

LİDERLİK YAKLAŞIMLARINDA YENİ PERSPEKTİFLER: POZİTİF VE OTANTİK LİDERLİK

NEW PERSPECTIVES IN LEADERSHIP APPROACHES: POSITIVE AND
AUTHENTIC LEADERSHIP

Doç. Dr. Jülide KESKEN, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü, julide.kesken@ege.edu.tr

Ar. Gör. Nazlı Ayşe AYYILDIZ, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

ÖZET

Günümüzde yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler; bireyleri ve grupları yaptıkları her şeyde “anlam” aramaya yöneltmektedir. Çalışanların beklentileri değişmekte, maddi olmayan değerlere (kişisel gelişim, bağlılık, umut gibi) verilen önemin artması ile materyalizm yavaş yavaş popüleritesini yitirmektedir (Konz vd., 1999). Zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren gerek işletme sahipleri gerekse çalışanlar; yaptıkları işleri ve bu işlerin kendilerine ve topluma katkılarını sorgulamakta ve bir anlama ulaşmaya çalışmaktadır.

Bu doğrultuda içsel bir bağa ulaşmayı arzulayan tüm çalışanlar; işlerinde mutlu oldukları, bir işe yaradıkları, bir bütünün parçası olduklarını hissettikleri, yönetim sürecinde duygulara, ortak değerlere, bağlılığa, takım ruhu ve birlikteliğe önem verildiğini düşündükleri örgütlerde çalışmak istemektedirler.

Bu çalışmanın amacı günümüzde yaşanan gelişmelere ve çalışanların beklentilerindeki dönüşümlere paralel olarak liderliğe ilişkin anlayışlarda meydana gelen değişimlere ışık tutmak, yeni bir perspektif olarak nitelendirilebilecek Pozitif Liderlik Yaklaşımını tanıtmak, bu liderlik türlerine duyulan ihtiyacın neden ve sonuçlarını ortaya koyarak yazına katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik Liderlik.

ABSTRACT

Socio-economic changes in today's work life lead employees and groups to search for “meaning” in all things they do. The expectations of employees

change and materialism loses its popularity day by day due to the importance given to non-economic values such as personal development, commitment, hope (Konz et.al., 1999). Both the employees and managers, who spend most of their time at work, try to find meaning through questioning their work and the contributions of this work for themselves and the society.

In this respect the employees, who want to reach an inner consciousness and bond, want to work at organizations in which they think that they do something useful and feel that they are a part of a whole. Besides they aim to work at an organizational climate in which emotions, common values, commitment, team spirit and togetherness are cared.

The aim of this study is to focus on changes in leadership approaches due to the developments in today's arena and transformations in the expectations of employees. In paralel with these changes we introduce a new perspective - Positive Leadership Approach - the reasons why we need these new approaches and the contributions of them.

Key Words: Leadership, Authentic Leadership.

1. GİRİŞ

İnsanların zihnini meşgul eden en eski kavramlardan biri olarak nitelendirilebilecek "liderlik" araştırmacılar tarafından üzerinde tartışılan ve açıklık kazandırılmaya çalışılan önemli bir konudur. Liderlik kavramını anlamak karmaşık hatta duygusal bir süreç içerdiğinden liderliğe ilişkin çalışmaların sayısında azalış yerine zaman geçtikçe artış gözlemlenmektedir. Bu artışın diğer bir nedeni yazındaki kuramların irdelenmesi sonucunda başarılı bir lidere ilişkin tutarlı ve net bir tanımın ortaya konamamasıdır. Liderliğin merak edilen bir konu olmasının diğer bir nedeni ise hala liderleri daha etkin kılabilmek için değerlendirilebilecek ve geliştirilebilecek unsurların var olmasıdır. Bunlar liderlik etkinliği açısından karşılaşılan bireysel farklılıklardır. Nitekim bilim adamları bu farklılıkları ve kaynaklarını ortaya koymaya yönelik birçok çalışma gerçekleştirmektedir (Horner; 1997: 275).

Çıkarlara verilen önem, güven duyulabilecek liderlere duyulan ihtiyacın artmasına neden olarak çalışanların iş yaşamından ve liderlerinden beklediklerini değiştirmiştir. Bu dönüşüm sonucunda umut, iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yönelim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının tartışıldığı, anlam üzerine yoğunlaşan liderlik yaklaşımları gündeme gelmektedir. Söz konusu yaklaşımlar, çıkış noktaları ve aralarındaki farklılıklar bu çalışma kapsamında tartışılmıştır.

2. ÇIKIŞ NOKTASI: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKTEN OTANTİK LİDERLİĞE...

Çalışmanın bu bölümünde edimsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarına ilişkin farklı tanımlamalara değinilmekte ve bu iki liderlik türü arasındaki farklılıklar ortaya konmaktadır. Liderlik türlerinin unsurları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri ise bölümün son kısmında tartışılmaktadır.

2.1. Edimsel Liderlik - Dönüşümcü Liderlik Sınıflaması

Özet bölümünde değinildiği üzere çalışanların beklentilerindeki değişimler liderliğe ilişkin yeni bir sınıflama ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyaca Burns (1978: 425) ve Bass (1990)'ın çalışmaları yanıt aramıştır. Onlara göre geleneksel tanımların yanı sıra yeni bir liderlik sınıflaması yapılmalıdır. Bu bağlamda iki farklı liderlik türü tanımlanmıştır. Bunlardan ilki gelecek, yenilik, değişim ve reforma yönelik olan dönüşümcü liderlik, diğeri ise gelenekler ve geçmişe daha bağlı olan edimsel liderliktir.

Tracey ve Hinkin (1998)' e göre dönüşümcü liderlik insanları daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere ulaşmak için güdüleyen, bir vizyon tanımlayan, güvenilirlik ilkesine temel oluşturan bir süreçtir.

Luthans (1995: 357) ise dönüşümcü liderlik perspektifinden lideri; izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak tanımlamaktadır.

Black ve Porter (2000:432)'in tanımlarında ise dönüşümcü lider; takipçilerini bireysel çıkarlar yerine örgütün çıkarları için çalışmaya güdüleyen ve onları önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için bir vizyon sunabilen kişi olarak nitelendirilmektedir. Bu anlayışta liderin amacı kendine bağımlı astlar yaratmak değil bağımsız, eleştirel düşünebilen, yenilikçi astlar yaratmaktır.

Edimsel liderlik tarzı ise büyük ölçüde bürokrasi ve örgütsel standartlara dayandırılmaktadır (Tracey ve Hinkin; 1998). Edimsel (işe yönelik) liderler rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak astlarını belirlenen amaçlara ulaşma konusunda motive eden ve onlara yol gösteren bireylerdir (Budak,2003: 155). Edimsel liderlikte lider ile astları arasındaki ilişki karşılıklı çıkara dayanır ve amaç kendine bağımlı astlar yaratmaktır.

Edimsel liderlikte etik boyuta değinilmemekle beraber dönüşümcü liderlikte bu boyuta ilişkin açıklamalar mevcuttur. Ancak dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile ilgili dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri "dönüşümcü liderlerin ahlak boyutuna ne denli önem verdikleri" sorusudur. Bu soru özellikle liderin kişisel çıkarları ile ahlaki olarak yapması gerekenler örtüşmediğinde karşımıza

çıkılmaktadır. Dönüşümcü liderlik liderliğe ilişkin ahlaki boyutun karmaşıklığını ve önemini göz ardı etmektedir (Price; 2003: 69).

Bass ve Steidlmeier (1999)'a göre dönüşümcü liderlikte ahlaki değerlerin önemine değinilse de bu liderlik anlayışının bileşenlerinin (karizma, entelektüel güç...) ahlaki unsurlar açısından etkisiz olması nedeni ile dönüşümcü liderlerin ahlak anlayışını sınırlayacağını savunmaktadırlar. Nitekim bu kısıt ileriki bölümlerde detaylı bir şekilde tartışılan otantik liderlik kavramının gelişimine neden olmuştur.

Carey (1992: 232) "Karizma, ilham, entelektüel güç-birikim gibi yetenekler lider tarafından kişisel çıkarlarına ulaşmak amacı ile kötüye kullanıldığında astları özgürleştirme ve etik davranma yolundaki girişimler ideolojik çabalara dönüşür" şeklindeki ifadesiyle otantik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ince çizgiyi vurgulamaktadır. Bu bağlamda hem otantik hem de dönüşümcü olarak nitelendirilen liderler kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarları ön planda tutarlar (Howell, 1988). Otantik dönüşümcü lider davranışları ve değerleri aynı çizgide tutabilen, kişisel çıkarların yerine takım, örgüt ve toplumsal çıkarları ön planda tutabilen kişidir (Price; 2003: 68). Özetle dönüşümcü lider elindeki gücü toplum (grup, örgüt) menfaatleri yerine kişisel çıkarı için kullanırsa ahlak, doğruluk, dürüstlük boyutlarından ve otantiklik niteliğinden uzaklaşır.

Hem akademisyenler hem de uygulamacılar arasında pozitif liderlik tarzları ve bunlardan biri olan otantik lider kavramına duyulan ilgide büyük bir artış olduğu görülmektedir (Goffee ve Jones, 2005; Avolio vd., 2004, Gardner ve Schermerhorn; 2004; Luthans ve Avolio, 2003; May vd., 2003; Duignan vd., 1997). Araştırmacılar mevcut liderlik tarzlarının eksikliklerini gidermek amacıyla daha farklı unsurları, nitelikleri ve değerleri vurgulayan birbirini tamamlar nitelikli bu liderlik yaklaşımlarını ortaya atmışlardır. Bu pozitif yaklaşımlar batıda büyük yankı uyandırmış, ampirik çalışmalarla desteklenmiş ve örgütsel sonuçlar üzerine etkileri derinlemesine irdelenmiştir. Bu yaklaşımları daha net anlamak amacı ile bunların çıkış kaynağı olan pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranış alanlarına da değinilmektedir.

Liderlik yazınında dönüşümcü ve edimsel liderlik tarzları arasında farklılıkların çokluğu dikkat çekmektedir. Bu farklılıkların ortaya konması ileride detaylı bir şekilde irdelenen pozitif liderlik yaklaşımının çıkış noktasına temel teşkil ettiği için önem taşımaktadır.

Burns ve Bass'ın ortaya koydukları bu liderlik türlerine ilişkin farklı bakış açıları mevcuttur. Burns (1978:425)' e göre edimsel ve dönüşümcü liderlik iki ayrı liderlik türü iken Bass (1990:652)'a göre dönüşümcü liderlik edimsel liderlikten türemiştir. Göz ardı edilmemesi gereken en önemli unsur kavramsal olarak farklı da olsalar iki liderlik türünün aynı lider tarafından farklı derecelerde uygulanabileceğidir (Elenkov, 2002: 470).

Yazında dönüşümcü liderlik ve edimsel liderliğin örgütsel sonuçlar üzerinde etkilerinin de farklı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik edimsel liderliğe nazaran daha düşük iş gücü devir oranları, daha yüksek verimlilik ve daha yüksek iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Robbins ve De Cenzo, 2001; Budak,2003: 155). Ancak dönüşümcü ve edimsel özelliklerin her ikisine de sahip olan liderlerin sadece birine sahip olan liderlere nazaran daha başarılı oldukları da ortaya konan diğer bulgulardandır (Brown vd., 1996).

Edimsel ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar daha sistematik bir şekilde gözden geçirilirse aşağıdaki yargılara ulaşılmaktadır:

- Dönüşümcü liderlik liderleri ve takipçilerini daha yüksek düzeyde motivasyona ulaştırmaya çalışırken edimsel liderlikte bireyler değiştirilmeye çalışılmamaktadır (Burns, 1978: 20).
- Edimsel liderler çalışanları ile hedeflere ulaşmak için etkileşime girerler. Hedeflere ulaşmak için gösterilen çabalar sürecinde çalışanlarının istek ve tercihleri ile ilgilenmezler. Öncelik hedefe ulaşmaktır. Dönüşümcü liderler ise bu süreçte çalışanların beklentileri, istekleri ve katılımlarına önem verirler. Hedefe ulaşırken çalışanların gelişimini sağlamak ve onların katkılarını maksimize etmek önceliklidir (Burns, 1978: 46).
- Edimsel ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki fark King (1994) tarafından şöyle özetlenmektedir: Dönüşümcü liderlik yenilikçiliğin temsilcisi iken edimsel liderler planlama ve politikaların yöneticisidir.
- Başka bir görüşe göre ise dönüşümcü liderler bir örgütte yeni yollar yaratırken edimsel liderler mevcut yapılara dayanırlar (Mink, 1992).
- Davidhizer ve Shearer (1997) ise edimsel liderlerin örgütte mevcut olan güç ve otoriteyi kullandıklarını, dönüşümcü liderlerin ise değişimi gerçekleştirmek için insanları ortak bir hedefe güdülediklerini ve bu güdüleyebilme yetisinden kaynaklanan gücü kullandıklarını savunmaktadır.
- Brown (1994)'a göre ise dönüşümcü liderler örgütte enerji üretecek özellikleri ön plana çıkararak değişimi tetiklerler ve çalışanların niteliklerine odaklanarak onları gerektiğinde değiştirmeye çalışırlar.
- Ayrıca takipçilerinin psikoloji ve davranışlarını etkileme ve onların değerlerini şekillendirme etkisine sahiptirler. Edimsel liderlerin ise böyle bir çabası mevcut değildir (Tucker ve Russel; 2004: 104).

İki liderlik türüne ilişkin ortaya konan farklılıklar Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Edimsel ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Edimsel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Kısa vadeli sonuçları elde etmek için amaç ve hedefler	Uzun vadeli vizyon
Sorun çözücü	Sorun çözmek için insanları güçlendirme
Mevcut durumu sürdürür ve iyileştirirler	Mevcut durumu değiştirirler
Planlar, örgütler ve denetler	İnsanları geliştirir, koçluk yapar
Gücü mevki ve yetkisinden alır	Gücü etkileyici ilişkilerinden alır
Geleneklere bağlı kalır	Değişim ajanıdır-kültürü değiştirir.
Çalışanlarının çabaları karşılığında onlara ödüller verirler.	İzleyicilerine misyon ve iddialı bir vizyon verirler: Ödül "bunun bir parçası olmak"tır.
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar
Ekonomik ödüller	Daha fazlası: üst düzey gereksinimler

Kaynak: Boje, D.M.(2000):

http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm,

(16.11.2007), Carey, M. R. (1992): Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. Leadership Quarterly, 3, ss.217-236 ve Bass, B. M. (1997): Does the transactional/transformational leadership transcend organizational and national boundaries?, American psychologist, 52, ss.130-139'den derlenmiştir.

Liderlik türlerinin örgütsel sonuçlar üzerine etkilerini irdelerken içinde bulunulan bağlamın, kültürün özelliklerini dikkate almakta fayda vardır. Nitekim bazı kültürlerde edimsel liderlik uygulamaları etkinliğe katkı sağlarken, bazı kültürlerde dönüşümcü liderler ile daha etkin sonuçlar elde edilebilir. Esas hedef moral bozan, baskı uygulayan değil, harekete geçirebilen ve heyecanlandırıcı bir lider olma yolunda ilerlemek olduğu öne sürülmektedir (Byrne; 1998).

3. YENİ BİR SINIFLAMA İHTİYACI: POZİTİF LİDERLİK TARZLARI

Günümüzde kişisel çıkarlara verilen önem ve güven duyabileceğimiz liderlere duyulan ihtiyacın artması, belirsizlik ve güvensizlik hissi bizi umut, iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yöneltmiştir. Kamunun politikacılar ve iş adamlarına ilişkin olumsuz tutumları bu güven sorununu pekiştirmektedir. İnsanlar liderlerin kabiliyetlerinden şüphe duymasalar da onların etik davranıp davranmadıklarını sürekli sorgulamaktadırlar. Yukarıda değinilen dönüşümcü-edimsel liderlik sınıflamasının en önemli sınırlılığı ise çalışanların liderlerden beklediklerine tam olarak yanıt verememektir.

Nitekim bu noktada “oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan”, sadece başkalarına karşı değil “kendilerine karşı da dürüst” olan ve pozitif liderlik tarzlarının kökenini oluşturan otantik liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Otantik liderlik kavramını ve gelişim sürecini irdelemeden önce kavramın kuramsal temellerini ortaya koymakta yarar vardır.

Otantik liderlik pozitif liderlik tarzlarının temelini oluşturduğundan, bu liderlik tarzına neden ihtiyaç duyulduğu, çıkış noktası, diğer pozitif liderlik tarzlarından farkları ve örgütsel sonuçlar üzerine etkileri sırasıyla irdelenmektedir.

3.1. Olumlu Örgütsel Davranışın Bir Ürünü: Otantik Liderlik

Geleneksel örgütsel çalışmalardan farklılaşan pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranış insanın örgüt içerisindeki durumunu en iyiye ulaştırmayı hedefler (Cameron vd., 2003: 4). Gelişmekte olan bu alan kendine güven, umut, çabuk iyileşebilme, iyimserlik, psikolojik ve sosyal anlamda sağlıklı olabilmek için hedeflerden tatmin olma gibi olumlu duygulara sahip olunması yönünde insan yaşamı ve faaliyetlerinin gelişimini desteklemektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Luthans ve Youssef, 2004: 152). Bu bağlamda artık liderlik çalışmalarında olumlu duyguların geliştirilmesi ve açığa çıkarılması, hedeflere ulaşabilme ile psikolojik sermaye elemanları üzerine odaklanılmaktadır.

Son dönemde liderliğin ahlaki ve etik boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar tüm bu olumlu yaklaşımlardan etkilenmektedir. Tüm bu çabalar ve olumlu akımlar pozitif liderlik tarzları olan spiritüel, dönüşümcü ve otantik liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Avolio ve Gardner, 2005; Ilies vd., 2005: 374).

3.2. Pozitif Psikoloji ve Olumlu Örgütsel Davranış

Psikolojide son yıllarda ortaya çıkan yeni bir yaklaşım olan pozitif psikoloji sadece akıl hastalıkları ile ilgilenmek yerine psikolojinin unuttuğu iki temel misyon ile ilgilenmeye başlamıştır: (1) İnsanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak (2) İnsanlardaki potansiyeli açığa çıkarmak. İş yerinde ise “güçlü ve olumlu yanlara odaklanarak yönetim” şeklinde uygulamalarda yerini alan pozitif psikoloji beraberinde iki ilgili alanı yazına kazandırmıştır (Luthans ve Youssef, 2004; 151-152).

Bu alanlardan ilki olumlu örgütsel bilim olarak adlandırılan ve kriz, karmaşa dönemlerinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve etkinliklerini koruyabilmeleri için gerekli olumlu örgütsel özelliklere odaklanan yaklaşımdır. Öncelikli olarak şefkat, erdem ve bağışlayıcılık gibi kavramlara odaklanır (Luthans, 2002; 698).

İkincisi ise olumlu örgütsel davranış olarak adlandırılan ve insan kaynağında var olan olumlu gücü, psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak iş yerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımdır (Luthans ve Youssef, 2004; 151-152). Bu çalışma kapsamında pozitif örgütsel davranışın daha fazla üzerinde durulmaktadır çünkü bu yaklaşım iş yaşamına ilişkin değişkenlere ve liderliğe ilişkin gelişmelere daha fazla odaklanmaktadır.

Seligman ve araştırma odaklı tanınmış bir grup psikoloğun öncülüğünde gelişen ve pozitif psikolojinin bir alt unsuru olan pozitif örgütsel davranış çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya yönelik çalışmalara yoğunlaşmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış alanının artık olay ve süreçlere daha olumlu bakan bir yaklaşıma ihtiyaç duyması ile önem kazanmıştır (Luthans, 2002: 697-698).

3.3. Otantik Lider ve Liderlik

Otantik liderleri ve bu pozitif liderlik türünü anlayabilmek için otantiklik kavramını tanımlamakta fayda vardır. Otantiklik “Kendi kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade edebilmek”tir (Harter, 2002, Avolio vd., 2004). Otantikliğin özü insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima net-doğru olabilmesidir. Diğer bir deyişle “Birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir” (Erickson, 1994).

Kavram maalesef genellikle yanlış anlaşılmaktadır. Hem liderler hem de izleyiciler otantiklik kavramını doğuştan var olan bir nitelik olarak algılamaktadır. Oysa otantiklik başkalarının (takipçilerin) lidere atfettiği bir özelliktir (Goffee ve Jones, 2005: 88). Bu bağlamda bir lider aynaya bakıp ‘ben otantığım’ diyemez. Ayrıca “İnsan ya otantiktir ya da değil...” görüşü ışığında bu niteliğin insanlarda doğuştan var olduğunu söylemek kavramın yanlış anlaşılmasına neden olmaktadır. Kavrama ilişkin diğer bir sorun ise insanların bu kavramı içtenlik-samimiyet, dürüstlük, doğruluk ve bütünlük kavramları ile karıştırmalarıdır. Bir kişinin samimiyeti kişinin kendini diğerlerine doğru ve dürüst bir şekilde ifade edebilme derecesi iken, otantiklik bireyin kendisine karşı dürüst olabilme derecesidir (Gardner vd., 2005a: 320). Bu noktada otantik bir lider olabilmek çift taraflı bir mücadele sürecini gerektirmektedir. Liderler bir yandan sürekli olarak yaptıkları ve söylediklerinin tutarlılığını sağlarken öte yandan insanları kendileri ile ilişkilendirebilmelidirler (Gardner vd., 2005a: 326).

Otantiklik niteliği aynı zamanda çalışanların gelişimi, iyiliği ve kendilerini tanımları için de şarttır (Ilies vd., 2005: 374). Nitekim otantik kurumlarda liderler ve çalışanlar birbirlerindeki gelişme potansiyelini açığa çıkarmak için çalışırlar (Dorn vd., 2005).

Otantik orijinal taklit olmayan manasına gelir. Bu bağlamda otantik lider Avolio vd. (2004) tarafından şöyle tanımlanmaktadır:

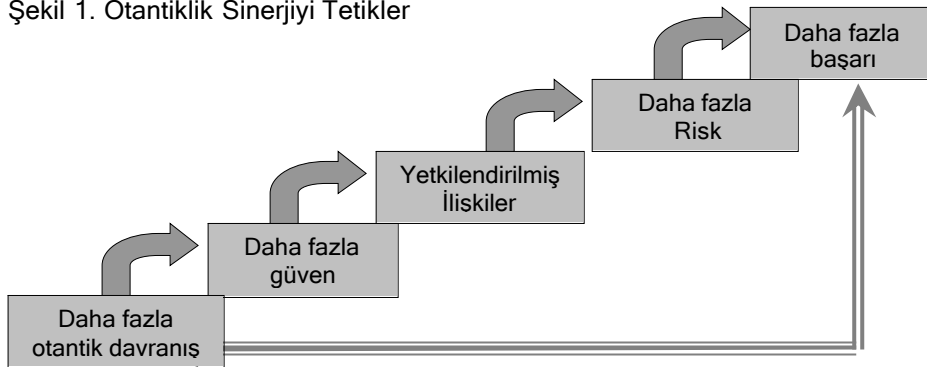
“Kendi düşünceleri, davranışları ve değerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaki bireyler”dir.

3.3.1. Sinerjinin Kaynağı Olarak Otantiklik

Ünlü kalite gurusu J. M. Juran (<http://www.juran.com>) yönetimi denetleme ve iyileştirme olarak tanımlarken birçok lider de bu görüşü insanlara uygulamaya çalışmaktadır. Eğer bir insanı yönetmek istiyorsak öncelikle kendimizi yönetebilmeliyiz. İnsanlara liderlik edilmeli, diğer unsurlar ise yönetilmelidir. Kural bu olmalıdır. Söz konusu olan insanlar ise yönetilecek olan şey bireyler arası ilişkilerdir. Bu bağlamda otantikliğin bir hedefinin de ilgiyi insanları yönetmekten insanlar arası ilişkileri yönetmeye kaydırmak olduğu söylenebilir.

İnsanlar ilişki kurarlarken güven duyabilecekleri kişilerle ilişki kurmaya özen gösterirler. Güven otantikliğin temelini oluşturur. Nitekim Şekil 1’ de otantiklik ve güven arasındaki birbirini pekiştirici ilişki ve bu ilişkiden doğan sinerji ortaya konmaktadır. Daha fazla otantik davranış daha fazla karşılıklı güvene, bu güven ilişkilerin güçlenmesine ve daha fazla risk alma isteğine neden olur. Sonuç olarak da bireysel ve örgütsel başarı düzeylerinde artış gözlemlenir. Bu artış yine otantik davranışı pekiştirir (Ward, http://www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm).

Şekil 1. Otantiklik Sinerjiyi Tetikler



Kaynak: Ward Brian, The Authentic Leader: Losing the Mask, http://www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm, (21.04.2006).

3.3.2. Otantik Liderlerin Özellikleri

Yazında otantik liderin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebileceği birçok niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda otantik liderler,

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003:243; Dorn vd., 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 vd., 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).

3.4. Otantik Liderliğin Unsurları

Yukarıda belirtilen özellikleri sayesinde örgütlerde olumlu bir iklim yaratabilen otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde ise bazı unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu unsurlar örgütleri değiştirebilen, ahlaki değerlerden ödün vermeyen, örgüt çıkarlarına bireysel çıkarlardan daha fazla önem veren otantik liderlerin gelişmelerinde ve takipçilerini geliştirmelerinde esas olma niteliği taşımaktadırlar. Psikolojik sermaye, otantik karar verme süreci, öz bilinç ve kendini ayarlama, takipçilerde öz farkındalık ve kendini ayarlama yetileri geliştirme ve örgütsel bağlam sözü edilen unsurları oluşturmaktadır.

3.4.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Daha proaktif, zayıf yönler yerine güçlü yönleri vurgulayan, özgün, gelişime açık bir anlayışı benimseyen Pozitif Örgütsel Davranış geleneksel sermaye türlerine ek olarak "Psikolojik Sermaye" kavramını örgütsel çalışmalara kazandırmıştır.

Kendi kendine yetebilme/kendine güven, umut, iyimserlik ve sorunların çabuk üstesinden gelebilme niteliklerini içeren psikolojik sermaye otantik liderliğin temel elemanlarından (Luthans ve Youssef, 2004: 152). "Ben kimim?"

sorusuna yanıt arayan psikolojik sermaye kavramının unsurları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Kendi Etkinliğine Duyulan İnanç

Kendi etkinliğine duyulan inanç bir bireyin güdülerini, bilişsel kaynaklarını ve belirli bir bağlamda belirli bir görevi tamamlamasını sağlayacak faaliyetler setini harekete geçirecek kabiliyetlerine duyduğu inanç ve güvendir (Stajkovic ve Luthans, 1998a: 66). Bu tanımdaki anahtar sözcükler “belirli bir bağlam” ve “belirli bir görev”dir. Dolayısıyla kendini etkin olarak değerlendiren bir lider veya çalışan hangi bağlamda hangi görevler için nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini bilir.

Stajkovic ve Luthans’ ın (1998b) gerçekleştirdikleri meta analiz ile Luthans ve Youssef (2004; 153)’un çalışmaları bireyin kendisini etkin olarak görmesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve etkinlik gibi örgütsel sonuçlar arasında ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

Umut

Umut bireyin hedeflere ulaşma yolunda gösterdiği çaba ve kararlılık, bu hedeflere ulaşırken kullanabilecekleri alternatif yolları belirlemesidir (Jensen ve Luthans; 2006: 261). Pozitif psikolog Rick Snyder’ın çalışmaları sonucunda önem kazanan bu kavram hedefler, temsilcilik yetkisi ve yolların etkileşimine dayanan bir güdüleyici durumu ifade eder (Harter, 2000). Yüksek düzeyde umuda sahip olanlar hedeflerine ulaşabilmek için mevcut yollar tıkanıpında alternatif yollar üretebileceklerine inanırlar. Umudun klinik, eğitim ve spor ile ilgili uygulamalarda olumlu etkisi olduğu birçok araştırma ile kanıtlanmıştır. Ancak umudun işle ilgili örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri hala araştırılmaktadır. Sonuçlar umut vaat edicidir. Örneğin Luthans ve Youssef un (2004) bir çalışmasında liderin umuda sahip olmasının işletmenin finansal performansı, çalışanların iş memnuniyeti ve çalışanların elde tutulması üzerine olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebilmek- Esneklik

Belirsizlik, hata ve güç durumlarından çabuk kurtulup eski haline hatta daha olumlu-iyi bir duruma geri dönebilmek olarak tanımlanan bu özelliğe sahip bireyler, yaşadıkları olumsuzlukları atlattıktan sonra eski performans seviyelerini yakalamakla kalmayıp daha başarılı dahi olabilmekte, yaşamlarını sorgulayarak bir anlama ulaşıp köklü değişimlere kolay uyum sağlayabilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004:154). Diğer bir deyişle düştüğün yerden bir avuç toprakla kalkmak olarak nitelendirilebilecek olan bu özellik bireylerin belirsizlik, hata gibi sorunlarla başa çıkabilmelerine ve değişen koşullara uyum göstermelerine kolaylık sağlamaktadır.

İyimserlik

Seligman ve arkadaşları (2000) tarafından iyimserlik kavramına pozitif psikoloji alanında yer verilmiştir. İyimserlik olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlarken, olumsuz olayları dışsal, geçici ve belirli durumlara bağlar. Böylece birey yaşamdaki olumlu olaylardan hareketle moralini yüksek tutar ve öz değerinin farkında olur. İyimser bireyler yaşamdaki olumsuz olaylardan, suçluluk duygusu ve umutsuzluktan kendilerini uzak tutarlar.

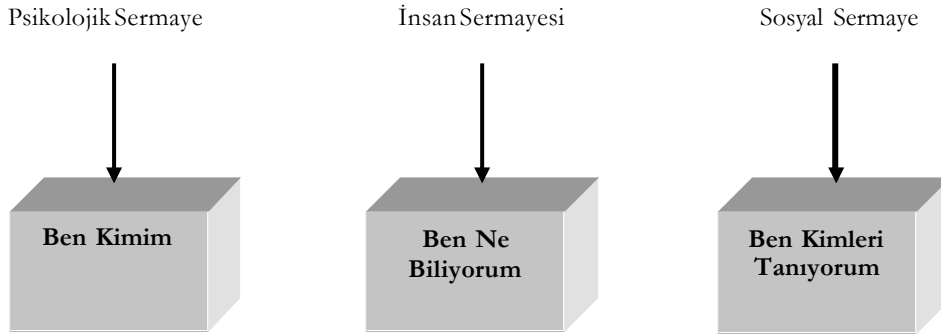
İyimser liderlerin astlarını gelecek ve örgüte bağlı olma konusunda güdüleme ve teşvik etmede diğerlerine nazaran daha başarılı oldukları ampirik araştırmalarla desteklenmiştir (Jensen ve Luthans; 2006: 260).

3.4.1.1. Psikolojik Sermaye ve Geleneksel Sermaye Türleri

Şekil 2' de görüldüğü gibi psikolojik sermaye "ben kimim?" sorusuna yanıt ararken, insan sermayesi daha teknik düzeyde bir sorgulama ile bireyin ne bildiği, yetkinlikleri ve deneyimleri üzerine odaklanmaktadır. Sosyal sermaye ise bizim sosyal ağlarımızı tanımlamakta ve kimleri tanıdığımız sorusuna yanıt aramaktadır.

Psikolojik sermaye bireyin kendisini tanımasına, değerlerini, inançlarını sorgulamasına ve bir bilinç düzeyine ulaşmasını sağlayarak kendisini nasıl denetleyebileceği, faaliyetleri ile düşüncelerini nasıl aynı çizgide tutabileceğine dair yol gösterir. Diğer bir deyişle kişiyi otantik olma yolunda bir adım öne geçirir.

Şekil 2. Sermaye Türleri



3.4.2. Otantik Karar Verme Süreci

Otantik karar verme süreci ise otantik liderliğin bir diğer unsurudur. Üç aşamadan oluşan bu süreç başkalarını etkileyen kararlar alırken otantik

liderlerin dikkat ettikleri unsurları ortaya koymaktadır. Bu aşamalar aşağıda sırası ile açıklanmaktadır.

Etik-ahlaki ikilemlerin farkına varmak

May vd. (2003: 251)'ne göre liderlerin çevrelerindeki ahlaki ikilemleri çözebilmek için dikkat etmeleri gereken altı unsur vardır:

- (1) Sorunların diğerlerine etki etme derecesi
- (2) Sorunların sonuçlarının oluşma olasılığı-derecesi
- (3) Sonuçların yakın gelecekte mi uzak gelecekte mi meydana geleceği
- (4) Sorun ve sonuçlardan etkilenen bireylerin lidere sosyal, kültürel, psikolojik ve fiziksel açılardan yakınlık derecesi
- (5) Bir kararın sonuçlarının etkileyeceği kesim (sonuçlar sadece birkaç çalışan üzerinde yoğunlaşabileceği gibi birçok paydaşa da yayılabilir)
- (6) Sorunların liderin ne yapması gerektiğine dair diğerlerinin mutabakat derecelerine bağlı olarak değişiklik göstermesi.

Yukarıda belirtilen bu sorunlar ve unsurlar liderlerin geçmiş deneyimlerine ilişkin bilgi sağladıkları ve bu bilgileri gözden geçirmelerine olanak tanıdıkları için karar verme aşamasında dikkate alınmalıdır.

Luthans ve Avolio (2003)'nün de belirttiği gibi otantik liderlik ve otantik liderliğin gelişimi etik-ahlaki bir boyuta sahiptir. Bu bağlamda otantik liderler kendilerini "ahlaki standart taşıyıcısı" olarak görürler. Kendilerini diğerlerinin yerine koyarlar ve kararlarının sonuçlarının diğerlerine olan olası etkilerini değerlendirirler. Böylece çoğunlukla kazan-kazan çözümlerine ulaşır ve farklı grupların isteklerini (kendisinin de dahil olmak üzere) ortak paydada buluştururlar. Bu özellik onlara sorunların karmaşıklığını anlayabilme, daha basit çözümler geliştirilebilme ve ikilemlerin üstesinden gelebilme olanağı sağlar (May vd., 2003).

Alternatiflerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi

Bir sorunun etik bir ikilem olduğu kanısına varıldıktan sonra otantik liderler bu ikilemin üstesinden gelebilmek için soruna ilişkin alternatifleri şeffaf bir şekilde değerlendirme sürecine girerler. Bu süreç her bir çözüm önerisinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve alternatiflere ilişkin elde edilen bilgilerin ilgili taraflarla paylaşılmasını içerir (Gardner vd., 2005a: 317).

Otantik liderler sadece sonuçlara odaklanmak yerine bu süreçte paydaşların sorumluluklarını ve görevlerini de dikkate alırlar. Sürekli olarak bir karar

sonucunda paydaşların haklarının bu karardan nasıl etkileneceklerini sorgularlar (May vd., 2003).

Bu bağlamda otantik liderliğin örgütlerde köklü bir farklılık yaratacağı, şeffaf ilişkiler kurulmasını teşvik edeceği, izleyiciler arasında güven, bağlılık yaratan karar verme süreçlerinin benimsendiği bir örgütsel iklimin oluşumuna katkıda bulunacağı görüşü savunulmaktadır.

Otantik bir şekilde davranma niyeti

Liderin etik bir ikileme ilişkin alternatif çözümleri değerlendirmesi otantik bir şekilde davranma niyeti ile sonuçlanmalıdır. Otantik liderler genellikle “neyin nasıl doğru bir şekilde yapıldığını” bilirler ve bu bilgiye paralel olarak hareket etme niyeti sergilerler. Bu tür niyetler liderin bir sonraki etik faaliyetlerinin en iyi göstergeleridir.

3.4.3. Liderin Kendisinin Farkında Olması (Öz-Bilinç) ve Duygularını Yönetebilme

Otantik liderliğe ilişkin çalışmalarda liderin “kendisinin” farkında olması temel husus olarak belirtilmektedir (Ilies vd., 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Avolio ve Gardner, 2005). Öz-bilinç bireyin kendi özgün niteliklerinin, kabiliyetlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, hedeflerinin, temel değer ve inançlarının, isteklerinin, duygularının bilincinde olmasıdır. Ayrıca bireyin bilgi ve deneyimlerinin de farkında olması öz-bilincin unsurları arasında yer alabilir (Day, 2000; George, 2003; London, 2002; Avolio ve Gardner, 2005).

Avolio ve Gardner (2005: 324) ise öz-bilinci dört boyutta ele almaktadır: Bu bağlamda lider (1) değerlerinin (2) kimliğe ilişkin kavrayışlarının (3) duygularının (4) güdü ve hedeflerinin farkında olmalıdır.

Liderin kendini düzenlemesi ise kendisini belli süreçler aracılığı ile denetlemesidir. Bu süreçler liderin içsel standartlar koyması, bu standartlara uyma derecesini belirlemesi ve standartlardan sapma varsa bu sapmaları nasıl telafi edeceğine dair faaliyetler geliştirmesi aşamalarını içerir. Diğer bir deyişle kendini ayarlama, otantik liderlerin değerleri ile hedeflerini ve faaliyetlerini uyumlaştırma sürecidir.

3.4.4. Liderin İzleyenlerinde Öz-Bilinç ve Öz-Denetim Geliştirme

Liderlik hem lider hem de takipçilerinin dahil olduğu sosyal bir süreç olarak algılanmaktadır (Lord vd., 1999: 166). Bu nedenle otantik liderlerin dikkat etmesi gereken bir diğer unsur ise kendi öz-bilinç ve denetimlerinin yanı sıra

takipçilerinin de kendilerinin farkında olmalarını sağlama ve onlarda öz denetim kabiliyetleri geliştirmedir.

Liderin takipçilerinde bu gelişimi sağlaması bazı süreçleri içermektedir. Bunlardan ilki duygu bulaşmasıdır (Avolio vd., 2004; Michie ve Gooty, 2005, Avolio ve Gardner, 2005). Bu süreç otantikliğin (öz-bilinç ve şeffaf ilişkiler aracılığı ile) örgütte olumlu bir iklim ve olumlu koşullar yaratmasıdır. Bu olumlu atmosferin kaynağı otantik liderdir. Kernis (2003)'e göre lider sahip olduğu olumlu duyguları sosyal etkileşimler aracılığı ile örgütteki diğer üyelere de yaymaktadır. Otantik liderlerin sahip olduğu bu özellik onları diğer pozitif liderlik tarzını benimsemiş bireylerden farklılaştırmaktadır. Bu farklılıklara ileriki bölümde daha detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

Diğer bir süreç ise sosyal etkileşim kuramına dayanmaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Illies vd (2005) otantik liderlik üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada sosyal alışveriş kuramında önemli olan karşılıklılık ve değerlerin uyumu ilkelerine yer vermişlerdir. Bu ilkeler aracılığıyla otantik liderler takipçileri ile olumlu sosyal etkileşim süreçleri geliştirebilmektedirler. Blau (1964: 94) sosyal mübadelelerin ekonomik mübadelelerin aksine yükümlülük, minnet ve güven gibi duygularda artışa neden olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla lider ve üye (ast ile üst) arasındaki sosyal mübadelelerin sayısı arttıkça, iki taraf arasındaki ilişki kalitesi daha güçlü hale gelmekte ve artmaktadır (Greguras ve Ford; 2006: 435). İlişki kalitesindeki bu artış ise otantiklik düzeyinde artışa neden olmaktadır.

Duygusal bulaşma ve yüksek nitelikli sosyal etkileşimler liderlerin takipçilerini olumlu yönde etkilemelerine neden olmakta, onların kendilerini tanımaları, potansiyellerinin farkına varmaları ve kendilerini denetlemelerine fırsat yaratmaktadır. Böylece otantik ve yüksek nitelikli ilişkilerin ışığında kendilerini tanıyan bireylerin performanslarında artış gözlemlenmektedir (Gardner vd., 2005b).

3.4.5. Örgütsel Bağlam

Tüm liderliğe ilişkin etkileşimlerin dinamik, gelişen ve değişen bir bağlamda gerçekleşmesinden hareketle araştırmacıların otantik liderliğe ilişkin çalışmalarda bağlamı dikkate almaları önem arz etmektedir. Nitekim belirsizliğin yüksek olduğu bu bağlamda unsurları yönetmek ve insanlara liderlik etmek zordur. Perrow (1970:6)'un da belirttiği gibi liderlik tarzı bağımlı bir değişkendir. Bağımlı olduğu unsur ise liderin içinde yetiştiği ve faaliyet gösterdiği bağlamdır.

Liderler bir sistemin ayrılmaz parçalarıdır ve sistemi etkileyen unsurlara tabidirler. Bu süreçte liderler hem şekillendirici bir rol üstlenirler hem de sistem tarafından şekillendirilirler. Bu bağlamda Avolio ve Gardner (2005:323) bilgiye ve kaynaklara erişimin açık olduğu, desteğin var olduğu, herkesin öğrenme ve

gelişim olanaklarına sahip olduğu bir çevrenin liderler tarafından yaratılmasının etkinliğin sağlanmasındaki önemini vurgulamaktadır. Özetle liderlerin hem kendilerinin hem de takipçilerinin etkin olabilmeleri için öğrenme ve gelişime açık bir çevre yaratmalarının önemi üzerinde durulmaktadır (Gardner vd.,2005a:327).

Bu tür bir liderlik anlayışı ile sağlanan etik iklim bireysel çıkarlar yerine grup çıkarlarının ön planda tutulduğu temel ve vazgeçilemez değerlere vurgu yapar. Böyle bir destekleyici iklimde uzun vadede sürdürülebilir performans hedeftir. Kaynaklar etiğe uygun faaliyetlerin gerçekleşeceği varsayılan durumlarda sağlanır. Çalışanlar örgütteki karar alma süreçlerini adil, tarafsız olarak algılar ve bu kararların onların ve diğer paydaşların yararına olduğuna inanırlar. Aksine inanırlarsa kendi haklarını savunma ve haksızlıklara karşı liderlerini uyarma hakkını kendilerinde görür ve bu hakkı savunabilirler. Bu tür olumlu örgütsel kültürlerde çalışanlar haklarını savunmaktan, düşüncelerini söylemekten çekinmezler. Nitekim bu anlayışa sahip olan örgütlerde otantik liderlerin gelişim ve başarı şansları daha yüksektir (May vd.,2003:250-251).

Özetle tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi otantik liderliğin gelişiminde de örgütsel bağlamın etkisi yadsınamaz. Örgütsel bağlam dikkate alınırken bağlamı oluşturan unsurlar da (endüstri, örgüt, örgütün büyüklüğu, örgütsel kültür, tarihi, çalışma grupları-uyum düzeyleri, çatışma, daha önceki liderlik tarzları ve uygulamaları, başarı-başarısızlık düzeyleri) dikkate alınmalıdır. Bireysel farklılıklar ve demografik değişkenler de otantik liderliğin gelişimini etkilemektedir. Öte yandan bağlamın dikkate alındığı tüm çalışmalarda ulusal kültürün etkilerinin irdelenmesinde yarar vardır. Nitekim bir ülkedeki kurumların çoğu ulusal kültürün yansımalarıdır. Bunun sonucu olarak çok sayıda kültürel değişkenleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu bağlamda otantiklik kavramı ve otantik liderlere duyulan ihtiyaç farklı toplumlarda farklı düzeylerde var olabilir. (Cooper vd.,2005: 484). Amerika'da ya da Çin'de otantik olarak düşünölen bir lider Türkiye'de daha farklı algılanabilir. İleriki çalışmalarda otantik liderliğin gelişimi ve başarısında kültürün etkilerine yer verilmesinin faydalı olacağı düşünölmektedir

4. ANLAM ÜZERİNE YOĞUNLAŞAN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI: SPİRİTÜEL LİDERLİK

Bu bölümde pozitif liderlik tarzlarından anlam üzerine yoğunlaşan spiritüel liderliğe, unsurlarına, hizmetkar liderlik kavramı ile ortak noktalarına ve bu liderlik tarzının çıkış noktası olan spirittüellik kavramının ana unsurlarına değinilmektedir.

4.1. Spiritüel Liderlik

Diğer bir pozitif liderlik tarzı olan spiritüel liderliği tanımlamadan önce spiritüellik kavramına değinmekte fayda vardır. İş yaşamında spiritüellik kavramını

tanımlayabilmek için çeşitli yaklaşımlar sergilenmektedir. Bir tanıma göre spiritüellik, bireyin kendisini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşması iken başka bir tanıma göre; insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir. Spiritüelliğin tanımlanmasındaki farklılıklar bizleri korkutmamalı, tam tersi tanımlardaki bu çeşitlilikten yararlanılarak örgüt bünyesine nasıl entegre edileceği üzerine odaklanılmalıdır (Krishnakumar ve Neck, 2002). Bu bağlamda spiritüelite; başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlamak amacıyla içten gelen yardım isteği, sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve insanlarla bir bütün olma, ortak bir amaçta-anlamda buluşma ihtiyacı olarak nitelendirilebilir (Kesken ve Ayyıldız; 2006: 354).

İşletmelerde önemli bir araştırma konusu haline gelen spiritüellik kavramı, hem akademisyenlerin hem de iş yaşamındaki bireylerin her geçen gün dikkatlerini daha fazla çekmektedir. Journal of Managerial Psychology ve Journal of Organizational Change Management bu konuyu irdeleyen makalelere sıklıkla yer vermekte ve ayrıca özel sayılar yayımlamaktadır. 2003 yılında ise; Wall Street Journal'ın kapak konusu olarak, popülaritesindeki artışı daha da pekiştirmiştir (Thompson, 2000). Son olarak 2004 yılında "Management, Spirituality, & Religion Newsletter" adlı yeni bir derginin çıkarılması, konuya verilen önemin ne derece yüksek olduğunu vurgular niteliktedir.

Spiritüellik kavramının tanımlanmasında birçok güçlkle karşılaşılmaktadır. Harrison Owen (2003:1); "Spiritüellik hakkında birçok şey yazmış olmama rağmen, onun tanımını asla yapamadım." diyerek tanımlamadaki güçlüğü vurgulamaktadır. Bu bağlamda, spiritüalitenin ne olmadığı ile tanımlamaya devam etmekte fayda vardır. Spiritüelite kesinlikle din ile eş anlamlı değildir. Dinde uyulması gereken belli başlı kurallar ve mezhepler vardır. Ancak spiritüalitede ayrımlara, bütünlüğü bozacak unsurlara yer yoktur. Tüm insanlar farklı değerler, amaçlar yerine ortak bir değerler sisteminde birleşmektedir.

Literatürde bulunan farklı tanımlamalardaki ortak noktalardan yola çıkarak spiritüaliteyi oluşturan ana unsurları şöyle özetlemek mümkündür (McCormick, 1994; Stamp, 1991; Wong, 2003; Korac-Kakabadse, 2002; Dehler ve Welsh, 1994; Harris, 2000):

- § İçten gelen yaşama gücü,
- § İçsel motivasyon, bireyleri harekete yönelten, enerjilendiren içsel deneyim,
- § Ortak amaçlara bağlılık ve bir bütün olma ihtiyacı,
- § Başkalarının gelişimine, başarılarına katkıda bulunma isteği,
- § Sevgiye, umuda, iyimserliğe olan bağlılık,
- § Takım ruhunun geliştirilmesi,
- § Yaşamda bir anlama-amaca ulaşma arzusu.

Spiritüel lider ise çalışanlardaki bu yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına yanıt arayan, hizmetkar liderlik tarzını benimseyen ve çalışanlarının gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir. Spiritüel liderler önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Bu liderler; her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler. Bothwell (1983:231); The Art of Leadership adlı eserinde benzer bir liderlik stilini şöyle açıklamaktadır:

“Bir bireyi değiştirebilmek için, öncelikle kendini nasıl değiştirebileceğini bilmelisin.”

Yapılan yazın taraması sonucunda spiritüel liderlerin özelliklerine ilişkin şu ortak noktalara ulaşılmıştır (DePree,1992; Covey, 1990; Fairholm, 1996, Kesken vd., 2005: 11-13):

- § Ortak “anlam” ve değer yaratma
- § Sevgi duyma
- § Vizyon oluşturma
- § Yetki verme
- § Eğitim ve gelişim olanakları sağlama
- § Önsezilere verilen önem ve risk alma
- § Çalışanlarına ve işletmeye hizmet etmek için duyulan derin istek
- § Dönüşüme duyulan istek
- § Hizmetkar liderlik

Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek, onlar için anlam yaratmak ve en iyisini istemek “sevgi” olarak tanımlanabilmektedir. Marcic (1997)’e göre; “Spiritüel gücün kaynağı; politik güç yerine sevginin kullanılmasıdır.”

Spiritüel liderler bu güç ışığında hizmetkar liderlik anlayışını benimseyerek çalışanlarının beklentilerine yanıt vermeye çalışırlar. Spiritüel liderin itici unsuru olan hizmetkar liderlik sosyal pazarlama anlayışının öneminin artmasına paralel olarak çalışanlara en iyi hizmetin sunulması ihtiyacını eyleme dönüştüren liderlik tarzıdır (Greenleaf,1998; Blanchard,1999; Adair,2002).

5. OTANTİK LİDERLİK VE DİĞER POZİTİF LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ FARKLAR

Daha önce de belirtildiği üzere otantik liderliği diğer pozitif liderlik tarzlarından ayıran en önemli unsur daha jenerik (soysal) olması ve diğer yaklaşımların kökenini oluşturmasıdır (Gardner vd., 2005a: 328). Köken ve soysal kavramları ile anlatılmak istenen diğer pozitif liderlik tarzlarının oluşumuna katkı sağlayarak temel teşkil etmesidir. Bu bağlamda pozitif liderlik tarzlarının kökeni olan otantik

liderliği ve diğer yaklaşımları daha net bir şekilde anlayabilmek adına yaklaşımlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya koyulmaktadır.

5.1. Otantik Liderlik ve Spiritüel Liderlik Arasındaki Farklar

Yazın tarandığında hizmetkar liderliğin spiritüel liderliğin bir itici unsuru olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Tıpkı otantik liderlik gibi hem hizmetkar liderlik hem de spiritüel liderlik liderin öz-bilinç ve öz denetimine yer vermektedir. Örneğin hizmetkar liderliğe ilişkin önemli ve temel çalışmalarda (Greenleaf, 1977; Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004; Spears, 1995, 1998; Spears vd., 2001) liderin farkındalığı, empati ve vizyona dair tartışmalara yer verilmektedir.

Öte yandan klinik psikoloji, pozitif psikoloji ve sosyal psikolojiden doğan otantik liderlikte hizmetkar liderliğin aksine öz-bilinç ve öz denetim kavramları (Bandura, 1997; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Stajkovic ve Luthans, 1998) kuramsal olarak ele alınmakta ve ampirik çalışmalarla desteklenmektedir.

Hizmetkar liderlikte diğer bir eksik unsur ise takipçilerin öz-bilinç ve öz denetimlerinin aracı rolünün, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlamın önemi üzerinde yeterince durulmamasıdır (Avolio ve Gardner; 2005: 331). Son olarak hizmetkar liderliğin sürdürülebilir ve gerçek performans üzerine etkileri hala ifade edilmemiş, ampirik bulgular ile desteklenmemiştir.

Spiritüel liderlik ile otantik liderliğin örtüşen tarafları çok daha fazladır. Her iki liderlik tarzı da bütünlük, güven, cesaret, umut ve sorunların çabuk üstesinden gelebilme kapasitelerini vurgulamaktadır. Ancak spiritüel liderlikte bu kavramlar kuramsal olarak bütünleştirilememekte, lider ile takipçilerin öz-bilinç ve denetim geliştirme süreçleri (Hoyle vd., 1999; Kernis, 2003, Avolio ve Gardner, 2005), pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Snyder ve Lopez, 2002) ve örgütsel bağlamın etkileri ile tam ve ampirik olarak ortaya konamamaktadır (Avolio ve Gardner; 2005: 331).

5.2. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Bir lider gelecekte ulaşılmak istenen duruma ilişkin takipçilerinin özdeşleşebileceği ve katılacağı bir hedef koyma kabiliyeti sayesinde vizyoner olarak nitelendirilebilir. Eğer bu lider otantik vizyoner bir lider olarak nitelendiriliyorsa liderin vizyon olarak tanımladığı şey lidere göre gelecek için tasarladığı en iyi durumdur. Liderin bu durumu en iyi olarak tanımlaması vizyonun iyi olduğu anlamına gelmez.

Otantiklik vizyona ilişkin öngörünün doğruluğunu garantilemez ancak zaman içerisinde takipçilerin katılımını, yöne ilişkin algılarını tetikler ve böylece onların vizyona ilişkin görüşler ve sorgulamalar aracılığı ile katkılarını sağlar. Eğer lider daha az otantik özelliklere sahip ise vizyon kişisel çıkarlara ulaşmak adına bir araç olarak kötüye kullanılabilir. Bu durumu fark edebilen takipçiler ise uzun

dönemde vizyondan sapmalar ve uzun vadeli performansta düşüşler yaşanabilir (Avolio ve Gardner; 2005: 328).

Dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasındaki bir diğer fark ise otantik liderlerin karizmatik olma zorunluluğunun olmamasıdır. Her dönüşümcü lider karizmaya sahip iken her otantik lider bu güce sahip olmayabilir (George; 2003). Bu liderler uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedefler, anlam ve değerler doğrultusunda liderlik etmeye çalışırlar ancak dönüşümcü liderliğin esas olan karizmatiklik özelliğine (Bass, 1985) sahip olmak zorunda değillerdir (Avolio ve Gardner; 2005: 329).

Hem otantik hem de dönüşümcü liderlikte lider ve takipçilerinin farkındalık, öz denetim, psikolojik sermaye ve olumlu örgütsel iklimin önemi vurgulanmaktadır. Ancak otantik liderlikte bu unsurlar daha detaylı bir şekilde ele alınmakta ve özgün, ahlaki bir liderlik anlayışının geliştirilmesindeki rolleri sorgulanmaktadır.

Otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki temel fark otantik liderlerin kendilerinin, değerlerinin ve inançlarının tamamen farkında olmaları, önemli konular hakkında nerede durduklarını bilmeleridir. Değer ve inançlarına ilişkin bu farkındalığı davranışlarına da yansıtan otantik liderler ilkeleri, değerleri ve ahlak anlayışlarından taviz vermezler.

6. SONUÇ

Yaşanan krizler, örgütlerin küçülmeye başlaması, geride kalan çalışanların yaşadığı belirsizlik sonucunda yaşanan güven sorununa paralel olarak çalışanların kendilerine sürekli şu soruları sormalarına neden olmaktadır: “Neden bu işi yapıyorum?”, “Bu iş bana ne katıyor?”, “Benim ve bu örgütün var oluş nedeni var mıdır?”, “Var ise bu ‘neden’ nedir?”

Çalışanlar bu sorgulama sürecinde yaptıkları iş ile hedefleri arasında içsel bir bağa, anlama ulaşmak istemektedirler. Yaptıkları işin kendilerine ve topluma katkılarını sorgulamakta ve bu sorgulama daha farklı özelliklerde liderlere ihtiyaç duymaları sonucunu yaratmaktadır. Alt düzey gereksinimlerini tatmin edebilen çalışanlar başarıya, kabul görme, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlere yönelmekte ve sadece maddi ödüller onları tatmin etmemeye başlamaktadır. Bu noktada korku kültüründen sevgi kültürüne geçişin yaşandığı olumlu bir örgütsel iklim yaratan, ürün ve hizmetlerin topluma ve insanlığa yararlı olması yönünde bir tutum sergileyen, ortak değerler, amaçlar ve vizyon etrafında çalışanları bütünleştiren pozitif liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaya başlanmaktadır.

Çalışanların liderlere ilişkin farklı beklentilere girmesi örgütlerin doğasında da değişimi beraberinde getirmiştir. Aslında hem örgütlerin doğası hem de liderlerin özelliklerinde yaşanan değişimler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemiş ve mekanik örgütlerden, organik örgütlere ve son olarak otantik, spiritüel örgütlere geçiş yaşanmıştır. Dönüşüm olarak nitelendirilebilecek bu değişim örgütleri

yöneten, insanları bir arada tutan, güdüleyen lider özelliklerini de dönüştürmüştür.

Bu dönüşümün sonucu olan pozitif liderlik tarzlarının benimsenmesi sezgi ve yaratıcılıkta, kendini gerçekleştirme ve moral düzeyinde, takım çalışması ve çalışan bağlılığında artış, örgütsel performansta iyileşmeler gibi hem bireysel hem grup hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlara neden olmaktadır (Burack, 1999; Turner, 1999; Thompson, 2000:9; Avolio ve Gardner, 2005:324, Kesken vd., 2005: 14-15).

Bu liderlik tarzlarını benimseyen liderler etkin bir örgütlenme vasıtasıyla tüm çalışanları tarafından vizyona sahip çıkma, hesap verebilirlik, şeffaflık, tutarlılık, birliktelik, değerlerin paylaşımı, dürüstlük, katılımcılık, bağlılık, sevgi, duygulara önem verme, toplumsal sorumluluk ilkelerinin benimsendiği örgütler yaratabilmektedir. Amaç ve anlam-odaklı iş görme anlayışı, birbirini dinleme ve anlama üzerine kurulu bir iletişim sistemi (sadece yukarıdan aşağıya değil; aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim) bu örgütlerin tanımlanmasında etkili olmaktadır.

Türkiye’de bu pozitif liderlik türlerine ilişkin çalışmaların yer almaması nedeni ile bu çalışma ile oldukça yeni ve güncel olan bu kavramlar ve aralarındaki farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

ADAIR, J., (2002): Effective Strategic Leadership, London: McMillan.

ADAMS, J.D., (1984); (Eds), Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings, Miles River Press, Alexandria, VA.

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, ss. 801-823.

AVOLIO, B. J., ve GARDNER, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms of Leadership. Leadership Quarterly, 16, ss. 315-338.

BANDURA, A. (1997): “Self-efficacy: The exercise of control”, New York: Freeman.

BASS, B. (1985): Leadership and performance beyond expectations, Free Press, New York.

BASS, B. (1990): From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics, Vol. 18, Issue 3, ss. 19-31.

BASS, B.M., ve STEIDLMEIER, P. (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), ss.181-217.

BASS, B. M. (1997): Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 2, ss.130-139.

BLANCHARD, K., (1999), *Leadership by the Book*, London: Harper Collins.

BLAU, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*. New York7 Wiley.

BLACK, J.S.; PORTER, L.W. (2000): *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall, New Jersey.

BOJE, D.M. (2000):
http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm,
Eriřim: [16.11.2007].

BOTHWELL, L., (1983); *The Art of Leadership*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

BROWN, A. (1994). Transformational leadership in tackling change. *Journal of General Management*, 19, ss.1-12.

BROWN, W., BIRNSTIHL, E.A., ve WHEELER, D.W. (1996): Leading without authority: An examination of the impact of transformational leadership Cooperative Extension work groups and teams. *Journal of Extension*, [Online dergi], 34(5), Eriřim: <http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>, 20.01.2008.

BYRNE, J.A. (1998), "How Jack Welch runs GE: a close-up look at how America's #1 manager runs GE", *Business Week*, No.8, June.

BUDAK G. (2003): *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleřik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylöl Üniversitesi Yayınları, Yayın Numarası: 09, İzmir.

BURACK, E.H., (1999): "Spirituality in the workplace", *Journal of Organizational Change Management*, 12(4): 280-291.

BURNS, J. M. (1978): *Leadership*, Harper & Row, New York.

CAMERON, K. S., DUTTON, J. E., ve QUINN, R. E. (2003): *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.

CAREY, M. R. (1992) Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *Leadership Quarterly*, 3, ss. 217-236

COLLINS, J., PORRAS, J., (1997); *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, NY: Harper Business

- COOPER, C. D., SCANDURA T. A., SCHRIESHEIM C. A. (2005): "Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders", *The Leadership Quarterly*, 16: 475-493.
- COVEY, S. (1990): *The Seven Habits of Highly Effective People*, NY: The Business Library.
- DAVIDHIZER, R., ve SHEARER, R. (1997). Giving encouragement as a transformational leadership technique. *Health Care Supervisor*, 15, ss. 16-21.
- DEHLER, G. E., WELSH, M. A., (1994); "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm", *Journal of Managerial Psychology*, 9, 6 ss. 17-26.
- DEPREE, M., (1992); *Leadership Jazz*, Toronto: Dell Publishing.
- DORN, F., BUCKLEY, M. R. ve BROWN, J. A. (2005): Barnard on conflicts of responsibility Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43, ss.1396-1409.
- DUIGNAN, P. A., BHINDI N. (1997): "Authenticity In Leadership: An Emerging Perspective", *Journal Of Educational Administration*, 35(3): 195-209.
- ELENKOV, D. S. (2002): Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), ss. 467-470.
- ERICKSON, R. J. (1995): "The importance of authenticity for self and society". *Symbolic Interaction*, 18(2):121-144.
- ERICKSON, R. J. (1994). *Our Society, Our Selves: Becoming Authentic In an Inauthentic World*. *Advanced Development*, 6, ss. 27-39.
- FAIRHOLM, G.W, (1996): "Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work", *Leadership and Organizational Development*, Vol. 17, No. 5, ss. 11-17.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., & WALUMBWA, F. O. (Eds.). (2005a). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. (Vol. 3). (Monographs in Leadership and Management). Boston: Elsevier JAI.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R., WALUMBWA, F. O. (2005b): "Can You See the Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 343-372.
- GARDNER, W., SCHERMERHORN, J. (2004): "Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership", *Organizational Dynamics*, 33(3): 270-81.
- GEORGE, W. (2003): "Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value". San Francisco: Jossey-Bass,

GOFFEE, Rob and JONES Gareth (2005): "Managing Authenticity: The Paradox Of Great Leadership", Harvard Business Review, 83, 12, ss. 86-94.

GRAEN, G.B. ve UHI-BIEN, M. (1995) 'Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective', The Leadership Quarterly 6(2), ss. 219-247.

GREENLEAF, R., (1998); The Power of Servant Leadership, San Francisco: Berrett Koehler.

GREENLEAF, R.K. (1977): "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness", Paulist Press, New York, NY.

HARTER, S. (2002), "Authenticity", (In: C. R. Snyder, & S. Lopez-Ed., Handbook of positive psychology) Oxford, UK, Oxford University Press, 382-394.

HORNER, M. (1997): Leadership theory: past, present and future, Team Performance Management, Vol. 3 No. 4, ss.270- 287.

HOWELL, J. M., ve AVOLIO, B. J. (1992): The Ethics of Charismatic Leadership: Submission Or Liberation? The Executive, 6, ss.43-52.

HOWELL, J.M. (1988): Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. İçinde: J.A. Conger and R.N. Kanungo, Editors, Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco (1988), ss. 213-236.

HOYLE, R. H., KERNIS, M. H., LEARY, M. R., ve BALDWIN, M. W. (1999): Selfhood: Identity, esteem, regulation. Boulder, CO: Westview Press.

ILIES R.T, MORGESON F.P., NAHRGANG JD. (2005): "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes", Leadership Quarterly, 16: ss. 373-394

JENSEN, S. M. ve LUTHANS, F. (2006): The Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Authentic Leadership Dimensions. Journal of Managerial Issues, 18 (2), ss. 254-273.

KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., (1992): The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It, Free Press, New York, NY.

KERNIS, M. H. (2003): Toward a conceptualization of optimal self-esteem. Psychological Inquiry, 14, ss.1-26.

KESKEN J., AYYILDIZ N.A. ve ÜNNÜ G. (2005): "Emerging The New Paradigm in Management: Spiritually-Based Organizations", Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness, Ed. By Coşkun Can Aktan, Vol 2:

Selected Proceedings of The First International Conference on Business, Management and Economics, Yaşar University, Çeşme-Izmir, Turkey, ss.1-26.

KESKEN J. ve AYYILDIZ N.A. (2006): Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak "Spiritüalite", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:53, İstanbul, ss.350-363.

KING, S. (1994). What is the latest on leadership? Management Development Review, 7, ss. 7-9.

KONZ G. N. P., RYAN F.X. (1999); "Maintaining an organizational spirituality: no easy task", Journal of Organizational Change Management, 12(3), ss. 200-210.

KORAC-KAKABADSE, N., KOUZMIN,A., KAKABADSE A., (2002), "Spirituality and Leadership Praxis", Journal of Managerial Psychology, Vol.17, No.3, ss. 165-182.

KRISHNAKUMAR, S., NECK, C., (2002): The 'what', 'why' and 'how' of spirituality in the workplace, Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, No. 3, ss. 153-164.

LONDON, M. (2002): Leadership development: Paths to self-insight and professional growth. Mahwah, NJ: Elrbaum.

LUTHANS, F. (1995): Organizational Behaviour, 7. Baskı, McGraw Hill,

LUTHANS, F. (2002): The Need For and Meaning of Essay Positive Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 23, ss. 695-706.

LUTHANS, F., ve AVOLIO, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Development Approach. In K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R. Quinn- (Ed.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline (pp. 241-261). San Francisco: B-K.

LUTHANS, F., ve YOUSSEF C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 33, ss. 143-160.

MARCIC, D., (1997): Managing with the Wisdom of Love, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MAY, D. R., CHAN, A. Y. L., HODGES T.D., AVOLIO B. J. (2003): "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", Organizational dynamics, 32, 3, ss.47-260.

MCCORMICK, D.W., (1994): "Spirituality in Work Organizations", Journal of Managerial Psychology, Vol. 9, No. 6, ss. 5-8.

MICHIE S., GOOTY J. (2005), "Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, ss. 441-457.

MINK, O. (1992). Creating new organizational paradigms for change. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9, ss. 21-23.

NAYLOR, T.H, WILLIMON, W.H, OSTERBERG. R., (1996); "The Search for Meaning in the Workplace", Abington Press, Nashville, TN.

PRICE T.L. (2003): The ethics of authentic transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, ss. 67-81.

ROBBINS S.P. ve DE CENZO D.A. (2001): *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall, International Edition, New Jersey.

SELIGMAN, M., CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000): "Positive psychology", *American Psychologist*, 55, ss. 5-14.

SHAMIR, B., EILAM T, G. (2005): "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 16, ss.395-417.

SNYDER R., ve LOPEZ S. (2002): *Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press

STAJKOVIC, A. D., & LUTHANS, F. (1998a): "Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches", *Organizational Dynamics*, 26, ss.62-74.

STAJKOVIC, A. D., LUTHANS, F. (1998b): "Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124, ss.240-261

STAMP, K., (1991): "Spirituality and environmental education", *Australian Journal of Environmental Education*, Vol. 7, No. 1, ss. 79-86.

THOMPSON, W.D., (2000); "Can you train people to be spiritual?", *Training and Development*, Vol. 54, No. 12, ss. 18-19.

TRACEY, J., & HINKIN, T. (1998): Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23, ss. 220-236.

TUCKER B. A., ve RUSSELL R. F. (2004): The Influence of the Transformational Leader *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No.4, ss.103-12.

TURNER, J., (1999): "Spirituality in the workplace", *caMagazine*, Vol. 132, No. 10, ss. 41-42.

WARD B., The Authentic Leader: Losing the Mask, http://www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm, (21.04.2006).

WONG, P., (2003): Spirituality and Meaning at Work, http://www.meaning.ca/articles/presidentscolumn/spirituality_work_sept03.htm, [Eriřim: 02.04.2006].