yapılabilir.

Bu araştırmanın boyutları genişletilerek araştırmaya veliler ve öğrenciler de dahil edilerek araştırma geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abbas, Muhammad, Usman Raja. 2010. Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. Ref No: 449.
- Akçay, Vildan Hilal. 2011. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.13. s.1: 73-98.
- Aksu, Ali., Yurdağül Balcı. 2009. Genel Liselerde Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümsel Liderlik. **E-Journal of New World Sciences Academy**. c.4. s.4: 1468-1480.
- Asarkaya Memiş, Çiğdem, Gaye Karaçay Aydın, Hayat Kabasakal, Behice Ertenü Saraçer. 2009. Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir.
- Avey, James B. 2007. The Performance Impact of Leader Positive Psychological Capital and Situational Complexity. Doktora Tezi. University of Nebraska.
- 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**. c.16: 315-338.
- Azhakath, Mathew. 2012. Teresian Leadership: A Historical Analysis. Proquest Thesis. Doktora Tezi. Fordham University.
- Bakan, İsmail. 2009. Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. **Tisk Akademi**. c.1:139-172.
- Baloglu, Nuri, Engin Karadağ. 2009. Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. **Educational Administration: Theory and Practice**. c.15. s.58: 165-190.
- Bandura, Albert. 1977. Self-Efficacy: Toward a Unifyingtheory Behavioral Change. **Psychological Review**.c. 84. s.2: 191-215.
- Bandura, Albert. 1994. Self-Efficacy. **Encyclopedia of Human Behavior**. c.4: 71-81.
- Bandura, Albert. 2007. Much Ado Over a Faulty Conception of Perceived Self-Efficacy Grounded In Faulty Experimentation. **Journal of Social and Clinical Psychology**. c.26.s.6: 641-658.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share The Vision. **Organizational Dynamics**. c.18. s3: 19-31.

- _____. 1997. Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. c.17. s.3: 19-28.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, **The Leadership Quarterly**. c.10. s.2: 181-217.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. c.88. s.2: 207-218.
- Başaran, Arif. 2006. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Başaran, E. B., 2008. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Beal, Loyd. 2011. A Case Study of The U.S. Army Human Resources Command in Army Business Transformation: Measuring Psychological Capital, Resistance to Change, and Organizational Citizenship Behavior to Understand The Role of Positive Organizational Behavior in The Context of Organizational Change. Doktora Tezi. Lawrence Technological University.
- Belcher, Joseph T. 2009. Optimism, Psychological Well-Being, and Quality of Life in Females with Fibromyalgia Syndrome. Doktora Tezi. Capella University.
- Bolden, Richard., J. Gosling, A. Marturano, P. Dennison. 2003. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. **Centre For Leadership Studies** s.5: 1- 44.
- Bruinink, Patricia, Bertram F. Malle. 2005. Distinguishing Hope From Optimism and Related Affective States. **Motivation and Emotion**. c.28. s.4: 327-355.
- Buluç, Bekir. 2009. Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. **Educational Administration: Theory and Practice**. c.15. s.57: 5-34.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Bush, T., Glover, D. 2003. Leadership Development: A Literature Review, Nottingham, National College For School Leadership.
- Carvajal, Raquel Rodríguez- Bernardo Moreno-Jiménez, Sara De Rivas-Hermosilla, Abraham Álvarez-Bejarano and Ana Isabel Sanz Vergel. 2010. Positive Psychology at Work: Mutual Gains For Individuals and Organizations. **Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones**. c.26. s.3: 235-253.

- Carver, Charles S. 2002. Optimism. http://dccps.cancer.gov/brp/constructs/dispositional_optimism/dispositional_optimism.pdf
- Casey, G. W. (2011). Comprehensive Soldier Fitness: A Vision for Psychological Resilience In The U.S. Army. **American Psychologist**, c.66: 1–3.
- Caza, Arran, Richard P. Bagozzi, Lydia Woolley, Lester Levy, Brianna Barker Caza. 2010. Psychological Capital and Authentic Leadership. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**. c.2. s.1: 53-70.
- Cemaloğlu, N. 2007. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 33: 77-87.
- Chaudhry, Abdul Qayyum, Husnain Javed. 2012. Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. **International Journal of Business and Social Science**. c.3. s.7: 258-264.
- Çelik, V. 2012. Eğitimsel Liderlik. 6. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- _____. 2010. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. 3. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, F. ve H.N. Basım. 2011. Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.13. s.3: 79-94.
- _____. 2012. Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması **Amme İdaresi Dergisi**, c.45. s.1. 121-137.
- Dean, R. Gehring. 2007. Applying Traits Theory Of Leadership to Project Management. **Project Management Journal**. 44-54.
- Duckworth, Angela Lee, Patrick D. Quinn, M Artin E.P. Seligman. 2009. Positive Predictors of Teacher Effectiveness. **The Journal of Positive Psychology**. c.4. s.6: 540-547.
- Erçetin, Ş. Ş., 2000. **Lider Sarmalında Vizyon**. 2. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, Orhan, Dikici, A. Metin. 2009. Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.8.s.29: 198-213.
- Eren, E. 2011. **Yönetin ve Organizasyon**. 11. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eriksen, Matthew. 2009. "Authentic Leadership Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship". **Journal of Management Education**. c. 33.s. 6: 747-771.
- Fiedler, Fred E. 1981. "Leadership Effectiveness:". **Sage Publications**. . c..24.s.5: 619-632.

- Fredrickson, B. L. 2004. The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions. **Phil. Trans. Royal Society. London.** s, 359, 1367–1377.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. 1998. The Charismatic Relationship: a Dramaturgical Perspective. **Academy of Management Review.** c. 23: 32–58.
- Gardner, William L. Claudia C. Coglisier, Kelly M. Davis, Matthew P. Dickens. 2011. “Authentic Leadership: a Review of The Literature and Research Agenda”. **The Leadership Quarterly.** c. 22: 1120-1145.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, Fred Walumbwa. 2005. “Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development”. **The Leadership Quarterly.** c.16:343-372.
- George, W. 2003. Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value, Jossey-Bass, San Francisco.
- Goffee, Rob, Gareth Jones. 2005. “Managing Authenticity The Paradox of Great Leadership”. Harvard Business Review Online. 13 Aralık.
- Gündüz, Hasan Basri, Şenol Beşoluk, İsmail Önder. 2011. Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla DNA Liderlik. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.** c.8. s.1: 520-537.
- Hania, Zeidan. 2009. The Blake Mouton Managerial Grid Identifying Five Different Leadership Styles. **Illumination.** c.39:81-84.
- Harter, S. 2002. Authenticity. C.R. Snyder ve S. Lopez (Der.), Handbook of Positive Psychology:.. **Oxford University Press, Oxford, UK.** 382–394
- Hassan, Arif, Forbis Ahmed. 2011. Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. **World Academy of Science, Engineering and Technology.** c.80: 750-756.
- Hayes, Caleb T. 2007. Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout İn Restaurant Managers. **The Journal of Psychology.** c.14. s.6: 565-579.
- Henman, Linda D. 1993. Leadership: theories and Controversies. www.henmanperformancegroup.com.
- Herrman, Helen, Donna E Stewart, Natalia Diaz-Granados, Elena L Berger, Beth Jackson, Tracy Yuen. 2011. What is Resilience?. **La Revue Canadienne De Psychiatrie.** c.56. s.5: 258-265.
- House, R. J., & Aditya, R. N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? **Journal of Management.** c.23: 409–473.
- House, Robert J. 1996. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and Reformulated Theory. **Leadership Quarterly.** c.7. s.3: 323-352.

- Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson, Jennifer D. Nahrgang. 2005. "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes". **The Leadership Quarterly**. c.16: 373-394
- Jensen, Susan M., Fred Luthans, 2006. Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. **Journal of Managerial Issues**. c.18. s.2: 254-273.
- Jones, G. R., George, J. M. 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork. **Academy of Management Review**. c.23: 531-546.
- Juras, Ana. 2010. Traits, Skills and Leadership Styles of Managers In Croatian Firms. **Management**. c.15: 67-84.
- Kalaycı, Ş. 2006. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karasar, N. 20010. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 21. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katarina Kolar. 2011. Resilience: Revisiting The Concept and Its Utility For Social Research. **Int J Ment Health Addiction**. c.9: 421-43
- Kerfoot, Karlene. 2006. Authentic Leadership. **Dermatology Nursing**. c.18. s.6: 594-596.
- Kernis, Michael H. 2003. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem". **Psychological Inquiry**.c.14. s.1: 1-26.
- Kesken, Jülide, Nazlı Ayşe Ayyıldız. 2008. Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. **Ege Akademik Bakış**. c.8. s.2: 729-754.
- Kobau, Rosemarie Martin E. P. Seligman, Christopher Peterson, Ed Diener, Matthew M. Zack, Daniel Chapman, William Thompson. 2011. Mental Health Promotion in Public Health: Perspectives and Strategies From Positive Psychology. **American Journal of Public Health**. c.101. s.8: 1-10.
- Koçel, T. 2011. **İşletme Yöneticiliği**. 13. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koh, Shana E. 2008. Leadership and Management Skills of Preservice Teachers. **Proquest Dissertations and Theses**. 1-130.
- Kolar, Katarina. 2011. Resilience: Revisiting The Concept and its Utility for Social Research. **Int J Ment Health Addiction**. c.9: 421-435.
- Koterman, James. 2006. Leadership Versus Management: What is Difference. **The Journal For Quality and Participation**. c.29. s.2: 13-17.
- Kuhn, Sara. 2002. An Overview and Discussion of Fred E. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness. The University of British Columbia,

- Kumar, Ajay. [04.05.2012]. "Authentic Transformational Leadership: Authenticity As The Key to Sustainable Organization Change". [Http://Tr.Scribd.Com/Doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership](http://Tr.Scribd.Com/Doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership)
- Kyle W. Luthans, Sandra A. Lebsack, Richard R. Lebsack. 2008. Positivity In Healthcare: Relation of Optimism To Performance. **Journal of Health Organization and Management**. c. 22. s. 2: 178-188.
- Larson, Milan, Fred Luthans. 2006. Potential Added Value of Psychological Capital In Predicting Work Attitudes. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, c.13. s.1: 45-67.
- Luthans Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, Gwendolyn M. Combs. 2006. Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. **Journal of Organizational Behaviour**. c.27: 387-393.
- Luthans, F., B. J. Avolio, 2003. Authentic Leadership Development. **Positive Organizational Scholarship**: 241–258
- Luthans, R., Fred Gretchen Vogelgesang, Paul B. Lester. 2006. " Developing The Psychological Capital of Resiliency". **Human Resource Development Review**. c.5. s.1: 25-44.
- Luthans, Fred James B. Avey, Bruce J. Avolio, Suzanne J. Peterson. 2010. The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. **Human Resource Development Quarterly**. c.21. s.1: 41-67.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**.c.33.s.2: 1-36.
- Luthans, Fred, Gretchen R. Vogelgesang, Paul B. Lester. 2006. "Developing The Psychological Capital of Resiliency". **Human Resource Development Review**. c.5. s.1: 25-44.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman. 2007, Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. **Personnel Psychology**, c 60, s. 541–572.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Jaime L. Patera. 2008. Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. **Academy of Management Learning & Education**. c.7. c.2.: 209-221.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Rachel Clapp-Smith, Weixing Li. 2008. More Evidence on The Value of Chinese Workers' Psychological Capital: a Potentially Unlimited Competitive Resource?. **The International Journal of Human Resource Management**, c.19. s.5: 818-827.
- Luthans, Fred. 2002. The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. **Journal of Organizational Behavior**. c.23. s.6: 695-706.
- MacInnis, D. J. and G. E. de Mello. 2005 The Concept of Hope and Its Relevance to

- Product Evaluation and Choice. **Journal of Marketing c.69:** 1-14.
- Masten, A. S., Reed, M. G. J. (2002), "Resilience İn Development", Handbook of Positive Psychology, **Oxford University Press**, 74-88.
- May, D. R., A. Y. L. Chan, T. D. Hodges, B. J. Avolio.2003. Developing Moral Component of Authentic Ledership. **Organizational Dynamics.** c.32. s.3: 47-260.
- Memiş, Çiğdem Asarkaya, Gaye Karaçay Aydın, Hayat Kabasakal, Behice Ertenü Saraçer. 2009. Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir.
- Mitchell, Terence R., Anthony Biglan, Gerald R. Oncken, Fred E. Fiedler. 1970. The Contingency Model: Criticism and Suggestion. Office of Naval Research Contract. 253-257.
- Molloy, Peter L. [09.08.2012]. A Review of The Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture. <http://www.aquarico.com/webstorage/publications/aquarius%20grid%20paper%20mar%2098.pdf>
- Muhammad, A. Raja Usman. 2001. Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. <http://www.wbiconpro.com/449-abbas.pdf>
- Mutlucan, Nigar Çağla. 2011. A Conceptual Model of the Authentic Leader’s Positive Psychological Capacities in the Context of Financial Crisis. **The Business Review.** c.18. s.1: 99-109.
- Norman, Steven Michael. 2006. The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership. **UMI.** 1-216.
- Olssen, C. A., L., Bobd, J.M. Burns, D.A Vella-Brodrick., S. Sawyer, (2003). Adolescent resilience: a concept analysis." **Journal of Adolescence c.26:** 1-11.
- Özdamar, K. 2004. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler).** Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Peterson, Christopher, Nansook Park, Martin, E.P. Seligman. 2005. Orientations to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life Versus The Empty Life. **Journal of Happiness Studies.** c.6: 25-44.
- Rowe, W., 2001. Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive,** c.15: 81-94
- Ruggieri, Stefano.2009. Leadership in Virtual Teams: a Comparison of Transformational and Transactional Leaders. **Social Behavior and Personality.** c.37. s.8: 1017-1022.
- Sabuncuoğlu, Z., M. Tüz. 2002. **Örgütsel Psikoloji,** , 4. bs. Bursa: Furkan Ofset.

- Salant, Priscilla ve Don A. Dillman. 1994. How to Conduct Your Own Survey, **John Wiley & Sons, Inc. Newyork**, , s. 55.
- Schein, Edgar. 2011. Douglas Mcgregor: Theoretician, Moral Philosopher or Behaviorist? An Analysis of The İnterconnections Between Assumptions, Values and Behavior. **Journal of Management History**. c.17. s.2: 156-164.
- Seligman, Martin E. P. Acacia C. Parks, Tracy Steen. 2004. A Balanced Psychology and a Full Life. **Trans Royal Society**. c. 359: 1379-1381.
- Seligman, Martin E. P., Tracy A. Steen, Nansook Park, Christopher Peterson. 2005. Positive Psychology Progress Empirical Validation of Interventions. **American Psychological Association**. c.60. s.5: 410-421.
- Seligman, Martin E. P., Mihaly Csikszentmihalyi. 2000. Positive Psychology. **American Psychological Association**.c.55. s.1: 5-14.
- Shamir, Boas, Galit Eilam. 2005. "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development". **The Leadership Quarterly**. c.16: 395-417.
- Shatzer, Ryan H., 2009. A Comparison Study Between İnstructional and Transformational Leadership Theories: Effects on Students Achievement and Teacher Job Satisfaction. Proquest Dissertations and Theses. Doktora Tezi. Brigham Young University.
- Smith, Rachel Clapp, Gretchen Vogelgesang, James Avey. 2009. Authentic Leadership and Positive Psychological: The Mediating Role of Trust at The Group Level of Analysis. **Sage Publications**. c.15. s.3: 227-240.
- Snyder, C. R. 1994. The Psychology of Hope: You Can Get There From Here. New York
- Snyder, C. R. 1995. Conceptualizing, Measuring, and **Nurturing Hope**. Journal of Counseling and Development. c.73. s.3: 355-360.
- Sparrowe, Raymond T. 2005. "Authentic leadership and the narrative self". **The Leadership Quarterly**. c.16: 419-439.
- Stajkoviç, Aleksander D., Fred Luthans. 1998. Self Effecacy and Work-Related Performans: a Meta Analysis. **Psycnological Bulletin**. c.124. s.2: 240-261.
- Stewart, Matthew. 2010. Theories X and Y, Revisited. **Oxford Leadership Journal**. c.1. s.3: 1-5.
- Şimşek, Aslı. 2006. Duygusa Zekanın, Ana Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik tarzına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- Tağraf, Hasan, İskender Çalman. 2009. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**.c.23. s.2:135-154.

- Taymaz, H. 2009. Okul Yönetimi. 9. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- The Social Issues Research Centre. 2009. Optimism. Oxford.
- Toor, Shamas-Ur-Rehman, George Ofori. 2009. Authenticity and Its Influence on Psychological Wellbeing and Contingent Self-Esteem of Leaders In Singapore Construction Sector. **Construction Management and Economics**. c.27: 299-313.
- Walumbwa, Fred O. Fred Luthans, James B. Avey, Adegoke Oke. 2011. Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. **Journal of Organizational Behavior**. c.32: 4-24.
- Walumbwa, Fred, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing, Suzanne Peterson. 2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". **Management Department Faculty Publications**. c.2. s.1: 89-124.
- Whitehead, Gordon. 2009. "Adolescent Leadership Development Building a Case for an Authenticity Framework". **Educational Management Administration & Leadership**. c.37. s.6: 847-872.
- Wood, M. A., P. A. Linely,, J. Maltby,, M. Baliouis, S. Joseph. 2008. The Authentic Personality: a Theoretical and Empirical Conceptualization and The Development of The Authenticity Scale. **Journal of Counseling Psychology**. c.55. s.3: 385-399.
- Woolley, Lydia Arran Caza, and Lester Levy. 2011. "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender". **Journal of Leadership & Organizational Studies**. c.18. s.4: 438-448.
- Wright, Thomas A. 2003. Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. **Journal of Organizational Behavior**. c.24. s.4: 437-442.
- Youssef, Carolyn M., Fred Luthans. 2007. Positive Organizational Behavior In The Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. **Journal of Management**. c. 33. s.5:773-800.
- Yukl, Gary. 2001. "Leadership in Organizations".**National College for School Leadership**. 1-4.
- Zamahani, Majid, Vahid Ghorbani, Faezeh Rezaei. 2011. Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**. c.5. s.12: 658-667.

EKLER

EK 1

ANKET

Sayın İlgili,

*Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalına ilişkin yüksek lisans tezi kapsamında düzenlenen bu anket ile ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin “otantik liderlik özellikleri” ile “psikolojik sermaye özellikleri’nin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır: 1. kısımda kişisel bilgilerinize dair sorular, 2. kısımda otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerine dair sorular yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kurumu düşünerek bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı karşısındaki rakama “X” işareti koyarak belirtiniz. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak ve kesinlikle **gizli** kalacaktır. İlginiz için şimdiden teşekkür ederim.*

Sıtar KESER

Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Anabilim Dalı starkeser@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: ()
3. Kaç yıldır çalışıyorsunuz: ()
4. Yönetici olarak çalıştığınız süre: ()
5. Halen bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz: ()
6. Eğitim durumunuz:
() Önlisans
() Lisans
() Yüksek Lisans
() Doktora

Aşağıdaki ifadeleri 1- kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum skalasında değerlendiriniz.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

1	Diğerlerinin(okuldaki öğretmenler ve idareciler) benim yeteneklerimi nasıl değerlendirdiklerini tam olarak bilirim.	1	2	3	4	5
2	Önemli meselelerdeki görüşlerimi ne zaman tekrar gözden geçirmem gerektiğini bilirim.	1	2	3	4	5
3	Belirli eylemlerimin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğumu gösteririm.	1	2	3	4	5
4	Sıkı bir şekilde inandığım görüşlerimin sorgulanmasından sakınca görmem.	1	2	3	4	5
5	Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz ederim.	1	2	3	4	5
6	Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkate alırım.	1	2	3	4	5
7	Diğerleriyle etkileşimimi geliştirmek için geribildirim talep ederim.	1	2	3	4	5
8	Hatalarımı kabul ederim.	1	2	3	4	5
9	Düşüncelerini dile getirmesi için herkesi cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
10	Kastetmek istediğimi açıkça söylerim.	1	2	3	4	5
11	Ortaya koyduğum duygular gerçekten hissettiklerimle birebir uyumludur.	1	2	3	4	5
12	Saf, katıksız gerçeği söylerim.	1	2	3	4	5
13	İfade ettiğim inançlar, sergilediğim davranışlarla tutarlıdır.	1	2	3	4	5
14	Kendi öz değerlerime dayanan kararlar alırım.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlarımın da kendi öz değerlerine dayanan tutum ve duruş sergilemelerini isterim.	1	2	3	4	5
16	Yüksek ahlakî değerlere dayanan çetin kararlar alırım.	1	2	3	4	5
17	Bu iş yerinde(okulda), işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
18	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
19	İş arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
20	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
21	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
22	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
23	İşimdeki stresli şeyleri genellikle sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
24	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
25	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
26	İşlerimi yürütürken zorunda kalırsam kendi başıma yetebilirim.	1	2	3	4	5
27	İşimde bir şeyler benim için yanlış gidiyorsa oluruna bırakırım.	1	2	3	4	5
28	Çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
29	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
30	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
31	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
32	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
33	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
34	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
35	İşime "Her şeyde bir hayır vardır." şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
36	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
37	Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
38	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
39	Kurumun diğer paydaşlarıyla(veli, okul aile birliği vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
40	Mevcut örgüt amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5

ARAŞTIRMA İZİN

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.14.00-020-/ 133530
Konu : Anket (Sitar KESER)

12/10/2012


VALİLİK MAKAMINA

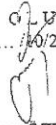
- İlgi : a) Yıldız Teknik Üniv. Sosyal Bilimleri Enstitüsünün 17.09.2012 gün ve 1262 sayılı yazısı
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 2012/13 3616 sayılı Genelgesi.
c) Millî Eğitim Komisyonunun 10.10.2012 tarihli tutanağı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretimi Bölümü Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Sitar KESER' in "İlköğretim okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması" konulu tezine dair, Anket çalışmasını ilimiz Avrupa Yakasında yer alan Resmi İlkokullarda ve Ortaokullarda görev yapan yöneticilere kişisel bilgi formu, otantik liderlik ölçeği, psikolojik sermaye ölçeği Anketi uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yüksek lisans öğrencisi Sitar KESER' in söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmasında, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Myrhammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

GÜNAY
12/10/2012

Günay ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

5070 Sayılı Kanuna Göre GÜNAY ÖZDEMİR tarafından 54212460994996716 SeriNoLu Sertifika ile 12.10.2012 13:36:33 Tarihinde Elektronik Olarak İmzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

ÖZEL

Doğum tarihi : 18-10-1977

Doğum yeri: Pertek

Medeni hali: Evli

EĞİTİM

Lise : 1992-996 Akçadağ Anadolu Öğretmen Lisesi

Lisans : 1997-2002, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. Sınıf Öğretmenliği Bölümü.

MESLEKİ TECRÜBE

2002-2012 : Sınıf Öğretmeni

2012-... : Müdür Yardımcısı