

Otantik Liderlik

Andaç Efe Yavuz¹

Yavuz Sezer Oğuzhan²

Özet

Liderlik alanyazın taramaları geçmişten bugüne fazlasıyla çeşitlendirilmiş olmakla birlikte, günümüzde hala ilk günkü gibi tazeliğini korumayı başarmaktadır. Liderliğin özünde sadece bir örgüt, topluluk veya şirketin hedeflerini gerçekleştirmekten ziyade insanlığın hedeflerini yönlendirmek ve başarıya taşımak yatmaktadır. Liderliğin bu temel tanımı yakın geçmişte bilimin ışığında ortaya çıkan “Modern Liderlik Teorileri” ile zenginleştirilmekle kalmayıp aynı zamanda bizlere yeni bir bakış açısı kazandırmaya ve liderliğin özünde bulunan insan temelli liderliği daha yakından tanımamıza olanak sunmaktadır. Bu bağlamda, çağımızda liderliğin rolü sadece yönlendirme ve başarıya ulaştırmayla sınırlı kalmayıp bireylerin kendilerini tanımalarına imkân sağlayıp potansiyellerini gerçekleştirmelerine imkan tanıma unsuru olarak da karşımıza çıkmaktadır (Erkutlu, 2020:14). Görüldüğü üzere liderlik, köklerini insan psikolojisi üzerine dayandırarak bireylerin duygusal ve bilişsel süreçlerini anlamaya odaklanmaktadır. Bu noktada klasik liderlik teorilerinden kendini arındırabilmiş “Otantik Liderlik” devreye girmektedir.

Otantik liderlik kavramı, ilk olarak Bruce Avolio ve Fred Luthans’ın 2003 yılında yayımladıkları “*Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*” başlıklı makalede ele alınmaktadır. Bu makale, otantik liderliğin temel ilkelerini tanımlayarak liderlerin, kendi değerlerine sadık kalarak liderlik yapmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Otantiklik, bireyin dış baskılardan etkilenmeden, içsel değerleri ve inançları doğrultusunda özgün benliğini özgürce ifade etmesi olarak tanımlanırken (Kernis, 2003), otantik liderlik Öz-farkındalık, içsel ahlaki bakış, dengeli işleme ve ilişkisel şeffaflık boyutlarına bireyleri yönlendirmeye çalışan liderlik davranışı olarak tanımlanabilmektedir (Walumbwa vd., 2008). Sonuç olarak otantik liderler, karar ve eylemlerinde dışsal baskılardan ziyade kendi içsel değerlerine ve inançlarına dayanarak hareket etmektedir. Bu liderler, kimliklerini ve ahlaki standartlarını koruyarak tutarlılık sergiler ve takipçilerine ilham olmaktadır. Bu şekilde hem kendi gelişimlerine hem de takipçilerinin potansiyellerini keşfetmelerine katkıda bulunmaktadır.

1 Y. L. Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

2 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-1097-9094

GİRİŞ

Liderlik alanyazın taramaları geçmişten bugüne fazlasıyla çeşitlendirilmiş olmakla birlikte, günümüzde hala ilk günkü gibi tazeliğini korumayı başarmaktadır. Liderliğin özünde sadece bir örgüt, topluluk veya şirketin hedeflerini gerçekleştirmekten ziyade insanlığın hedeflerini yönlendirmek ve başarıya taşımak yatmaktadır. Liderliğin bu temel tanımı yakın geçmişte bilimin ışığında ortaya çıkan “Modern Liderlik Teorileri” ile zenginleştirilmekle kalmayıp aynı zamanda bizlere yeni bir bakış açısı kazandırmaya ve liderliğin özünde bulunan insan temelli liderliği daha yakından tanımamıza olanak sunmaktadır. Bu bağlamda, çağımızda liderliğin rolü sadece yönlendirme ve başarıya ulaştırmayla sınırlı kalmayıp bireylerin kendilerini tanımalarına imkân sağlayıp potansiyellerini gerçekleştirmelerine imkân tanıma unsuru olarak da tanımlanabilmektedir (Erkutlu, 2020). Liderlik, köklerini insan psikolojisi üzerine dayandırarak bireylerin duygusal ve bilişsel süreçlerini anlamaya odaklanmaktadır. Bu noktada klasik liderlik teorilerinden kendini arındırabilmiş “Otantik Liderlik” devreye girmektedir.

Otantik liderlik, bireyin özgünlüğünü ve içsel değerlerini merkeze alan modern bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk kez Avolio ve Luthans’ın (2003) “*Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*” başlıklı makalesinde ele alınan bu kavram, liderlerin dışsal baskılardan bağımsız bir şekilde, kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalarak liderlik yapmalarını önermektedir. Kernis (2003), otantikliğin bireyin içsel değerleri doğrultusunda özgün benliğini ifade etmesi olduğunu vurgulamış; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) ise otantik liderliği dört temel boyutla açıklamıştır: öz farkındalık, içsel ahlaki bakış, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflık. Bu unsurlar, liderlerin hem kendilerini hem de takipçilerini geliştirme süreçlerine rehberlik etmektedir. Otantik liderler, kimliklerini ve ahlaki standartlarını koruyarak karar ve eylemlerinde tutarlılık sergiler, takipçilerine güven verir ve onlara ilham olmaktadır. Bu liderlik anlayışı, sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve toplumsal ilerlemeyi destekleyerek dönüştürücü bir etki yaratmaktadır.

1. Liderlik Kavramı

Türk Dil Kurumu’na (2011) göre liderlik, “önderlik”, “kumandanlık” veya “bir organizasyonun veya partinin en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kişisi” gibi ifadelerle tanımlanabilir. Bu açıklamalar, liderliğin doğasını ve sorumluluklarını yansıtan farklı kavramlar aracılığıyla sunulmaktadır.

Liderlik, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve sürdürülebilir başarı sağlamak için temel bir odak noktası olmaktadır. Liderler, yalnızca

stratejik kararlar almakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların gereksinimlerini belirleyerek bu ihtiyaçlara uygun kaynak yönetimi sağlamaktadırlar. Çalışanların yeteneklerini en üst düzeyde kullanmaları için motive edici bir ortam oluşturmak, liderlerin kritik görevlerinden biri olmaktadır. Bunun yanı sıra, liderler bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyerek iş birliğini teşvik eder ve etkin bir iletişim ağı kurarak örgütsel uyumu sağlayabilmektedirler. Bu süreç, sadece liderlerin zekâ, eğitim ve deneyim gibi bireysel nitelikleriyle değil, aynı zamanda karmaşık problemleri çözmeye, etkili kararlar alma ve bu kararları hayata geçirme becerileriyle de yakından ilişkilidir (Simon vd.: 93-94). Liderlik bu yönüyle hem bireylerin hem de örgütün potansiyelini açığa çıkaran çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Tarih boyunca derin merak uyandıran liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmış ve sayısız liderlik tanımlamaları ortaya çıkmıştır. Bazı liderlik tanımları şu şekildedir:

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Liderlik Tanımı	Kaynaklar
Karşılıklı amaçları ifade eden, gerçek değişimleri arzulayan liderler ve takipçiler arasındaki bir reaksiyondur.	Rost, 1993, Akt. Parry, 1998
İnsanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna beceresidir.	Erdoğan, 1997
Karakter ile becerinin bileşiminden meydana gelen bir olgudur.	Doğan, 2007
Sıradışı bir amaç için takipçileri harekete geçirme becerisidir.	Ke ve Wei, 2008
Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.	Koçel, 2010: 569
Geleceğin ortak anlam dolu imajını yaratarak takipçilerine ilham veren liderlerin olduğu etkileşimli süreçler dizisidir.	Crevani, Lindgren ve Packendorff, 2010
Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.	Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011
Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.	Eren, 2014

Sonuç olarak liderlik tanımları, temelinde insanları belirli hedeflere yönlendirme, ilham verme, etkileyici bir ilişki kurma ve bireylerin davranışlarını etkileme sürecini içermektedir. Liderlik, yalnızca kişisel niteliklere dayanmayan, aynı zamanda etkili iletişim ve iş birliği becerileriyle şekillenen bir süreç olmaktadır. Bu tanımlar, liderlerin vizyoner bir yaklaşımla geleceği şekillendirdiğini ve takipçilerine güven ve motivasyon sağladığını vurgulamaktadır. Liderlik; bireylerin ve grupların potansiyellerini açığa

çıkarmalarına, ortak anlam ve hedefler etrafında birleşmelerine olanak tanınmaktadır. Karakter, beceri, durumsal farkındalık ve etik değerler liderlik sürecinin temel bileşenlerini oluştururken; lider, takipçileriyle karşılıklı bir etkileşim içinde hareket ederek bireysel ve toplumsal gelişime katkıda bulunmaktadır. Böylece liderlik hem bireysel başarıyı hem de grup dinamiklerini bir araya getirerek etkili bir yönlendirme sanatı olarak ortaya çıkmaktadır.

2. Otantiklik Kavramı

Otantiklik, Fransızca “authentique” kelimesinden türeyen ve hem bireysel hem de toplumsal bağlamda derin anlamlar taşıyan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te (t.y.) “orijinal, aslına uygun ve eski özelliklerini koruyan” olarak tanımlanan bu kavram, sahicilik, gerçekçilik ve özüne sadık kalma anlamlarını içermektedir. Klinik psikoloji literatüründe genellikle “özgünlük” olarak karşılık bulan otantiklik, bireylerin içsel değerleri ve inançları doğrultusunda hareket etmelerini ve bu doğrultuda bir yaşam sürmelerini ifade etmektedir (İmamoglu vd., 2011). Otantik bireyler, kendi benliklerini dışsal etkilerden bağımsız bir şekilde tanımlama ve ifade etme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu özellikleriyle bireysel içsel uyumu ve sosyal bağlamda dürüst ve samimi ilişkiler geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. Otantiklik, yalnızca bireysel düzeyde değil liderlik, kültür ve sanat gibi farklı alanlarda da değerli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Yıldırım ve Yılmaz, 2024). Kısaca otantiklik için bireyin kendi özüne sadık kalarak hayatını anlamlandırmasını, kendisiyle barışık olmasını, güçlü ve zayıf yönlerini kabul ederek kendini olduğu gibi tanımasını ve bu tanıma sürecinde dürüst bir tutum sergilemesini ifade etmektedir (Tabak vd., 2012).

3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, günümüzde giderek daha fazla önem kazanan açıklayıcı bir liderlik modeli olarak karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik gibi pozitif liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturan bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Valsania vd., 2012; Erkutlu ve Chafra, 2016). Bu liderlik anlayışı, liderlerin kendi değerlerine, inançlarına ve ilkelerine sadık kalarak otantik bir duruş sergilemelerini temel almaktadır. Aynı zamanda, liderin hem bireyler arası ilişkilerde güveni artırması hem de çalışanlarına ilham ve motivasyon sağlayarak sürdürülebilir başarıyı desteklemesi açısından kritik bir role sahip olmaktadır. Otantik liderlik, yalnızca liderin kendi içsel rehberliğine dayalı bir davranış biçimi sunmakla kalmaz, aynı zamanda lider ve takipçileri arasında samimiyet, açık iletişim ve karşılıklı bağlılık oluşturarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasına olanak tanıyabilmektedir. Bu model,

günümüz liderlik gereksinimlerini karşılayan modern bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir.

Otantik liderlik, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlaki değerler, ilişkiler arası şeffaflık ve benlik bilinci gibi unsurları bir araya getiren, derin ve kapsamlı bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Sepeng, 2016). Bu model, liderin karar alma süreçlerinde içsel etik değerlerini merkeze koymasını, farklı bakış açılarını tarafsız bir şekilde değerlendirmesini ve takipçileriyle açık, dürüst ilişkiler kurmasını vurgulamaktadır. Öz benlik bilinci ise liderin kendini tanıması ve davranışlarını bu farkındalık doğrultusunda yönlendirmesini sağlayabilmektedir. Bu özellikler, otantik liderliği güvenilir ve etkili bir liderlik tarzı olarak öne çıkarmaktadır.

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliği, pozitif liderlik yetkinliklerinin güçlü bir bağlamda etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin öz değerlerine ve inançlarına uygun bir şekilde davranmasını, kendi özgün kimliğini koruyarak takipçilerine rehberlik etmesini ve onları olumlu yönde dönüştürmesini amaçlamaktadır. Otantik liderler, yalnızca kendi gelişimlerini ön planda tutmakla kalmayıp çevrelerindeki bireylerin liderlik yeteneklerini keşfetmelerine ve bu potansiyellerini hayata geçirmelerine destek olmayı amaçlamaktadırlar (Bambale vd., 20116). Bu liderlik anlayışı, liderin kendi düşünce ve davranışlarının farkında olmasını gerektirmekte ve bu farkındalık sayesinde hem kendi ahlaki değerlerinden hem de çevresindeki kişilerin güçlü yanları ve bilgi birikimlerinden faydalanmaktadır. Otantik liderlik, bireyler ve örgütler arasında güven ve şeffaflık oluşturarak uzun vadeli iş birliği ve sürdürülebilir başarı için sağlam bir temel sunabilmektedir. Bu model, bireysel ve kurumsal dönüşüm açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Otantik liderlik kavramı, Eski Yunan'dan günümüze kadar, genellikle "kendine sadık olma" olarak açıklanmış olsa da bu tanımın ötesinde çok daha kapsamlı ve çok boyutlu bir anlam taşımaktadır. Walumbwa vd. (2008), otantik liderliğin sadece kişinin kendisine dürüst olmasıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda derin bir içsel anlayış ve başkalarıyla anlamlı bir etkileşim kurma yeteneği gerektirdiğini belirtmektedirler. Bu liderlik tarzı, liderlerin içsel değerlerine sadık kalmalarını, çevrelerindeki bireylerle açık ve dürüst ilişkiler kurmalarını ve örgüt içinde pozitif değişiklikler yaratmalarını içermektedir. Otantik liderlik, öz farkındalık (kişinin kendini tanıma ve anlamlandırma), ilişkilerde şeffaflık, karar alma süreçlerinde dengeli bir yaklaşım benimseme ve güçlü bir ahlaki değer anlayışına dayanan bir liderlik modeli olmaktadır (Asarkaya Memiş, 2009). Bu unsurlar, liderin hem kendi gelişimini hem de takipçileriyle kurduğu ilişkiyi dönüştürmesini sağlayarak örgütlerde güven, bağlılık ve sürdürülebilir başarıyı teşvik etmektedir.

4. Otantik Liderliğin Boyutları (Unsurları)

Otantik liderliğin örgütlerde olumlu bir çalışma atmosferi oluşturabilmesi için belirli özelliklerin ve unsurların geliştirilmesi önem sarf etmektedir. Psikolojik sermaye olarak adlandırılan, bireyde kendi kendine yetme becerisi, özgüven, umut, iyimserlik ve zorlukların üstesinden gelme yetkinlikleri, bu liderlik modelinin temel dayanakları arasında yer almaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Bununla birlikte otantik liderliğin etkinliği, liderin öz farkındalık geliştirmesi, kendini yönetme yeteneklerini güçlendirmesi ve uygun bir örgütsel bağlamın sağlanması gibi unsurlara da bağlı olmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Bu liderlik modelinin temel dört boyutu şunlardır:

- **Öz farkındalık**;liderin kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlaması ve kabul etmesi,
- **Dengeli Değerlendirme**; karar süreçlerinde farklı bakış açılarını adil bir şekilde değerlendirmesi,
- **İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif**;etik ve değer temelli bir liderlik anlayışı benimsemesi,
- **İlişkisel Şeffaflık**;açık ve güvenilir bir iletişim kurarak lider-takipçi ilişkisinin güçlendirilmesidir (Walumbwa vd., 2010). Bu bileşenler bir arada, otantik liderliğin bireysel gelişimi ve örgütsel başarının sürekliliğini sağlamadaki gücünü ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Otantik Liderliğin Unsur ve Tanımları

Unsurlar	Tanım	Özellikler	Kaynaklar
Öz Farkındalık	Liderin kendi değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini tanıma kapasitesi.	- Kendi duygularını anlama - Objektif değerlendirme	Walumbwa vd. (2010)
Dengeli Değerlendirme	Liderin karar vermeden önce verileri tarafsız bir şekilde analiz etmesi ve başkalarının görüşlerini savunmacı bir tutum sergilemeden değerlendirmesi.	- Tarafsız bilgi analizi - Önyargısız bir yaklaşımla kendini değerlendirme	Kernis (2003), Avolio ve Gardner (2005)
İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif	Liderin içsel etik değerlere dayalı tutarlılık sergilemesi.	- Etik liderlik - Karar alma sürecinde ahlaka dayalı yönelim	Asarkaya Memiş (2009)
İlişkisel Şeffaflık	Dürüst ve açık bir iletişim kurarak güven temelli ilişkiler oluşturma.	- İletişimde açıklık - Güven inşası	Walumbwa vd. (2010)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'de gösterilen boyutlar ile otantik liderlik tekrar incelendiğinde bireyin kendi değerleri ve inançlarına sadık kalarak dürüst, şeffaf ve güvenilir bir duruş sergilemesini ifade etmektedir. Bu liderlik anlayışı, liderin hem kendisiyle uyumlu bir şekilde hareket etmesini hem de diğerleriyle kurduğu ilişkilerde açık, etik ve ilham verici bir yaklaşım benimsemesini gerektirmektedir. Otantik lider, çevresine güven aşlamakta ve bireylerin gerçek benliklerini keşfetmelerine öncülük etmektedir (Rego vd., 2016).

5. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderler, liderlik süreçlerinde otantikliğin temel ilkelerini yansıtan bir duruş sergilemektedirler. Bu liderler, davranışlarında etik ve ahlaki değerleri gözetmekte, her zaman açık ve şeffaf bir iletişim tarzı benimsemek görevini üstlenmektedirler. Karar alırken bilgi paylaşımını ve fikir alışverişini önceliklendirmekte böylece çevrelerindekiyle görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir zemin oluşturabilmektedirler. Aynı zamanda otantik liderler, değerleri, inançları ve eylemleri arasında tutarlı bir denge kurarak özgünlüklerini ortaya koymaktadırlar. Bu liderlik tarzı, sadece bireysel kimlik ve dürüstlikle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda ekip çalışmasını teşvik etmekte, karşılıklı güveni artırmakta ve işbirliğini derinleştirmektedir (Neto, 2012). Otantik liderlerin belirgin özelliklerinden biri, yaptıkları hataları kabul etme ve bu hataların sorumluluğunu üstlenme cesaretidirler. Otantik liderler, zayıf yönlerini gizlemek yerine bunların farkındadırlar ve bu realiteyi açıkça ifade etmektedirler. Bu yaklaşım, onları daha şeffaf ve güvenilir bir lider haline getirirken aynı zamanda sürekli öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedir. Geçmişte yaşadıkları başarısızlıklardan ders çıkararak bu eksikliklerini telafi etmeye odaklanmaktadır. Bu süreçte hem bireysel hem de ekip düzeyinde ilerleme sağlanmakta ve bu tutum, liderlerin çevresindekilere de olumlu bir örnek teşkil etmesini sağlamaktadır. Otantik liderlerin hata yapma ve hatalarından ders çıkarma anlayışı, onların insan odaklı ve samimi liderlik tarzını güçlendirmektedir (Toor ve Ofori, 2008).

Otantik liderlerin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilecektir (Shamir ve Eilam, 2005): Otantik liderler,

- Liderlik pozisyonunu onur, prestij veya bireysel kazanç sağlama amacıyla elde etmeye karşı çıkmaktadırlar.
- Hareketlerini derinlemesine inandıkları değerler ve prensiplere dayandıran bireylerdir. Söylemleri ile davranışları arasında sağlam bir uyum bulunmaktadır ve bu tutum, çevrelerinde güven inşa etmelerini sağlamaktadır. Dürüstlük ve açıklıkla öne çıkan bu liderler, kendilerine özgü bir şeffaflık sergilemektedirler. Aynı zamanda, takipçilerine örnek teşkil ederek onları

cesaretlendirmekte ve kendi potansiyellerini ortaya koymalarına yardımcı olmaktadır. Bu liderler, değer temelli liderlik anlayışlarıyla etraflarındaki bireyler üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadırlar.

- Başkalarından farklı ve benzersiz olduklarını gösteren bir kimlik taşımaktadırlar. Bu, tamamen başka birine ait olan niteliklere sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Onlar, başkalarıyla ya da takipçileriyle bazı değerler ve davranışlar açısından benzerlikler sergileyebilmektedirler. Ancak, otantik liderlerin liderlik yaklaşımları taklitten öte, onların kendi inanç ve düşüncelerinden şekillenmektedir. Bu liderler, inançlarını ve değerlerini zaman içinde yaşadıkları deneyimlerle birleştirip içselleştirmektedirler ve bu süreç onları gerçekten özgün kılmaktadır. Bu içsel uyum, liderliklerinde tutarlılık yaratırken onların takipçilerine de gerçek bir rehberlik sunmaktadır.

- Başarılarının sadece kişisel çıkarlarına veya rekabetçi kazançlara dayanmadığı bir anlayışla hareket etmektedirler. Bunun yerine, çevrelerindeki insanlara, müşterilerine ve toplumlarına değer katmaya yönelik bir sorumluluk hissi taşımaktadırlar. Otantik liderler, başarılı olmak için doğru cevaplara sahip olmanın ötesinde, önemli sorunları belirlemeye ve bunlara dikkat çekmeye önem vermektedirler. Bu yaklaşım, onları sadece etkili liderler yapmakla kalmaz, aynı zamanda bu liderler genellikle olağanüstü bir etki yaratma yeteneğine sahip olmaktadır (George, 2003). Böylelikle otantik liderler, liderliklerinde sadece teori ve stratejilere değil; insanlara ve toplumlarına olan bağlılıklarıyla da büyük bir fark yaratmaktadırlar.

6. Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderlik; liderin içsel değerlerine, inançlarına ve etik ilkelere sadık kalarak, dürüstlük ve şeffaflık temelinde liderlik yapmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, liderin yalnızca kendi doğruluğuna değil aynı zamanda takipçilerine karşı güven oluşturarak etkili sonuçlar elde etmesine dayanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlik, liderin kişiliği ve değerleri ile şekillenirken dönüşümcü liderlik, liderin vizyoner yaklaşımı ile takipçilerini daha yüksek ideallere yönlendirmeyi savunmaktadır (Bass, 1985). Karizmatik liderlik ise liderin kişisel çekiciliği ve etkisi aracılığıyla insanları etkilemesini ön planda tutmaktadır (House, 1977). Otoriter liderlik, liderin güçlü kontrol ve emir verme yetkisiyle takipçilerini yönlendirmeyi amaçlarken (Lewin, Lippitt, ve White, 1939) hizmetkar liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak onları desteklemeyi savunmaktadır (Greenleaf, 1977).

Etik liderlik ise liderin örgütsel değerler ve etik standartlara bağlı kalmasını, bu değerleri takipçilerine aktararak sorumluluk ve güven oluşturmayı amaçlamaktadır (Brown ve Treviño, 2006). Otantik liderlik,

diğer yaklaşımlardan farklı olarak liderlerin içsel doğruluğu ve değerleri ile etkili bir liderlik sergilemelerini ve öncelik göstermelerini beklemektedir. Bu liderlik tarzı; güven, şeffaflık ve dürüstlük gibi temel unsurlara dayalı ilişkiler kurarak sürdürülebilir başarılar elde edilmesini sağlamaktadır. Bunların yanında otantik liderlik, daha çok bireysel dürüstlük ve güven oluşturmaya odaklanırken, diğer liderlik yaklaşımları çevresel faktörler, etkileşim biçimleri ve dışsal dinamiklere odaklanmaktadır. Bu fark, otantik liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3. Otantik Liderlik ve Farklı Liderlik Yaklaşımları

Liderlik Yaklaşımı	Otantik Liderlik	Karizmatik Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etik Liderlik	Otoriter Liderlik	Hizmetkar Liderlik
Temel Odak	Kendi değer ve inançlarına sadık olmak, şeffaflık	Güçlü kişisel çekicilik, takipçi inancı	Takipçilerin değerlerini yükseltme ve değişim	Ahlaki prensiplere ve doğru davranışa odaklanma	Güçlü bir liderin kararlarına dayanmak	Toplumun ve çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutmak
Liderin Rolü	Kendi kimliğini tanıma ve içsel doğrulukla liderlik	Karizmatik çekiciliği ile ilham verme	Güçlü bir vizyon sunarak ilham verme	Ahlaki bir model olma ve başkalarına rehberlik etme	Kararları ve eylemleri liderin kontrolünde olmak	Takipçilerin iyiliği için liderlik yapmak
İletişim	Şeffaf, açık ve dürüst iletişim	İleriye dönük bir vizyon ve cazibe ile yönlendirme	İlham verici konuşmalarla insanları harekete geçirme	Ahlaki değerlerin net ve açık ifade edilmesi	Liderin talimatları kesin ve net, iletişim tek yönlü	Takipçilerin görüşlerini dinlemek, anlayışla yaklaşmak
Değerler ve Ahlak	Kişisel değerler ve içsel ahlaki bakış açısı	Ahlaki belirsizlik, liderin kararları belirleyici	Etik değerler olsa da, liderin görüşleri belirleyici	Yüksek etik standartlar ve sorumluluk bilinci	Liderin gücü ve kararları ön plandadır	Toplum ve takipçilerin etik değerleri ön planda tutularak liderlik
Örneklem	Lider, kendi değerleri ile tutarlıdır, hataları kabul eder	Liderin davranışı ve karizması taklit edilir	Lider, vizyonu ve eylemleriyle takipçilerine yol gösterir	Lider, etik davranışlarıyla takipçilerine örnek olur	Lider, kendi kararlarına ve bilgilerine dayanarak karar alır	Lider, takipçilerin örnek alabileceği bir model sunar
Kaynaklar	Walumbwa vd., 2008; Avolio ve Luthans, 2003	Bass, 1985	Bass ve Avolio, 1994; Northouse, 2016	Brown ve Treviño, 2006; Gardner, 2005	Lewin, Lippitt, ve White, 1939; Bass, 1990	Greenleaf, 1977; Spears, 2004

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

7. Otantik Liderlik Modelleri

Otantik liderlik üzerine geliştirilen farklı modeller, liderlik süreçlerini ve lider-takipçi ilişkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak ve açıklamak için çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır. Kernis, Avolio, Gardner ve Walumbwa tarafından geliştirilen bu modeller, otantik liderliğin temel boyutları olarak kabul edilen öz farkındalık, etik davranışlar, dengeli değerlendirme ve ilişkişel şeffaflık gibi unsurları ele alarak, bu liderlik türünün hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkilerini farklı perspektiflerden analiz etmektedir. Bu modeller, liderlik süreçlerinde otantikliğin nasıl bir rol oynadığını ortaya koymanın yanı sıra, liderlerin izleyenleriyle kurduğu ilişkilerin güven ve şeffaflık temelinde nasıl güçlendirilebileceğini de detaylı bir şekilde incelemektedir. Ayrıca, otantik liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel bağlamda da uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, söz konusu modellerin temel unsurları ve odaklandıkları noktalar, otantik liderliğin farklı boyutlarının anlaşılmasına katkı sağlayacak şekilde özetlenmektedir.

Tablo 4. Otantik Liderlik Modelleri ve Odak Noktaları

Model	Odak Noktası ve Unsurlar	Temel Kavramlar	Kaynaklar
Kernis'in Otantik Liderlik Modeli	Otantiklik, öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, eylem ve ilişkişellik üzerine kuruludur. Optimal benlik saygısı ve içsel dengeyi vurgular.	<ul style="list-style-type: none"> - Öz farkındalık: Kişisel ihtiyaç ve duyguların farkında olmak - Önyargısız değerlendirme: Olumlu ve olumsuz yönlerin kabulü - Eylem: Değerlere uygun hareket - İlişkişellik: Güven ve açıklık temelli ilişkiler 	Kernis (2003)
Avolio vd.'nin Otantik Liderlik Modeli	Liderlik sürecinde psikolojik durumlar ve bağlamsal faktörlerin etkisini ele alır. Pozitif psikoloji, güven ve etik davranış vurgulanır.	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitif duygular ve umut - Özdeşleşme - İyimserlik ve güven - Bağlamsal faktörler: Örgüt kültürü, politika, yapı 	Avolio vd. (2004)
Gardner vd.'nin Otantik Liderlik Modeli	Lider ve takipçilerin öz farkındalık ve öz düzenleme süreçlerini inceler. Etik ve güven temelli liderlik ile takipçilerin gelişimi üzerinde durur.	<ul style="list-style-type: none"> - Olumlu modelleme: Lider-takipçi ilişkileri - Etik ve güce dayalı örgütsel iklim - Öz düzenleme - Tetikleyici olayların etkisi 	Gardner vd. (2005)

Walumbwa vd.'nin Otantik Liderlik Modeli	Otantik liderliğin çok boyutlu bir yapısı olduğunu savunur. Öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ve dengeli değerlendirme unsurlarını ele alır. Dönüşümcü liderlikten ayrılan özellikleri vurgular.	<ul style="list-style-type: none"> - Öz farkındalık - İlişkisel şeffaflık - İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı - Dengeli değerlendirme 	Walumbwa vd. (2008)
---	---	---	---------------------

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

8. Otantik Liderliğin Etkileri

Otantik liderlik, takipçiler açısından birçok önemli sonucu beraberinde getirmektedir. Özellikle güven, bağlılık ve örgütteki huzur gibi unsurlar bu bağlamda kritik bir öneme sahip olmaktadır. Bu üç kavram, genellikle ayrı şekilde ele alınsa da birbiriyle yakından bağlantı oluşturabilmektedir. Araştırmalar, yüksek güven düzeyinin takipçilerin birbirlerine olan bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Bağlılığın kuvvetli olduğu bir örgüt ortamında ise üyelerin kendilerini daha rahat ve huzurlu hissetmeleri oldukça yüksek bir orana tekabül etmektedir. (Gardner vd, 2005).

8.1. Güven

Güven, bireylerin herhangi bir karşılık beklemezsizin iyi niyetle hareket etmesi olarak tanımlanabilmektedir. Otantik liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiler, güçlü ve sağlam temeller üzerine inşa edilmek zorunluluğu içermektedir. Her iki tarafın eylemleri, inançlarıyla uyum içinde olmalı ve karşılıklı güvene dayanmalıdır. Güvene dayalı bir etkileşimde, takipçiler liderin aldığı kararlara güvenle yaklaşmakta ve liderin şeffaflığı, bu güveni pekiştirmektedir. Zamanla takipçiler, liderlerin değerlerini ve beklentilerini daha iyi anlayarak kendi beklentileriyle uyum içine girmektedirler. Bu şekilde bir güven ortamı, liderin hata yapması durumunda bile kolayca sarsılmamaktadır.

8.2. Bağlılık

Otantik liderlik ve takipçiler arasındaki ilişkide, takip edenlerin liderlerine ve örgüte olan bağlılığı, gerçek bir örgütsel performansın sürekliliğini sağlamada temel bir rol oynamaktadır. Bağlılık, takipçilerin yalnızca örgütün amaçlarına katkıda bulunma isteğinden değil, aynı zamanda bu katkının

kendilerine sağladığı memnuniyet ve anlam duygusundan da beslenmektedir. Otantik liderler, iş birliğini teşvik ederek ve motive edici yöntemler kullanarak bağlılık duygusunu güçlendirebilir; bu da takipçilerin örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlayabilmektedir. Gerçek bir bağlılık sergileyen takipçiler, hem bireysel performanslarında hem de ekip dinamiklerinde istikrarlı ve sürdürülebilir bir başarı ortaya koymaktadır. Bu durum, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgüt genelinde pozitif bir etki yaratır ve uzun vadeli başarı için sağlam bir zemin hazırlamaktadır.

8.3. Örgütsel Huzur

Çalışanların psikolojik ve duygusal olarak kendilerini iyi hissetmeleri, iş hayatında önemli bir kavram olan örgütsel huzur ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel huzur, çalışanların iş ortamında fiziksel ve zihinsel sağlıklarını koruyarak sakin bir şekilde çalışmalarını ifade etmektedir. Otantik liderler, bu esenlik düzeyinin artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Liderler, takipçilerinin içsel uyumlarını destekleyerek onların hem bireysel ihtiyaçlarını karşılamayı hem de örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu süreçte, çalışanların duygusal iyi oluşlarına yönelik lider desteği, hem çalışma ortamını daha olumlu bir hale getirmekte hem de örgütsel güvenin ve iş birliğinin artmasına katkı sağlamaktadır (Gardner ve Avolio., 2005).

9. Güncel Araştırmalar ve Trendler

Jun K. Hu Z. ve Sun Y. (2023) araştırmasına göre, otantik liderlik, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve genel refah düzeylerini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmada önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Araştırma bulgularına göre liderlerin çalışanlara sunduğu algılanan destek, çalışanların örgütsel kimlik ile özdeşleşmelerine yardımcı olmakta ve bu süreçte örgütte daha güçlü bir bağlılık yaratmaktadır. Bu liderlik tarzının, çalışanların yalnızca performanslarını değil aynı zamanda örgüt içerisindeki sürdürülebilir katkılarını artırdığını da ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırma, ayrıca otantik liderlerin güven, şeffaflık ve etik davranış sergileyerek çalışanların psikolojik güvenlik algısını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durum ise çalışanların yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmelerine ve problem çözme yetkinliklerini artırmalarına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, Jun K. vd.'nin otantik liderliğin yalnızca bireysel performansa değil örgütsel başarıya olan olumlu etkisini de vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, liderlik tarzlarının iş gücü üzerindeki derin etkisini anlamak açısından önem arz etmektedir.

Kiersch C. ve Peters J. (2017) yaptıkları bu araştırma, öğrenci liderlerinin gelişimini otantik liderlik ve hizmetkar liderlik çerçevelerinde ele alarak, liderlik

eğitimine etik ve insancıl bir perspektif sunmaktadır. Araştırmada özellikle otantik liderlik, bireyin öz farkındalığını artırması, değerlerine sadık kalması ve liderlik süreçlerinde şeffaflık ve etik bir duruş sergilemesi açısından merkezi bir öneme sahip olmaktadır. Otantik liderliğin, öğrenci liderlerin sadece liderlik becerilerini değil, aynı zamanda kişisel farkındalıklarını ve güvene dayalı ilişkiler kurma kapasitelerini geliştirmede kritik bir rol oynadığı da vurgulanmaktadır. Otantik liderlik, bu araştırmada liderlik gelişimine temel bir zemin sunmaktadır çünkü liderlerin içsel rehberliklerini anlamalarını ve bunu liderlik davranışlarına yansıtmasını öncelik haline getirmektedir. Bu yaklaşım, öğrenci liderlerin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde daha etkili, etik ve güvenilir liderler olarak yetişmelerine olanak tanımaktadır. Araştırma, bu bağlamda deneyimsel öğrenme, mentorluk ve yansıtıcı uygulamalar gibi yöntemlerin otantik liderlik niteliklerini geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir.

Tufan (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırma ise, otantik liderliğin çalışanların işten ayrılma isteklerini anlamlı ve olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, otantik liderlerin liderlik tarzlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermektedir. Aynı zamanda araştırma, otantik liderliğin çalışanların örgütsel destek algısını da olumlu şekilde artırdığını tespit etmiştir. Bu etki, liderlerin şeffaf, güvenilir ve etik bir yaklaşım benimsemelerinin, çalışanlar üzerinde güçlü bir destek hissi uyandırdığına işaret etmektedir. Ayrıca araştırmada, otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel desteğin bu ilişkiyi kısmi olarak aracılıdığı ve bu aracılığın liderlik uygulamalarının çalışan bağlılığını ve örgütsel sadakati pekiştirdiğini ortaya konmuştur. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissettiklerinde, işten ayrılma düşüncelerinin azaldığını ve örgüte bağlılıklarının güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Değerlendirme

Liderlik kavramı, tarih boyunca birçok farklı şekilde tanımlanmış ve anlamlandırılmış bir alan olarak bireyleri ortak hedeflere yönlendirme ve ilham verme süreciyle özdeşleştirilmiştir. Modern liderlik yaklaşımları içinde otantik liderlik, liderin kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalarak, etik, güvenilir ve şeffaf bir liderlik anlayışı sergilemesiyle ön plana çıkmaktadır. Otantik liderlik, yalnızca liderin kendi gelişimini değil aynı zamanda takipçilerin bireysel potansiyellerini keşfetmelerine rehberlik eden bir yaklaşımı temsil etmektedir. Ortaya konan bu durum, liderlik süreçlerinin insan temelli bir anlayışla yeniden ele alınmasına olanak tanımaktadır.

Otantik liderlik dört temel boyutla açıklanmaktadır; *öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ve dengeli değerlendirme*. Öz

farkındalık; liderlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanımalarını ve bu farkındalığı davranışlarına yansıtma ve ifade ederken; *ilişkisel şeffaflık*, liderin takipçileriyle açık ve dürüst bir iletişim kurmasını vurgulamaktadır. Etik değerlere sıkı sıkıya bağlılık olarak tanımlanabilecek *içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı*, liderin karar alma süreçlerinde ahlaki temel almasını sağlamaktadır. *Dengeli değerlendirme* ise liderin bilgileri tarafsız bir şekilde analiz etmesini ve önyargısız bir tutum sergilemesini gerektirmektedir. Bu boyutlar, liderin hem kendi gelişimiyle uyumlu hareket etmesine hem de takipçileriyle güvene dayalı ilişkiler kurmasına zemin hazırlamaktadır.

Otantik liderlik modelinin etkileri arasında güven, bağlılık ve örgütsel esenlik gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerde güven, şeffaflık ve etik değerlere dayalı olarak inşa edilmektedir. Bu güven ortamı, takipçilerin liderin kararlarını benimsemelerini ve liderle iş birliği yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Bağlılık, liderin takipçilerini motive ederek örgütsel hedeflere yönelik aidiyet hissini güçlendirdiği bir süreci ifade etmektedir. Bu bağlılık, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel başarının sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Örgütsel esenlik ise çalışanların psikolojik ve duygusal olarak iyi hissetmesiyle ilişkilidir. Otantik liderlerin rehberliği, çalışanların içsel uyumlarını desteklerken daha üretken ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Bu liderlik anlayışının farklı kültürel bağlamlardaki etkileri de dikkate değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin takipçileriyle anlamlı bir etkileşim kurabilmesi için kültürel normların liderlik algılarını nasıl şekillendirdiğini anlaması büyük önem taşımaktadır. Farklı kültürel bağlamlarda liderin şeffaflık, güven ve etik değerleri nasıl uygulayacağı, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli bir unsur haline gelmektedir. Bu durum, otantik liderliğin esnek ve bağlama duyarlı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak otantik liderlik, modern iş dünyasında liderlerin güvene dayalı, etik ve sürdürülebilir bir liderlik anlayışı geliştirmesine olanak tanımaktadır. Liderlerin, takipçileriyle kurdukları samimi ilişkiler ve şeffaf yönetim anlayışı, takipçilerin potansiyellerini gerçekleştirmesine ve örgütlerin uzun vadeli başarılar elde etmesine katkı sağlamaktadır. Bu model, liderlik süreçlerinde yalnızca bireysel ve örgütsel gelişimi desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda toplum düzeyinde pozitif bir etki yaratmaktadır.

Kaynakça

- Aktakka Yıldırım, B., ve Yılmaz, A. E. (2024). Kendi Olmanın Kendine Has Tarihiçesi: Otantiklik Kavramının Kuramlar, Alanyazın Bulguları ve Psikoterapide İlerleyiş Süreci Çerçevesinde Gözden Geçirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*, 11(2), 250-270.
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H., Ertenü Saraçer, B. (2009). "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması." 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 294-302.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M., Sabramaniam, C. A. L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, Special Issue, 48-69.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Crevani, L., Lindgren, M. ve Packendorff, J. (2010). Liderlik değil, liderlik: Uygulamalar ve etkileşimler olarak liderliğin incelenmesi üzerine. *İskandinav Yönetim Dergisi*, 26, 77-86.
- Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik (2.Baskı). İstanbul: Kare Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış (2. Baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkutlu, H. V. (2020). Örgütsel Davranış Sözlüğü. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Erkutlu, H. V. (2020). Örgütsel Davranış Sözlüğü. Ankara: Akademisyen Kitabevi
- Erkutlu, H., ve Chafraan, N. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 456-478.

- Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership: A theoretical framework. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 387-396.
- Genç, T. T. (1998). Kamu Yönetimi. age; s.181 (Simon vd., age.s. 93-94'den aktaran).
- George, W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- İmamoğlu, E. O., Günaydın, G. ve Selçuk, E. (2011). Özgün benliğin yordayıcıları olarak kendileşme ve ilişkililik: Cinsiyetin ve kültürel yönelimlerin ötesinde. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 27-43.
- Jun, K., Hu, Z., ve Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*.
- Ke, W. ve Wei, K. K. (2008). Organizational Culture And Leadership In ERP Implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kiersch, C., ve Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 1-18.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a new discipline*, K.S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn (Eds.) (pp.241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Development Approach. In *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (Eds.) (241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Neto, V. F. S. (2012). Authenticity of the leaders and reactions of the led. Universidade de Aveiro Departamento de Economia Gestão e Engenharia Industrial.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Sage Publications.
- Oğuzhan, Y. S. ve Arıbaşı, A. N. (2023). Modern Dünyanın Liderlik Teorileri. Ankara, Gazi Kitabevi
- Rego, P., Lopes, M. P., Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
- Sepeng, W. N. (2016). Authentic leadership, organizational citizenship behaviour and intention to leave: The role of psychological capital. *Vanderbijlpark*, April 2016, 1-77.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Simon vd., age.s. 93-94'den aktaran: Genç, Turan (1998), Kamu Yönetimi. 181
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness. Wiley.
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Yedinci Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.
- Tabak, A., Bolat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Tufan, C. (2021). Otantik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(3), 1297-1323.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Valsania, S. E., Leon, J. A. M., Alonso, F. M. Ve Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. ve Avolio, B. J. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W., Wernsing, T. ve Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.