

**OTANTİK LİDERLİK VE ÇALIŞANLARIN
PSİKOLOJİK SERMAYELERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Nuriye SAVUR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Halil SAYLI

Temmuz, 2013

AFYONKARAHİSAR

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTANTİK LİDERLİK VE ÇALIŞANLARIN
PSİKOLOJİK SERMAYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Nuriye SAVUR

Danışman
Doç. Dr. Halil SAYLI

AFYONKARAHİSAR 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Otantik Liderlik ile Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2013

Nuriye SAVUR

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı :Doç.Dr. Halil SAYLI



Jüri Üyeleri :Doç.Dr. Veysel AĞCA



:Yrd.Doç.Dr.Ahmet BAYTOK



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Nuriye SAVUR'un "Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 27.08.2013 günü saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

Prof.Dr.Selçuk AKÇAY
MÜDÜR

ÖZET

OTANTİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nuriye SAVUR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz 2013

Danışman: Doç. Dr. Halil SAYLI

Bu çalışmada otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları üzerinde durulmuştur. İlk bölümde pozitif psikoloji ve örgüt; ikinci bölümde pozitif liderlik yaklaşımı, otantik liderlik ve psikolojik sermaye; üçüncü bölümde otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki ve otantikliğin takipçilerin davranışı, motivasyonu ve algıları üzerine etkisi incelenmiştir. Son aşamada ampirik olarak pozitif liderliğin temel bileşeni olan otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki çalışılmıştır. Çalışmada araştırma birimi olarak bir kamu kuruluşu seçilmiştir. Araştırma biriminden 321 kişiye anket uygulanmış, elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın amacına yönelik önceden oluşturulmuş olan beş hipotez, çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar konuyla bağlantılı bir biçimde yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Liderlik, Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Nuriye SAVUR

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

July 2013

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Halil SAYLI

This study focuses relationship between authentic leadership and psychological capital. In this study positive psychology and organizasyon(in the first part), positive leadership, authentic leadership and psychological capital(in the second part),the relationship between authentic leadership and psychological capital: followers behaviour, motivation and perception(in the third part). In the last part the relationship between authentic leadership and psychological capital is studied empirically. A public organisation is chosen to be studied on, and 321 staff take place during the study. Five hypotheses that were created for the purpose of research, have been analyzed and the results are interpretede in conjunction with the topic. In conclusion It is stated that there is a positive relationship between authentic leadership and psychological capital.

Key words: Positive Leadership, Authentic Leadership, Psychological Capital

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren, katkı ve destek sağlayan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Halil SAYLI 'ya, tezin uygulamasında büyük destek olan Afyon Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürü 1.Sınıf Emniyet Müdürü Müjdat KARAGÖZ ve Afyon İl Emniyet Müdürü Mustafa UÇKAN' a ve özellikle her yaptığım işte her zaman arkamda olan ve beni destekleyen eşim Emrah SAVUR'a teşekkürlerimi sunarım.

Nuriye SAVUR

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİ VE LİDERLİK

1. POZİTİF PSİKOLOJİ.....	3
1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	3
1.2. POZİTİF PSİKOLOJİ VE ÖRGÜT.....	5
1.3. POZİTİF ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINDA YAKLAŞIMLAR.....	6
1.3.1.Pozitif Örgütsel Psikoloji.....	6
1.3.2.Pozitif Örgüt Okulu.....	7
1.3.3. Pozitif Örgütsel Davranış.....	7
1.3.3.1. Pozitif Örgütsel Davranışın Boyutları.....	8
1.3.4.Pozitif Örgüt Yaklaşımlarının Ortak Yönleri ve Farklılıkları.....	9
2. POZİTİF LİDERLİK YAKLAŞIMI.....	11
2.1. LİDERLİK.....	11
2.1.1.Liderlik Tanımı.....	11
2.1.2. Liderlik Kavramı.....	11

2.1.3.Genel Liderlik Özellikleri.....	12
2.1.4.Liderliğin Gelişimi.....	12
2.2. POZİTİF LİDERLİK YAKLAŞIMI.....	14
2.3. POZİTİF LİDERLİK STRATEJİLERİ.....	16
2.4. LİDERLİĞİN POZİTİF FORMLARI.....	19
2.4.1.Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership).....	19
2.4.2. Ruhsal (Spiritüel Liderlik).....	20
2.4.3.Dönüşümcü Liderlik.....	21
2.4.4.Etik Liderlik.....	22
2.4.5.Otantik Liderlik.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE

1. OTANTİK LİDERLİK	25
1.1. OTANTİKLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	25
1.2. OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI.....	25
1.3. OTANTİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ.....	27
1.4. OTANTİK LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ.....	28
1.4.1.Öz Farkındalık.....	28
1.4.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	29
1.4.3. Öz Düzenleme ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	29
1.4.4. İlişkilerde Şeffaflık.....	30
2. PSİKOLOJİK SERMAYE.....	31
2.1. PSİKOLOJİK SERMAYE TANIMI.....	31
2.2. PSİKOLOJİK SERMAYE BOYUTLARI.....	32
2.2.1. Umut(Hope).....	32

2.2.2. İyimserlik (Optimism).....	33
2.2.3. Öz-yeterlik (Self efficacy).....	34
2.2.4. Psikolojik Dayanıklılık (Resilience).....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE

ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ....	38
1.1. OTANTİK LİDERLİK VE TAKİPÇİLERİN DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	38
1.1.1. Otantik Liderlik İş Memnuniyeti ve Bireysel Performans.	38
1.1.2. Otantik Liderlik ve İşe (Çalışmaya) Tutkunluk.....	40
1.1.3. Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık.....	41
1.1.4. Otantik Liderlik ve İş Yerinde Sapkın Davranış.....	42
1.2. OTANTİK LİDERLİK VE TAKİPÇİLERİN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	43
1.2.1. Otantik Liderlik ve Duygusal Bağlılık.....	43
1.2.2. Otantik Liderlik ve İlişkisel Özdeşleşme.....	45
1.2.3. Otantik Liderlik ve Lidere Güven.....	46
1.2.4. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye.....	48
1.3. OTANTİK LİDERLİK VE TAKİPÇİLERİN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	51
1.3.1. Otantik Liderlik ve Genel Lider İzlenimi.....	51
1.3.2. Otantik Liderlik ve Liderden Duyulan Tatmin.....	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE AFYONKARAHİSAR POLİS TEŞKİLATINDA BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	53
2. VERİLERİN TOPLANMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ..	54
2.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER.....	55
2.1.1. Bağımsız Değişkenler.....	55
2.1.2. Bağımlı Değişkenler.....	55
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	56
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	57
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	58
5.1. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİNİN ANALİZİ.....	58
5.2. VERİLERİN NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUĞUNUN ANALİZİ.....	59
5.3. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER....	60
5.4. SPEARMEN SIRA FARKLARI KORELASYONU.....	65
5.5. OTANTİK LİDERLİK SORULARI İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ.....	67
5.6. PSİKOLOJİK SERMAYE SORULARI İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ.....	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	90

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Bireysel ve Organizasyonel Düzeyde Sapmalar	16
Tablo 2. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliğinin Analizi: Cronbach Alpha Testi Sonuçları.....	59
Tablo 3. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye ölçeklerinin Normallik Analizi: Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları.....	60
Tablo 4. Katılımcılara Ait Bazı Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 5. Otantik Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	63
Tablo 6. Psikolojik Sermaye Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları...64	64
Tablo 7. Otantik Liderlikle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişki: Spearman Sıra Farkları Korelasyonu Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 8. Otantik Liderlik ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	69
Tablo 9. Çalışanların Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Mann Whitney U Testi ve Kruskal Testi Sonuçları.....	71

GİRİŞ

Günümüze kadar liderlik teorisi ve uygulaması ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Liderlik tarihte Eski Ahitler, Eski Çin ve 16. yüzyılda İtalya’da çalışılmaya başlayan uzun ömürlü bir kavramdır (Safferstone, 2005). Lider ve liderlik kavramı, geçmişten günümüze kadar her dönemde önemli bir kavram olmuştur. Savaşlar başarılı liderlerin yönettiği ordular tarafından kazanılmış; büyük şirketler, parlak liderlik yetenekleri olan kişiler tarafından güçlendirilerek dünya ekonomisinde önemli yerlere gelmişlerdir. Böylelikle liderlik kavramı, birçok bilim adamı tarafından araştırmalara konu edilmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Liderlik, lider özellikleri, modern organizasyonlarda liderlik ihtiyacı ve etkili liderlerin organizasyon performansı üzerine etkisi, önerilen liderlik modelleri ve liderlik geliştirme stratejileri gibi konularda birçok araştırma mevcuttur (Ardichvili ve Manderschied, 2008).

Son dönemde liderlik ile ilgili en önemli gelişmelerden birisi pozitif psikolojinin etkisi ile ortaya çıkan yeni tartışma alanlarının oluşmasıdır. Bu tartışmalar liderliğin daha farklı ve kapsayıcı olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Liderliğin pozitif formuna ilginin artmasının nedeni; çalışanın performansını arttırmak, sorunlarını çözmek, zayıf yönlerini geliştirmek için çözüm odaklı ve yapıcı pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmasıdır. Özellikle son yıllarda sosyal sorunların giderek artması ve etik liderlere olan ihtiyaç, pozitif liderlik yaklaşımının gün yüzüne çıkmasında büyük rol oynamıştır. Araştırma konusu olan otantik liderlik, pozitif liderlik kavramının temel bir bileşenini oluşturmaktadır.

Kendi kendine yetebilen, kendine güvenen, umut sahibi, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen çalışanlar bir organizasyonun performansına çok daha fazla katkıda bulunurlar. Bu nedenle, bir organizasyonda insan kadar sahip olduğu psikolojik sermayenin düzeyi de önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, otantik liderlik ile çalışanların, ekonomik, sosyal ve beşeri sermayelerinin ötesinde bir kavram olan psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki

incelenecektir. Ayrıca, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, pozitif psikoloji ve liderlik kavramları ele alınmıştır. Bu amaçla pozitif psikoloji ve örgüt kavramları, pozitif psikolojinin örgüte yansımalarının sonucu olarak ortaya çıkan pozitif örgüt araştırmalarından pozitif örgütsel psikoloji, pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Ayrıca pozitif liderlik yaklaşımı, pozitif liderlik stratejileri ve liderliğin pozitif formlarından hizmetkâr liderlik, spiritüel liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik kavramları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları ele alınmıştır. Bu amaçla otantiklik, otantik liderlik kavramı, özellikleri ve bileşenleri ile psikolojik sermaye kavramı tanımı, boyutları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu amaçla otantik liderlik ve takipçilerin davranışları, motivasyonu ve algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

En son bölümde, otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma Afyon ili merkez polis teşkilatında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Sonuç bölümünde araştırmanın genel bir değerlendirmesi yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİ VE LİDERLİK

1. POZİTİF PSİKOLOJİ

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Pozitif psikoloji kavramı, ilk kez Maslow tarafından kullanılmıştır. Motivasyon ve Kişilik adlı kitabının “Pozitif Psikolojiye Doğru” başlıklı son bölümde Maslow, yeni psikoloji kavramlarının araştırılmasını öneren bir araştırma gündemi ortaya atmıştır (Wright, 2003). Pozitif psikoloji kavramı 1960’larda hümanistik psikoloji akımı bağlamında Abraham H. Maslow ve Carl Rogers tarafından ortaya atılmış, ancak 1998 yılında Amerikan Psikologlar Birliği’nin o dönem ki başkanı Martin E.P. Seligman tarafından ismi konulmuştur (Seligman, 1998; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Seligman (1998), kızıyla konuşurken, sadece yanlışlıklara odaklanmak yerine pozitifliğe odaklanılması ve kişide bulunan iyi ve güçlü niteliklerin desteklenilmesinin gerekliliğini fark etmiştir. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), psikolojinin sadece hastalıkları ve zayıflıkları inceleyen bir bilim dalı olmadığını; aynı zamanda güçlü yönlerin ve erdemlerin de incelemesi gerekliliğini, tedavi etmenin sadece yanlış olanı düzeltmek değil aynı zamanda doğru olanı inşa etmek olduğunu ve psikolojinin olumsuz olanı onarmakla ilgili olan bakış açısının, artık pozitif özellikler inşa etmeye doğru kaydırılması gerekliliğini öne sürmüştür.

Pozitif psikoloji, sıradan insanın güçlü yönlerini konu almaktadır (Sheldon ve King, 2001). Bu hareket “Pollyannacı” bir tutumla gerçekleri yadsımamakta (Faller, 2001) ya da hayatı tozpembe görmemektedir (Gable ve Haidt, 2005).

Pozitif psikoloji alanında çalışan araştırmacılar, pozitifliği üç yönlü bir olgu olarak ele alırlar. Bunlardan ilki mutluluk, geçmiş ve şimdiye ait duygular, haz,

sevinç, doyum, kendini gerçekleştirme ve iyi olma hali gibi olumlu öznel deneyimleri, ya da durumları içerir. İyimserlik, umut ve inanç gibi bazı duygular gelecek odaklıdır. Bu duyguların pozitifliği, yaşamı daha değerli bir hale getirir. İkincisi sevme, mesleki yeterlik, cesaret, azim, affedicilik, özgünlük, özyönetim, özsaygı ve bilgelik gibi pozitif bireysel özelliklerdir. Bunlar iyi karakterin temel özellikleri olarak kabul edilebilir. Üçüncüsünde ise kurum ve örgütlerde etkin olan veya etkinleştirilebilir olan sorumluluk alma, destek olma, fedakârlık, nezaket, uzlaşma, hoşgörü ve iş etiği gibi, örgütsel erdemlerin sonucu olarak gerçekleşen olumlu deneyimler ve özelliklerden oluşan pozitif özellikler yer almaktadır (Fineman, 2006). Pozitif kurum ve örgütler, pozitif öznel deneyim ve pozitif bireysel özelliklerin gelişebilmesi için gerekli ortamı sağlar (Ramlall, 2008).

Pozitif psikoloji; bireylerin pozitif özelliklerinin geliştirilmesine, pozitif deneyimler yaşamalarına ve öznel iyi oluşlarını artırıcı programlar aracılığı ile ruh sağlıklarının korunmasına odaklanan bir disiplindir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bugün psikoloji bilimi, pozitif psikoloji akımı doğrultusunda, modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme olasılığı üzerinde durarak (Caprara & Cervone, 2003), sorunlu olanı saptayıp çözmek kadar, sorunları ortaya çıkmadan önlemenin yollarını bulmayı hedeflemektedir.

Önemli bir etki meydana getiren bu teori, pozitif psikoloji kavramı, araştırma temeli üzerine inşa edilmiştir (Luthans, 2002a). Seligman ve Csikszentmihalyi (2002), pozitif psikoloji kavramını 3 aşamada ele almıştır.

1. Öznel düzey: İyilik hali, memnuniyet ve geçmişten tatmin alma, şimdiye ilişkin uyum ve mutluluk, geleceğe dair umut ve iyimserlik oluşturmak.

2. Bireysel düzey: Pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir. Sevme kapasitesi, estetik duygusu, cesaret, duyarlılık, azim, affedicilik, maneviyat, yetenek ve bilgelik kapasitesi gibi pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir.

3. Grup düzeyi: Fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü, vatandaşlık ve güçlü bir iş ahlakı gibi örgütsel erdemlerin sonucu olarak gerçekleşen olumlu deneyimler ve özellikler vardır (Luthans, 2002b).

Pozitif psikoloji bireysel düzeyde sevgi, cesaret, iletişim becerileri, estetik, duyarlılık, kapasite, azim, affedicilik, özgünlük, maneviyat, yetenek ve bilgelik gibi

bireysel özelliklere odaklanır. Grup düzeyinde ise grupların toplumsal erdemleri ile ilgilidir. Toplumsal erdemler bireyleri iyi vatandaşlık, sorumluluk, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş etiği gibi olumlu psikolojiye yönlendirir (Luthans, 2002a). Bu yönüyle pozitif örgüt bilimi, pozitif psikoloji kavramı üzerine inşa edilmiştir.

1.2. POZİTİF PSİKOLOJİ VE ÖRGÜT

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi, yaşam kalitesini artırma ve sorunları önlemeyi amaçlayan pozitif öznel deneyimin, pozitif bireysel özelliklerin ve pozitif kurumların bilimi olarak ifade eder.

Son yıllarda yönetim alanında pozitif psikoloji biliminden yararlanmaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, yönetim alanında genel itibariyle sorunların temeline inilip, yapıcı ve çözüm odaklı yollar bulmaktan ziyade var olan negatif kavramlar üzerine daha çok odaklanıldığı görülmektedir. Örneğin, psikolojik sermaye boyutlarından umut ve dayanıklılık yerine stres ve tükenmişliğe, örgütlerde değişime açık olma yerine değişime dirence, yönetici ve çalışanların güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri yerine onların eksiklikleri ve sorunlarına daha çok yer verildiği görülmektedir (Luthans, 2002).

Luthans (2002), örgütlerde sorunları çözmek ve zayıf yönleri iyileştirmek amacıyla, çalışanların güçlü yönlerinin ön plana çıkarılmasının önemine değinmekte ve yapıcı ve çözüm odaklı bir yaklaşımın gerekliliğini savunmaktadır. Pozitif örgüt araştırmalarının karşı oldukları nokta negatif kavramların, pozitif olana karşı dengeli olmayan bir biçimde vurgulanmasıdır.

Maslow'un Motivasyon ve Kişilik adlı kitabının "Pozitif Psikolojiye Doğru" başlıklı son bölümde bahsettiği görüşlerinin çoğu ampirik araştırmalara dayalı değildi ve çok azı örgütlerle ilişkili idi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Cameron & Speitzer, 2011). Buna karşın yönetim alanında Hawthorne araştırmaları ile başlayan araştırmalarda, çalışanların olumlu duyguları ile bireysel performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, pozitif duygulara sahip çalışanların daha üretken olduğuna ilişkin kabul gören pozitif örgütsel davranış bakış

açısına karşın, çalışanların sorunları ve bunların çözüm yolları nispeten daha fazla dikkat çekmiştir (Luthans & Church, 2002).

1.3. POZİTİF ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINDA YAKLAŞIMLAR

Pozitif psikoloji akımının yönetim alanına yansması üç farklı yaklaşımla gerçekleşmiştir. Bu üç yaklaşım birçok ortak noktaya sahip olmakla birlikte, farklılıklar da içermektedirler.

Bunlardan ilki pozitif örgütsel psikoloji, ikincisi pozitif örgüt okulu, üçüncüsü ise pozitif örgütsel davranıştır.

1.3.1. Pozitif Örgütsel Psikoloji

Henüz yaygın olarak kullanılan bir kavram olmayan pozitif örgütsel psikoloji “İş Yerinde Pozitif Psikoloji”, “Pozitif İş Yeri” ve “Pozitif Organizasyon” başlıkları altında ele alınmıştır (Martin, 2005; Turner, Barling & Zacharatos, 2002; Weigand & Geller, 2005). Bu anlamda pozitif örgütsel psikoloji çalışmaları, pozitif öznel deneyimleri ve pozitif işyerlerinde yapılan çalışmalarını içerir. Peterson (2006)’a göre pozitif psikoloji 3 boyut üzerine inşa edilmiştir. Birinci boyut mutluluk, refah, akış, zevk, umut, iyimserlik ve olumlu duyguları da için alan pozitif öznel deneyimlerdir. İkinci boyut yetenekler, ilgi alanları, yaratıcılık, bilgelik, değerler, güçlü karakter, anlam, amaç, büyüme ve cesaret gibi pozitif bireysel özelliklerdir. Üçüncü boyut pozitif kurumlar, pozitif aileler, okullar, işyerleri, toplulukları ve toplumları içerir. Peterson’a göre son boyut diğer iki boyutun gelişmesini kolaylaştırır. Pozitif örgütsel psikoloji, iş ortamında pozitif özellikler ve öznel deneyimlerle ilgili yapılan bilimsel araştırmalar ve bu araştırmaların iş ortamına uygulanması” olarak tanımlanmıştır (Donaldson ve Ko, 2010) .

1.3.2. Pozitif Örgüt Okulu

Pozitif örgüt okulu, pozitif psikoloji kavramı çerçevesinde birleşen çeşitli örgüt araştırmalarını bir araya getiren bir yaklaşımdır. Pozitif örgüt okulu öncelikle pozitif süreçler, pozitif sonuçlar ve kuruluşların ve çalışanların nitelikleri ile ilgili bir kavramdır (Cameron, 2003).

Pozitif örgüt okulunun temel fikri, kuruluşların başarılarını üst seviyelere çıkarmalarını sağlayacak pozitif davranış örüntülerini ortaya çıkarmaktadır (Roberts, 2005). Pozitif örgüt okulu yaklaşımında amaç, işyerinde olumlu davranış örüntülerini ortaya çıkararak örgütlerin başarılarını tetiklemek ve üst seviyelere yükselmelerini sağlamaktır. Pozitif örgüt okulu yaklaşımında pozitif kelimesi, pozitif örgüt süreçlerini ve örgütün kişilerarası ve yapısal dinamiklerinin pozitif olgular dikkate alınarak incelenmesini; okul kelimesi ise pozitif örgüt ortamlarından bilimsel ya da teorik olarak yürütülen çalışmaları ifade eder (Cameron & Speitzer, 2011).

Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen pozitif örgüt okulu, yüksek bireysel ve örgütsel performans gibi pozitif etkileri bulunan takdir etme, işbirliği, kuvvet, erdem, canlılık, kuvvet, dayanıklılık, güven ve anlamlılık gibi pozitif dinamikler üzerine odaklanır (Bernstein, 2003).

1.3.3. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış “günümüz organizasyonlarında çalışanların performansını arttırabilmek için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynağı ve bunların psikolojik kapasiteleri ile ilgili yapılan araştırma ve uygulama” olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002). Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojinin organizasyona yansımalarının bir sonucudur. Pozitif psikolojik kapasite, gelişime açık, ölçülebilen ve performansı arttırmak için kullanılması gereken bir kavram olarak görülmektedir (Luthans, 2002b; Nelson & Cooper, 2007).

Pozitifliğin yanına psikolojik kapasite kavramı dâhil edilerek pozitif örgütsel davranış kavramı tanımlanmıştır. Pozitif örgütsel davranış kapasitesinin çekirdeğini umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlik oluşturur (Luthans, 2002b; Luthans & Avolio, 2003; Luthans & Youssef, 2004; Youssef & Luthans, 2007). Pozitif örgütsel davranış, pozitif sonuçlara katkıda bulunur. Örneğin, umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile yüksek iş doyumunu, mutluluk ve örgütsel bağlılık kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Youssef & Luthans, 2007). Ayrıca çalışanların pozitif karakterlerinin, yüksek iş performansı ile ilişkili olduğu tahmin edilmektedir (Ramlall, 2008).

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji yaklaşımı doğrultusunda gelişen bir kavramdır. Çalışanların organizasyon içerisinde mutlu ve huzurlu hayat sürmeleri ve pozitif davranışlar geliştirmelerini hedefleyen bir akımdır (Özkalp, 2009).

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

Pozitif Örgütsel Davranış, Herzberg (1966), Maslow (1954) ve McGregor'un (1960) önceki çalışmalarının teorik bulguları üzerine inşa edilmiştir. Pozitif örgütsel davranışının iş performansı, iş tatmini, işe bağlılık, öz-değerlendirme, kendi kaderini tayin ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

1.3.3.1. Pozitif Örgütsel Davranışın Boyutları

Şimdiye kadar pozitif örgütsel davranışın tanımını en iyi şekilde sağlayan dört boyut tespit edilmiştir. Bunlar; umut, öz-yeterlik, iyimserlik, dayanıklılıktır.

i. Umut: İnsan doğasındaki temel duygulardan biri olan umut kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısında yapılan araştırmalarda, bilişsel ve duygusal boyutları olan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Umut, bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerjisi ile amacı elde etmek için ortaya koyduğu alternatif yollara ilişkin pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanmıştır (Snyder, 2000). Umut düzeyleri yüksek olan bireyler, hedeflerine ulaşma isteğine sahip olduklarından, karşılaşılabilecekleri olası engelleri öngörüp hedeflerine uygun alternatif yollar belirleyebilirler.

ii. İyimserlik: Pozitif psikoloji akımının öncüsü olan Seligman, insanın çaresizliğe karşı savunmasız olup olmasının, ortaya çıkan sonucu açıklama biçimine bağlı olduğunu belirtmiştir (Seligman, 1998: 43-47). Bu bağlamda iyimserlik, kişinin amacına ulaşmak için ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellemiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Scheier & Carver, 1985, 26'dan Güler, 2009). Tiger (1971: 18) iyimserliği "bireyin zevkine veya sosyal açıdan avantajına uygun olarak, sosyal veya bedensel durumları yorumlamaya ilişkin ruh durumu veya tutumu" olarak tanımlamaktadır. İyimser kişiler kötü olayları dışsal (benim hatam değil), değişken

(bu yalnızca şimdi oldu) ve spesifik (yalnızca bu olay) olarak görürken; kötümser kişiler tam tersine içsel (benim hatam), sabit (bu her zaman oluyor) ve genel (her olay) olarak görmektedirler (Peterson, 2000; Seligman, 1998).

iii. Öz-yeterlik: Bandura'nın "sosyal-bilişsel öğrenme teorisi" ne dayanan öz-yeterlik kavramının temelini, bireylerin kendi yeterlikleri hakkındaki farkındalıkları ve bunun davranışları üzerine etkisi hakkında çalışmaları içerir. Bandura, bireyin gerçekleştirmek istediği davranış için gerekli olan motive edici unsurlara öz-yeterlik kavramını da eklemiştir (Akçay, 2011: 81). Öz yeterlik, bireyin bir görevi başarıyla gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini göstermesi noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaatidir (Wood ve Bandura, 1989: 408; Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Bu tanımda açıklanan kavram belirli bir durum için geçerli olan özgün öz-yeterliktir.

iv. Dayanıklılık: Pozitif sermayenin diğer bileşenlerinden farklı olarak dayanıklılık, belirli risk ve olumsuz durumlar altında kişinin göstermiş olduğu olumlu uyum olarak tanımlanabilir (Master & Reed, 2002, 75). Luthans, psikolojik dayanıklılığı, bireyin olumlu ve olumsuz şartlar altında gösterdiği pozitiflik veya bunları karşılama gücü olarak tanımlamaktadır (Luthans, 2002b: 702). Dayanıklılığın daha çok olumsuz durumlarda etkisini gösterdiği düşünülecek olursa, kavramın bireyin çalışma yaşamına özgü olumsuz koşullarda stresle başa çıkmasını kolaylaştıran bir özellik olacağı düşünülebilir (Luthans, 2002, 61). Luthans'a göre, dayanıklılık özelliğine sahip bireyler, iş ortamının ve yaşamın streslerinden kaynaklanan fiziki ve zihinsel hastalıklardan daha çok korunmaktadırlar.

v. Diğer Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları

Her ne kadar öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi kavramlar pozitif örgütsel davranışın temel bileşenleri olsa da, bu kavramlara bilgelik, minnet, bağışlayıcılık, cesaret, hatta tinsellik veya maneviyat gibi kavramlarda ilave edilebilir.

1.3.4. Pozitif Örgüt Yaklaşımlarının Ortak Yönleri ve Farklılıkları

Pozitif örgüt yaklaşımları, geleneksel yönetim anlayışının örgüt ortamındaki işlevsel bozuklukları ya da aksaklıkları incelemesine karşı değildirler. Eleştirdikleri

nokta, negatif olgulara odaklı geleneksel yönetimin pozitif dinamikleri ve organizasyonel çıktıları yeterince araştırmamış olmasıdır (Peterson & Seligman, 2003).

Pozitif örgüt yaklaşımları, çalışanların ve örgütlerin psikolojik sermayelerini harekete geçirmeye ve beslemeye odaklanmıştır. Bu sayede çalışanların kendilerini ifade edebildiği, duygu ve ihtiyaçlarının önemsendiği, etik ilkeler çerçevesinde örgütün belirlediği hedefe doğru yöneldiği bir ortam oluşturmaya odaklanmaktadır (Fineman, 2006).

Pozitif örgüt yaklaşımları, araştırmalarını pozitif psikoloji akımı doğrultusunda gerçekleştirirler ve psikolojik sermayenin performansa etkisini önemserler. Bu anlamda zaman zaman araçsal kaygı taşımaları nedeniyle örgüt ve yönetim yanlısı oldukları yönünde eleştirilmektedirler (Demir, 2011).

Pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımları, genellikle iyileşme, coşku, sağlamlık veya erdemli olma, gelişme, mükemmellik gibi pozitif dinamiklere odaklanmaktadır. Bu çalışmalar tek bir teoriyi değil, iyilik hali ve pozitif insan potansiyelinin ortaya çıkması düşüncesi üzerine artan bir vurgu yapan genişletilmiş bir bakış açısını temsil etmektedir (Peterson & Seligman, 2003).

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ile pozitif örgüt okulu yaklaşımı arasında belirli farklılıklar vardır. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımında öncelik, çalışanların performansını etkileyen psikolojik durumları ve güçlü yönleridir. (Luthans 2002). Pozitif örgüt okulu yaklaşımında ise öncelik çalışanların gelişimini etkileyen faktörlerin örgüt bağlamındaki pozitif yönleridir (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). “Donaldson ve Ko (2010), çalışanın performansını arttırmak, pozitif örgütsel davranışın merkezinde yer alırken, pozitif örgüt okulu çalışmalarında önemli ama merkezi bir unsur olmadığını belirtmiştir” (Demir, 2011).

“Ayrıca, pozitif örgütsel davranış çalışmaları mikro ve orta analiz düzeylerinde saha araştırması kullanılarak yapılmış, pozitif örgüt okulu çalışmalarında ise genellikle çeşitli nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak örgüt düzeyinde analizler yapılmıştır. Yani pozitif örgütsel davranış tümevarımsal

gelişme eğilimindeyken, pozitif örgüt okulu, bunun tersi yönde gelişmektedir” (Demir, 2011).

2. POZİTİF LİDERLİK YAKLAŞIMI

2.1. LİDERLİK

2.1.1. Liderlik Tanımı

En sadeleştirilmiş tanımı ile liderlik başkalarına istediğini yaptırmak olarak tanımlanabilir. Yönetim literatüründe, liderliğin 300 değişik tanımı bulunmaktadır (Burns, 1978; Munroe, 1993). Munroe (1993) liderliği “değişimi tetikleyen motor güç”, Robbins (2001) ise “bir grubu ortak hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için etkilemesi” olarak tanımlamaktadır. Stodgill (1974), liderliği bir süreç olarak ele almış ve liderlik sürecini, ortak hedeflere ulaşmak için, grup üyelerini baskıcı olmayan yöntemlerle etkileme ve faaliyetlerini koordine etme olarak tanımlamıştır. Sonuç olarak liderlik, bireyler üzerinde ortak hedefe ulaşmak için gerekli etkiyi yaratabilecek ve sonuca ulaştırabilecek bir dizi özellik ve karakteristiklerin bütünü şeklinde ele alınabilir.

2.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda, araştırmacılar liderliği “özellik”, “süreç”, “etkileşim”, “güç ilişkisi”, “yönetimden ayrıldığı yönler”, “etkinlik” gibi farklı özellikleri ön plana çıkararak açıklamaya çalışmışlardır. Liderlik araştırmalarında, kavram çok farklı şekillerde ele alınmakla birlikte, üzerinde en fazla araştırma yapılan konu liderliğin etkinliğidir (Yukl, 1994: 2).

Ancak liderlik kavramına ve özelliklerine, araştırmacılar tarafından farklı anlamlar yüklenebilmesi ve bu sebeple geniş kapsamlı bir kavram olması (Cribbin, 1972: 9) ve araştırmacıların liderlik kavramı ve özelliklerini kendi bakış açıları, tecrübeleri ve ilgi alanlarına göre tanımlamaları (Yukl, 1989), liderliğin kavramsallaştırılmasını güçleştirmektedir. Yukl(1994) güç, yönetim, otorite ve kontrol kavramlarının sıklıkla liderliğin yerine kullanıldığını belirtmektedir. Ancak bu kavram/özellikler tek başlarına kişiyi lider yapmamaktadır. Burada kritik nokta, gücün kavramsallaştırılmasında esas olarak görülen “amaç”tır.

Liderliğin sıklıkla yerine kullanıldığı ve karıştırıldığı bir diğer kavram da yönetimdir. Liderin/liderliğin günlük yaşamda “belli bir pozisyon sahibi” olarak algılanması ve yönetici/yönetim ile benzer şekilde tanımlanması bu karmaşıklığı yaratmaktadır (Kotter, 1990: 3–5). Baltaş (2002) yönetici ve liderin, “karar verme, koordine ve ilişki kurma ve icrada” birbirlerinden ayrıldıklarını belirtir. Baltaş’a göre yönetici ve liderler, örgütsel düzeyde ne yapılacağına karar verir, gerekli koordine ve ilişkiyi kurar ve personelin işi gerçekleştirmesini sağlar, ancak yönetici ve lider bu üç işi farklı şekillerde gerçekleştirir.

2.1.3. Genel Liderlik Özellikleri

Günümüz iş dünyasının koşulları ve sürekli meydana gelen değişimler, liderin bazı kişilik özelliklerine sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir. Schneider’in homojenlik modelinde vurgulandığı gibi, lider ile liderin oluşturduğu çalışma ortamının, liderin kişilik özellikleri ile doğrudan bağlantısı vardır (Mumford, 2000).

Bu bağlamda liderlik yaklaşımları ve günümüz koşulları dikkate alındığında bir liderin kişilik özelliği olarak zekâ, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavrama, yeniliklere açık olma, empati, dinleme, hitabet ve insanları etkileme özelliklerine sahip olmasının onun liderlik rolünü oynamasında faydalı olacağı söylenebilir.

Bu özellikler yanında gücü kullanma biçimi, mesleki birikim ve bilgi seviyesi, ileri görüşlülük, ilham verme, motive etme, meydan okuma, saygılı olma, hevesli olma, onurlu ve şerefli olma gibi özelliklerinde liderin, kişilik olarak izleyenleri etkilemesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

2.1.4. Liderliğin Gelişimi

Yönetim alanında liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, 1900-1940 yılları arasında özellikler yaklaşımı, 1950 ve 1960’lı yıllarda davranışsal yaklaşımlar, 1960’lı yılların sonlarından 1980’li yıllara kadar ise durumsallık ve koşul bağımlılık yaklaşımlarının hâkim olduğu görülmektedir (Bryman, 1992). 1980’lerden sonra ise yeni ve güncel liderlik modellerinin ortaya çıkmaya başladığını görmekteyiz.

Yönetim alanında, liderlik ile ilgili geliştirilen teorilerin en eskisi özellikler yaklaşımıdır. 20. yüzyılın ilk yarısında şekillenmeye başlayan bu teori, lideri lider yapan evrensel liderlik özelliklerinin tanımlanmasına yoğunlaşmıştır. Bu teoriye göre

liderler, diğler insanlardan farklı kişisel özelliklere sahiptirler ve bu özellikler doğuştan gelir. Bu teoriyi ortaya atan ve destekleyen araştırmacılar liderlerin doğuştan evrensel liderlik özelliklerini taşıdıklarını ve bu özelliklere sahip kişilerin iyi ve etkin bir lider olabileceğini kanıtlanmaya çalışılmışlardır (Hollander, 1978; Hollander ve Offermann, 1990a). Ancak günümüzde özellikler teorisinin durağan yapısı, liderin ve takipçilerin eğitilebilir olması ve ortamın sürekli gelişmesi sebebi ile değişmeye başlamıştır. Özellikler teorisi liderliğin evrensel özelliklerini tanımlama ve bunları geliştirmeye yoğunlaşmıştır.

Özellikler teorisinden sonra liderlik literatürüne hâkim olan davranışsal teori, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, liderin gösterdiği davranışlara odaklanmıştır (Koçel, 2001). Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından yapılan iş odaklı ve ilişki odaklı liderleri birbirinden kesin çizgilerle ayıran liderlik çalışmaları öncülük etmiştir.

Durumsallık teorisi, liderlik sürecinin oluştuğu koşulları ve etkilerini incelemektedir. Bu teorisinin temel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Fiedler ve modeli ile özdeşleşen durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini belirterek, yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teorilerden ayrılmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi davranışçı teori, liderin işe ve ilişkiye yönelik davranışlar göstereceğini belirtmiş, ancak hangi koşullarda hangi liderlik tarzının etkin olacağını ortaya koymamıştır. Bu nedenle kapsamlı bir liderlik teorisinde liderlik sürecinin oluşumu ve etkin liderliği tetikleyen koşulların göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır.

Graen ve arkadaşları, sosyal yaşamda ikili ilişkilerin nasıl geliştirildiğini tanımlayan “rol teorisi” ve “sosyal değişim teorisi” sinden yararlanarak (Sparrowe ve Liden, 1997: 523) “Lider-Üye Değişim” teorisini ortaya atmışlardır. Bu teorisinin amacı, lider ve astları arasındaki ikili ilişkilerin etkileri ve geliştirilmesi ile ilgili karşılıklı etkileşimi ortaya koymaktır. (House ve Aditya, 1997: 430). Lider-Üye Değişim teorisine göre liderlik, lider ve izleyenler arasındaki etkileşim ile

gerçekleşen bir süreçtir. Liderliği süreç olarak ele alması ile önceki liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır (Northouse, 1997: 109).

2.2. POZİTİF LİDERLİK YAKLAŞIMI

Cameron (2008)'e göre pozitif liderlik, pozitif performansı arttırmaya teşvik eden, pozitif performansı arttırmanın yollarını arayan ve çalışanların erdemlilik, saadet, mutluluk gibi olumlu duygularının ortaya çıkmasını sağlayan liderlik olarak tanımlanmaktadır. Pozitif liderlik organizasyonu olumlu yöne çeker ve çalışanları olumlu yönde teşvik eder. Organizasyonda erdemlilik, saadet, mutluluk gibi duyguların ortaya çıkmasını sağlar. Pozitif liderler, pozitif organizasyon yapıları oluşturmaya odaklanırlar. Bu kavram, "Eğer etkin bir lider olmak istiyorsam, ne yapabilirim?" sorusuna cevap aramaya yardımcı olur. Bir organizasyonda yüksek bir performans için gerekli olan prensipleri ortaya koyar (Cameron, 2008: 13). Cameron, Dutton ve Quinn (2003)'e göre pozitif liderlik, olumlu ilkelerin uygulanmasıdır.

Pozitif liderler, organizasyonlarda motivasyonu ve performansı arttırmak, sorunları çözmek, zayıf yönleri iyileştirmek için proaktif bir yaklaşım sergilerler. Pozitif liderler, insanların iyi olduğu ve doğru yaptıkları şeyleri tespit edip bunların üzerine yatırım yaparak ve zayıf yönleri keşfedip bunları geliştirmeye yönelerek diğer liderlere nazaran verimliliği bir buçuk kat arttırabilirler. İnsanların güçlü oldukları alanları geri bildirim olarak almaları aynı zamanda işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını da gözle görülür derecede yükseltir (Keskin, 2009).

Tombaugh (2005), pozitif liderlerin olasılıklar yerine sorunlara odaklanması ve organizasyonda bir çalışma kültürü yaratması gerektiğini savunur. Pozitif liderler, problem çözme tekniklerine güvenmek yerine örgütsel başarı nedenlerine odaklanmalıdırlar.

Cameron'a göre pozitif liderliğin üç farklı yönü vardır (Cameron, 2008) . Bunlar:

1. Pozitif liderler, pozitif yükselen performansı ortaya çıkarır. Bu, organizasyon için ortak ve beklenen performansın üstüne çıkmak demektir.

2. Pozitif liderler takipçileri ile pozitif iletişim içerisinde olurlar. Pozitif liderler, olumlu bir önyargı oluşturur veya güç, yetenek ve çalışanın potansiyeli üzerine odaklanırlar. Pozitif liderler, engelleri tespit etmekten ziyade, gelişmeye ve değişmeye odaklanırlar.

Pozitif liderler, iyimserlik, problemleri çözmeye güçlü olmak gibi konulara odaklanırlar. Bununla birlikte olumsuz olayları görmezden gelmez, onlar üzerine olumlu sonuçlar inşa ederler. Yani pozitif liderler, negatif olaylardan pozitif sonuçlar çıkarırlar.

3. Pozitif liderler insanlar için en iyi koşulların oluşturulmasına ve erdemliliğin insanların içinde yeşermesine odaklanırlar. Bu insana iyilik ve diğer öz değer yargılarını yerleştirmeyi amaçlayan psikolojik iyi oluşsal (eudaimonic) bir varsayımdır.

Özetle, pozitif liderlik kişi ve kuruluşlar için zorlukların neler olduğunu, örgütlerde yanlışlara ek olarak nelerin doğru gittiğini, örgütlere nelerin hayat verdiğini, nelerin hayat tükettiğini, nelerin örgüte olağan ve etkili bir şeyler katabileceğini, nelerin ilham vereceği üzerinde durur. Pozitif liderler kişiler arası erdemli, olumlu duygu ve enerji ağları oluşturmayı destekler ve onları teşvik ederler. Yani olumlu sapsmalar sağlayan liderlerdir.

Tablo 1. Bireysel ve Organizasyonel Düzeyde Sapmalar

	SAPMALAR		
BİREYSEL	Negatif Sapma	Normal	Pozitif Sapma
Fiziksel	Hastalık	Sağlık	Canlılık
Psikolojik	Hastalık	Sağlık	Akış
ORGANİZASYONEL	Negatif Sapma	Normal	Pozitif Sapma
Ekonomik	Kârsız	Kârlı	Zengin
Etkililik	Etkisiz	Etkili	Mükemmel
Verimlilik	Verimsiz	Verimli	Olağanüstü
Kalite	Hata eğilimli	Güvenilir	Mükemmel
Etik	Etik dışı	Etik	Yardımsever-İyiliksever
İlişkiler	Zarar Verici	Yardımsever	Onurlandıran
Adaptasyon	Tehdit-Sertlik	Başa çıkan	Gelişmekte olan

Kaynak: Cameron, 2008: 9.

Tablo-1 de bir organizasyonda bireysel ve organizasyonel düzeyde meydana gelebilecek negatif ve pozitif sapmalar görülmektedir. Tablonun orta sütununda bireyde ve organizasyonda normal ve beklenen durum, sağ sütunda pozitif sapmalar, sol sütunda negatif sapmalar görülmektedir. Pozitif liderlik yaklaşımında amaç, bireysel ve organizasyonel düzeyde pozitif sapmaların oluşumunu sağlamaktır. Negatif sapmalar bir organizasyonda sorunlu işleyişin, pozitif sapmalar ise olumlu işleyişin ve erdemliliğin bir sonucudur.

2.3. POZİTİF LİDERLİK STRATEJİLERİ

Literatürde genel olarak pozitif liderlik stratejileri, pozitif iklim (koruyucu, şefkatli, bağışlayıcı), pozitif ilişkiler (enerji ağları oluşturmak, gücü pekiştirmek), pozitif anlam (kişisel değerlere bağlanmak genişletilmiş etkileri vurgulamak, topluluk oluşturmak), pozitif iletişim (kişisel geri besleme elde etmek, destekleyici

iletişim kullanmak) olarak sıralanmaktadır (Cameron; 2008). Aşağıda bu stratejiler sırasıyla açıklanacaktır.

i. Pozitif İklim

Pozitif duyguların negatif duygular üzerinde baskın olduğu ortamlardır. İyimser ve neşeli görüntülü çalışanlar pozitif iklimin tipik örnekleridir. Koruyucu ve teşvik edici pozitif duygular en uygun kişisel ve örgütsel işleyişi sağlar. Bu da organizasyonda pozitif sapmaya sebebiyet verir. Pozitif iklim organizasyonel performansı olumlu yönde etkiler. Sonuç olarak liderler organizasyonel iklimi, olumlu duyguları teşvik eder ve geliştirmeyi destekler (Cameron; 2008).

ii. Pozitif İlişkiler

Pozitif ilişkiler, bireyler ve toplumlar için zenginleşme, yaşam ve öğrenme kaynağıdır. Bu sayede insanlar, birbirleriyle iyi geçinmekte ve birbirlerini zehirlenmekten kaçınmaktadırlar. Bu yönüyle pozitif ilişkiler, kişiler arası ilişkilerde tercih edilen bir yaklaşımdır. Sonuç olarak pozitif ilişkiler; psikolojik, fiziksel, duygusal ve organizasyonel olarak birçok fayda sağlarlar.

Pozitif liderler, sosyal ilişkileri olumlu yönde etkilerler, aynı zamanda var olan hastalıkları da iyileştirirler (Cameron; 2008).

iii. Pozitif anlam

Bu konuda yapılan araştırmalar, pozitif anlamın evrensel bir ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İyi kurulmuş ilişkiler anlamlı bir iş ortamını daha anlamlı yapar. Birey, derin bir amaç peşinde önemli bir iş yaptığını hissettiğinde söz konusu iş anlamlı hale gelir. Bu durum stresi, depresyonu, tatminsizliği azaltır; bağlılık, çaba, mutluluk, güçlendirme, memnuniyet ve tatmin duygularını artırır. Pozitif liderler, çalışanları 3 çeşit anlamla ilişkilendirirler. Bunlardan ilki maddiyat, ikincisi kariyer, üçüncüsü çağrıdır. Çalışmayı mali yönden ve maddi getirisi olduğu için bir iş olarak görenler işlerinde kişisel memnuniyet kazanamazlar. İlgilerini ve tutkularını iş dışındaki alanlarda ararlar. Buna karşılık kariyer yönelimli olan bireyler başarı ile motive olurlar. Onlar prestij, güç, ilerleme ve başarı kazanmak için çalışırlar. Onlar kendi örgütlerinde örnek üye olmak isterler. Örgütlerinde terfi, şöhret ve ilerleme elde etmek için çalışırlar. 3. yönelim ise çağrı olarak işin kendisi

uğruna çalışan bireyleri karakterize eder. Yaptıkları işi, içsel fayda sağlamak amacıyla yerine getiren bireyler, işlerini gerektiği gibi yerine getirir ve sürekli daha iyiyi ararlar. Onlar için çalışma kişisel kazanç ve ödül satın almanın ötesine ulaşır, onlar için iş ayrı bir anlam taşır (Cameron, 2008).

Bu bağlamda çalışanlar, üyeler ve diğer örgütlerle uyum, kimlik ve içselleştirme ilişkisi olmak üzere 3 farklı tip ilişki oluştururlar. Uyum ilişkisinde bireyler olumlu davranışları, ceza ve ödül yöntemiyle ortaya koyarlar. Bu ilişkide kişisel menfaatler ön plandadır ve bireyler yüzeysel hareket edip, yaptıkları işin içeriğine inanmazlar. Organizasyonel kurallara ve prosedürlere uymak zorundadırlar. Bu ise istediklerinden değil uymak zorunda olduklarındandır. Kimlik ilişkisinde olan kişiler organizasyonla daha yoğun ilişki sürdürerek motive olurlar. Onlar katılım ve katkı ararlar. Bu ilişkinin hem organizasyona hem de bireye olumlu katkısı vardır. İçselleştirme ilişkisinde ise örgütsel hedefler tam ve mutlak kabul ile tanınmış ilişkilerdir. Organizasyonun kültürünü ve misyonunu içselleştirmiş bireyler, yaptıkları işlerin doğru ve faydalı olduğuna dair bir inanış içindedirler. İçselleştirme, bireyleri organizasyonun amaçlarına ve önceliklerine kendi öncelikleri ve hedefleri gibi adapte olmaya iter (Cameron, 2008).

iv. Pozitif İletişim

Pozitif iletişimde olumsuz ve eleştirel bir dil yerine olumlu ve destekleyici bir dil kullanılır. Pozitif iletişimin etkileri stratejik planlama yapan 60 kuruluşun üst yönetiminde kullanılmış ve diğer ekiplere göre daha iyi performans sergiledikleri tespit edilmiştir. İletişimde onaylayıcı ve destekleyici üslup, olumsuz ve yargılayıcı üslubun yerine geçince olumlu iletişim gerçekleşir. Takdir, destek, yardım, onay, övgü pozitif iletişimde etkin rol oynarlar (Cameron, 2008).

Pozitif ifadeler takdir, yardımseverlik, destek, onay, övgü, negatif ifadeler ise eleştiri, tatminsizlik, alaycılık, onaylamamadır. Yapılan araştırmalar sonucunda olumlu ifadelerin olumsuzlara oranla daha çok yüksek performans ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Cameron, 2008).

Özetle, destekleyici stratejiler kullanmak, kritik ve düzeltici mesajlar vermek, gerektiği zaman geri bildirimde bulunmak örgüte eşsiz katkılar sağlar.

Liderin iletişim kalıplarını doğru kullanması, pozitif sapmalara ve yüksek performansın ortaya çıkmasına olanak sağlar (Cameron, 2008).

Anlamlılığı mümkün kılan liderler, çalışanlarının menfaatleri ötesinde organizasyonun değerleri ve çıkarları ile ilişkili değerleri vurgularlar. Pozitif liderler organizasyondaki farklı bireylerin farklı yönelimlerinin bilincindedir. Bu liderler, pozitif artan performansı elde etmek için farklı bireyler için farklı teknikler kullanarak yönelimlerden faydalanırlar (Cameron, 2008).

Pozitif liderlerin amacı, çalışanların temel değerleri ile organizasyonel sonuçlarını ilişkilendirerek çalışmanın yarattığı uzun vadeli etkileri tanımlamak ve daha yüksek performans için anlamlılık duygusunu besleyerek organizasyonel performansı daha yüksek seviyelere çıkarmaktır (Cameron, 2008).

2.4. LİDERLİĞİN POZİTİF FORMLARI

Literatürde genel olarak liderliğin pozitif formları, hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, ruhsal (spirituel) liderlik, etik liderlik, otantik liderlik olarak sıralanmaktadır. Aşağıda pozitif liderlik formları sırası ile açıklanacaktır.

2.4.1. Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership)

Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership) yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'in (1970) "The Servant as Leader" isimli makalesinde gündeme gelmiştir. Greenleaf'a (2002: 27) göre hizmetkâr lider; "bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan" kişidir. Hizmetkâr liderlik kavramının bir diğer tanımı ise Hunter tarafından yapılmıştır. Hunter hizmetkâr liderliği, "ortak iyilik için, belirlenen hedeflere yönelik şevkli iş yapmada, insanları etkileme becerisi" olarak nitelendirmiştir (Cecil, 2004: 1).

Hizmetkâr liderliğin düşünsel temeli, Greenleaf'in ortaya koyduğu Kâhyalık Teorisi'ne dayanmaktadır (Turhan, 2007: 30). Kâhyalık Teorisi'ne göre lider; güvenilir, ahlaklı, grubun çıkarlarına hizmet eden (Caldwell, 2002: 153-163), sadık ve fedakârdır (Pollard, 1996: 241-248). Hizmetkâr liderin başarısı liderin kişisel özelliklerinden ziyade, takipçilerinin kişisel özelliklerine bağlıdır. Takipçilerin, özgür, bilge, özerk ve hizmet vermeye yatkın kişiler olması liderin başarısını

arttıracaktır (Spears, 2004: 10). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik yaklaşımı, sadece liderle ilgili bir durum olarak değil, organizasyona yayılan bir kültür olarak algılanmalıdır (Spears, 2004: 7-11).

Hizmetkâr liderlerin on kişisel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır (Waddell, 2006:3-4): Dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, ileri görüşlülük, kâhyalık, insanların gelişimine bağlılık, birlik kurucu.

Hizmetkâr liderlik kavramına bir başka yaklaşım ise Patterson'a aittir. Patterson, Hizmetkâr Liderlik Teorisi'ni, "Dönüşümcü Liderlik Teorisi"nin bir uzantısı olarak değerlendirmiş ve hizmetkâr liderliği önce takipçilere, sonra organizasyona odaklanan liderlik şekli olarak tanımlamıştır" (Waddell, 2006: 2). Patterson'a göre, "Hizmetkâr Liderlik", liderlerdeki hizmet odaklılığını doğuran ruhani değerlerin tümü anlamına gelen fazilete (virtue) bağlıdır. Fazilet Teorisi, insanların haklarını vurgulayan bir yaklaşım olup, Aristotle'nin etik düşüncesine (Nicomachean Ethics) dayanır (Patterson, 2003: 6). Aristotle'e göre lider, kendi gücünü artırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde, çevredeki fırsatları daha iyi değerlendirebilecektir (O'toole, 2008:1). Patterson hizmetkâr lideri; sevgi, alçakgönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner olma, dürüst olma, takipçilerine yetki verme ve hizmet etme boyutlarıyla tanımlamıştır.

"Schein ve Senge ise hizmetkâr liderlik anlayışını açıklamak için Beş İnanç Modeli'ni geliştirmiştir. Bu model, kişinin kendisi ve başkaları hakkındaki inançlarının yanı sıra geçmiş, günümüz ve gelecek hakkındaki inanışlarını da içerisine almaktadır."

2.4.2. Ruhsal (Spiritüel) Liderlik

Spiritüelite, bireyin kendisini ve diğer insanlarla ilişkilerini, evrendeki yerini ve yaşamın anlamını anlama ve kabul etme sürecidir. Yine bir başka tanıma göre spiritüelite, zorluklara karşı sağlam duruş sergilemede önemli katkısı olan bir baş etme sürecidir (Pargament, Ano ve Wacholtz, 2005).

"Spiritüeliteyi oluşturan ana unsurlar şunlardır: İçten gelen yaşama gücü, içsel motivasyon, bireyleri harekete yönelten, güç veren içsel deneyim, ortak amaçlara bağlılık ve bir bütün olma ihtiyacı, başkalarının gelişimine, başarımlarına

katkıda bulunma isteği, sevgiye, umuda, iyimserliğe olan bağlılık, takım ruhunun geliştirilmesi, yaşamda anlama ve amaca ulaşma arzusu (McCormick, 1994; Stamp, 1991; Wong, 2003; Korac-Kakabadse, 2002; Dehler ve Welsh, 1994; Harris, 2000)” (Kesken ve Ayyıldız, 2008:745).

Sanders, Hopkins ve Geroy (2004) spiritüel liderliği, organizasyon hedefleri doğrultusunda, bireyler arasında bağlılık ve anlam duygusunu geliştiren ve örgütsel ruhsallık yoluyla iş verimliliğini arttırmaya çalışan bir liderlik türü olarak ifade etmektedir. Ayrıca spiritüel liderlik, çalışanların örgütsel spiritüaliteyi hissetmeleri, örgüte bağlılık yoluyla iş yerinde bir birlik duygusu oluşturmaları ve bu yolla çalışmalarına anlam katmalarını içeren çabaların tümüdür. Guillory (2002)’ye göre spiritüel liderlik, çalışanların yetenek ve fonksiyonlarını tam olarak sergileyebildikleri, güven duygusunun ve hümanist değerlerin hâkim olduğu bir iş ortamı oluşturmayı ifade etmektedir. Spiritüel liderler, önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Bu liderler; her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler.

Marcic (1997)’e göre; “Spiritüel gücün kaynağı; politik güç yerine sevginin kullanılmasıdır.” Spiritüel liderler bu güç ışığında, hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyerek çalışanlarının beklentilerine yanıt vermeye çalışırlar.

2.4.3. Dönüşümcü Liderlik

Bu kavram, ilk defa Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte kullanılmıştır (Bass, 1999: 9). Dönüşümcü liderlik, çalışanlarına vizyon kazandıran ve bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara sorumluluklar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak çalışanlara şimdi yaptıklarından veya yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine ikna eden liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483). Başka bir deyişle dönüşümcü lider, izleyicilerini başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir (Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 21).

Bu tanımdan da yararlanılarak, dönüşümcü liderliğe ilişkin ayırt edici özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Dönüşümcü liderlik, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları sergileyerek değişimin başarıyla gerçekleşmesine olanak sağlar (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 84).

- Dönüşümcü liderlik, izleyicilerde, görevlerinin ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmelerinin önemli olduğu hissini yaratır (Eren, 2001: 483; Arıkan, 2001: 298);
- Dönüşümcü liderlik için karizma önemli bir unsur olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir (Ataman, 2001: 470; Keçecioglu, 1998: 29).
- Dönüşümcü liderlik, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıya, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamaktır (Arıkan, 2001: 298; Yammarino, Spangler ve Dubinsky 1998: 5/18; Horner, 1997: 274).

Dönüşümcü liderler, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek performansı yükselten; izleyicilerinin, güdülerini, inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini, örgütün vizyonu ile uyumlu olacak biçimde ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilen kişilerdir (Goodwin, Wofford ve Whittington, 2000: 759; Rowe, 2001:7/19).

Dönüşümcü liderliğin dört temel unsur taşıdığı söylenebilir: Bu unsurlar karizma, ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgidir.

2.4.4. Etik Liderlik

Son zamanlarda yapılan araştırmalar incelendiğinde, etik liderlik yeni liderlik yaklaşımları arasında daha fazla ilgi çekmekte ve tartışılmaktadır. 21. yüzyılın sosyal ortamında meydana gelen karmaşıklık, liderlerin etik değerlere ve inanç sistemlerine sahip olması, toplumsal ve kurumsal işleyişi buna göre değerlendirmesi ve sosyal faaliyetlerini bu çerçevede yürütmesini gerekli kılmaktadır.

Çelik (2009), etik liderliği etik güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlar incelendiğinde, etik liderliğin en belirgin özelliğinin liderin gücünü, bulunulan örgütteki etik güçten almış olduğu değerlendirilmektedir. Bir etik liderin öncelikli görevi, kurum içindeki herhangi bir yanlışlığa tepki göstermek ve hatta onu engellemek olmalıdır.

Etik liderin davranışları, çalışanların da etik davranmasına katkı sağlayacaktır. Zamanla oluşan etik kodlar, kurumun yapısını etkileyecek ve kurumsal anlamda güven ortamının oluşmasında önemli rol oynayacaktır.

Etik liderlerin sahip olması gereken bazı özellikler şöyle sıralanabilir:

- Ortak/etik değerleri düzenli biçimde dile getirmek ve bunların herkesçe benimsenmesini sağlamak,
- İş sürecinde kendisini ve sorumluluk paylaştığı kişileri ortak/etik değerlere uygun davranma konusunda izlemek,
- Özü ve sözü ile bir ve örnek olmak,
- Yaptıkları her işlemden etik değerleri göz önünde tutmak,
- Çalışma arkadaşlarının gerekli güven ve becerileri kazanabilmeleri için onlara yardımcı olmak,
- Uygulamalarda etik algı düzeyi yüksek kişilere öncelik vermek.

2.4.5. Otantik Liderlik

Otantik liderlik teorisi, liderlik, etiklik ve pozitif organizasyonel davranış biliminin birleşmesi ile ortaya çıkmıştır. Otantik liderlik teorisi; yaşam deneyimleri, psikolojik kapasiteleri, ahlaki bakış açıları, öz düzenleme ve öz farkındalık gibi pozitif davranışları ile organizasyonel iklimi destekleyen liderlik anlayışını benimsemektedir. Bir başka deyişle otantik liderlik, bilgi paylaşımı ve açıklığı destekleyen şeffaf bir etik liderlik modelidir (Avolio & Gardner, 2005). Otantik liderler, öz farkındalıkları, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmesi, öz düzenleme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerinde şeffaflığı ile güveninin ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşumunu sağlarlar (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009).

Otantik liderliğin boyutlarını dört başlıkta sıralamak mümkündür. Bunlar; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz-düzenleme (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı), ilişkisel şeffaflıktır (Ardichvili & Manderscheid, 2008; Endrissat, 2007; Norman, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2010; Gardner, 2009, Chang & Diddams, 2009).

Çalışmanın ana başlıklarından biri olan “Otantik Liderlik” kavramı aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE

1. OTANTİK LİDERLİK

1.1. OTANTİKLİK KAVRAMI VE TANIMI

Otantikliğin kavramsal kökeni, çok eskilere dayanmakta ise de, modern otantiklik anlayışı son 80 yıl içerisinde ortaya çıkmıştır (Erickson, 1995a). Pozitif psikoloji literatürü çerçevesinde otantiklik kavramı, “Kişinin deneyimleri, düşüncesi, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Harter, 2002: 382). Böylece otantiklik kişinin bireysel deneyimleri ve kişinin kendisine uygun şekilde hareket etmesi ile ilişkilidir.

Erickson (1995a), otantikliğin gerçekte ya hep ya hiç durumu olmadığını, yani bireylere ya tamamen otantik ya da hiç otantik değil şeklindeki keskin bir yaklaşımın doğru olmadığını, bireylerin az veya çok otantik olabileceklerini öne sürmüştür. Erickson (1995a), liderlerin ya da astlarının gelişim süreçleri ile paralel olarak daha fazla otantik olma şanslarının olduğunu vurgulamaktadır.

Kernis (2003) yaptığı ampirik kökenli çalışmada, otantikliği “kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek öz benlik” olarak tanımlamış ve dört bileşene ayırmıştır. Bunlar: Farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkiselliktir. Bu bakış açısına göre otantiklik, kişinin nasıl yaşadığı ve kimlerle iletişim içinde olduğuna göre değişmektedir. Otantiklik ile kendine fazla güven yerine optimal kendine güven sağlanabilmektedir. Optimal kendine güven; içten gelen, gerçek, doğru, dengeli, ahenkli güven iken; kendine aşırı güven, savunma amaçlı, şartlı ve tutarsız niteliklerinden dolayı kırılabilirlik içermektedir (Kernis, 2003).

1.2. OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI

Otantik liderlik, 1970’lerin sonlarından itibaren pozitif liderliğin merkezi bir bileşeni olarak ortaya çıkmıştır (Clapp-Smith, 2009). Luthans ve Avolio (2003)

otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadır. Otantik liderlik süreci, öz farkındalığa ve hem liderin hem de takipçilerin olumlu davranışlarına etki eder ve olumlu kişisel büyümeyi ve öz gelişimi teşvik eder (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2008).

Otantik liderler kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireylerdir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004).

Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005), Kernis'in (2003) tanımladığı otantikliğin dört ana bileşenini kullanarak dört bileşenli bir otantik liderlik modeli oluşturmuşlardır. Bu modeldeki bileşenler, kişisel farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel eğilimlerdir. Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) da yine Kernis (2003)'in modelinden etkilenmiş ve otantik liderlik üzerine literatürde yer alan diğer yaklaşımları da birleştirerek, kişi odaklı otantik lider ve takipçi modelini önermişlerdir. Modellerinde otantik oto kontrol sürecini incelemişler ve bu süreçte oto kontrol, bilginin objektif olarak değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış olmak üzere dört ana bileşenin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Shamir ve Eliam otantik liderlerin, hesaplar ve beklenen faydalardan ziyade öncelikle değerler ve kimlikler gibi benlik kavramları tarafından motive edildiğini öne sürmüşlerdir (Shamir & Eilam, 2005; Sosik, 2009). Shamir ve Eliam, otantik liderlerin aşağıdaki davranışlara sahip olduklarını ifade etmektedirler:

- a) Liderlik rolü kendi benlik kavramının merkezi bir bileşenidir.
- b) Üst düzeyde problemleri çözme becerisi veya benlik algısına sahiptir.
- c) Onların amaçları kendisiyle uyumludur.

d) Onların davranışları kendini ifade eder (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008).

Otantik liderler; geleceğe yönelik umutlu, iyimser, esnek, ahlaki / etik, kendinden emin ve kendiyile beraber çalışanların gelişimine öncelik veren liderlerdir (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005). Otantik liderler, takipçilerini yüksek amaçlara doğru yönlendirir ve onların sağlığı için yardımcı olurlar. Otantik liderler pozitif ruh haliyle beslenen pozitif çevre oluşturmayı sağlarlar. Otantik liderler koşulsuz güvenle takipçilerinin pozitif duygularını destekler ve kendi geleceğini belirleme hususunda teşvik ederler (Macik-Frey, 2008). Ayrıca Bill George otantik liderleri, tüm paydaşları için değer yaratırken, bir ortak misyon ve değerler etrafında çalışanları bir araya getiren ve güçlendiren bir kişi olarak tarif etmiştir (George, 2003).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) gibi yazarlar, Gardner (2005) ve Ilies (2005)'in çalışmalarına katkıda bulunarak otantik liderliğin bileşenlerini belirlemiş ve otantik liderlik ölçeğini geliştirerek test etmişlerdir. Çalışmalarında otantik liderlerin, pozitif psikolojik kapasitelerinden veya etik değerler taşıyan kurumsal bir ortamdan doğduklarını belirtmişlerdir. Böylece, otantik liderlik özelliklerinin kişisel gelişime yol açan kişisel farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve ilişkilerde şeffaflık olduğunu öne sürmüşlerdir.

1.3. OTANTİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Otantik liderlik ile ilgili yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde öne çıkan bazı özellikler şöyle sıralanabilir (Keskin ve Ayyıldız, 2008: 738):

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003:243; Dorn, 2005).
- İnsanlara hizmet etmek isterler ve çalışanlarını güçlendirirler.
- Aklın yanı sıra merhamet, tutku gibi duygular ile hareket ederler.
- Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değildirler ama bu özelliklerini geliştirmeye çalışır, eksikliklerini giderirler (George, 2003: 12).

- Güçlü-yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceklerini ve radikal bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler (Goffee, 2005).

- Kendilerine karşı dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.

- Statü, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.

- Taklit değil, orijinaldirler.

- Davranışlarının temelini değer ve kanaatleri oluşturur (Avolio ve Gardner; 2005: 321).

1.4. OTANTİK LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ

Otantik liderliğin bileşenleri ile ilgili araştırmacı ve akademisyenlerin yaptığı çalışmalar sonucunda dört temel bileşenin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bileşenler; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz-düzenleme (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı), ilişkisel şeffaflıktır (Ardichvili & Manderscheid, 2008; Endrissat, 2007; Norman, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2010; Gardner, 2009, Chang & Diddams, 2009).

1.4.1. Öz Farkındalık

Bu bileşen bir bireyin kendi güdüleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilginin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. İçeriğinde kişinin kendi yeteneklerini, zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve bu bileşen sadece bununla da sınırlı değildir. Kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişilik özellikleri ve bunların davranışlarındaki yerini de içermektedir. Öz farkındalık, psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisidir (Kernis, 2003).

Öz farkındalık kişinin kendinin farkında olması ve buna güvenmesini ifade eder. Öz farkındalık, kişinin kişisel özelliklerini, değerlerini, duygularını, güdülerini bilmesidir (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005). Öz farkındalık, liderlerin kendilerine özgü yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini anlayarak bunları geliştirme süreci olarak

nitelenmiştir (Avolio ve Gardner, 2005). Özellikle liderlerin temel değerleri ve zihinsel modelleri ile ilgili netlik sağlamak için önemli bir mekanizma olan kendini yansıtma (self reflection) ile bağlantılı bir kavramdır (Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, 2005).

Otantik liderler, kendilerini daha samimi ve yüksek seviyeli ahlak ve dürüstlük sahibi kişiler olarak gördüklerinden güvenilirlik onların kişisel kimliklerinin çekirdek unsuru olarak değerlendirilebilir. Buradaki içselleştirilmiş güven duygusunun takipçileriyle olumlu ilişkiler kurmalarında teşvik edici olumlu rolü vardır (Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, 2005).

1.4.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Öz farkındalık kavramı ile ilişkili diğer bir kavram bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmedir. Gerek iç gözlemlerle gerekse dış değerlendirmelerle öz farkındalıklarını arttıran otantik liderler, edinilen bilgileri abartmadan, bozmadan, göz ardı etmeden, tarafsız olarak kullanırlar (Kernis, 2003). Tarafsız karar verme, kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir, karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil, aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005). Kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız değerlendiren bireyler (liderler), elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamalı ve beceri düzeyini daha iyi değerlendirebilmelidir (Csikszentmihalyi, 2003). Daha fazla dürüstlüğe sahip liderler daha tarafsız değerlendirme sergilemektedirler. Daha tarafsız değerlendirme yapabilen liderler elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirmekte ve öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005). Dengeli değerlendirme, karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmek demektir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2008).

1.4.3. Öz Düzenleme ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Öz düzenleme, otantik liderlerin değerleri ile istek ve eylemleri arasındaki uyum sürecidir. Bu süreçte otantik liderler, güdülerini, amaçlarını ve değerlerini takipçilerine karşı şeffaflaştırarak, örnek bir liderlik tarzı sergilerler (Avolio ve Gardner, 2005). Bu kavram için anahtar düzenleyici, sistem, dış güçler veya

beklentilerine tepki değil, tamamıyla içsel yönlendirmelerdir. Böyle öz düzenleme yeteneğine sahip otantik liderler, ne demek istiyorlarsa kaşı tarafa açık bir şekilde ifade ederler ve ortaya çıkan kişisel değerler ve örgütsel sorumluluklar arasındaki çatışmaları yönetirler. Otantik liderler, kendi gerçek benliklerindeki otantiklik modeli normlarına göre hareket ederler (Mazutis & Slawinski, 2008).

Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003) ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki/etik bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedirler. Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında; üst düzey ahlaki standartlar ve yetenekler olduğunu ifade etmektedirler. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değer kalıpları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003).

1.4.4. İlişkilerde Şeffaflık

Son olarak ilişkisel şeffaflık kendini açık ve doğru biçimde ifade etme yeteneklerinin tümünü kapsar (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005). Otantik liderler hedefleri, güdüleri, değerleri, kimlikleri ve duyguları ile kendilerinin farkındadırlar. Ayrıca dengeli ve uyumlu olmalarının yanı sıra takipçilerine karşı ilişkilerinde de şeffaftırlar (Mazutis & Slawinski, 2008). Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderlerin kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtırken şeffaf olmalarının yanı sıra aynı zamanda bu duyguları uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak şekilde disipline ettiklerini ifade etmektedirler. Kişinin takipçilerine karşı kendini gerçekçi şekilde ifade etmesi, güveni ve samimiyeti oluşturur. Bu da takipçileri takım çalışmasına ve işbirliğine teşvik eder (Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, 2005).

Gardner ve arkadaşları (2005)'nin çalışmalarını temel alan Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflığın dört unsurunun altını çizmiştir. Bu unsurlar; hedefler, kimlik, değerler ve duygulardır (HKDD).

2. PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1. PSİKOLOJİK SERMAYE TANIMI

Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına yansması olan “pozitif örgütsel davranış yaklaşımı”, beraberinde pozitif psikolojik sermaye kavramını da getirmiştir. Psikolojik sermaye genel itibariyle, kim olduğumuzdan ziyade, en iyi olma ve gelecekte ne olacağımız ile ilgili bir kavramdır. Luthans, psikolojik sermayeyi “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlamış ve psikolojik sermayenin bireyde “Ben kimim?” sorusunun cevabını aradığını belirtmiştir (Luthans, 2007a:3). Psikolojik sermaye umut, iyimserlik, öz-yeterlik, psikolojik dayanıklılık gibi dört psikolojik kaynak ile karakterize edilen olumlu psikolojik durumu ifade eder (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2010; Avey, 2009; Luthans, Avey, Avolio, 2008; Norman, 2010; Luthans, Norman, 2008; Luthans, Avolio, 2007 & Luthans, Avey, 2008).

Pozitif psikolojik sermaye veya kim olduğun (Luthans ve Youssef, 2004), insan sermayesi ve soysal sermayeden sağlanandan farklı olarak kaldıraç ve rekabet avantajı sağladığı için önerilmektedir.

Pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye;

- Zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme

(öz-yeterlik),

- Şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti (iyimserlik),

- Hedeflere ulaşmak için azim gösterme (umut),

• Zorluklar ve sıkıntılar karşısında ayakta kalabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma (dayanıklılık), özellikleri ile açıklanabilen bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007; Akt: Güler, 2009).

Psikolojik sermayenin yüksek düzeyde olması, çalışan devamsızlığı (Avey, Patera ve West, 2006: 48-49), bütün olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Larson ve Luthans, 2006: 54), pozitif duygular ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey, Luthans, Youssef, 2008: 87; Norman, Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010: 384), iş

performansı ve çalışan performansı (Gooty, Gavin, Johnson, Lance, Frazier, Snow, 2009: 357; Nguyen ve Nguyen, 2011: 2; Walumbwa, 2010: 942), çalışan sapkınlığı (Norman, Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010: 385), işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres belirtileri (Avey, 2009: 686), iş-yaşam kalitesi (Nguyen ve Nguyen, 2011: 2), işyerinde kaba, nezaketsiz davranışlar (Roberts, Scherer ve Bowyer, 2011: 4), etkinlik ve ekstra çaba (Toor ve Ofori, 2010: 344), yaratıcı performans (Sweetman, 2011: 7), iş gücünün üretkenliği ve öğrenilmiş çaresizlik davranışı (Cole, 2006: 2) gibi organizasyonel çıktıları olumlu yönde etkileyecektir.

2.2. PSİKOLOJİK SERMAYE BOYUTLARI

Literatürde psikolojik sermayenin boyutları, umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu boyutlar aşağıda ele alınacak ve incelenecektir.

2.2.1. Umut(Hope)

İnsan doğasındaki temel duygulardan biri olan umut kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısında yapılan araştırmalarda, bilişsel ve duygusal boyutları olan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Umut, bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerjisi ile amacı elde etmek için ortaya koyduğu alternatif yollara ilişkin pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanmıştır (Snyder, 2000). Umut düzeyleri yüksek olan bireyler, hedeflerine ulaşma isteğine sahip olduklarından, karşılaştıkları olası engelleri öngörüp hedeflerine uygun alternatif yollar belirleyebilirler. Umut kavramının iki boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan ilki amaca odaklı enerji, ikincisi amaca götüren yollardır (Luthans, 2007a:67).

Umut teorisine göre, birey ortaya çıkan sorunlarda, alternatif yolları görmeyip çıkmaza girdiğinde, öğrenilmiş çaresizliğin ilk aşamasına girer. Umut hedeflere ulaşmada alternatif yollara yönlendirir (Luthans, 2007a: 67).

Psikolojik sermaye boyutlarından umut ile öz-yeterlik arasındaki fark; umut kavramının harekete geçme isteği, öz-yeterlik kavramının harekete geçebilme kapasitesi ve yeterliliği ile ilgili olmasıdır (Snyder, 2002:258).

Psikolojik sermayenin üçüncü bileşeni olan umut kavramının, akademik ve atletik başarı, zihinsel ve fiziksel sağlık ve bireyin zorluklarla başa çıkması üzerine pozitif bir etkisi olduğuna dair açık bulgular mevcuttur. (Curry, 1997; Onwuegbuzie ve Snyder, 2000).

Umut ile ilgili yapılan çalışmalar, umudun gerek zihinsel ve fiziksel sağlıkta gerekse karşılaşılan güçlüklerle başa çıkmada etkili bir özellik olduğunu göstermektedir. Yönetim alanında umut kavramının çalışanlarda bir işin başlangıcındaki motivasyonu artıran ve yüksek performans sağlayan bir unsur olduğunu göstermektedir (Luthans & Jensen, 2005, 306-307).

2.2.2. İyimserlik (Optimism)

Pozitif psikoloji hareketinin öncüsü olarak Seligman, insanın çaresizliğe karşı savunmasız olup olmamasının, ortaya çıkan sonucu açıklama biçimine bağlı olduğunu belirtmiştir (Seligman, 1998: 43-47). Bu bağlamda iyimserlik, kişinin amacına ulaşmak için ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellemiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Scheier & Carver, 1985, 26'dan Güler, 2009). Tiger (1971: 18) iyimserliği "bireyin zevkine veya sosyal açıdan avantajına uygun olarak, sosyal veya bedensel durumları yorumlamaya ilişkin ruh durumu veya tutumu" olarak tanımlamaktadır. İyimser kişiler kötü olayları dışsal (benim hatam değil), değişken (bu yalnızca şimdi oldu) ve spesifik (yalnızca bu olay) olarak görürken; kötümser kişiler tam tersine içsel (benim hatam), sabit (bu her zaman oluyor) ve genel (her olay) olarak görmektedirler (Peterson, 2000; Seligman, 1998).

İyimser bireyler, yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere; negatif olayları açıklarken ise, dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunurlar (Seligman, 1998: 43-47). Bu nedenle iyimser bir açıklama biçimine sahip olan bireyler, gelecek için iyimser bir bakış açısına sahiptirler.

Bireylerin davranışları ve olayların sebeplerini açıklama biçimleri, kendi öznel algılama ve yorumlama biçimlerine bağlı olduğundan, her zaman gerçekçi ve esnek olmayabilmektedir. İnsanların olayları dikkatlice incelemeyen ve değerlendirmeden kurdukları sebep-sonuç ilişkileri, istenmeyen ve hatta tehlikeli

sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun yanında iyimserler, çok çalışarak her zaman başarılı olacaklarını ve başarılarından kendilerine pay çıkarmaları gerektiğini dūřunerek, hayatları ve kaderleri üzerinde çok fazla kontrol oluşturmaya çalışabilmektedirler. Sahip oldukları bu gibi gerçekçi olmayan yüksek beklenti ve baskılar ile fiziksel, psikolojik ve duygusal bazı istenmeyen negatif sonuçlar oluşturabilmektedirler. Gerçekçi ve esnek iyimserlik ile daha doğru bir durum değerlendirmesi yapılır ve buna uygun iyimser ya da karamsar bir açıklama biçimi seçilir. Bu nedenle psikolojik sermaye açısından etkin bir iyimserlik için, bu iyimserliğin gerçekçi ve esnek olması gerekir (Luthans, 2007a:94-96).

İyimserlik konusunda yapılan çalışmalarda, iş performansı ile iyimserlik arasında doğrudan bir ilişki ortaya çıkmıştır (Schulman, 1999; Seligman, 1998).

2.2.3. z-yeterlik (Self efficacy)

Bandura'nın “sosyal-bilişsel öğrenme teorisi”ne dayanan öz-yeterlik kavramının temelini, bireylerin kendi yeterlikleri hakkındaki farkındalıkları ve bunun davranışları üzerine etkisi hakkında çalışmaları içerir. Bandura, bireyin gerçekleştirmek istediği davranış için gerekli olan motive edici unsurlara öz-yeterlik kavramını da eklemiştir (Akçay, 2011: 81).

z yeterlik, bireyin bir görevi başarıyla gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini göstermesi noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaatidir (Wood ve Bandura, 1989: 408; Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Bu tanımda açıklanan kavram belirli bir durum için geçerli olan özgün öz-yeterliktir. Bunun dışında herhangi bir zamana ve duruma bağlı olmadan kişilerin ortaya çıkaracakları performansları açısından kendilerine duydukları inancı ifade eden genel öz-yeterlik kavramıyla farklılaşırlar (Gardner ve Pierce, 1998: 50-52; Luthans, 2005:294). Genel z yeterlik özgün öz yeterliği pozitif olarak etkilemektedir. zgn z yeterlik kavramı gelişime ve değişime açıktır (Luthans, 2005:294).

Bandura'ya göre bireyde iki tür beklenti vardır. Bunlardan ilki yeterlik beklentisi diğeri sonuç beklentisidir. Yeterlik beklentisi olarak ifade edilen öz-yeterlik, bireyin kendisini belli sonuçlara ulaştıracak davranışı başarıyla yapabileceği kanaatidir. Eęer yeterlilik beklentisi dūřk ise sonuç beklentisi yüksek olsa bile sahip

oldukları sonuç beklentisi davranışları etkilemez (Bandura, 1977:193). Bu bağlamda Bandura, öz-yeterliğin sosyal bilişsel teoride bu teorinin nedensel yapısı açısından merkezi bir rol oynadığını ifade etmiştir.

Bandura'ya göre bireylerin sahip oldukları öz-yeterliğin dört temel kaynağı vardır (Bandura, 1977:195-200; Luthans, 2007a:43-48). Bunlar:

1)Gerçekleşen Performans-Kazanılan Deneyim: Bir görevi defalarca başarı ile gerçekleştirmek öz yeterliği geliştirme yollarından en etkili olanıdır. Bunun yanında işin zorluk derecesi ve bireyin yeteneği gibi bilişsel süreçler öz-yeterliği etkileyen diğer unsurlardır.

2)Dolaylı-Model yoluyla öğrenme: İşletmenin mali yönden ve zaman yönünden kaybına sebebiyet vereceği durumlarda doğrudan öğrenme yerine bilişsel süreçler aracılığıyla başkalarının deneyimleri, hata ve başarısızlıklar gözlemlenerek öz-yeterlik oluşturulabilir. Burada kilit nokta model olarak alınan kişinin durumsal ve demografik faktörleri birbirine benzerlik göstermelidir.

3)Sosyal ikna–Pozitif Geribildirim: Başkalarının bireyi teşvik etmesi ve geribildirimde bulunması, bireyin motivasyonunu ve öz-yeterlikle ilgili yargısını etkileyebilir. Araştırmalar sosyal çevreden alınan sosyal ikna-pozitif geribildirim öz-yeterlik algısını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Fisher, 1985: 39).

4)Fiziksel ve Psikolojik Durum: Pozitif psikolojik durum, iyi hissetmek ve sağlık durumunun iyi olması, bireyin bilişsel ve duygusal durumuna, öz-yeterliğine ve beklentilerine pozitif etki eder.

Bu dört madde haricinde bireyin, sahip olduğu yeteneğin bir işi yapabilmek için yeterli olup olmadığı hususundaki kanaati, yeteneğinin doğuştan geldiğine ya da bilgiyle geliştirilebilen beceri niteliğinde olduğuna inanması öz-yeterliği etkiler (Wood ve Bandura, 1989:407).

İşin bağımsızlık derecesi, işin başarıyla yapılması için gereken maddi kaynak, zaman ve personel, işin karmaşıklık düzeyi ve iş çevresi bireyin öz yeterlik yargısını etkileyen dışsal faktörlerdir. Örgütsel bağlamda ele alındığında, çalışanlar işin zor yanlarına odaklanırlarsa öz-yeterlikleri azalır, işin yapılabilir yanlarına odaklanırlarsa öz-yeterlikleri artar (Gist ve Mitchell, 1992:193-194).

Sosyal çevrenin yanı sıra fiziki çevre koşulları, iş ortamında dikkat dağıtan unsurların olması, fiziksel ya da psikolojik tehlike ya da risk faktörleri öz-yeterliği etkileyen unsurlar arasında yer alır (Gist ve Mitchell, 1992:193-194).

2.2.4. Psikolojik Dayanıklılık (Resilience)

Pozitif sermayenin diğer bileşenlerinden farklı olarak dayanıklılık, belirli risk ve olumsuz durumlar altında kişinin göstermiş olduğu olumlu uyum olarak tanımlanabilir (Master & Reed, 2002, 75). Luthans, psikolojik dayanıklılığı, bireyin olumlu ve olumsuz şartlar altında gösterdiği pozitiflik veya bunları karşılama gücü olarak tanımlamaktadır (Luthans, 2002b: 702).

Dayanıklılığın daha çok olumsuz durumlarda etkisini gösterdiği düşünülecek olursa, kavramın bireyin çalışma yaşamına özgü olumsuz koşullarda stresle başa çıkmasını kolaylaştıran bir özellik olacağı düşünülebilir (Luthans, 2002, 61). Luthans'a göre, dayanıklılık özelliğine sahip bireyler, iş ortamının ve yaşamın streslerinden kaynaklanan fiziki ve zihinsel hastalıklardan daha çok korunmaktadırlar. İnsanların dayanıklılığını geliştiren faktörler konusunda yapılan çalışmalara göre, üç faktörün dayanıklılığın gelişiminde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunlar (Luthans, 2007a:116-120):

1) Varlıklar: Bir grup insanın ölçülebilir kişilik özellikleri ya da içinde buldukları ve belli koşullarda, belli pozitif sonuçların habercisi olan durum olarak tanımlanır (Masten ve Reed, 2002: 76). İnsanların sahip oldukları bilişsel yetenekler, mizaç, espri anlayışı, kendini pozitif algılama, hayata pozitif bakış, öz denetim, yaratıcılık ve sosyal ilişkiler bu kapsamdadır.

2) Risk faktörleri: İstenmeyen bir sonucun büyük olasılıkla ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerdir (Masten ve Reed, 2002: 76). İnsanlar karşılaştıkları risk faktörlerinin üstesinden gelmek için, sahip oldukları varlıkları, kullandıkları süreci gerektiği gibi tanımlayıp yönetebilirlerse, potansiyellerinin tamamına ulaşabilirler.

3) Değerler ve inanç: Bireyin bilişsel yapısına, duygularına ve davranışlarına tutarlılık kazandıran, bunları şekillendiren ve yönlendiren faktörlerdir.

İnsanlar yetenek, değer ve inançları aracılığıyla, sahip oldukları sosyal, bilişsel, psikolojik varlıklarını geliştirirler. Böylece gelişen insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermayeleri ile maruz kaldıkları risk faktörlerinin kontrolünü ele geçirebilirler. Dolayısıyla insanların sahip oldukları esneklik dışındaki pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan öz-yeterlik, umut ve iyimserlik; esnekliğin gelişimini sağlayan “varlıklar” dan sayılabilir (Luthans, 2007a:120-122).

Luthans’a göre, hem öz-yeterliği hem de umut düzeyi yüksek bir çalışan, karşısına çıkan ve mücadele gerektiren görevleri kabul etmek için gayret göstermenin, yanı sıra kendisini hedefe ulaştıracak alt hedefleri de belirleyip, fırsatları öngörüp, engelleri aşmak için pek çok yol deneyecektir. Bu şekilde daha fazla performans sergileyip daha fazla iş tatmini elde edebilecektir. Benzer durum iyimserlik ve dayanıklılık için de geçerli olup, bu iki özelliğin öz-yeterlik ve umut ile birlikte bulunması durumunda, kendine güvenin daha fazla olacağı, gereken gayretin gösterilerek alternatif yolların daha iyi aranıp bulunacağı ifade edilmektedir (Luthans, 2002, 61).

Psikolojik dayanıklılığa sahip olan kişi belirsizlik, zorluk hatta başarısızlık karşısında geri çekilme yeteneğine sahiptir. İyimserlik gibi, işyerinde psikolojik dayanıklılığın etkisi ile ilgili çok az araştırma mevcuttur. Araştırma sonuçlarında psikolojik dayanıklılığın bir kez sahip olunacak nadir bir hediye olarak görüldüğü ve psikolojik dayanıklılığın “sıradan, normatif insan kaynaklarının günlük sihinden” kaynaklandığını belirtmiştir (Luthans, 2002).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ

Liderlik ve psikolojik sermaye birbirleriyle etkileşim halinde olan kavramlardır. (Luthans, Avolio, 2007). “Kendi kendine yetebilme/kendine güven, umut, iyimserlik ve sorunların çabuk üstesinden gelebilme niteliklerini içeren psikolojik sermaye otantik liderliğin temel elemanlarından” (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Otantik liderler, takipçilerinin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyebilmektedirler (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans & Avolio,2003).

Bu bölümde otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında ilişki incelenecektir. Bu amaçla, otantik liderliğin takipçilerinin davranışları, motivasyonu ve algıları arasındaki ilişkiler ayrı ayrı değerlendirilecektir.

1.1. OTANTİK LİDERLİK VE TAKİPÇİLERİN DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Otantik liderlik ve takipçilerin davranışları arasındaki ilişki, iş memnuniyeti ve bireysel performans, işe tutkunluk, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş yerinde sapkın davranış olmak üzere dört boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar aşağıda ayrı ayrı değerlendirilecektir.

1.1.1. Otantik Liderlik, İş Memnuniyeti ve Bireysel Performans

İş memnuniyeti, çalışanların işine karşı gösterdiği olumlu duygusal tepkileri ifade eder (Fields, 2002). İş memnuniyetini etkileyen faktörlerden birisi de liderlerdir. Bu konuda dünyada ve ülkemizde yapılan birçok araştırma mevcuttur. Kim (2002), liderler tarafından sağlanacak olan etkin iletişim tekniklerinin, stratejik

planlamaya çalışanları dâhil etmenin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Pasternak'ın (1994), Minneapolis'te Wison Learning Group tarafından yürütülen, ileri teknoloji işletmeleri, finansal kurumlar ve otomobil sektöründeki çeşitli firmalarda 25.000'i aşkın çalışan üzerinde yaptığı bir araştırma yöneticinin liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisinin diğer değişkenlere göre yüksek olduğunu (% 69) ortaya koymuştur.

Judge, Piccolo ve Ilies (2004)'ın Ohio State'de lider ve davranışları üzerinde yaptıkları araştırmalarında (liderlik ve iş tatmini ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki) liderin davranışları ile takipçilerinin memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

İş tatmini ile çalışan performansı arasında ilişki ile ilgili yapılan meta-analizler sonucunda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir(Farrel,1983).

Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo, 1990:270). Yani bireysel performans değişime ve etkiye açık bir özelliğe sahiptir.

Performans kavramı çalışan birey veya grupların, nasıl bir sonuca ulaşabildiklerini tanımlayan bir kavramdır. Organizasyon açısından öne çıkan, bireyin işini gerçekleştirirken ortaya koymuş olduğu performansdır. Bu nedenle rekabetçi organizasyonların, işgören performansını yüksek tutmaları çok önemlidir (Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Podsadoff, 1990)

Cummings ve Schwab (1973), örgütteki çalışanların performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu öne sürmüşlerdir. Birbirinden farklı sektörlerde yapılan ampirik araştırmada, liderlik tarzının işgören performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Avolio ve Bass, 1995: 199-218).

Avolio, Gardner, Walumbwa ve Luthans (2004), otantik liderlerin takipçilerini etkileyerek işe ve organizasyona bağlılığını arttırmasının, takipçilerinin

bireysel performanslarını ve çalışmalarını olumlu yönde etkileyeceğini öne sürmüşlerdir.

Güven unsurunun liderin etkinliği açısından önem taşımasından dolayı lider ile işgören arasındaki ilişkiyi arttırıcı bir rol oynaması beklenmektedir. Çalışanın liderine duyduğu güven ne kadar yüksek ise bireysel performansı da o ölçüde artabilmektedir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson,2008).

Yine Walumbwa ve arkadaşları (2008), her katılımcı firmanın insan kaynaklarının yardımlarıyla Kenya'da çalışmakta olan 11 farklı çok uluslu ABD şirketinden seçilen 478 çalışan üzerinde otantik liderlik ile takipçi iş memnuniyeti ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada kurumsal şartlar ve örgüt kültürü kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Sonuçta otantik liderlik ile “takipçi iş memnuniyeti” ve “bireysel iş performansı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

1.1.2. Otantik Liderlik ve İşe (Çalışmaya) Tutkunluk

Örgütsel davranış yazınında İngilizce karşılığı “work engagement” olan kavram Türkçede “işe veya çalışmaya tutkunluk” şeklinde adlandırılmaktadır (Turgut, 2011:156). İşe tutkunluk davranışı çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve çoğu kez örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile karıştırılmaktadır. İşe bağlılık kavramı; çalışanın işletmeye karşı olan olumlu tutumları (Robinson, 2004), duygusal ve zihinsel bağlılığı (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) veya çalışanların işlerinde isteğe bağlı, ekstra çaba (Frank, 2004) sarf etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır.

Harter (2002) liderliğin, çalışmaya bağlılık kavramına etkisi olan en büyük faktör olduğunu öne sürmüştür. Otantik liderler, kendi değer yargılarına uygun davranışlar sergilerler ve çalışanları ile ilişkilerinde açık ve doğruya ulaşma çabası içindedirler (Gardner, 2005; Kernis, 2003). Bu liderler, açık ve şeffaf kararlar alırlar. Otantik liderler, iş ortamında duygusal ve fiziksel olarak işe bağlı olmaları konusunda onlara rehberlik ederler. Takipçilerin bu gözlemsel öğrenmeleri, işe bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. Kernis (2003) ve Kernis, Goldman (2005)'ın yaptığı ampirik araştırmada, liderlerin yüksek otantiklik düzeyi ile öğrencilerin amaçlarına ulaşmada ve çalışmaya tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu

sonucuna varılmıştır. Kahn (1990), mimarlık şirketi üzerinde yaz kampı boyunca işe bağlılık kavramı ile ilgili yapmış olduğu araştırmada, lider davranışlarının bireylerin işe bağlılık düzeylerini etkilediği sonucuna varmıştır. Özellikle çalışanın kabul gördüğü ve psikolojik olarak desteklendiği ortamlarda işe bağlılığının arttığı; olumsuz sonuçlara bakılmaksızın kendini bütünün bir parçası olarak hissettiği görülmüştür. Yukarıda bahsi geçen liderlik özellikleri ile literatürdeki otantik liderlik teorik modelinin örtüştüğü görülmektedir (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, 2005; George, 2003; Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Sparrowe, 2005).

1.1.3. Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık

1988 yılında Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak tanımlamıştır.

Son yirmi yılda örgütsel vatandaşlık davranışının nedenleri ve sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalar esnasında örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bireysel farklılıklar, örgütsel ve görevsel farklılıklar gibi çeşitli belirleyiciler üzerinde durulmuştur (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000). Bu alanda yapılan bir kısım araştırmalarda liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki araştırılmış ve hemen hemen yapılan tüm araştırmalarda önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu ilişki ardındaki mantığa bakıldığında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının, liderlerin sergilediği liderlik davranışından olumlu veya olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendilerine verilen iş tanımlarının dışına çıkarak gönüllü olarak istenenden fazlasını yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Wang, Law, Hackett, Wang, 2005), (Podsakoff, MacKenzie, , Moorman, 1990). Güven unsurunun liderin etkinliği açısından önem taşımasından dolayı bu ilişkide güvenin ilişkiyi arttırıcı bir rol üstlenmesi beklenmektedir.

Çalışanın liderine duyduğu güven ne kadar fazla ise örgütsel vatandaşlık davranışı da o ölçüde artabilmektedir.

Otantik liderler davranışları ile adil ve açık bir çalışma ortamına olanak sağlarlar. Bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna ortam sağlarlar (Avolio & Gardner, 2005; Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Özellikle otantiklik düzeyi yüksek olan liderler, çalışanlara, birbirlerine yardımcı olmanın önemini ve açık bilgi paylaşımının değerini göstererek, daha bilinçli olmaları hususunda merkezi bir rol oynamaktadırlar. Bu konuda yapılan bazı ampirik çalışmalar bu tezi doğrulamaktadır. Brown (2005) ve Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, ve Salvador (2009) tarafından yapılan araştırmalarda, otantik liderliğin bir bileşeni olan etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Bu alanda yapılan diğer araştırmalarda liderler ile çalışanlar arasındaki dürüst ve güven üzerine kurulu ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Mayer & Gavin, 2005; Organ, 2006).

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında diğer liderlik tarzlarından daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson, 2008).

1.1.4. Otantik Liderlik ve İş Yerinde Sapkın Davranış

İş yerinde sapkın davranış, çalışanın önemli örgütsel normları ihlal ederek örgütü, üyelerini veya her ikisini olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip bilinçli davranış olarak tanımlanmaktadır (Bennet, Robinson, 2000). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, aynı davranışsal kavramı tanımlamak üzere işyerinde sapkın davranış, çalışanda ahlaki yozlaşma, anti-sosyal davranış, işyerinde saldırganlık, örgüt kaynaklı saldırganlık, uyumsuz davranış, kötü davranış, örgütsel misilleme, üretim karşıtı davranış, fonksiyonel olmayan örgütsel davranış gibi çok farklı terimlerin kullanıldığını görmek mümkündür (Greenberg, 1998). Rutondo ve Sockett (2002)'e göre işyerinde sapkın davranış, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansını etkileyen faktörlerdir. Örgütün kabul ettiği normlara aykırılık olarak tanımlanan iş yerinde sapkın davranış, günümüz örgütlerinin

potansiyel sorunlarından. İş yerinde sapkın, davranış hem organizasyonu hem de üyelerini tehdit etmektedir. Özellikle Amerika'da 6 milyar ile 200 milyar dolar yıllık maliyeti olan büyük bir sorundur (Greenberg, 1997; Murphy, 1993; Vardi & Weitz, 2004). Bu nedenle bu davranışı bastırarak yardımcı faktörlerin incelenmesi önemlidir.

Bu konuda yapılan diğer bir çalışmada (Hershcovis, Turner ve Arnold, 2007), işyeri saldırganlığı ile liderlik arasındaki ilişki incelemiş ve kişilerarası adalet, işyeri saldırganlığı ve yetersiz liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşyerinde sapkın davranış, yetersiz liderlerin davranışlarının bir sonucudur. Tabii ki bunun tersinin olması ihtimalide vardır. Buna ek olarak lider ile çalışan arasında oluşan kolektif kimlik, işyerinde oluşan sapkın davranışa tampon olabilir.

Türkiye'de 10 devlet üniversitesinde 848 öğretim görevlisi üzerinde yapılan araştırmada, otantik liderlik ile örgütsel sapma davranışı arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erkutlu, Chafra, 2013). Yine, lider-takipçi ilişkilerini geliştirmeye ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratmaya odaklanan otantik liderlerin oluşturduğu çalışma ortamında, işyerinde sapkın davranış düzeyi daha düşük olacağı sonucuna varılmıştır.

1.2. OTANTİK LİDERLİK VE TAKİPÇİLERİN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Otantik liderlik ve takipçilerin motivasyonu arasındaki ilişki, psikolojik sermaye, ilişki özdeşleşme, lidere güven ve duygusal bağlılık olmak üzere dört boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar aşağıda ayrı ayrı değerlendirilecektir.

1.2.1. Otantik Liderlik ve Duygusal Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda, Allen ve Meyer'in 1997 yılında geliştirdiği modelin sıklıkla incelendiği görülmektedir. Bu modelde, örgütsel bağlılık üç boyutta açıklanmaktadır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

i. Duygusal Bağlılık: Örgüte ve amaçlarına çalışanın duygusal bağlılığını ifade eder. Örgütün değer ve normları ile birey arasında bir uyum ortaya çıkmaktadır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve örgütün amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde örgüte bir bağlılık algısı gelişir ve örgütün bir üyesi olarak iş tatmini sağlar. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamındadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip üyeler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür.

ii. Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta işgören örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgüte bağlılığını sağlar. Devam bağlılığı, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında kişi örgütüyle özdeşleşim kurmuş değildir.

iii. Normatif Bağlılık: Normatif (kuralcı) bağlılık, iş görenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İş görenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67). İş görenlerin örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmalarını istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, iş görenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000: 22).

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau, yapısal liderlik tarzının, bağlılık üzerinde büyük etkisi olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer'de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Dick ve Metcatfe, 2001: 114). Yine yapılan araştırmalar sonucunda, özellikle dönüşümcü liderlik (Lee, 2005; Rai & Sinha, 2000) ve otantik liderlik (Jensen & Luthans, 2006) ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008), örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında diğer liderlik tarzlarından daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

1.2.2. Otantik Liderlik ve İlişkisel Özdeşleşme

Son on yılda diğer bireyler ile gruplar arası özdeşleşme ile ilgili önemli ölçüde artan araştırmalar mevcuttur (van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004). Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur (Ashforth ve Mael, 1989). Pratt (1998), örgütle özdeşleşmenin bireyin bütünsel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini öne sürmüştür. Özdeşleşme kavramı literatürde iki farklı anlama istinaden tartışma konusu olmuştur. Bu farklı anlamlardan ilki bir durumu, diğeri ise bir süreci tanımlar (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006). Özdeşleşme organizasyon veya grup ile birey arasında oluşan bireysel kimliğin bir parçasıdır. Bireyin diğer bireylerle benzer değer yargıları ve inanışları paylaşması veya bireyin benlik kavramını değiştirmesi ve geliştirmesi bireysel benlik kavramını etkiler. Bu sayede, örgütle bireyin kimlikleri benzeşir (Kreiner Hollensbe, & Sheep, 2006). Bir süreç olarak özdeşleşme, çalışma grubu veya organizasyonun kimliği ile bireysel kimlik arasındaki benzeşmeyi ifade eder.

Bireyler grup düzeyinde kendilerini, kişisel olarak benzeri olmayan, diğer tüm grup üyelerinden farklı olan bir grup üyesi olarak sınıflandırır. Bu durum örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirildiğinde bireyler kendilerini, kariyerleri ile kişisel düzeyde, örgütün farklı alt gruplarıyla grup düzeyinde veya örgütün tümüyle tanımlarlar (Van Dick, 2005).

Son yıllarda kimlik kavramı, kişiler arası ilişkiler ve kimlik üzerine etkileri, işyerini de kapsayacak şekilde genişletildi. Özellikle kişilerarası düzeyde kimlik, kişinin rolü ile ilgili ilişkilere odaklanır. Örneğin amiri, müdürü arasındaki ilişkiler gibi. Sonuç olarak kişilerarası düzeyde iki tür kimlik ortaya çıkar: bireysel kimlik ve ilişkisel kimlik.

Otantik liderler, takipçilerine saygı göstermeleri nedeniyle daha olumlu, ilişkilerinde şeffaf ve hesap verilebilirliğe açık olarak tanımlandıklarından (Gardner

Avolio, Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, Narghang, 2005; Luthans & Avolio, 2003), ilişkisel özdeşleşmenin yüksek seviyede olacağı tahmin edilmektedir.

İlişkisel özdeşleşmenin sonucu, yüksek motivasyon, öz düzenleme, öz değerlendirme olduğundan bu tarz bir özdeşleşme önerilmektedir. Böylece ilişkisel özdeşleşme bireylerin organizasyon içerisinde kendilerini tanımlamaları adına bir yol sunar.

Bilindiği kadarıyla otantik liderlik ile ilişkisel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapılmamıştır. Ilies, Morgeson, Narghang (2005), otantik liderlerin makul ilişkisel yöneliminin takipçilerin liderle ve organizasyonları ile bireysel özdeşleşmeyi oluşturmada etkili olacağı vurgulamışlardır. Bunun nedeni liderin diğer çalışanları ile ilişkilerine değer vermesidir. Bu çerçevede çalışanın lideri ile özdeşleşmesinin, motivasyonunu ve örgütsel vatandaşlık düzeyini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

1.2.3. Otantik Liderlik ve Lidere Güven

Örgütsel hayatta lidere güven, iş görenler açısından önem arz etmektedir. Lidere güven ile kişiler arası güven arasında ilişki kuran araştırmalara göre, güven; “bir kişi veya grup tarafından bir kelime, söz veya yazılı açıklamaya dayanan beklentidir” şeklinde tanımlanmıştır (Deluga, Ronald, 1994). Örgüte güven bazen iş görenler açısından lidere güven ile karıştırılabilir. İş görenler lidere güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Çünkü lideri örgütün bir temsilcisi olarak algılayabilirler. Bu nedenle yazında, güvenin lider tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır. İş görenlerin güvenlerini kazanmak için liderlerin, tüm davranışlarının tutarlı ve bütünlük içinde olması gerekir. Tutarlılık, liderin geçmiş davranışlarını temel alarak tahmin edilebilirliklerini yansıtırken, bütünlük, davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtır. Diğer taraftan kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı bir iletişim ve iş görenlere karşı ilgi ve özen gösterme, çalışanların lidere olan güvenlerini arttırmada önemli rol oynayacaktır (Whitener, Ellen, Brodt, Susan, Korsgaard, 1998).

Organizasyonlarda, çalışanlara karşı yapılan adaletli maaş artışları, teşvikler, promosyonlar gibi ödüllerle liderler ile çalışanlar arasındaki bağ artar.

Liderler davranışlarıyla takipçisine güven hissettirdiği ölçüde organizasyonda daha etkili olurlar.

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

Bulunan sonuçlara ek olarak eğer lider takipçisine bireysel ilgi gösterir ve bireysel ilginin gerçekliğine takipçilerini inandırırorsa (örneğin otantik liderlikteki gibi yakın ve açık ilişkiler, ilişkilerde şeffaflık vb.) takipçisinin de lidere güveni artacaktır. Lidere güven literatürde saygı, işbirliği, güvenilirlik ve öz sermayenin üzerine kurulu lider üye etkileşimi olarak tanımlanır.

Birçok akademisyen otantik liderlik teorisinin temel ilkelerinden biri haline gelen “kendine karşı dürüst ol ” ilkesinin öneminden bahseder. Ancak, gerçekten otantik olmak için başkaları için de güvenilir olması gerektiğini ihmal ederiz. Gardner ve arkadaşları (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005) otantik liderlerin takipçilerinde güven duygusu uyandırdığını tespit etmişlerdir.

Türkiye’de Turhan (2007: 23) tarafından hazırlanan yayınlanmamış doktora tezinde ise, otantik liderliğin, etik liderliğin kaynaklarından birisi olan güven boyutu ile bir arada adlandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Burada güvenin etik liderin güç kaynaklarından birisi olduğu ve otantik liderlik olarak isimlendirilebileceği rapor edilmektedir. Otantik liderliğin güven boyutu, liderin davranışlarındaki tutarlılığı ve güvenilirliği ifade etmektedir. Çalışmada otantik liderin izleyenleri etkilemede kullandığı temel unsur, güvenilirliği olarak belirtilmiştir (Turhan, 2007).

Otantik liderlik, işe gönülden bağlanma ve güven ile ilgili yapılan ampirik araştırmada otantik lider ile lidere güven arasında bağımlı bir ilişki olduğu, otantik liderlerin takipçilerinin işe gönülden bağlanmasına destek olduğu, takipçilerin lidere güveninin işe gönülden bağlanmasını kolaylaştırdığı, sonuç olarak kişiler arası güvenin kısmen otantik liderle, çalışanın işe gönülden bağlanmasına aracılık ettiği anlaşılmıştır (Hassan, Ahmet, 2011).

1.2.4. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye

Grup üyelerinin psikolojik sermayesini etkileyebilecek birçok etken vardır (Luthans, Avolio, 2007). Bandura (2006, 2008), liderliğin toplu etkileşimde önemli rol oynadığını savunmuştur. Bu bağlamda otantik liderlik ve psikolojik sermayenin birbiriyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Walumbwa, Luthans, Oke, Avey, 2009). Örneğin otantik liderler, hem grup üyelerinden hem de grup dışından aldıkları bilgileri analiz eder ve bu bilgileri tüm grup üyeleri ile paylaşırlar. Otantik liderler, tek tek tüm grup üyelerinin görüşlerini alır, değerlendirir ve grubu güçlendirmek için bu bilgilerden faydalanır (Gardner, 2005). Kirkman ve Rosen (1999)'a göre liderler, grup üyelerinin görüşlerini dinlediği zaman, grup üyeleri kendilerini daha güvende hisseder ve bu ortamda yeteneklerini daha rahat ortaya çıkarırlar. Diğer bir deyişle liderler takipçileri ile ortak sezgi geliştirmek için bilgi paylaşımını sağladığı ve desteklediği müddetçe, kendi bilgisi artar, grup üyeleri hakkında daha çok şey öğrenir ve yeni yetenekler kazanır. Bu sayede grup üyelerinin önemli psikolojik sermayelerinden biri olan bireysel ve kolektif yeterlilik gelişir (Luthans, Youssef, 2007). Bireysel ve kolektif yeterlilik, diğer psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik, dayanıklılık ve umudun gelişimine katkıda bulunur. Bu sayede otantik liderler kolektif psikolojik sermayenin gelişimine katkıda bulunabilirler.

Umut, bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerji (vekâlet-agency) ile amacı elde etmek için alternatif yollar (pathways) konusunda başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanmıştır (Snyder, 2000:8-9). Umut tanımının temelini stratejik planlama sürecinde hedeflere ulaşmada ortaya çıkan alternatif fikirler oluşturur. Otantik liderler, zor durumlarla karşılaştıklarında bile gerçekçi umutla olayları yönetme yeteneğine sahiptirler (Luthans & Avolio, 2003). Otantik liderlerin alternatif yolları gelecek odaklıdır. Bu tür liderler, grup üyelerinin umut düzeylerini yükseltme hususunda objektif bilgilere daha yakındır. Böylece önemli bir problemle karşılaştığında, grup üyeleriyle bilgi paylaşımında ve geri beslemede güvenilir bir kaynak haline gelirler. Otantik liderler, güçlü karakterleri sayesinde, çalışanların işe katılımı, güç geliştirme, paylaşma gibi alanlarda destekleyerek sorunların üstesinden gelebilirler (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005). Böylece otantik liderler, güçlü karakterleri, iletişime açık olmaları ve geri bildirim olanağı sağlamaları sayesinde sırasıyla kolektif umudu ve psikolojik sermayeyi beslerler.

Yüksek umut düzeyi olan işçilerin daha faydalı olduğunu öne süren Amerikan şirketlerinde yapılan anket sonuçlarına göre, umut kavramının iş yeri performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Adams, 2002). Ayrıca yüksek umut düzeyi olan yöneticilerin daha performanslı iş birimlerine ve daha memnun astlara sahip olduklarını göstermiştir Peterson ve Luthans, 2002). Yapılan bir başka araştırmada, işletme sahiplerinin umut düzeyleri ve iş sahibinin duyduğu memnuniyeti dile getirmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Jensen ve Luthans, 2002).

Umut, iyimserlik ve esneklik gibi psikolojik sermaye için katılım kriterlerini yerine getirmektedir. Ayrıca bir araştırma sonucunda umut kavramının kavramsal bağımsızlık ve ayırt edici geçerliği belirlenmiştir (Carifio ve Rhodes, 2002; Magaletta ve Oliver, 1999; Snyder, 2000). Örneğin, psikolojik dayanıklılık reaktif bir olgu iken, umut proaktiftir. İyimserlik dışsal atıflara ve olumsuz sonuçlardan uzaklığa bağlı iken (Seligman, 1998), umut sonuçlar ve kendisi tarafından başlatılan aksiyonlarla ilgilidir ve pozitif amaçlarla bağlantılıdır (Luthans, Jensen, 2002; Snyder, 2000; Snyder, 1996) .

Pozitif psikolojik kapasitesinin bir boyutu olan umut, otantik liderliğin gelişim sürecinde göz ardı edilemeyecek kadar önemli etkiye sahiptir. Snyder ve Shorey (2003), etkili liderlerin yüksek umut ortamı oluşturabildikleri ve yüksek umut sahibi bireyleri daha iyi donattıkları ölçüde hedefleri kavramsallaştırma, başkalarına bu kısa hedefleri ifade ederek, alt hedeflere ve daha büyük ve karmaşık hedeflere ulaşabileceklerini öne sürmüştür.

İyimserlik, kişinin amacına ulaşmak için gayret ederek uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellemiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Scheier & Carver, 1985, 26'dan Güler, 2009). Tiger (1971: 18) iyimserliği “kişinin zevkine veya avantajına uygun olarak, sosyal veya maddesel durumlarla ilişkili bir ruh durumu veya tutumu” olarak görmektedir. İyimserlik model olunarak kazanılabilecek bir ruh halidir. Otantik liderler, grup üyelerinin farkındalıklarını arttırarak, ortak hedeflerin ve başarının önemini anlatarak onların iyimserliklerini etkileyebilirler. Liderler problemlerin çözülmesinde aktif, hızlı adapte olan ve olumlu yaklaşım sergileyerek grup

üyelerinin motivasyonunu ve kolektif iyimserliğini yüksek düzeye çıkarırlar. Böylece grup üyelerinin psikolojik sermayesinin gelişimini sağlarlar.

Otantik liderler, grup üyelerinin farkındalıklarını ön plana çıkarmak için onları olumlu hedeflere yönlendirerek, psikolojik dayanıklılığını arttırabilirler. Zor zamanlarda grup üyeliğinin devamı ve psikolojik kaynakların rezerv edilebilmesi için lider ile üyeleri arasında güven oluşturulması şarttır. Otantik liderler, grup üyelerinin dayanıklılığını etkileme yeteneğine sahiptirler. Bunun yanında artan öz farkındalıkları sayesinde grup üyelerinin yeteneklerini anlayabilirler. Otantik liderler psikolojik dayanıklılık konusunda örnek olurlar. Bu bakış açısı Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi tarafından desteklenmektedir.

Büyük ölçülü klinik odaklı bir araştırmada, psikolojik dayanıklılık kapasitesinin üç ortak temasının, otantik liderler için büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Bunlar: (1) gerçekliğin sadık bir kabulü, (2) hayatın anlamlı olduğuna dair güçlü değerlerle desteklenen derin bir inanç ve (3) önemli bir değişikliğe adapte olma ve uyum sağlama yeteneği (Coutu, 2002). Bu konuda girişimcilerin esnekliğini gösteren anekdotlar boldur. JRL Girişimciliğin kurucusu John Lee buna örnektir. Yeni kurulan petrokimya taşımacılık şirketini kelimenin tam anlamıyla yok eden bir patlamadan sonra, Lee bir Anka kuşu gibi küllerinden yeniden doğdu. Lee, psikolojik dayanıklılık göstererek tamamıyla yeni bir stratejik yönetim ile şirketini yeniden inşa ederek, organizasyonunu daha güçlü bir endüstri liderine dönüştürdü (Cox ve Camp, 2001). Psikolojik sermaye için katılım kriterlerini karşılamada, psikolojik dayanıklılığın önemli desteği vardır (Stewart, 1997).

Avolio ve arkadaşları (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans & Avolio, 2003), otantik liderlerin takipçilerinin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Bunun üzerine 2009 yılında bir finans kuruluşunun çeşitli grupları üzerinde yapılan araştırmada, grup yöneticisinin otantik liderlik düzeyinin kolektif örgütsel vatandaşlık davranışını, grubun güvenini ve kolektif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009). Caza ve Levy (2010), otantik liderlerin çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmek için çalışma ortamında pozitif iklim oluşturulması gerekliliğini savunurlar.

Yöneticinin otantik liderlik düzeyinin yüksek olması, psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkileyeceği bu da, çalışan devamsızlığını (Avey, Patera, ve West, 2006: 48-49), bütün olarak örgütsel bağlılık ve iş tatminini (Larson ve Luthans, 2006: 54), pozitif duygular ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Avey, Luthans, Youssef, 2008: 87; Norman, Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010: 384), iş performansı ve çalışan performansını (Gooty, Gavin, Johnson, Lance Frazier, Snow, 2009: 357; Nguyen ve Nguyen, 2011: 2; Walumbwa, 2010: 942), çalışan sapkınılığını (Norman, Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010: 385), işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres belirtilerini (Avey, 2009: 686), iş-yaşam kalitesini (Nguyen ve Nguyen, 2011: 2), işyerinde kaba, nezaketsiz davranışları (Roberts, Scherer ve Bowyer, 2011: 4), etkinlik ve ekstra çaba (Toor ve Ofori, 2010: 344), yaratıcı performansı (Sweetman, 2011: 7), işgücünün üretkenliği ve öğrenilmiş çaresizlik davranışını (Cole, 2006: 2) olumlu yönde etkileyecektir.

1.3. OTANTİK LİDERLİK VE TAKİPÇİLERİN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Otantik liderler ile takipçilerin algıları arasındaki ilişki genel liderlik izlenimi ve liderden duyulan memnuniyet olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar aşağıda ayrı ayrı değerlendirilecektir.

1.3.1. Otantik Liderlik ve Genel Lider İzlenimi

Etkili bir lider olmak için ilk önce takipçileri tarafından lider olarak görülüyor olunması gerekir. Genel lider izlenimi çok sezgisel görülüyor olsa da bu alanda çok az ampirik çalışma yapılmıştır. Bir bireyi lider yapanın ne olduğu, yıllardır teorisyenler ve araştırmacılar tarafından araştırma konusu olmuştur. Bu zaman zarfında yapılan araştırmalar sonucunda ideal bir liderin özelliklerinin neler olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak günümüz şartlarında günümüz liderlerinin takipçileri tarafından nasıl algılandığı hususu henüz incelenmemiştir.

Endrissat ve arkadaşlarının (2007) araştırmaları, konuya ışık tutmamıza yardımcı olmuştur. Bu araştırmacılar mevcut kavramı incelemiş ve liderliğin ana bileşenler ile otantik liderlik boyutları (Avolio ve Gardner, 2005) arasında örtüşme olduğunu tespit etmişlerdir.

1.3.2. Otantik Liderlik ve Liderden Duyulan Tatmin

Liderden duyulan tatmin, liderin davranışından takipçisinin duyduğu memnuniyet veya tatmindir. Liderden memnuniyet takipçisinin tüm davranışlarını etkiler. Liderin davranışları takipçilerinin davranışları üzerinde büyük rol oynayabilir. Judge, Piccolo ve Ilies (2004)'ın Ohio State'de lider ve davranışları üzerinde yaptıkları bir araştırmada (liderlik ve iş tatmini ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki) liderin davranışları ile takipçilerinin memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmalarda liderin çalışan merkezli davranışlarında takipçinin memnuniyetinin daha etkili olduğu görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE AFYONKARAHİSAR POLİS TEŞKİLATINDA BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüz örgütlerinde performansı arttırmak için insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması son derece önem arz etmektedir. İnsan kaynağının verimliliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden biriside yöneticilerin liderlik davranışdır. Bu bağlamda liderlik davranışı üzerine geçmişten günümüze birçok araştırma yapılmış ve her araştırma diğerine temel oluşturmuştur. Zamanla insan kaynağında ve örgütlerde meydana gelen değişimler yöneticilerin liderlik davranışlarındaki değişimi de zorunlu kılmıştır. Artık yönetici ile işgören arasındaki güven duygusu, ahlaki ve etik değerler, ilişkilerde şeffaflık önem kazanmıştır. Bu kavramlarla örtüşen bir pozitif liderlik tarzı, otantik liderliktir. Otantik liderler, kendi duygu ve isteklerinin farkında olması, gerek iç gerek dış gözlemlerle edindiği bilgileri dengeli ve tarafsız olarak kullanması, takipçilerine karşı şeffaf olması, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olması ile ön plana çıkmaktadırlar.

Bir organizasyonda iş görenin psikolojik sermayesi örgütsel performansı etkileyen önemli bir etkidir. Psikolojik sermaye boyutlarından umut, dayanıklılık, esneklik ve öz-yeterlik yöneticiler tarafından desteklendiği ve beslendiği takdirde örgütsel performansta pozitif yönde sapma meydana gelecektir. Bu bağlamda otantik liderliğin günümüz organizasyonlarında önemli bir kavram olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle emniyet teşkilatı personelinin psikolojik sermayesinin desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Polis, 7 gün 24 saat asayiş amme, şahıs, tasarruf emniyetini ve mesken masuniyetini korumak ve halkın ırz, can ve malını muhafaza ve ammenin istirahatini temin etmekle mükelleftir. Yardım

isteyenlerle yardıma muhtaç olan çocuk, alil ve acizlere muavenet eder. Kanun ve nizamnamelerinin kendisine verdiği vazifeleri yapar (2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanunu madde 1). Bu bağlamda hizmet ettiği alan itibari ile polis her türlü olumsuz koşulla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle emniyet teşkilatında yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışı çok önem arz etmektedir. Emniyet teşkilatındaki rütbeli personel, astlarına karşı şeffaf olması, diyaloga açık olması, edindiği bilgileri tarafsız olarak değerlendirmesi, pozitif değer yargılarına ve güçlü bir karaktere sahip olması ile karşılıklı güvenin oluşmasına olanak sağlayacaktır. Bu güven ortamından pozitif olarak etkilenen emniyet teşkilatı personelinin performansında pozitif yönde artış gözleneceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda emniyet teşkilatı personeli ile ilgili yapılacak olan bu araştırma, pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine yapılandırılmıştır.

Bu çalışmada, bir pozitif liderlik formu olan otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayelerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir.

2. VERİLERİN TOPLANMASI VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın ana kütesini Afyonkarahisar il merkezinde görev yapan polisler (Afyon Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğü merkez kadrosu) oluşturmaktadır. Afyonkarahisar il merkezinde görev yapan polislerin sayısı 1045 kişiden oluşmakta olup, yapılan istatistiksel araştırmalarda örneklem büyüklüğü için 291 denek sayısının yeterli olacağı belirtilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2010). Bu çalışmada Afyon ili merkez polis teşkilatına 335 anket dağıtılmış, bu anketlerin 330'i geri dönmüş, 9 adedi eksik veri nedeniyle değerlendirme dışı tutulmuştur.

2.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

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

2.1.1. Bağımsız Değişkenler

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

2.1.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık”, “umut” ve “öz yeterlik” boyutları olan Psikolojik Sermaye kavramı ele alınmıştır.

Araştırma sorusu: Afyonkarahisar ili polis teşkilatındaki yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine yönelik algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırma sorusuna istinaden oluşturulan hipotezler:

H1: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşır.

H6: Çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları demografik özelliklerine göre farklılaşır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, temel olarak otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki üzerine yapılandırılmıştır. Bu çalışmada verilere ulaşmada, nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu uygulanmıştır. Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik davranışını ölçmede Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeğinin (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Türkçeye uyarlaması ve çalışanların psikolojik sermayesini ölçmede Fred Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Türkçeye uyarlaması kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” boyutlarını içermektedir. Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği, “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık”, “umut” ve “öz yeterlik” alt boyutlarını içermektedir.

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

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

Oluşturulan anket formu;

- a)Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet),
- b)Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerini belirlemeye yönelik sorular (16 adet),

c)Çalışanların psikolojik sermayesini belirlemeye yönelik sorular (24 adet) olmak üzere toplam 3 bölüm ve 48 sorudan oluşmaktadır.

Ankette cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve öğrenim durumu, gelir durumu değişkenleri kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni “Erkek” ve “Kadın” olmak üzere iki grup altında incelenmiştir. Yaş değişkeni ile ilgili olarak; “20 ve 30 arası”, “31ve 40 arası”, “41 ve 50 arası” ve “51 ve üzeri” olmak üzere dört grup olarak belirlenmiştir. Medeni durum “Evli” ve “Bekâr” olmak üzere iki grup altında incelenmiştir. Kurumda çalışma süresi “0-5 yıl arası”, “6-10 yıl arası”, “11-15 yıl arası” ve “16 yıl ve üzeri” olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Eğitim durumu; “İlköğretim”, “Lise”, “Ön lisans”, “Lisans”, “Lisansüstü” olmak üzere beş grup olarak belirlenmiştir. Kurumdaki pozisyonu, “Yönetici Sınıfı”, “Memur Sınıfı” ve “Yardımcı Hizmetler Sınıfı” olmak üzere 3 grup olarak belirlenmiştir.

Bu bölümlerde amaçlarımıza uygun olarak hazırlanmış soruların cevap şıkları için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, 2. ve 3. bölümdeki sorular için; “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum, Kesinlikle katılmıyorum”, ifadeleri kullanılarak hazırlanmıştır.

Verilerin analizi ve hipotez testi için sosyal bilimlerde kullanılan istatistik programı kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın sınırlılıklarından biri ölçüm araçlarıyla ilgilidir. Araştırma esnasında kullanılan ölçeklere ait soruların orijinali İngilizce olduğu için, ölçeği Türkçeye uyarlama, ön testlerin yapılması, güvenilirlik ve geçerlilik analizinin yapılması ve faktör analizinin gözden geçirilmesine karşın, araştırmada kullanılan ölçeklerin ilgili boyutları iyi ölçen araçlar olduğu yönündeki kararın verilebilmesi için farklı örneklemlerde de test edilmeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

Söz konusu anketin icra edilmesi esnasında, örnekleme girecek bireylerin seçiminde tesadüfilik hususu sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak örneklem grubu bir

kamu kurumu olması nedeniyle çalışmadan elde edilen sonuçların tüm organizasyonlara genellenebilirliğinin sınırlı olduğu düşünülmektedir.

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları subjektif nitelik taşımaktadır. Bundan dolayı çalışandan çalışana farklılıklar arz etmektedir. Örneklem grubuna uygulanan ölçeğin sonuçları analiz edildiğinde çoğunluğu olumlu görüşler içerdiği görülmüştür. Ancak araştırma konusunun liderlik üzerine kurulu olması kimi katılımcıların anket sorularını cevaplarırken tedirgin olmasına sebebiyet vermiştir. Bu durumun, katılımın yüksek olmasına rağmen verilerin normal dağılımı etkilediği düşünülmektedir.

Araştırma Afyonkarahisar ili merkez Polis teşkilatı personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak söz konusu araştırma Emniyet Genel Müdürlüğünün tek bir kurumunda yapılması genelleştirmede bulunmayı bilimsel açıdan sınırladığı düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, otantik liderlik davranışının çalışanların psikolojik sermayesine etkisini belirlemeye yönelik hazırlanan anket formunda yer alan boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi ve katılımcıların otantik liderlik ve psikolojik sermayeye ilişkin görüşleri ve demografik özellikleri ile karşılaştırılmasına yönelik olan analizlere yer verilmiştir.

5.1. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİNİN ANALİZİ

Bir araştırmada, kullanılan ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için, güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Anketin güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmede, Cronbach's Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu testteki güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasındadır. Nunnally (1978), bu katsayının 0,70 ve daha yukarısı olmasını tavsiye etmektedir.

Bu amaçla, tüm anket sorularına uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi sonucunda anketin güvenilirlik katsayısı 0,823 olarak çıkmıştır. Otantik liderlik

Ölçeğinin güvenilirlik testi sonucu 0,855 ve psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik testi sonucu 0,802 çıkmıştır. Tablo 2'deki analiz sonuçlarına baktığımızda en alt değer olan 0,802 bile güvenilirlik katsayısı olarak yüksektir. Bu nedenle araştırmaya ilişkin oluşturulan anket formunun istatistiksel olarak yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2. Anketin Güvenilirliği Ve Geçerliliğinin Analizi: Cronbach Alpha Testi Sonuçları

Ölçüm aracı	Cronbach Alpha
Otantik Liderlik Ölçeği	0,855
Psikolojik Sermaye Ölçeği	0,802
Tüm anket soruları	0,823

Cronbach Alpha Testi

Geliştirilen bir ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olması, o ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Ancak yüksek güvenilirlik ve iç tutarlılık, ölçeğin yapısal geçerliliğinin ön şartı olsa da yalnız başına yeterli değildir. İçerik geçerliliği için en yaygın olarak kullanılan yöntem, ölçülecek konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2001: 187–188).

5.2. VERİLERİN NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUĞUNUN ANALİZİ

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini ortaya koymak amacıyla normallik testi yapılmış, bunun içinde tek örneklem kolmogrov- smirnov testi, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 3. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye ölçeklerinin Normallik Analizi: Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

Değişken	N	Min	Max	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov Smirnov ^a
Otantik Lider	321	2,25	5,00	4,03	,64	-851/,136	-,156/,271	0,000
Psikolojik Sermaye	321	2,75	4,96	4,08	,42	-509/,136	-,216/,271	0,000

Kolmogorov Smirnov Testi

Otantik liderlik ölçeği ve psikolojik sermaye ölçeği, Kolmogorov-Smirnov analizi ile incelenip sigma değerlerine bakılmıştır. Tablo 3’deki ölçeklerin sigma değeri 0,05 ten küçük olduğundan verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmaktadır. Anketin çarpıklık değerleri +,-3 (bazı yazarlara göre +-2) aralığında değerler alması durumunda normal kabul edilmektedir. Çarpıklık değerlerine bakıldığında otantik liderlik ölçeği için çarpıklık ölçüsü 6,25 ve psikolojik sermaye ölçeği için 3,74 tür. Ölçeklerin çarpıklık değerleri, belirtilen veri aralıkları içinde olmadığından verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki aşamalarda verilerin analizlerinde non-parametrik analiz yöntemleri uygulanacaktır.

5.3. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Anket çalışması sonucunda toplam 321 geçerli anket elde edilmiştir. Bu anketlere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4’deki verilere göre araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde; % 27,4 ile “31-40” yaş grubu birinci sırada olup bunu, % 21,8 ile “41-50” yaş grubu, % 1,6 ile “51 ve üstü” yaş grubu izlemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılanların çoğunluğu bay (% 94,4) olup, bunu % 5,6’sı ise bayanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların görev dağılımlına bakıldığında; % 76 ile memur sınıfı personel birinci sırada, % 10,3 ile yardımcı hizmetler sınıfı ikinci sırada, % 13,7 ile yönetici sınıfı nc sırada yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma süresi incelendiğinde; % 41,1 ile “0-5” yıl arası birinci sırada yer alırken; bu oranı % 38,1 ile “6-10” yıl ve üstü çalışanlar ,% 14,3 ile “11-15” yıl arasında çalışanlar ve % 6,5 ile “16 yıl ve üzeri” çalışanlar takip etmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde; %50,2 ile evli personel birinci sırada , %49,8 ile bekâr personel ikinci sırada gelmektedir.

Araştırmaya katılanların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde; % 87,8 ile “2.000 ve üzeri” gelir düzeyine sahip personel birinci sırada , %7,8 ile “1.500-2.000 arası” ikinci sırada, %4,4 ile “1.000-1.500” arası gelir düzeyine sahip personel nc sırada gelmektedir.

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumu incelendiğinde; birinci sırayı % 63,6 ile “n lisans” mezunları alırken, bu sırayı % 19 oranla “Lisans” mezunu, % 10,6 ile “Lise” mezunu ve % 5,3 ile “İlköğretim” mezunu, son olarak % 1,6 ile “Lisansüstü” mezunu çalışanlar izlemektedir.

Anketi cevaplandıranların genel demografik özellikleri incelendiğinde, çoğunluğunun erkek, ön lisans mezunu, 20-30 yaş aralığında, evli ve 0-5 yıl süreyle kurumda çalışmış olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcılara Ait Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Sıra No	DEĞİŞKENLER	DÜZEY	FREKANS	YÜZDE
1	CİNSİYET	Bayan	18	5,6
		Erkek	303	94,4
		Yanıtsız	0	0
2	YAŞINIZ	20-30	158	49,2
		31-40	88	27,4
		41-50	70	21,8
		50 ve üzeri	5	1,6
		Yanıtsız	0	0
3	MEDENİ DURUM	Evli	161	50,2
		Bekâr	160	49,8
		Yanıtsız	0	0
4	AYLIK GELİR	1.000-1.500	14	4,4
		1.500-2.000	25	7,8
		2.500 ve üzeri	282	87,9
		Yanıtsız	0	0
5	EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	17	5,3
		Lise	34	10,6
		Ön lisans	204	63,6
		Lisans	61	19
		Lisansüstü	5	1,6
		Yanıtsız	0	0
6	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 yıl	196	41,1
		6-10 yıl	58	38,1
		11-15 yıl	46	14,3
		16 yıl ve üzeri	21	6,5
		Yanıtsız	0	0
7	KURUMDAKİ POZİSYONU	Yönetici sınıfı	44	13,7
		Memur sınıfı	244	76
		Yrd. Hiz. Sınıfı	33	10,3
		Yanıtsız	0	0
		TOPLAM	321	100

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcılara ait demografik değişkenlerin analiz edilmesinden sonra, katılımcıların ankette yer alan otantik liderlik ölçeği ve psikolojik sermaye ölçeğine vermiş olduğu cevaplar, yüzde analizi, standart sapma ve aritmetik ortalama yöntemi ile analiz edilmiştir.

Tablo 5. Otantik Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Alt Boyutlar	Otantik Liderlik Davranışının Tespitine Yönelik İfadeler	Katılım Düzeyi(%)					\bar{X}	s.s
		1	2	3	4	5		
İlişkilerde Şeffaflık	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0	0,9	10,9	37,1	51,1	4,06	0,70
	Amirim hata yaptığında kabul eder.	6,2	6,5	29	18,1	40,2		
	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.	0,6	5	23,7	22,4	48,3		
	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.	1,6	5,6	22,7	34,6	35,5		
	Amirimın açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.	0,3	6,9	21,5	30,8	40,5		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Amirimın inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.	0,6	4,7	12,8	33,3	48,6	3,94	0,71
	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.	5,9	5,9	18,1	36,4	33,6		
	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.	4	8,7	13,1	37,1	37,1		
	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.	6,9	5,9	24,3	33,3	29,3		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	5	5,3	16,8	31,8	41,1	4,14	0,77
	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.	0	3,7	10,3	33,6	52,3		
	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	1,2	1,9	25,5	28	43,3		
Öz Farkındalık	Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	3,1	12,1	12,1	36,4	36,1	4,02	0,89
	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1,9	6,9	21,2	31,5	38,6		
	Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1,6	2,5	15,6	32,7	47,7		
	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	3,1	9,7	16,5	28,3	47,4		

Otantik liderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 5 incelendiğinde, araştırmanın gerçekleştirildiği emniyet teşkilatında görevli personelin en çok Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme boyutuna (\bar{X} : 4.14, s.s: 0.77) katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Afyon ili polis teşkilatında görev yapan lider konumundaki yöneticilerin elde ettikleri bilgileri abartmadan, bozmadan, göz ardı etmeden, tarafsız olarak kullandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 5’de yer alan sonuçlar daha detaylı incelendiğinde, yöneticilerin otantik liderlik boyutunda diğer boyutlara oranla ilişkilerde şeffaflık (\bar{X} : 4.06, s.s: 0.70) ve sonrasında öz farkındalık (\bar{X} : 4.02, s.s: 0.89) boyutlarını sergiledikleri görülmektedir. Otantik liderlik davranışları kapsamında diğerlerinden daha az katılımın sağlandığı boyut ise içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır (\bar{X} : 3.94, s.s: 0.71). Tablo 5’deki sonuçlara genel olarak bakıldığında Afyon ili polis teşkilatında çalışan personelin

yöneticilerinin otantik liderlik davranışına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Psikolojik Sermaye Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Alt Boyutlar	Psikolojik Sermayenin Tespitine Yönelik İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s
		1	2	3	4	5		
İyimserlik	Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	11,5	21,1	41,7	15,9	8,7	3,8	0,49
	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	0,9	5,6	11,5	35,2	46,7		
	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	21,5	32,7	27,7	12,5	5,6		
	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	2,4	7,8	17,4	34,9	37,7		
	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1,6	4,4	19,6	34,6	39,9		
	İşim ile ilgili karşılaştığım olaylara , 'Her şeyde bir hayır vardır.' şeklinde yaklaşıyorum.	1,6	5,6	16,2	29,3	47,4		
Psikolojik dayanıklılık	Daha önce zorluklar yaşadığım için, işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.	1,6	2,5	5,9	30,5	59,5	4,01	0,56
	Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	2,8	5,9	29,0	28,7	33,6		
	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	0,9	14,0	31,8	39,3	14,0		
	İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başıma üstesinden gelebilirim.	1,9	4,4	22,7	37,7	33,3		
	İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.	2,5	4,4	20,9	45,2	27,1		
	İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.	0	1,9	10,6	35,2	52,3		
Umut	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı desteklemiyor.	14,0	26,8	33,0	18,4	7,2	4,11	0,66
	Her hangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünüyorum.	0,9	3,4	7,8	29,0	58,9		
	Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.	1,9	2,5	12,8	34,0	48,9		
	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	0,6	2,5	14,6	42,7	39,6		
	İşim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.	0	0,6	10,6	40,8	48,0		
	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünürüm.	0,6	0,3	11,8	26,8	60,4		
Öz-yeterlik	İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	2,2	2,2	4,0	33,0	58,6	4,37	0,57
	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1,2	2,5	6,9	32,7	56,7		
	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	0,6	2,2	12,8	37,7	46,7		
	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	0,6	1,6	6,2	38,0	53,6		
	Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güveniyorum.	1,6	4,7	13,1	30,5	50,2		
	Kurum dışındaki kişilerle (vatandaşlar) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	0	1,9	7,5	32,1	58,6		

Psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 6 incelendiğinde, araştırmanın gerçekleştirildiği emniyet teşkilatında görevli personelin en çok öz-yeterlik (X: 4.37, s.s: 0.57) boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda emniyet teşkilatında çalışan yönetici ve personelin öz yeterliğinin yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin ankete katılan çalışanların öz yeterlik düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 6'da yer alan sonuçlar daha detaylı incelendiğinde emniyet teşkilatı personelinin psikolojik sermaye boyutlarından umut (X: 4.11, s.s: 0.66) ve psikolojik dayanıklılık (X: 4.01, s.s: 0.56) boyutlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin ankete katılan çalışanların umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte genel olarak tablo incelendiğinde anketi yanıtlayan katılımcıların psikolojik sermayelerinin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği Afyon ili polis teşkilatında çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu sonucuna varılabilir.

5.4. SPEARMEN SIRA FARKLARI KORELASYONU

H1: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından öz-yeterlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma konusu örnekleme ait verilerin normal dağılım göstermediği Kolmogrov- Smirnov testi, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden anlaşıldığından, H1, H2, H3, H4 hipotezlerinin analizi için spearmen sıra farkları

korelasyon katsayısı (spearman rho) kullanılmıştır. Spearman sıra farkları korelasyonu (rho) iki değişken arasındaki ilişkinin derecesinin hesaplanmasında kullanılır. Spearman sıra farkları korelasyonunda, eğer örnekleme 100'den fazla ise korelasyon değeri 0,70'den büyükse “güçlü ilişki” , 0.40 ile 0.70 arasında ise, “orta derecede”0,40'dan az ise zayıf ilişki olduğu düşünülür. (Sökmen, 2000: 85).

Tablo 7. Otantik Liderlikle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişki: Spearman Sıra Farkları Korelasyonu Analizi Sonuçları

Değerler	Ortalama	Standart Sapma	Otantik lider	Öz yeterlik	Umut	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık
Otantik lider	4,03	,64	1000	,302**	,279**	,284**	,362**
Öz yeterlik	4,37	,62	,302**	1000	,698**	,608**	,616**
Umut	4,11	,66	,279**	,698**	1000	,569**	,633**
İyimserlik	4,10	,62	,284**	,608**	,569**	1000	,571**
Psikolojik Dayanıklılık	4,10	,62	,362**	,616**	,633**	,571**	1000

Spearman Sıra Farkları Korelasyonu

Tablo 7'ye göre yöneticilerin otantik liderlik düzeyi ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılık arasındaki pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (rho=0,362). Yine yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından öz-yeterlik (rho=0,302), iyimserlik (rho=0,284), ve umut (rho=0,279) arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örneklem sayısının yüksek olması en küçük korelasyon değerlerini anlamlı hale getirir. Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyonu analizi sonucunda, yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair H2 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair H3 hipotezi kabul edilmektedir. Yine yöneticilerin otantik liderlik

özellikleri ile psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin, çalışanların umut, iyimserlik ve öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Psikolojik sermayenin yüksek düzeyde olması, çalışan devamsızlığı (Avey, Patera ve West, 2006: 48-49), bütün olarak örgütsel bağlılığı ve iş tatmini (Larson ve Luthans, 2006: 54), pozitif duygular ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey, Luthans, Youssef, 2008: 87; Norman, Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010: 384), iş performansı ve çalışan performansı (Gooty, Gavin, Johnson, Lance Frazier, Snow, 2009: 357; Nguyen ve Nguyen, 2011: 2; Walumbwa, 2010: 942), çalışan sapkınlığı (Norman, Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010: 385), işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres belirtileri (Avey, 2009: 686), iş-yaşam kalitesi (Nguyen ve Nguyen, 2011: 2), işyerinde kaba, nezaketsiz davranışlar (Roberts, Scherer ve Bowyer, 2011: 4), etkinlik ve ekstra çaba (Toor ve Ofori, 2010: 344), yaratıcı performans (Sweetman, 2011: 7), iş gücünün üretkenliği ve öğrenilmiş çaresizlik davranışı (Cole, 2006: 2) gibi organizasyonel çıktıları olumlu yönde etkileyecektir.

Yapılan literatür taramasında; Avolio ve arkadaşları (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans & Avolio, 2003), otantik liderlerin takipçilerinin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. 2009 yılında bir finans kuruluşunun çeşitli grupları üzerinde yapılan araştırmada, grup yöneticisinin otantik liderlik düzeyinin kolektif örgütsel vatandaşlık davranışını, grubun güvenini ve kolektif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009).

Sonuç olarak H1, H2, H3, H4 hipotezleri analiz sonuçları ile literatür taraması sonucunda ortaya çıkan araştırma sonuçları örtüşmektedir.

5.5. OTANTİK LİDERLİK FAKTÖRÜ İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

H5: Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşır.

Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla non-parametrik veri analiz yöntemlerinden Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Mann Whitney U testi t- testinin parametrik olmayan eş değeri olarak düşünülebilir. Araliksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Kruskal Wallis testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin non-parametrik alternatifidir. Bu nedenle otantik liderlik ve demografik değişkenler arasındaki ilişki Mann Whitney U, Kruskal Wallis testleri ile analiz edilecektir. Başlıca kontrol değişkenleri olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu, aylık gelir düzeyi alınmıştır. Yapılan istatistik sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Otantik Liderlik ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	Mann Whitney U Testi		
	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Asymp Sig. (2-tailed)
Otantik-Cinsiyet	1606,500	1777,500	,003
Otantik-Medeni Durum	10403,0	23444	,003
	Kruskal Wallis Testi		
	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Otantik-Yaş	10,166	3	,017
Otantik-Eğitim	5,160	4	,271
Otantik-Kurumda Çalışma Süresi	1,816	3	,611
Otantik-Kurumdaki Pozisyonu	3,251	2	,197
Otantik-Aylık Gelir Düzeyi	,432	2	,806

Mann Whitney U Testi ve Kruskal Testi

Tablo 8'den de görüldüğü gibi, otantik liderlik ile çalışanların cinsiyeti arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Mann Whitney U testi sonucunda $p=0,003$ değeri olduğu tespit edilmiştir. Bu analize göre $p=0,003<0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Otantik liderlik ile çalışanların cinsiyeti arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Mann Whitney U testi sonucunda $p=0,003$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,003<0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Otantik liderlik ile çalışanların yaşı arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,017$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,017<0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Otantik liderlik ile çalışanların eğitimi arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,271$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,271>0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Otantik liderlik ile çalışanların kurumda çalışma süresi arasındaki ilişki üzerine yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,611$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,611>0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Otantik liderlik ile çalışanların kurumdaki pozisyonu arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,197$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,197>0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu otantik liderlik tarzına ilişkin görüşlerinin kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Otantik liderlik ile çalışanların aylık gelirler düzeyi arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,806$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,806>0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu ve aylık gelir durumu ne olursa olsun otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri değişmeyecektir. Bunun yanında çalışanların yaşı, cinsiyeti ve medeni durumlarına göre yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin farklılaştığı analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların demografik değişkenleri arasında ilişki incelendiğinde yaş ve cinsiyet ve medeni durum faktörleri hariç H5 hipotezi kabul edilmemektedir. Yaş ve cinsiyet ve medeni durum faktörü için H5 hipotezi kabul edilmektedir.

5.6. PSİKOLOJİK SERMAYE FAKTÖRÜ İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

H6: Çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları demografik özelliklerine göre farklılaşır.

Çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla non-parametrik veri analiz yöntemlerinden Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Mann Whitney U testi t- testinin parametrik olmayan eş değeri olarak düşünülebilir. Aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Kruskal Wallis testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin non-parametrik alternatifidir.

Tablo 9. Çalışanların Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Mann Whitney U Testi ve Kruskal Testi Sonuçları

Değişkenler	Mann Whitney U Testi		
	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Asymp Sig. (2-tailed)
Psikolojik Sermaye-Cinsiyet	1517,500	47573,500	,002
Psikolojik Sermaye-Medeni Durum	12877,5	25918,5	0,998
	Kruskal Wallis Testi		
	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Psikolojik Sermaye-Yaş	6,662	3	,083
Psikolojik Sermaye-Eğitim	14,976	4	,005
Psikolojik Sermaye-Kurumda Çalışma Süresi	3,590	3	,309
Psikolojik Sermaye -Kurumdaki Pozisyonu	4,272	2	,118
Psikolojik Sermaye Gelir Düzeyi	12,277	2	,002

Mann Whitney U Testi ve Kruskal Testi

Tablo 9’da görüldüğü gibi çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları ile cinsiyeti arasındaki ilişki ile ilgili yapılan MannWhitney U testi sonucunda $p=0,002$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,002 < 0,05$ olduğundan, çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları ile cinsiyeti göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları ile medeni durum arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,998$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,998 > 0,05$ olduğundan, çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algılarının yaşa göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları ile yaşları arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,083$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,083>0,05$ olduğundan, çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algılarının yaşa göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları ile eğitim durumu arasındaki ilişki ile ilgili Kruskal Wallis testi yapılmış; analiz sonucunda $p=0,005$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,005<0,05$ olduğundan, çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları ile kurumda çalışma süresi arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,309$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,309>0,05$ olduğundan, çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algılarının çalışma süresine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları ile kurumdaki pozisyonu arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,118$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,118>0,05$ olduğundan, çalışanların psikolojik sermayesinin kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları ile aylık gelir düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda $p=0,002$ değerine ulaşılmıştır. Bu analize göre $p=0,002<0,05$ olduğundan, çalışanların psikolojik sermayesinin, aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanın psikolojik sermayeye ilişkin algısı ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ile ilgili yapılan analizler sonucunda, çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algılarının yaşa, medeni duruma, kurumdaki çalışma süresine, kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermediği, cinsiyete, eğitim durumuna, aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle, demografik değişkenlerden cinsiyet, eğitim durumu ve aylık geliri için H6 hipotezi kabul edilmektedir; yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu için H6 hipotezi ret edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik kavramı ortaçağ döneminde güç kullanımı ve iktidar kavramlarıyla özdeşleştiriliyordu. Bu kavram 20. yüzyıla kadar demokratikleşerek sadece ülke yönetiminde değil aynı zamanda organizasyonların yönetiminde de ön plana çıkmıştır. Geçmişte lider takipçilerini güçle yönetirken, günümüz dünyasında güç faktörü tek başına işe yaramaz hale gelmiş; etkileyici olabilen, etik değer ve ortak hedef oluşturabilen liderler organizasyonlarca aranır hale gelmişlerdir. Bu bağlamda, modern liderlik yaklaşımlarından birisi olan ve etik davranışı ön planda tutan otantik liderlik özelliklerine sahip kişilere ilgi artmıştır. Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadır. Otantik liderlik davranışını sergileyen yöneticiler takipçilerini orijinal ve etik olmaları ile etkilemektedirler. Otantik liderler, takipçilerinin psikolojik sermayesini desteklediği müddetçe, performanslarında gözle görülebilen bir artış gözleneceği değerlendirilmektedir. Pozitif liderliğin merkezi bileşeni olan otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramı dünyada ve özellikle Türkiye’de yeni yeni çalışılan olgulardır.

Bu çalışmada, yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayeye ilişkin algıları arasındaki ilişki, istatistiksel yöntem ve bilimsel metotlarla incelenmesi amaçlanmıştır. Otantik liderlik ile çalışanın psikolojik sermayeye ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla araştırma için seçilen Afyon ili merkez Polis teşkilatında bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarının çalışanların demografik özelliklerine göre değişip değişmediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan verilerin analizi ışığında elde edilen bulgular ise aşağıdaki gibidir.

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik yapılan tanımlayıcı istatistik analiz sonuçlarına göre; anketi cevaplandıranların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Emniyet teşkilatında bayan personel sayısı erkek personel sayısına

oranla az olması katılımcıların cinsiyeti ile ilgili analiz sonuçlarını desteklemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu ön lisans mezunudur. Teşkilatın polis memuru ihtiyacını karşılamak üzere 2003 yılında açılan Polis Meslek Yüksekokulları ön lisans düzeyinde eğitim ve öğretim vermektedir. Bu nedenle katılımcıların çoğunluğunun ön lisans mezunu olması bu gerçeği destekler mahiyettedir. Katılımcıların çoğunluğunun 20-30 yaş aralığında, evli, 0-5 yıl süreyle kurumda çalışmış ve polis memuru pozisyonunda olduğu tespit edilmiştir. Emniyet Genel Müdürlüğünün 2013 yılı performans programına göre 17.08.2012 yılı itibariyle emniyet teşkilatındaki polis memuru sayısı 211.261 olup rütbeli personel sayısı 27.793'tür. Yapılan analizlerdeki katılımcıların çoğunun polis memuru olması bu gerçeği desteklemektedir.

Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir. Bu boyutlarla ilgili yapılan tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunun “Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme” boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan katılımcılar “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” boyutuna en az katılımı göstermektedir. Bu bağlamda emniyet teşkilatında çalışan personel, yöneticilerinin edindikleri bilgileri dengeli ve tarafsız olarak kullandığı fikrini paylaşmaktadırlar. Edindikleri bilgileri dengeli ve tarafsız olarak değerlendiren yöneticiler bilgileri daha hatasız yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirmekte ve öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar. Kirkman ve Rosen (1999)'a göre liderler çalışanlarının fikirlerini dinleyip bunları dengeli bir şekilde değerlendirdiğinde, çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmekte ve oluşan bu güven ortamında yeteneklerine daha rahat ortaya koymaktadırlar. Bu sayede çalışanların öz yeterliklerinin ve diğer psikolojik sermaye boyutlarından umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığının gelişimine katkıda bulunurlar. Bu bağlamda emniyet teşkilatında çalışan yöneticilerin çalışanları ile diyalog içinde olduğu, gerek iç ve gerek dış gözlemlerle edindikleri bilgileri dengeli bir şekilde değerlendirdikleri ve kararlarını bu doğrultuda aldıkları söylenebilir.

Yapılan tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre emniyet teşkilatında çalışan katılımcıların, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yine emniyet teşkilatında çalışan katılımcıların

psikolojik sermayeye ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyonu sonucunda çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıları ile psikolojik sermayeleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda emniyet teşkilatında çalışan personelin psikolojik sermayelerine yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin olumlu etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

Otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık arasında ilişki ve bunun derecesi ile ilgili yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyonu sonucunda otantik liderlik ile öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ve orta düzeyde; otantik liderlik ve umut ve iyimserlik arasında anlamlı fakat daha düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine katılımcıların psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın birbirleri ile anlamlı ve yüksek ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda emniyet teşkilatında yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin çalışanın psikolojik sermayesinin bir boyutunu etkilemesi sonucu otomatik olarak diğer boyutlarını da etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuçtan hareketle emniyet teşkilatında görev yapan yöneticilerin öncelikle orta derecede ilişkili olduğu öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını otantik liderlik özellikleri ile besleyerek diğer psikolojik sermaye boyutlarının gelişmesine olanak sağlayacakları değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıların yaşa göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi sonucuna göre, katılımcıların otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıların eğitim durumuna, kurumdaki çalışma süresine, kurumdaki pozisyonuna ve aylık gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda emniyet teşkilatında görev yapan katılımcıların demografik özelliklerinden eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu ve aylık gelir düzeyi değişkenlerinde meydana gelecek değişimler yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algılarını değiştirmeyecektir.

Katılımcıların yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 51 yaş ve üzeri katılımcılar yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini diğer yaş gruplarına nazaran daha yüksek düzeyde görmektedir. Ancak 51 yaş ve üzeri katılımcı sayısının 5 kişi olması bu konuda bir çıkarım yapmamızı engelleyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda emniyet teşkilatındaki katılımcıların yaş gruplarına göre yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıları değişeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunun nedeninin evli liderlerin bekâr liderlere oranla aldığı kararlarda daha makul ve daha anlayışlı olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Aynı şekilde evli iş görenlerinde bekârlara oranla yöneticilerinin aldığı kararları daha anlayışla karşılayacağı, daha çok empati kuracağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda emniyet teşkilatındaki katılımcıların medeni haline göre yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıları değişecektir.

Katılımcıların yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bayan katılımcılar erkek katılımcılara nazaran yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini daha düşük düzeyde görmektedirler. Bunun nedeni bayanların erkeklere nazaran liderleri ile iletişime daha kapalı olmaları ve daha duygusal olmaları ve verdiği kararları ve davranışlarını duygusallığının etkilemesi olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda emniyet teşkilatındaki katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algıları değişeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının demografik değişkenlere bağlı olarak analizi sonucunda psikolojik sermayeye ilişkin algılarının yaşa, medeni duruma, kurumdaki çalışma süresine ve kurumdaki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda emniyet teşkilatında çalışan personelin psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının yaşa, medeni duruma, kurumdaki çalışma süresine ve rütbesine göre anlamlı bir farklılık göstermeyeceği sonucuna varılabilir.

Katılımcıların psikolojik sermayeye ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda emniyet teşkilatında çalışan bayan personelin ve erkek personelin psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının farklı olduğu sonucuna varılabilir. Bunun nedeni kadın çalışanların ev ve iş yaşamını uzlaştırma konusunda yaşadıkları sorunlar, kültürel değerlerin kadının çalışmasını engellenmesi, iş saatlerinin düzensizliği ve lideri ile daha az iletişim içerisinde olması gibi nedenler olduğu değerlendirilmektedir.

Katılımcıların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları aylık gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda emniyet teşkilatında çalışan katılımcıların aylık gelir düzeyine göre umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlik düzeyleri olumlu veya olumsuz etkilenmektedir.

Katılımcıların psikolojik sermayeye ilişkin algıları demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda emniyet teşkilatı personelinin eğitim durumuna göre psikolojik sermayelerine ilişkin algıları farklılık arz edeceği değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki temel bulgular doğrultusunda emniyet teşkilatında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu konuda yapılan literatür taramasında; Avolio ve arkadaşları (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans & Avolio, 2003), otantik liderlerin takipçilerinin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. 2009 yılında bir finans kuruluşunun çeşitli grupları üzerinde yapılan araştırmada, grup yöneticisinin otantik liderlik düzeyinin kolektif örgütsel vatandaşlık davranışını, grubun güvenini ve kolektif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009). Yapılan bu araştırma daha önce yapılan araştırmaları destekleyici ve pekiştirici niteliktedir.

Ülkemizde otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın, otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları ile ilgili Türkiye'deki mevcut literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Afyon ili polis teşkilatında yapılan bu araştırma, emniyet teşkilatındaki rütbeli personel ve çalışanların psikolojik sermayeleri hakkında önemli sonuçlar içermekle birlikte araştırma sonuçları sadece Afyon ili polis teşkilatına özgü sonuçlardır. Bu sonuçların tüm emniyet teşkilatına genellenebilmesi için homojen olarak merkez ve taşra teşkilatında çalışanların oluşturduğu bir örneklem grubu üzerinde bu çalışmanın tekrarlanması gerektiği düşünülmektedir. Elde edilecek sonuçlar yönetici pozisyonundaki personele anlatılarak, otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları arasında fikir alışverişinde bulunulması ve gerekirse eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Ancak konu itibariyle pozitif örgütsel davranışı ve pozitif liderlik formunu içerdiği için nicel tekniklerin yanı sıra, nitel teknikleri de dâhil edilmesi, çalışma modelinde yer almayan değişkenlerin tanımlanmasını ve ilişkilerin daha detaylı incelenmesine imkân verebilecektir.

Otantik liderliğin psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili diğer kamu kuruluşları ve özel sektörde araştırma yapılması ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilerek literatüre bu alanda katkı sağlanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Literatür taraması yaptığımızda genelde otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları performans gibi, güven gibi organizasyonel kavramlarla ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarının bireysel ve organizasyonel çıktılarının irdelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F.(2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 53-68.
- Akçay, V.H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü, *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. & Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ardichvili, A.(2001). Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries. *Human Resource Development Quarterly*.12(4), 363-383, from [Http://Www.Journals.Elsevier.Com/The-Leadership-Quarterly](http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly).
- Ardichvili, A., Manderscheid S. (2008). Emerging Practices in Leadership Development: An Introduction, *Advances in Developing Human Resources*, (10), 619-631.
- Aslan, Ş., Özata, M.(2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1),140-153.
- Avey, J. , Luthans, F. & Youssef, C.(2008). “The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors”, *Journal of Management*, (36), 430-452.
- Avey, J., Patera, J. L. & West, B. J.(2006).“The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 42-60.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-Examining the Components of Transformation and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (72), 441-462.

- 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. *Leadership Quarterly*, (15), 801– 823.
- Avolio ,B., Gardner ,W.(2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*. (16), 315-338. from <http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly>.
- Avolio B.J., Walumbwa F.O. & Weber T.J. (2009). Leadership:Current Theories, Research And Future Directions. *Annual Review of Psychology*. (60), 421– 449.
- Bal, A. B.(2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 547-552.
- Baloğlu, N., Karadağ , E.(2009) *Educational Administration: Theory And Practice*,15(58), 165-190.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.7 Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, Freeman.
- Basım, N., Çetin, F.(2012).Örgütsel Psikolojik Sermaye, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York.
- Bakker, A.B.,Schaufeli, W.B.(2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* (29),147–154.
- Baytok, A.(2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, (Yayınlanmış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Bilgin, N.(1995). *Kollektif Kimlik*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, Sy.59.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage. London.

- Brake, T. (1997). *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organisation*, Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, (37), 300–315.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management*.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Foundations of Positive Organizational Scholarship. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (Edt: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn). San Francisco, Ca: Berrett-Koehler Publishers Inc., 3–13.
- Caprara, G. V. & Cervone, D. (2003). *A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self-Regulating System. a Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. (Edt: L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger). Washington: American Psychological Association, Sy. 61–74.
- Cameron K. (2008). *Positive Leadership Strategies for Extraordinary Performance*. Berret Kohlerr Publisher.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2011). *Positive Organizational Scholarship Handbook: Introduction. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (Edt: K. S. Cameron & G. M. Spreitzer). New York: Oxford University Press, 1–14.
- Caza, A., Cameron, K. S. (2008). *Positive Organization Scholarship: What Does It Achieve? Handbook of Macro-Organizational Behavior*. (Edt: C. L. Cooper & S. Clegg). New York: Sage.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

- Conger, J. A., Kanungo, R. N.(1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Ca Sage.
- Çalışkan, S.C.(2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü.*(Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Daft, R.L.(2000).*Organization Theory And Design*, 7.Ed., South-Western Publishing, Ohio-Usa.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G. & Haga, W. J.(1975). A Vertical Dyad Link Age Approach to Leadership with Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, (13),46–78.
- Deluga, R., J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (67),315-326.
- Demir, K. (2011). Pozitif Örgüt Araştırmaları, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi* 1(2).
- Dinçer,M., Bitirim ,S. Hizmetkar Liderlik Anlayışıyla Değer Yaratmak , *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 61-72.
- Donaldson, S. I., Ko, I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *Journal of Positive Psychology*, (5), 171-199.
- Erickson, R. J. (1995). *The Importance of Authenticity for Self And Society*. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
- Erkmen, T., Esen, E.(2012), Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(2),55-72.

- Erkutlu, H., Chafra, J.(2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828 – 848.
- Esen, E. (2011). Çalışanların İşe Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 377-390.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596-607.
- Field, A. (2002). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications Ltd., UK: London
- Fields D.L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Gardner, B. J. ,Avolio, F. O.,Walumbwa (Eds.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects And Development* , San Diego, Ca: Elsevier. Sy. 303-343.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005). “Can You See the Real Me?”. A Self-Based Model of Authentic Leaders and Follower Development. *The Leadership Quarterly* 16,343-372. Retrieved From [Http://Www.Journals.Elsevier.Com/The-Leadership-Quarterly](http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly).
- George, B., Sims, P., Mclean, A., Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-139. Retrieved From [Http://Hbr.Org/](http://hbr.org/)
- Gist, M.E., Mitchell, T.R.(1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, (17), 183–211.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, Nj Paulist Press.
- Greenberg, J.(1990). Employee Theft as A Reaction to Underpayment Inequity: The

- Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, (75), 561-568.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Lance Frazier, M., Snow, D. (2009) In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. London, UK: Oxford University Press, 382–394.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: The Software of the mind*, McGraw-Hill, Ny.
- Hollander, E. P., Offermann, L.R. (1990a). Relational Features of Organizational Leadership and Followership. In K.E. Clark.& M.B. Clark (Eds.). *Measures of Leadership*, West Orange, Nj. Leadership Library of America, 83- 98.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373–394. Retrieved from [Http://Www.Journals.Elsevier.Com/The-Leadership-Quarterly](http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly).
- Joiner, Jr. C.W. (1987). *Leadership for Change*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Keleş, H.(2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2),343-350.
- Kernis, M. H. (2003). *Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem. Psychological Inquiry*, (14),1–26.
- Kesken, J., Ayyıldız N.A.(2008) Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik .*Ege Akademik Bakış* (8),729-754.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, 6.B., Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L.(1992). *Corporate Culture and Performance*, the Free Press, Ny.

- Luthans, F. (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23,695–706.
- Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F. & Church, A. H. (2002). Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57–72.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: a Positive Developmental Approach. in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco Barrett-Koehler, 241–261.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). *Human, Social, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People*.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). *Positive Psychological Capital: Human and Social Capital*. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans ,F., Jensen, S.(2006). Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2).
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3),541-572.
- Luthans, F., Walumbwa, F.O., Avey, J.B. & Oke, A.(2009). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of organisational behaviour*, Retrieved from www.interscience.wiley.com.
- Luthans, F., Avey, J. Avolio, B. J. Ve Peterson, S.(2010). The Development and Resulting Performance, impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 41-67.
- Luthans, F. (2011).*Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1968). *Motivation and Personality* (3rd Ed.). New York Harper.

- Memiş, Asarkaya Ç. (2009) Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *Boğaziçi Üniversitesi İ.İ.B.F. 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 295-302.
- Mulec, K.(2005). Positive Professional Leaders: Aspects to Consider in Leadership Development, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(1), 66-81.
- Nunnally, J.C. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, INe.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage.
- Özkalp,E.,(2009), Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut:Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 491-498.
- Özkalp, E., Kirel, Ç.(2001). *Örgütsel Davranış*, Etam A.Ş., Eskişehir
- Pasternak, C., (1994). “*Work Satisfaction Linked to Manager*”, HR Magazine, May, 39(5), Mineapolis.
- Pargament, K.I., Ano, G.G., Wacholtz, A.B.(2005). The Religious Dimension of Coping: Advances in Theory, Research and Practice. in: Paloutzian RF, Park CL, eds. *Handbook of Psychology of Religion and Spirituality*. New York: The Guilford Press, 479-95.
- Peterson, S.J., Luthans, F.(2002). The Positive İmpact and Deveelopment of Hopeful Leaders’ *Leadership and Organizational Development Journal* 24(1), 26-31.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B.; Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects On Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-14. Retrieved From [Http://Www.Journals.Elsevier.Com /The-Leadership-Quarterly](http://Www.Journals.Elsevier.Com /The-Leadership-Quarterly).

- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2004). A Causal Assessment Of The Leadership-Commitment Relationship. *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, LA.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, (55), 5–14.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York Free Press.
- Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A.(1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*, 24 (4),7-19.
- Shamir, B., Eilam, G.(2005). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly* : (16, 395-417). Retrieved From [Http://Www.Journals.Elsevier.Com/The-Leadership-Quarterly](http://Www.Journals.Elsevier.Com/The-Leadership-Quarterly).
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. *Academy of Management Review*, (32), 9–32.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2007). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Sage.
- Steyrer, J.(1998) Charisma and the Archetypes of Leadership, *Organization Studies*, 19 (5), 807-828.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Doubleday.
- Tabak, A., .Polat,M.(2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,14 (4), 89-106.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişisine Yönelik bir Uygulama*, (Yayınlanmış doktora tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Travis P. Searle, John E. & Barbuto, Jr. (2004) *Leadership and Positive Psychology: A Multi-Level Positive Behavior Framework*, 2-18.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuttle, M.(2009). *True North or Traveled Terrain: an Empirical Investigation of Authentic Leadership*, Thesis, University of South Florida.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., & Oke, A. (2009). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Positivity and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, (32), 4-24.
- Walumbwa ,F., Peterson, S., Avolio, B. & Hartnell, C.(2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate Job Performance. *Personnel Psychology*, 63,937-963.
- Walumbwa, F., Luthans, F. Avey, J. & Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust, *Journal of Organizational Behavior*, (32), 4-24.
- Wang, H.; Law, K.S.; Hackett, R.D.; Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followees' Performance and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal*, 48(1),420- 432.
- Wright, T.A.(2003). The Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 24,437-442.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2005). *Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-Level Theory Building for Sustained Performance*. In W. L.

- Yukl, G.(1994). *Effective Managerial Leadership. Leadership in Organizations*, 3.Ed.,Prenticehall, Nj. Cribbin, J.J. 1972,Ama,Inc, Usa.
- Yüksel , M. (2008). Leadership Competencies in Job Advertisements, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 14(1),179-184.
- Zhao, Z & Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team, *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.

EKLER

EK 1: Otantik Liderlik Özellikleri ve Çalışanların Psikolojik Sermayesi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket '**Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi**' belirlemeyi amaçlayan bilimsel bir çalışma için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nuriye SAVUR

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Tezli Yüksek Lisans Programı

- 1.Cinsiyetiniz: Bay Bayan()
- 2.Yaşınız:
- 3.Medeni Durumunuz: Evli Bekar
- 4.Aylık Gelir Düzeyiniz:
- 5.Eğitim Durumunuz İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü
- 6.Bu kurumda çalışma süreniz ne kadardır?.....yıl
- 7.Bulduğunuz kurumda konumuzu belirtiniz.() Yönetici Çalışan

Sıra No	Otantik Liderlik Ölçeği	Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
1	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Amirim hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.	1	2	3	4	5
5	Amirim açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	Amirim inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.	1	2	3	4	5
9	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.	1	2	3	4	5
10	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	1	2	3	4	5
11	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	1	2	3	4	5
13	Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

Sıra No	Psikolojik Sermaye Ölçeği	Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
1	Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	5	4	3	2	1
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı desteklemiyor.	1	2	3	4	5
3	İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Daha önce zorluklar yaşadığım için, işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Her hangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	5	4	3	2	1
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
10	İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başına üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	5	4	3	2	1
12	Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
19	İşim ile ilgili karşılaştığım olaylara , 'Her şeyde bir hayır vardır.' Şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
20	İşim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
21	Kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
22	İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5

23	Kurum dışındaki kişilerle (vatandaşlar) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünürüm.	1	2	3	4	5