

# STRATEJİK YÖNETİM MODELİ BAĞLAMINDA OTANTİK LİDERLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Dr. Öğ. Üyesi Canan Tiftik<sup>1</sup>

## Özet

İnovasyon ve teknolojinin hızla gelişmesi, bilgiye erişmenin oldukça kolay olduğu bu çağda yöneticilerin birtakım yetkinliklere sahip olabilmelerini gerekli kılmaktadır. Bundan kaynaklı yöneticilerin sahip olduğu liderlik yetkinliklerinin de önemi gün geçtikçe artmaktadır. Liderler, yönetim tarafında ve hedeflere ulaşma yolunda çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanmasından sorumludur. Stratejik yönetim hedeflerine ulaşmak için stratejik kaynak olan çalışanları doğru ve etkin bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek liderler için bir gerekliliktir. Günümüzde her organizasyon için en önemli sermaye unsuru insan kaynağıdır, çünkü beceri ve iş yapış modelleri bağlamında yoğun rekabet her daim artarak devam etmektedir. Bu nedenle çalışanları istenilen yönde harekete geçirecek liderlerin, iş dünyasında rekabet avantajı kazanabilmesi için bazı stratejik becerilere ve yetkinliklere haiz olmaları gerekmektedir. Rekabetçi İşletmeler, stratejik yönetim modeli olarak dürüst, şeffaf ve etik liderlerle çalışmalı, çalışanlarının güven duygularını güçlendirmeli ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu örgütsel davranışları teşvik etmelidir. Stratejik yönetimi benimseyen işletmeler için, çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamak, hizmet veya mal üretimi gibi temel amaçlardan biri hâline gelmiştir. Klasik liderlik yönetimlerinin sorunlara uzun vadede çözüm oluşturmasının etkisiz görüldüğü bu dönemde, otantik liderlik anlayışı rekabetçi iş dünyasında önemli bir işlev oluşturmaktadır. İşletmede, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin başarılı olabilmesi otantik liderlik yardımıyla olabileceği öngörülmektedir. Otantik liderlik yöntemini uygulayan işletmelerin rekabetçi iş alanında daha başarılı sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Araştırmanın odağını oluşturan otantik liderler, ilişkilerinde şeffaf, süreçleri dengeli bir şekilde yönetebilen ve etik ilkelere uygun hareket edebilen, farkındalığı oldukça yüksek bireylerdir. Bu bağlamdan hareketle bu çalışma, ilgili literatür ışığında çıkarımlar yaparak stratejik yönetim modeli bağlamında otantik liderlik kavramını incelemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Otantik Liderlik, Strateji, İşletme Yönetimi, Rekabet

<sup>1</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi- Yönetim Bilişim Sistemleri bölümü ctiftik@gelisim.edu.tr canantiftik@hotmail.com\_ORCID: 0000-0002-8327-5282

## Analysing the concept of Authentic Leadership in the context of the Strategic Management Model

### Abstract

The rapid development of Innovation and Technology necessitates managers to have certain competencies in this age when it is very easy to access information. Therefore, the importance of leadership competencies of managers is increasing day by day. Leaders are responsible for ensuring cooperation between employees on the management side and towards achieving goals. It is a necessity for leaders to manage and direct employees, who are strategic resources, in an accurate and effective way to achieve strategic management goals. Today, the most important capital element for every organization is human resources, because intense competition in the context of skills and business models continues. For this reason, leaders who will mobilize employees in the desired direction must have some strategic skills and competencies in order to gain a competitive advantage in the business world. Competitive businesses should work with honest, transparent and ethical leaders as a strategic management model, strengthen their employees' sense of trust and increase their job satisfaction, organizational commitment and should encourage positive organizational behaviors such as organizational citizenship. For businesses that adopt strategic management, ensuring that employees are satisfied with their jobs has become one of the main purposes, such as the production of services or goods. In this period, where the long-term solutions of classical leadership managements are seen as ineffective, the understanding of authentic leadership constitutes an important function in the competitive business world. In the business, it is foreseen that the determination of achievable goals and the success of these goals can be achieved with the help of authentic leadership. It is seen that businesses that apply the authentic leadership method achieve more successful results in the competitive business field. Authentic leaders, who form the focus of the research, are individuals who are transparent in their relationships, can manage processes in a balanced way and act in accordance with ethical principles, with high awareness. Moving from this context, this study examines the concept of authentic leadership in the context of the strategic management model by making inferences in the light of the relevant literature.

**Keywords:** Strategic Management, Authentic Leadership, Strategy, Business Management, Competition

### GİRİŞ

Günümüzün iş dünyasında olaylar çok hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Bu değişen koşullarda örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için sahip olduğu kıt kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi

büyük önem taşımaktadır. Sahip olunan kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesinde ve çalışanlar arasında amaca ulaşma yolunda iş birliğinin sağlanmasında ana rolü liderler üstlenmektedir. Değişimi karşılamak ve değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak amacıyla birçok lider teknolojiye ve süreç geliştirme stratejilerine odaklanmaktadır. Ne var ki genellikle sonuçlar olumsuz olmaktadır çünkü üst düzey yöneticiler değişim sürecinde çalışanları etkileyen liderlik konularıyla ilgili aldıkları kararlarda isabetli kararlar verememektedir (Minerich, 2008:5). Ancak stratejik kaynak hüviyetinde olan çalışanların, amaca ulaşmak ve başarı sağlamak açısından doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi bir zorunluluktur (Aşgın, 2008). Her örgüt için günümüzde en önemli sermaye unsuru insan kaynakları yani çalışanlardır ve bu kaynak yoğun rekabetin yaşandığı günümüz şartlarında örgütler için stratejik bir nitelik taşımaktadır. Bu anlamda örgütlerin başarı kazanmasında ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde, çalışanları istenilen yönde harekete geçirecek liderlerin stratejik nitelikte birtakım yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Önceden tahmin edilemeyen değişimlerle başa çıkmada ve onlara uyum göstermede, stratejik planların başarıyla uygulanması sonucunda belirsiz geleceğe karşı hazırlıklı olmada liderlere büyük sorumluluk yüklenmektedir. İyi bilinen şirketlere ve onları yönetenlere (Lucent, Chrysler, Northern Rock, Merrill Lynch gibi), Çin ve Hindistan gibi ekonominin yeni güçlerine, CEO araştırmalarına bakıldığı zaman başarıyı getiren ana unsurun liderlik olduğu görülmektedir (Pasmore vd., 2009).

Stratejik yönetimi modeli bağlamında stratejik yönetimle birlikte liderlik yaklaşımları içerisinde yerini almış, otantik liderlik yaklaşımını stratejiyle bütünleştiren bir kavramdır (Akyüz,2018). 1972 yılında örgüt kuramcısı John Child, örgütlerde üst düzey yöneticilerin işletme performansını etkileyen önemli kararların alınmasında söz sahibi olduklarını vurgulamış ve işletme genel performansının ve stratejik yönetim sürecinin belirlenmesinde üst düzey yöneticilerin en güçlü etkiye sahip kişiler olduklarını dile getirmiştir. İşletmelerin yönünü tayin etmede ve nasıl yönetilmeleri gerektiğini belirlemede liderler önemli kararları alma sorumluluğu taşırlar ve stratejik davranılması konusunda önemli etkiye sahiptirler. Child'ın görüşüne göre, stratejik yönetim modeli bağlamında liderlik olgusu, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin ve özellikle CEO'ların spesifik bilgileri, deneyimleri, değerleri ve verdikleri kararlardaki değerlendirmeleri yanında tercihlerinin birer yansıması olduğu varsayımına dayanmaktadır (Hitt vd., 2005).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak günümüz rekabetçi piyasa koşullarında faaliyet gösteren işletmeler, mevcut insan kaynağını güçlendirip geliştir-

meye daha fazla önem vermektedir. Bu sebeple işletmeler dürüst, şeffaf, ahlak sahibi liderlerle çalışarak, çalışanlarının özellikle güven duygularını güçlendirmeyi, onlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi pozitif örgütsel davranışları teşvik etmeyi amaçlamaktadırlar. Çünkü liderlik, insanları yönlendirme ve idare etme sanatı olarak kabul edilmekte ve kökeni tarihin ilk çağlarına, insanların toplu bir biçimde yaşamaya başlamasına dayanmaktadır. Ancak, o tarihten günümüze insan ihtiyaçlarının çevresel faktörlerin etkisi ile değişikliğe uğraması, liderlik kavramının yapısının da değişip gelişmesine neden olmuştur. Bu durum farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu noktada sorunları iyi bir biçimde algılayabilmek, yönetebilmek, çözebilmek için yönetim ve liderlik tarzları etkin bir rol oynamaktadır. Çünkü farkı ve mükemmelliği ortaya çıkarabilecek olan insan unsuru ve onun duyguları işletmelerde liderler tarafından yönetilmektedir. Bu liderlik tarzlarından önemli birisi de otantik liderliktir. Araştırmanın odak noktasını oluşturan otantik liderler, ilişkilerinde şeffaf, süreçleri dengeli yönetebilen, etik ilkelere uygun hareket eden öz farkındalığı yüksek kişilerdir. Bu bağlamdan yola çıkılarak araştırmanın amacı, stratejik yönetim modeli bağlamında otantik liderlik kavramının ilgili literatür ışığında çıkarım yapılarak incelenmesidir.

## 1. TEORİK ÇERÇEVE

Araştırmanın odak noktalarından biri olan stratejik yönetim modeli stratejik yönetimi kavramı ve modeli olacak şekilde alt başlıklar hâlinde ele alınmıştır:

### 1.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli

Strateji kavramının kökenine ilişkin iki yaklaşım vardır: Birincisi kavram olarak eski Yunancadan gelmektedir: “Stratus (ordu) ve ago (liderlik, yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. İkinci yaklaşım ise Yunanlı General Strategos’un bilgi ve sanatına yöneltilerek kullanılır. Latince yol çizgi, patika, nehir yatağı gibi anlamları içeren “stratum” kelimesinden oluştuğu da kabul edilmektedir. Strateji, yönetim biliminde “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılır. Rakiplerin faaliyetlerine de bakarak, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş nihai sonuca güdümlü, uzun dönemli, etkin kararlar topluluğudur. Hedefe yönelmiş planlı eylemler bütünlüğü. Belirli bir amaca ulaşabilmek adına izlenmesi gereken yol; yönetimi tamamlayan parçaların her biri. Başarıya varabilmek için öngörülen yöntemlerin etkinliğini arttırmaya yönelik olarak iktisadi, kültürel, sos-

yal, siyasal ve diğer etkenlerin bir arada, uyum içinde yönlendirilmesi. Strateji ne yapılacağına karar vermek anlamına gelirken, taktik nasıl yapılacağını ifade eder (Tutar, 2013).

Stratejik yönetim süreci genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşi olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetimi kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır (Dinçer, 2004:35). Süreci anlamak için de yöneticinin karar alternatifleri karşısında ne gibi bir duruş sergileyeceği, ne gibi zihinsel faaliyetler ve hesaplar yapacağı ile hangi kurallara uyacağını bilmek gerekir (Eren, 2008:35).

Yirminci yüzyılda bir dönem, birçok akademisyen ve şirket, bir kuruluşun stratejisinin en önemli bileşenlerinin operasyonları yönetme olduğunu savunmuştur. Ulaştırma, elektronik ve optik endüstrisi sektörlerinde Japon imalatçıların elde ettiği müthiş sonuçlardan esinlenen birçok şirket, kritik operasyon süreçlerini yeniden tasarlamaya, yeniden yapılandırmaya ve sürekli olarak iyileştirmeye öncelik vermiştir. Şirketlerin operasyon kusursuzluğunu sağlama çabaları büyük oranda başarılı olmuştur. Birçoğunun, imalat ve hizmet götürme süreçlerinin kalitesinde, maliyetinde ve uyumluluğunda gözle görülür iyileşmeler sağlanmıştır. Operasyon kusursuzluğu tek başına sürdürülebilir bir stratejinin temelini oluşturmasa da operasyon yönetimi hâlâ birçok kuruluş için bir öncelik teşkil etmektedir. Şirketler, kusursuz operasyonlar olmadan herhangi bir stratejiyi yürütmekte zorlanacaktır (Kaplan ve Norton, 2004, 2010).

## 1.2. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve işletme gibi birçok bilimsel alanın temel uğraşlarından biri olan liderlik olgusu her dönem olduğu gibi günümüzde de araştırılmaktadır (Edizler ve Akbulut, 2011: 21) Lider kelimesi incelendiğinde yabancı kökenli bir kelime olup 'Lead' kelimesinden türetilmiştir. 'Lead' kelime anlamı olarak öncülük etmek, götürmek, kılavuzluk etmektir (Cambridge Dictionary, 2018). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde lider kelimesinin Türkçe karşılığı ise önder, şef olarak belirtilmektedir (TDK, 2021). Liderlik ise liderin görevi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). İlgili

literatürde liderlik için yapılmış pek çok çeşit tanım bulunmaktadır (Ergeneli, 2006). Liderlik bir süreci ifade etmektedir. Kısaca liderlik; lider, izleyiciler ve koşulların bir fonksiyonudur. Bu süreç şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2010): Liderlik=f(Lider, İzleyiciler, Koşullar). Liderliğe ve lidere ilişkin tanımlardan bazıları şöyledir:

- Liderlik; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri ve grupları koordine ve motive etme sanatıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1984).
- Liderlik; grubun veya örgütün bir üyesinin, grup veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, diğer üyeler üzerinde gösterdiği etkileme çabalarıdır. Buna göre lider de bir grubun veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için grup veya örgüt üyelerini etkileyebilen kişidir (George ve Jones, 2002).

Liderlikle ilgili ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, askeri ve idari yöneticilerin bazı özellikleri incelenerek geliştirilmiştir. Yaşadıkları dönemde ve ilerleyen yıllarda da etkili olan liderlerin kişilikleri araştırılarak liderin taşıması gereken bireysel ve toplumsal özellikler tespit edilmeye uğraşmıştır. Bu yaklaşım insanların lider olarak doğacağı sonradan lider olamayacağı düşüncesine dayanır (Arslan ve Uslu, 2014: 45). İnsanlar belirli kişilik özelliklerine, fiziksel ve toplumsal özelliklere sahip oldukları takdirde lider olabilirler (Akyüz, 2002: 112). Liderin özellikleri liderlik sürecinin dinamikliğini belirleyen temel etkidir (Koçel, 2010: 575).

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması üzerine geliştirilen davranışsal yaklaşım, liderliği kişisel özellikler açısından değil davranış biçimlerine göre ele almıştır. Özellikler yaklaşımının ihmal ettiği davranış etkinliği üzerinde durmuştur (Naktiyok, 2006: 22). Araştırmacıları davranışsal yaklaşıma yönlendiren liderliği yalnızca özellikler açısından ele alınmasının doğru olmayacağı, lider konumundaki kişinin davranış şekillerine göre de değerlendirilmesinin daha belirleyici olacağını düşünülmesidir (Bulut ve Meydan, 2018: 226). Davranışsal yaklaşım isteklendirme oluşturma sürecinde gösterilen davranışları ve davranış kalıplarını inceleyerek liderlik ile aralarındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır (Yörük ve Dündar, 2011: 94). Durumsallık yaklaşımları liderlik sürecinin gerçekleştiği şartlarına önem veren yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların genel varsayımı koşullar değiştiğinde liderlik tarzlarının da değiştirilmesi gerektiğidir. Bu yaklaşımlar durumsal koşulları liderlik sürecinin bir parçası yapmaktadır (Koçel, 2010: 584). Durumsallık yaklaşımı liderliği daha gerçekçi bir biçimde ele almıştır. Her zaman geçerli olan tek bir liderlik tarzı mümkün değilken, her koşula uygun farklı bir liderlik tarzının geliştirilmesinin müm-

kün olduğunu savunmaktadır (Taslak, 2008: 126). 20. yüzyılın son çeyreğinde çalışma şartlarında yaşanan değişimler, yönetici ve iş görenlerin gereksinimlerinin de değişmesi ile birlikte liderlik konusunda yeni yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Özellikler kuramı ve davranışsal kuramlara getirilen eleştiriler tamamen olmasa da durumsallık yaklaşımları tarafından kısmen giderilmiş olmakla birlikte liderlik kavramını araştıran yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir (Çelik, 2013: 17). Modern liderlik yaklaşımlarına göre lider; öngörü sahibi, değişimi isteyen, kurumsal yapıya yenilikleri getiren, takipçilerinde kurumsal yapıya bağlılık oluşturabilen, insanların sahip oldukları gizilgücü keşfetmelerini sağlayarak isteklendirme oluşturabilen, ilham veren, takipçilerinin yeniliklerle ilgili düşüncelerini açıklamasına madden ve manen yardımcı olan, sorunlara akılcı yöntemlerle çözmeye çaba gösteren, iş görenlerin kişisel özelliklerini yönetim sürecine göz önünde bulunduran kişidir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

### **1.3. Otantik Liderlik**

#### **1.3.1. Otantik Kavramı**

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri kim olduğunu, nerede olduğunu ve nasıl bir hayat içerisinde olacağını araştırmıştır. Kendini tanıma sürecinin kökleri Antik Yunan felsefesine kadar gitmektedir. Her zaman üzerinde durduğu bu sorular Sokrates, Platon ve Aristoteles gibi Antik Yunan filozoflarından beri kendini tanımlama ve kimlik kavramı sürecinin birer parçası olmuştur. Kendini tanıma sürecinin bir ürünü olan Otantiklik de buna bağlı olarak oldukça eski bir kavramdır. Çağdaş anlamda otantiklik kavramı ise son 80 yıl içerisinde araştırılmaya başlanmıştır. Pozitif psikolojinin çalışmalarına bağlı olarak geliştirilmiştir (Coşar vd., 2012: 195).

Otantiklik bir anlamada ilişkilerinde samimi ve içten olmak demektir. Ancak Erickson'a (1995) göre otantikliğin sadece ilişkilerinde samimi olma ve içten davranma şeklinde ele alınması içtenlik kavramıyla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Otantiklik davranışlarında içten olmakla birlikte bireyin tamamen iç dünyasında göstermiş olduğu bütünlük ve iç tutarlılığı ile ilgilidir. Otantiklik bireyin kendisi ile olan ilişkisini açıklayan bir kavramdır. Harter vd. (2002) ise otantikliği şöyle değerlendirir: bireyin kendi gerçeklerinin bilincinde olması, tecrübelerinin, istek ve seçimlerinin farkında olması, kendini bilme ihtiyacıyla davranışlarının gerçek benliğine uygun olması ve bireyin kendisini ifade ederken duygu ve düşüncelerine uygun olarak bunu yapabilmesidir

(Baykal, 2017: 53). Kernis'e (2003) göre otantiklik, eylem tarzlarında kendini gösterir. İlişkilerde kendiliğinden açığa çıkar. İnsan davranışları ele alındığında başkaları tarafından takdir edilme isteğine dayalı davranış gösterme otantiklik açısından kabul edilebilir değildir. Otantik bir davranış içerisinde olanların diğer insanlara karşı savunmacı bir yaklaşım içine girmeleri gibi bir durum da söz konusu olmaz (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

### 1.3.2. Otantik Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Otantiklik, doğuştan getirilen bir özellik olmamakla birlikte, liderin kendi kendine verebileceği bir sıfat da değildir. Liderin tavır ve davranışlarında şeffaf ve tutarlı olması sonucu takipçileri tarafından kendisine atfedilen bir özelliktir. Otantiklik değer anlayışı ve davranışlarını arasındaki tutarlılığın takipçiler tarafından fark edilmesiyle takipçilerin zihninde lidere yönelik oluşun algıdır (Nartgün vd., 2016: 2). Avolio otantik lideri; düşünce ve davranışlarının bilincinde, güçlü ve güçsüz yanlarının farkında, insanların kendisi hakkındaki algılarının ne olduğunu bilen, özgüven sahibi, iyimser ve umutlu, ahlaklı olmakla birlikte esnek bir lider olarak ele almaktadır (Baykal, 2017: 53). George (2003), değerlerle birlikte hedef ve anlama öncülük eden otantik liderlerin takipçileri ile sürekliliği olan bir ilişki kurduklarını ifade eder. Otantik liderler her zaman sürekli gelişmeyi öngören örgüt kültürünü teşvik edici bir davranış içerisindeyler.

Otantik liderlerin özgün bir kişilik yapısı vardır. Başkalarına öykünmeleri söz konusu bile değildir. Çünkü kendi inanç, değer ve gerçeklerine göre davranış gösterirler. Liderliği bulunduğu statün bir gereği olduğu için yapmazlar. Liderlik davranışı göstermelerini sağlayan amaçları, değerleri ve inançlarıdır. Bu değer ve inançlarına bağlı davranışları otantik lidere saygınlık ve itibar kazandırır (Gül ve Alacalar, 2014: 542; Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2). George (2003), otantik liderlerin fark yaratmak için yönetimi altındaki insanlara yetki verme isteğinde olduğunu belirtir. Sevk ve idaresindeki insanları mantıklı olmakla birlikte vicdanlı davranmaya, tutkuyla hareket etmeye, merhametli olmaya ve bu gibi özellikleri kazanmaya ve geliştirmeye yönlendirdiklerini söyler (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2).

Otantik liderlik pozitif liderliğin bir bileşeni olarak 20. yüzyılın sonunda ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir (Demirağ, 2015: 277). Sosyoloji ve eğitim alanlarında 1990'lı yıllarda ele alınmaya başlanmasına karşın liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalara yeni girmiş, yakın zamanda incelenmeye başlanmıştır (Tabak vd., 2012: 93). Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların, liderliği ahlaki açı-



dan ve etik boyutu üzerinden incelemeye yönelmesi pozitif bir liderlik tarzı olan otantik liderlik tarzının geliştirilmesini sağlamıştır (Aydın vd., 2013: 1485). Avolio ve Gardner (2005) tarafından otantik liderliğin pozitif psikolojinin bir ürünü olduğunu belirtilmektedir (Şimşek, 2017: 90).

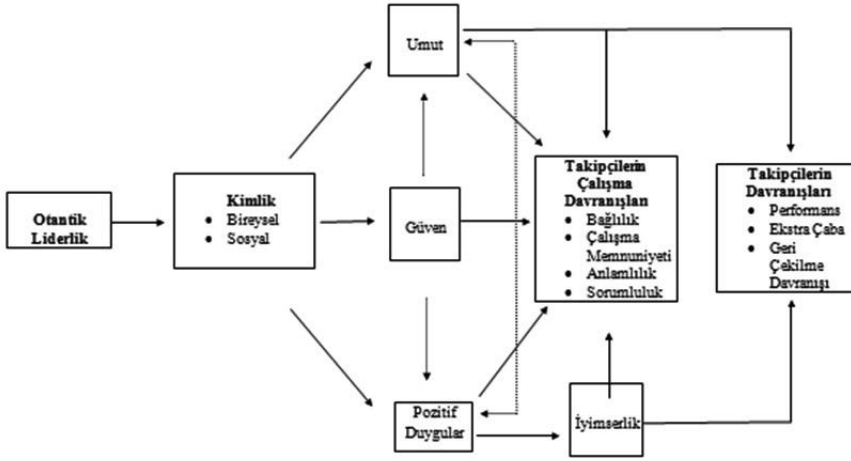
Cameron ve arkadaşları (2003) pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranışın klasik örgütsel faaliyetlerden farklı olarak bireyi örgüt yapısı içerisinde olabilecek en iyi duruma ulaştırmayı amaçladığını belirtmektedirler. Gelişimini sürdüren bir alan olmakla birlikte özgüven, umut, hızlı iyileşebilme, iyimser olma, sosyal açıdan ve psikolojik olarak sağlıklı olmak ve elde edilmek istenen amaçlardan doyuma ulaşabilme gibi olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmasını sağlayarak insan hayatının ve çalışmalarının gelişimini desteklemektedir. Bu açıdan liderlikle ilgili araştırmalar olumlu duyguların artırılması ve ortaya çıkarılması, hedeflenen noktaya ulaşılması ve psikolojik sermaye üzerine yoğunlaşmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735).

Bilimsel yazında otantiklik üzerine yapılan araştırmalardan en etkili olanı Kernis tarafından yapılmıştır. Kernis (2003) otantikliği bireyin gün içerisindeki faaliyetlerinde engellenmemiş olan gerçek, özbenliği biçiminde tanımlayarak otantikliğe ilişkin dört temel bileşen belirlemiştir. Bu bileşenler: farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve son olarak ilişkiselliktir. Bu yaklaşıma göre otantiklik bireyin yaşam şekli ve iletişim içinde olduğu insanlara göre farklılaşmaktadır. Otantiklik ile aşırı özgüven yerine optimal seviyede özgüven oluşturulmaktadır. Yüksek özgüven; savunma amaçlı, koşula bağlı ve çelişkili özellikler taşıması sebebiyle kırılabilir olmasına karşın optimal seviyedeki özgüven; doğal, gerçek, doğru olmakla birlikte uyumlu ve ahenklidir (Memiş vd., 2009: 295). Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik seviyesi ve üst düzey örgütsel ilişkiler yapısını içine alan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Otantik liderlik süreci, bireysel farkındalıkla birlikte liderin ve takipçilerinin otokontrolle bağlı olumlu davranış göstermelerini sağlarken bireyin kişisel gelişimini destekleyen bir çaba içindedir (Güler ve Boz, 2016: 491). Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliği harmanlanmış bir yapı olarak değerlendirmektedirler. Bünyesinde dönüşümcü liderlik ve etik liderliği barındıran bir bütünlüğü olduğunu belirtmişlerdir. Avolio (1999) otantik liderlerin yol gösterici, katılımcı ya da otoriter davranışlar gösterebileceğini ileri sürmektedir. Otantik liderler saygınlık oluşturma sürecinde takipçilerinin güvenini kazanmak ve itibar oluşturmak için kişisel değerlerine ve inançlarına bağlı kalarak davranış gösterirler. Bu davranış biçimi otantiklik algısının oluşmasını sağlar (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2).

İnsanlar otantiklik açısından değerlendirildiğinde tamamen otantik olan ya da tamamen otantik olmayan biçiminde bir değerlendirilmenin doğru olmadığını vurgulayan Erickson (1995), bireylerin farklı seviyelerde az ya da çok otantik olabileceklerini ileri sürmüştür. Bu yaklaşımı hem takipçilerin hem de liderlerin gelişim süreçlerine bağlı olarak otantiklik seviyelerini yükselte ihtimalleri olduğunu vurgulamaktadır (Memiş vd., 2009: 295).

Shamir ve Eilam (2005) otantik lideri, otantik liderlik sürecinin bir bileşeni olarak değerlendirirler. Otantik liderlik sürecinin vazgeçilmez bir ögesi olduğunu belirtirler. Ancak otantik liderlik sürecini tek başına açıklamasının mümkün olmadığını, liderle takipçileri arasındaki ilişkilerde ve liderlik sürecinde otantik liderlik yaptığının takipçileri tarafından onaylanması gerektiğini, buna bağlı olarak liderin takipçisi olduklarını açıklamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014: 3). Cooper ve arkadaşları (2005) ortamın önemli olduğu kadar kültürün de otantiklik açısından değerlendirilmede ele alınması gerektiğini söylemektedir. Bunun yanında otantikliğe ve otantik liderliğe gereksinimin kültürler arasında farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir (Memiş vd., 2009: 295).

Avolio, Gardner, Walumba, Luthans ve May (2004) tarafından geliştirilen modele göre otantik liderler gerçekliklerinin farkında olmakla birlikte tutarlılık ve şeffaflık gibi özelliklere de sahiptirler. Bu tarz liderler iş yaparken değerlerine bağlı, etik ve doğru davranış göstermenin yanında tutarlı davranan, risk altında olsa dahi doğru olanı göstermeye ve yapmaya gayret gösteren, takipçilerinin gelişimini her şeyin önüne koyan, şeffaflık temelli bir iletişimi benimseyen bireyler olarak algılanırlar. Liderlerin bu tavırlarının temeli ahlaki amaç ve davranışlarıdır. Otantik liderler bu özellikleri ile takipçilerinde bireysel gelişim ve iş geliştirme, iç motivasyon, sorumluluk üstlenme, örgütsel açıdan bütünleşme, üst düzey başarı ve örgütsel özdeşleşme gibi pozitif tavır ve davranışların geliştirilmesini sağladıkları düşünülmektedir. Avolio ve arkadaşlarının (2004) geliştirmiş oldukları modelin şekillendirilmiş hâli Şekil 1.'de gösterilmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 171).



**Şekil 1** Avolio, Gardner, Walumba, Luthans ve May (2004) Tarafından Geliştirilen Otantik Liderlik Modeli (Avolio vd. 2004)

Avolio vd. (2004) tarafından geliştirilen bu model, otantik liderliği takipçilerinin davranışlarını ve tavırlarını temel alan bir süreç olarak ele almaktadır. Araştırmacılar bu model ile yalnız otantik liderin takipçilerinin davranışlarında ve tavırlarında nasıl bir etki yaratabileceğini açıklamaya çalışan süreci anlamaya değil, bununla birlikte modelin pozitif duygu ve düşünceler olan güven, umut, iyimserlik gibi etkenlerin otantik liderlik sürecinde üstlendikleri görevin anlaşılmasını sağladığını belirtmektedirler. Çalışmanın bir diğer katkısı liderliği sadece akılcı açıdan ele alan liderlik teorilerinden farklı olarak pozitif duygular ve güven gibi duygusal etkenlerin liderlik sürecinde önemini ortaya koyarak, pozitif duyguların liderin etkinliğinde ve liderlik sürecinde önemin sanılanın çok üzerinde olduğuna işaret etmektedir. Avolio vd. (2004) güven ögesinin liderlik sürecindeki önemini anlatmaya çalışırken, lidere yönelik güven algısının, takipçilerinin lidere olan bağlılığı ve memnuniyeti ile ilgili olduğunu iddia etmişlerdir. Tasarlanan çalışmada, anlamlılık ögesinin; göreve yönelik psikolojik bağlılığı belirleyen bir unsur olduğu belirtilirken, performans, ekstra çaba ve geri çekilme davranışlarının takipçilerin ulaştıkları sonuçlar olduğu ortaya konulmakta, otantik liderliğe ait saptamalar olan iyimserlik, umut, güven ve pozitif duyguların, otantik liderliğin temel öğeleri olduğu açıklanmaktadır (Çiçek, 2011: 64).

Bilimsel yazında yer alan bir diğer çalışma Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında otantik liderliği geniş psikolojik yapı içerisinde değerlendirirler. Otantikliği kişinin kendi değerlerine bağlı

olarak gelişen, insanın içerisinde yer aldığı sosyal yapıda nasıl görüldüğünü açığa çıkaran ve öz değerlerinin paralelinde oluşan hayatına yönelik beklentilerini ve bu beklentilerine göre ortaya çıkan eğilimlerini içine alan bir süreç olarak tanımlarlar. Otantiklik insanların davranışlarının ve bu davranışların sonucunda açığa çıkan eğilimlerin somutlaşmış göstergeler hâline gelmesidir (Erkutlu,2014: 110). Kernis (2003) tarafından geliştirilen dört otantiklik bileşenlerini kullanarak Illies vd. (2005) tarafından dört bileşenli otantik liderlik modeli tanımlanmıştır (Memiş vd., 2009: 295). Illies ve arkadaşları (2005) tarafından oluşturulan modelin bileşenleri, özfarkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış/eylem ve otantik ilişkisel uyum başlıkları altında toplanmıştır (Erkutlu,2014: 110) Kernis'in (2003) çalışmasından etkilenerek ve otantik liderlikle ilgili bilimsel yazında yer alan diğer yaklaşımları bir araya getirerek kişi odaklı otantik lider ve takipçi yaklaşımı Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmalarında özdenetim sürecini ele almışlardır. Bu süreçte özdenetim, bilginin tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış olmak üzere dört başlıkta modellerinin bileşenlerini ortaya koymuşlardır (Memiş vd., 2009: 295). Sparrow (2005) tarafından da otantik liderlik ile ilgili bir modelleme yapılmıştır. Sparrow diğer araştırmalarda olduğu gibi otantik liderliği dört bileşen üzerinden temellendirmiştir. Bu bileşenler özfarkındalığın önceliği, kendin olmanın sürekliliği, öz denetim ve tutarlılık ve etik liderliktir (Erkutlu, 2014: 112).

Daha önce yapılan çalışmalar üzerine bir inceleme gerçekleştiren Sexton (2007), otantik liderliğin bileşenlerini özfarkındalık, öz düzenleme ve gelişim, ilişkilerde şeffaflık, olumlu psikolojik sermaye ve olumlu ahlaki bakış açısı başlıkları altında toplamıştır (Coşar vd. 2012: 208). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) daha önce ortaya konulan Illies vd. (2005) modeli ile Gardner ve arkadaşlarının (2005) çalışmalarını geliştirerek otantik liderliğin bileşenlerini belirlemişlerdir. Geliştirdikleri Otantik liderlik modelini ve belirledikleri bileşenler çerçevesinde oluşturdukları ölçeği (ALQ) test etmişlerdir. Araştırmalarında otantik liderliğin, liderin pozitif psikolojik seviyesine ve etik değerlere sahip bir kurumsal yapıya bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Memiş vd., 2009: 296). Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmalarından elde edilen sonuca bağlı olarak otantik liderlik dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden ilki öz farkındalık, ikincisi kararlar almada bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, üçüncüsü içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve son olarak da dördüncüsü ilişkisel şeffaflık olarak belirlenmiştir (Hırlak ve Taşlıyan, 2017: 32).

### 1.3.3. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlik ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar otantik liderlik kavramının daha anlaşılabilir hâle gelmesi için otantik liderlerin özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Kavramın daha somutlaştırılabilmesi için araştırmacılar tarafından belirlenen özelliklere değinilmesi uygun olacaktır. George (2003), otantik liderliğe ilişkin beş özellik belirlemiştir (Çiçek, 2011: 62; Gül ve Alacalar, 2014: 542):

- Otantik liderler, kendi amaçlarının ne olduğunu anlarlar.
- Otantik liderler, davranışlarında güven oluşturmaya yönelik sağlam değerleri (dürüstlük, doğruluk eylemlerde şeffaflık vb.) kendilerine dayanak yaparlar.
- Otantik liderler, içten gelen duygularına bağlı kalarak yürekten bir liderlik anlayışı gösterirler.
- Otantik liderler, takipçileri ile yakın ilişki içerindedirler. Sağlam temeli olan ve karşılıklı güvene dayanan bağlı ilişkiler geliştirirler.
- Otantik lidere saygınlığı kazandıran özdisiplinidir. Lider değerlerini davranışlarına yansıtır. Eylemlerinin değerlerine uygun olmasını hiçbir şeyin engellemesine izin vermez. Özdisiplinini takipçilerine davranışlarıyla göstererek onların saygınlığını kazanır.

Shamir ve Eilam (2005) tarafından belirlenen özellikler ise şunlardır (Kırcı ve Paşaoğlu, 2014: 6):

- Otantik lider, liderlik davranışı gösterirken özgündür. İnsanların kendisi ile ilgili düşüncelerine göre davranmaz. Liderliği taklit değildir, sorumluklarına uygun davranır, bunu yaparken sadece kendisi olur.
- Otantik liderler, mevki, kazanç ve ödüller gibi beklentilerle liderlik yapmazlar. Liderlik yapmalarını sağlayan inançlarıdır. Liderliği değerlerine uygun olarak gerçekleştirirler.
- Otantik liderler, inanç ve değerlerini tecrübeleriyle birleştirip özümsemişlerdir. Kesinlikle taklit değildirler.
- Otantik liderler değer ve inançlarına dayanan eylemler gerçekleştirirler. Söz ve davranışları inançlarıyla tutarlılık içerisindedir. Herhangi bir beklentinin gerçekleşmesi için değil, inançlarına ya da değerlerine uygun olan neyse ona göre davranırlar.

### 1.3.4. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmasına göre otantik liderlik dört bileşen üzerinde ele alınmıştır. Bunlar:

**Özfarkındalık:** Avolio ve Wernsing (2008) özfarkındalık kavramını uzun dönemli bir bakış açısıyla hayat boyu öğrenme ve kişisel gelişim süreci olarak ele alırlar ve aydınlanma kavramıyla eş anlamlı olarak kullanırlar. Bu süreç, bireyin kendini geliştirmesi, aydınlanması ile beraber diğer canlılara ve çevreye karşı farklı açılardan bakabilmesini sağlarken aynı zamanda onları detaylı şekilde değerlendirme ve tanımasına imkân vermektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 167). Organizasyonların bilgileri sağlama yeteneği ve bunun devamlılığını sağlaması öğrenen organizasyonlarla sağlanabilir. Dolayısıyla işletmelerin öğrenen organizasyon profiline sahip olmaları sonucunda, çevreleri ile daha iyi uyumlu hâle geldikleri, kendi üretimlerine ve doğrudan ülke ekonomisine katkı sağlayabilecekleri görülecektir (Ayaz, Altıntaş, Yıldırım, Tan., 2019:693).

Kernis (2003) göre özfarkındalık bireyin gereksinimleri, kişisel değer anlayışı, duyguları, karakteristik özelliklerini ve bunların tutum ve davranışlarında nasıl bir yer içerdiği ile ilgilidir. Özfarkındalık kişinin güdüleri, hissettikleri, istekleri ve özvarlığı ile ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara duyduğu güveni temel almaktadır. Bireyin becerileri ve güçsüz yönlerini, karakterini ve hissettiklerini bilmesine dayanmaktadır. Bunların yanında özfarkındalık psikolojik sağlık açısından önemli bir etkidir (Coşar vd., 2012: 209). Walumbwa ve arkadaşları (2008) özfarkındalığı kişinin hayatı anlamlandırması ve anlamlandırma sürecinin kişinin kendini değerlendirme biçimini zaman içinde hangi seviyede etkilediğine ilişkin bilinç düzeyi olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte kişinin kabiliyetleri ve güçsüz yönlerine karşı, diğerleriyle karşı karşıya gelerek kendisini anlayabilme kabiliyeti edinmesi ve diğerleri üzerindeki etkisinin bilicinde olmasını da içeren çok yönlü kişisel özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedirler (Coşar vd., 2012: 209).

May ve arkadaşları (2003) otantik liderlik için insanın özbilince sahip olmasını ve özbenliğine sadık kalmasını gerektiğini belirtmektedirler (Gül ve Alacalar, 2014: 543). Illies ve arkadaşları (2005) ise otantik liderlerin; esneklik, umut, güven ve iyimserlik gibi özellikleriyle kendini geleceğe uygun hâle getirme gayreti içerisinde olduğunu ve bu gayretlerinin otantik liderlerin özfarkındalığına pozitif bir yansıması olduğu belirtirler (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

**Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme:** Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme bileşeni kararlarına liderlerin kişilik özelliklerini yansıttıkları-

nın bir göstergesidir. Bu duruma bağlı olarak tarafsız ve dürüst kararlar alabilen liderler mevcut verileri daha doğru bir biçimde anlamlandırarak daha verimli kullanılmasını sağlarlar. Öğrenme becerilerinin seviyesi hakkında bilgi edinerek karar aşamasında bunu kullanırlar (Nartgün vd., 2016: 3). Kernis'e (2003) göre bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, bireyin olumlu ya da olumsuz taraflarını ve özelliklerini kabullenerek bunları nesnel bir bakış açısıyla ele almasıdır. Kişinin kendisi ile ilgili bilgiyi ve dış kaynaklı gelişimsel bilgiyi doğru bir biçimde değerlendirmesidir (Coşar vd., 2012: 210).

**İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı:** İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik ilişkilerin kalitesinin ve otantik liderlik sürecinin belirleyicisidir. Liderin ahlak anlayışı örgütün ahlaki yaklaşımına yansımaktadır. Örgüt ortamında olumlu özelliklere sahip etik anlayışın geliştirilmesi liderin olumlu özelliklerine ve ahlak anlayışına bağlıdır. Liderin değer ölçüleri ile davranışları arasındaki tutarlılık ahlak anlayışının sonucudur (Yeşiltaş vd., 2013: 337). Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003), Avolio ve Gardner (2005) araştırmalarında olumlu bir ahlaki/etik bileşene otantik liderlik yapısının gereksinimi olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte otantik liderlerin yaşanan ahlaki çatışmaların çözümünü için ahlaki ölçütlere ve kabiliyetlere doğası gereği sahip olduklarını belirtmektedirler (Tabak vd., 2012: 96).

**İlişkilerde Şeffaflık:** Kernis (2003) ilişkilerde şeffaflığı kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde samimi olması, yapmacık davranmaması, doğal ve gerçek olması biçiminde açıklamaktadır (Baykal, 2017: 54). Illies vd. (2005) ilişkilerde şeffaflığı bireyin kendini açık ve doğru şekilde anlatabilme kabiliyetlerinin hepsini içine alan bir bileşen olarak değerlendirirler. Avolio vd. (2009) bu bileşenin, liderlere ilişkin otantiklik algısını oluşmasını sağlayan farklı durumlara uygun bilgi ve duyguların paylaşılması olduğunu ifade ederler. Otantik liderlerin gerçekleştirmeye çalıştıkları otantik rol model olarak takipçilerinde açıklık hissi oluşmasını sağlamak ve bunun sonucunda liderleri ile kendilerini özdeşleştirmesine bağlı olarak lidere ait olumlu özellikleri kendi davranışlarına yansıtmasını sağlamaktır (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 4).

### 1.3.5. Stratejik Yönetim Modeli Bağlamında Otantik Liderlik

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler beraberinde ekonomik ve sosyal gelişmeleri de getirmiştir. Bu durumun olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz birtakım etkileri de görülmektedir. Son yıllarda başta ABD olmak üzere iş dünyasında birçok skandal yaşanmıştır. Bu skandallar iş dünyasına güvenin kaybolmasına neden olmakla birlikte, iş dünyasının ahlak anlayışının sorgu-

lanmasına sebep olmuştur. İş dünyasının ahlak anlayışının sorgulanmasına sebep olan olaylardan bazıları şunlardır: ABD doğal gaz şirketi Enron olayı, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing ve World Com, bunların yanında Martha Stewart, Arthur Andersen ile Japon ev aletleri ve kozmetik devi olan Kanebo gibi skandallar sayılabilir (Coşar vd., 2012: 194). Bu olaylardan birkaç tanesinin açıklanması hem çalışan hem de birer paydaş olarak insanların iş dünyasının ahlak anlayışını sorgulamaya iten sebeplerin değerlendirilmesi açısından uygun olacaktır. İlk olarak Enron doğalgaz şirketiyle ilgili kurumsal skandal ele alınabilir. Enron enerji şirketiyle ilgili yaşanan olay büyük ses getirmiştir. Gerek maliyeti gerekse iş dünyasına güven açısından önemli olaylardan biridir. Enron, 1985 yılında iki doğal gaz şirketinin birleşmesiyle kurulmuştur. Faaliyete başlamasından 16 yıl gibi kısa bir süre sonra ABD'nin en yüksek ciroya sahip 7. Şirketi durumuna gelen Enron, 20000 çalışanıyla dünyanın en büyük enerji şirketlerinden biri olmuştur (Şekerci, 2015). Ancak 2001 yılı sonunda ortaya çıkan gerçeklerle şirketin mali durumunun sanıldığı gibi olmadığı anlaşılmıştır. Bu tarihe kadar ülkenin halka açık en büyük 7. Şirketi olan Enron'un hesaplarının milyarlarca dolar şişirildiği, zararların gizlendiği ve mali denetimlerin bu sorunları ortaya koymadığı anlaşılmıştır (BBC, 2004). Şirketin iflasından kurucusu Kenneth Lay ve skandaldan 6 ay önce beklenmedik bir şekilde istifa eden CEO'su Jeffrey Skilling sorumlu tutulmuştur (BBC, 2004; Hürriyet, 2004). Enron skandalı başka bir gerçeği daha ortaya çıkarmıştır. Bu olayda dünyaca ünlü mali müşavirlik şirketi olan Arthur Andersen'in de gerçekleri sakladığı anlaşılmıştır. 1986'dan beri Enron'la çalışan Arthur Andersen'in, şirketin milyarlarca dolar borcunu gizlediği ve hesaplara ilişkin belgeleri imha ettiği ortaya çıkmıştır. Kullanmış oldukları yasadışı muhasebe yöntemleri vasıtasıyla şirketin gelirlerini fazla, giderlerini ise düşük göstermişlerdir. Muhasebe hileleriyle şirkete olduğundan kârlı ve parlak bir görüntü kazandırmışlardır (Şekerci, 2015; Hürriyet, 2002).

Bir başka skandal ise WorldCom olayıdır. Küçük bir uzun mesafeli telefon şirketi olarak faaliyete başlayan WorldCom, saldırgan bir büyüme stratejisiyle 15 yıl gibi kısa sürede 60'tan fazla firmayı bünyesine katarak telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren ABD'nin ikinci büyük şirketi hâline gelmiştir. WorldCom'un, Sprint şirketiyle birleşme girişimi ABD ve AB makamları tarafından engellenmiştir. WorldCom hızlı büyüme stratejisinin oluşturduğu kuşku nedeniyle ABD Sermaye Piyasası Komisyonunca incelemeye alınmıştır. Söz konusu incelemeler sürdüğü sırada, WorldCom'un 2001 yılına ve 2002 yılının ilk üç ayına ait kârına ilişkin açıklamalarının doğru olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu şirketin de mali denetimi Arthur Andersen tarafından yapılmıştır. Yaşanan-



lardan Andersen, WorldCom muhasebe yetkililerini suçlamıştır (NTV, 2002). Yasal sürecin sonunda skandalın sorumluları olarak finans genel müdürü Scott Sullivan ve kurucu Bernard Ebbers cezalandırılmıştır (Hürriyet, 2005).

Yukarıda sayılanların dışında yakın zamanda gerçekleşen Alman otomotiv şirketi Volkswagen'in adının karıştığı emisyon skandalına değinilmesi konunun anlaşılması için yeterli olacaktır. ABD Çevre Koruma Müdürlüğü Volkswagen'in dizel araçların egzoz emisyon testlerinde manipülasyon yaptığını açıklamıştır. Volkswagen bir yazılım aracılığıyla karbon emisyonlarını düşük göstermekle suçlanmıştır. Volkswagen, suçlamaları kabul etmiştir. ABD CEO'su Michael Horn dürüst davranmadıklarını ve yaşananların şirket değerlerine tamamen aykırı olduğu belirtmiştir. Kesilecek cezayı ödemeye hazır olduklarını dile getirmiştir (BBC, 2015). Bu skandal Volkswagen'de 8 yıldır yönetici konumunda bulunan, CEO'su Martin Winterkorn'un istifası ile sonuçlanmıştır (Hürriyet, 2015).

Yaşanan kurumsal skandallar değerlendirildiğinde sorumluların genellikle liderler olduğu görülmektedir. Genel olarak skandallar sonucunda istifa etmek zorunda kalan ya da cezalandırılan da onlar olmuştur. Bu açıdan Volkswagen emisyon skandalında ABD CEO'su Michael Horn'un şirketimizin değerlerine uygun davranmadık ifadesi çok önemlidir. Çünkü yaşanan skandallar liderlerin değerlerine uygun davranmamasından kaynaklanmaktadır. İş dünyasında karizmatik ve yetenekli liderler bulunabilmektedir. Ancak değerlerine uygun davranan liderler bulunmasının oldukça zor olduğu görülmektedir.

Kurumsal skandallar sonucunda bir ABD şirketi olan Medtronic eski CEO'su Bill George (2003) tarafından "Otantik Liderler aranıyor" çağrısı yapılmıştır. George (2003)'un değerlendirmesine göre, çağımızın iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini dürüst ve kalıcı kurumlar oluşturmaya adanmış bireylere ve kendi değerlerine bağlı kalan otantik liderlere gereksinim vardır. George (2003) toplumun güveninin yeniden kazanılmasının kurumlarda otantik liderlerin görülmesiyle mümkün olduğunu belirtmektedir (Çoşar vd., 2012: 194). Çünkü otantik liderlerin gerçekleri saptırmadığını, her zaman doğru olanı söylediklerini ifade etmektedir (Bayıksel, 2009).

General Electric (GE) eski CEO'su Jack Welch de otantik liderlerin daha başarılı olacağına inanmaktadır. Son yıllarda liderlerin kamuoyu ile gerçekleri paylaşmaktan kaçındığını, bilgi akışının tamamını yönetebileceğine inanan liderlerin, imaj kriziyle karşı karşıya kalma korkusu nedeniyle gerçekleri söylemekten vazgeçtiğini ifade etmektedir. Şirket liderlerinin kafa karıştırıcı ya

da sorunlu kısımları bir yana bırakarak belirli bölümleri açıklamalarının hata olduğunu, liderlerin tüm paydaşlarına her şeyi kötü yanlarıyla birlikte kendi bakış açısına uygun olarak anlatmaları gerektiğini belirtmektedir. Jack Welch'e göre anahtar kural dürüst ve özgün olmaktır (Bayıksel, 2009).

Otantik liderlik tarzının amaçları göz önüne alındığında kurumsal skandalların yaşanmasını engelleyebilecek bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Algera ve Lips-Wiersma'nın (2012) düşüncesine göre otantik liderlik yaklaşımının üç temel amacı bulunmaktadır. Öncelikle şirketlerde yaşanan etik krizler üzerine çalışarak utanç verici, küçük düşürücü olaylar ile yönetim sürecindeki yanlış uygulamaların ortadan kaldırılmasını ve ortaya çıkmadan önüne geçilmesini ilk amaç olarak ifade etmektedirler. Belirledikleri ikinci amaç etik bir yönlendirici olmak, güven sorununu çözerek, iş sürecinde sosyal sorumluluklara ve etik bilincine bağlı davranılmasını sağlamaktır. Son amaç ise insanların gönencini arttırmakla birlikte işlerinde anlam bulmalarını sağlamaktır (Şimşek vd., 2017: 90).

Kurumsal skandallar ve onlardan çıkarılan sonuçlar göz önüne alındığında iş dünyasının otantik liderlere ihtiyacı olduğu görülmektedir. Başarısızlıkların sebebi özgün liderlik gösterilememiş olmasıdır. İş dünyasına kaybolan güvenin tekrar kazanılabilmesi özgün, tutarlı ve ahlaki yönü gelişmiş liderlerle mümkündür. Bu gereksinimi ancak bu özelliklere sahip liderler giderebilir. Araştırmada otantik liderlik konusunun tercih edilmiş olmasının sebebi bu gereksinimdir. Bu gereksinim günümüzde geçerliliğini korumaktadır. İş dünyanın geldiği noktaya bakıldığında gelecekte de bu durumun geçerliliğini koruyacağı düşünülmektedir. Öte yandan otantik liderlere duyulan gereksinim sadece skandalların yaşandığı ülkelerle sınırlı değildir. Dünyanın birçok yerinde otantik liderlerin eksikliği hissedilmektedir. Ülkemiz iş dünyasında farklı sektörlerde otantik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

## SONUÇ

Rekabetçi iş yaşamında örgütler için amaçlarına ulaşmada kalifiye, yetenekli çalışanların örgütlerine bağlılıklarını sağlamak önemli bir husustur. Çalışanların hem işe yönelik hem örgüte yönelik duygu ve düşünceleri örgütler tarafından hiçbir zaman göz ardı edilemeyecek önemli bir konudur. Onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, amaçlarına ulaşmalarında onlara yön göstermek, liderlik etmek örgütler için önem verilen öncelikli konular arasındadır. Ancak son yıllarda çalışanların beklentileri değişmiştir. Mevcut liderlik

yaklaşımları da çalışanların istek ve beklentilerini karşılayamaz duruma gelmiştir. Çalışanların liderlerine olan güvensizlik hissi, etik davranıp davranmadıklarına yönelik duydukları şüphe, dürüst ve adil olup olmadıkları gibi birtakım unsurlar mevcut liderlik tarzlarının eksikliklerini giderebilecek farklı özelliklere sahip liderlere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. 2009 yılında “Management Today- Günümüzde Yönetim” ve “The Institute of Leadership and Management- Liderlik ve Yönetim Kuruluşu” tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da yönetici olmayan liderlerin %31’inin ve yönetici konumundaki liderlerin %28’inin ekip üyelerine ya hiç güven vermedikleri veya çok düşük bir oranda güven verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Beddoes-Jones, 2011:2). Bu sonuçlar, çalışanların liderlerinden kendilerine karşı dürüst olmaları, ahlaki ve etik değerlere uygun davranışlar sergilemeleri yönündeki beklentilerini dile getirmiş ve bu beklentileri karşılayabilecek niteliklere sahip otantik liderlik kavramının ortaya çıkışına neden olmuştur. Otantik liderlik, son yıllarda araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından araştırma konusu edilen ve inceleyen güncel liderlik yaklaşımlarından birisi olmuştur.

İşletmelerde insan kaynağının öneminin artmasıyla çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirecek olan kişiler işletmede bulunan yöneticilerdir. Çünkü işletmelerde yönetici ve çalışanlar arasında bire bir ilişkiler çok fazla gerçekleşmektedir. Bu noktada çalışanların tutum ve davranışları bu ilişkilerin durumunu belirlemektedir. Bu sebeple işletmelerde bulunan yöneticilerin liderlik şekilleri son derece önemlidir. Günümüzde işletme yöneticileri tarafından birçok farklı liderlik tarzı benimsenmektedir. Bu liderlik tarzlarının önemlilerinden birisi de otantik liderliktir.

Otantik liderler, ilişkilerinde şeffaf, etik ilkelere uygun hareket eden, süreçleri dengeli yönetebilen ve öz farkındalığı yüksek olan kişilerdir. Bu sebeple otantik liderler çalışanların tutum ve davranışları üzerinde daha fazla etkili olabilmektedir. Otantik liderlik özellikle örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel katılım ve örgütsel güven gibi pozitif örgütsel davranışları olumlu yönde etkilerken, sosyal tembellek, yalalaklık eğilimi ve işten ayrılma niyeti gibi negatif örgütsel davranışların da etkisini azaltabilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Algera, P.M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
- Arslan, H., & Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 42-60.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: TC İçişleri Bakanlığı Strateji.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: CA Sage.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B.J., & Wernsing, T. (2008). Practicing authentic leadership. In, J. Lopez (Ed.). *Positive psychology: Exploring the best in people*. Westport, CT: Greenwood Publishing Company,.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Ayaz, S., Altıntaş, F.F., Yıldırım, C., & Tan, Z.F., (2019). Öğrenen Örgüt Disiplinleri Arasındaki İlişki Modeli: Karabük Demir-Çelik İşletmesinde bir Uygulama, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(64), 692-699.
- Aydın, A., Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 1470-1490.
- Bayıksel, Ş. Ö. (2009). Otantik liderin yükselişi. *Capital İş ve Ekonomi Dergisi*, 3, 160-165.
- Baykal, E. (2017). Otantik liderlik ve pozitif çıktılar: pozitif örgütsel davranış bakış açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(3), 42-64.
- BBC (2004). Enron Başkanı mahkeme önüne çıktı, [http://www.bbco.uk/turkish/news/story/2004/07/040708\\_enron16.shtml](http://www.bbco.uk/turkish/news/story/2004/07/040708_enron16.shtml), Erişim Tarihi: 27.12.2021
- BBC (2015). 5 Soruda Volkswagen Soruşturması, [https://www.bbcom/turkce/ekonomi/2015/09/150922\\_volkswagen\\_emisyon](https://www.bbcom/turkce/ekonomi/2015/09/150922_volkswagen_emisyon), Erişim Tarihi: 27.12.2021
- Bulut, H., & Meydan, H. (2018). Lidelik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 73 (1), (223-244).
- Bülbül, Ş., & Giray, C. (2011). Sosyodemografik özellikler ile mutluluk algısı arasındaki ilişki yapısının analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (Özel Sayı), 113-123.
- Cambridge Dictionary (2018). İngilizce-Türkçe Sözlük, [https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizcet%C3%BCrk%C3%A7e/lead\\_1](https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizcet%C3%BCrk%C3%A7e/lead_1), Erişim Tarihi: 27.12.2021
- Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Breet-Koehler, San Francisco.
- Cooper, D., Scandura, T.A., & Schriesheim, A. (2005). Looking forward but learning from past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.