

Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması

Arş. Gör. Mukaddes Çiçek

Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D.
mayesilkaya@hotmail.com

Özet: Bu çalışmanın temel amacı, otantik liderlik tarzının ne tür bir liderlik yaklaşımı olduğunu ortaya koymak ve bu farklı liderlik tarzının transformasyonel liderlik biçimi ile hangi benzerliklere ya da farklılıklara sahip olduğunu tespit edebilmektir. Bu ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, her iki liderlik biçiminin genel karakteristikleri temel alınarak karşılaştırmalı bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemenin sonunda, otantik liderlik biçiminin, transformasyonel liderlik tarzına güven izleyicilerde tesis etme, bağlılık duygusu yaratma, açıklık, , yapılan hatalara bakış, motivasyon sağlama, izleyici tanımlaması gibi unsurlar açısından son derece benzer özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte ahlaki değerlere bakış, pozitif duygular oluşturma, özdisiplin, kendi kendinin farkında olma şeffaflık ve karar almada kurulan denge gibi unsurlara, otantik liderlik yaklaşımının, transformasyonel liderlik anlayışına oranla çok daha güçlü bir düzeyde önem verildiği, vurgu yapıldığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Transformasyonel Liderlik

A Different Approach to Leadership: Authentic Leadership and its Comparison to Transformational Leadership

Abstract: Basic aim of this study is to establishing authentic leadership style is what kind of leadership approach and to discover which commonality or diversification between transformational leadership with this different leadership style. In an effort to determine this relationship, make an comparative analysis to being predicated on characteristics of both leadership style. At the end of this analyze it is determined that authentic and transformational leadership styles show similarity from the point of build trust on followers,, create loyalty, openness, perspective to wrongs, provide motivation, personal identification. However, it is found that authentic leadership approach more emphasizes perspectives to moral values; create positive sense, self-discipline, self-awareness, transparency and balance of making decision, than transformational leadership approach.

Keywords: Competition, Competition Policy, Competition Law, Free Market, Benefits of Competition Law

Giriş

Bireylerin, grupların ya da toplumların ortak amaçlarına ya da çıkarlarına ulaşabilmeleri için ikiden fazla insanın bir araya geldiği hemen hemen her ortamda, er ya da geç, öncü nitelikte birinin, en azından kendiliğinden ortaya çıkması kaçınılmazdır. Söz konusu birey, bazen sahip olduğu karakteristik özellikler nedeniyle de öncü olarak seçilebilir. Diğer bireylerin beklentilerini, amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğunu üstlenen, onlara bir yön belirleyen, ortak amaca ulaşmada onlara rehberlik eden, aralarındaki birliği, beraberliği sağlayan ve aynı zamanda da hedefe doğru yeknesak hareket edilebilmesini sağlamak için aralarında sağlıklı bir koordinasyon ve güçlü bir motivasyon sağlayan ve öncülük etmeyi kabul ettiği grubun manevi varlığını şahsında somutlaştıran bu birey, "liderdir".

Geçmişten bugüne kadar, birbirinden farklı liderlik türlerinden ya da yaklaşımlarından (transaksiyonel liderlik, paylaşımcı liderlik, hizmetkar liderlik, paylaşımcı liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik gibi) söz edilmiş ve kısmen buna bağlı olarak pek çok liderlik tanımı ileri sürülmüştür. Liderlik dendiğinde ne anlaşılması gerektiği konusunda genel anlamda bir fikir birliğinin olduğu söylenebilir.

Kinicki (2008) liderliği, lider ile izleyiciler arasındaki bir süreç olarak tanımlamış ve bu sürecin sosyal etkiyi içerdiğini, çoklu düzeyde oluştuğunu (yönlendirme, ilham verme, motive etme gibi) ve asıl amacın hedefi elde etmeye odaklanmak olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre liderlik, diğer bir ifadeyle ortak bir hedefe ulaşmak için bir grubu oluşturan bireyler üzerine bireysel bir etkide bulunma sürecinden ibarettir. Gallagher ve Arkadaşları (2002) ise, izleyicileriyle empati kuran ve olayların ile eylemlerin anlamlarına dikkat eden kişileri lider olarak tanımlamışlardır. Bu görüşe göre liderler, vizyonerdiler, iletişim yetenekleri yüksektir, hassastırlar ve kendi yeteneklerinin farkında olan kişilerdir. Bowditch ve Buono'ya göre (2001) liderliği ve liderlik sürecini anlamak için, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiyi anlamak ve onların birbirleri ile etkileşimlerini ve bu etkileşimin sonuçlarını anlamak gerekmektedir.

Liderliği ise liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve ya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tasvir eden Koçel (2003), liderliğin bazı temel karakteristikleri olduğunu ileri sürmüştür. Koçel'e göre liderlik süreci, sadece formal organizasyonlara özgü değildir, dolayısıyla her ortamda belirli bir topluluğun, belirli bir kişinin ardından gitmesi söz konusu olabilir. Yazara göre bir liderin ortaya çıkması için resmi yetkilere sahip olması gerekmez, ancak olursa bu liderin gücü artabilir. Yöneticiliğin ve liderliğin birbirinden farklı olduğunu ve yöneticilik statüsüne sahip olmayan liderler ya da liderlik niteliği göstermeyen yöneticiler olabileceğinin altını çizen bu görüş, aynı zamanda yönetsel kademelere göre liderlik edilen grubun sayısı, amaç ve içinde buldukları koşullar açısından farklı olduğunu ileri sürmektedir.

1. Otantik Liderlik

Goffee ve Jones'e göre otantiklik, liderler tarafından bile yanlış anlaşılan bir kavramdır. Yazarlara göre otantiklik doğuştan gelen bir özellik zannedilmektedir, halbuki otantiklik gerçekte başkaları tarafından lidere atfedilen bir özelliktir. Bu görüşe göre bir lider, kendi kendisini "otantik lider" olarak tanımlayamaz, çünkü otantiklik ancak liderin izleyicileri tarafından hissedilen, onun gerçek, samimi ve dürüstlüğüne dair bir algıdır.

Otantiklik, en zor zamanlarda bile kendi görüşlerimizde sahip çıkmayı, yüksek düzeyde bir cesareti ve öğrenme bağlılığı gerektiren, kendimizi tamamen benimsemeye duyduğumuz istekliliktir (Baugher, 2005). Bu özellik, bireylerin davranış ve eylemlerini kendi temel değer ve inançlarına göre biçimlendirmeleridir ve aynı zamanda insanın kendi farkındalığını ve doğru algılama yeteneğini, kendi davranışlarını kendi içsel değerlerine, duygu ve düşüncelerine ve inançlarına göre düzenlemeye yönelik bir gelişim sürecidir (Harvey ve diğ., 2006). Bill George'ye göre, otantik liderler yüksek düzeyde dürüst, toplumsal amaçları derinden hisseden ve kendi temel değerlerine bağlı olan bireylerdir (Wollenburg: 2004). Buradan otantik liderliğin, sadece grubun ihtiyaçlarına değil, bunun beraberinde eşit ölçüde liderin kendisini sahip olduğu mevcut noktadan ileriye taşımayı da içeren bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Otantik liderler kendilerini başkalarından ayırt eden taraflarını korumaya çalışırlar, bunun yanı sıra güçlü toplulukları ve toplumsal kültürleri nasıl kazanacaklarını ve radikal bir değişim yaratmak için bu kültürlerin unsurlarını nasıl kullanacaklarını bilirler (Goffee ve Jones, 2005). Dolayısıyla otantik liderler gönüllerinde derinlemesine bir değişim arzusuyla hareket eden, bunu gerçekleştirebilmek için topluluğun paylaştığı değerleri iyi bilen ve bunları ortak amaçlara ulaşabilmek için nasıl kombine edeceğini tasarlayabilen bireylerdir.

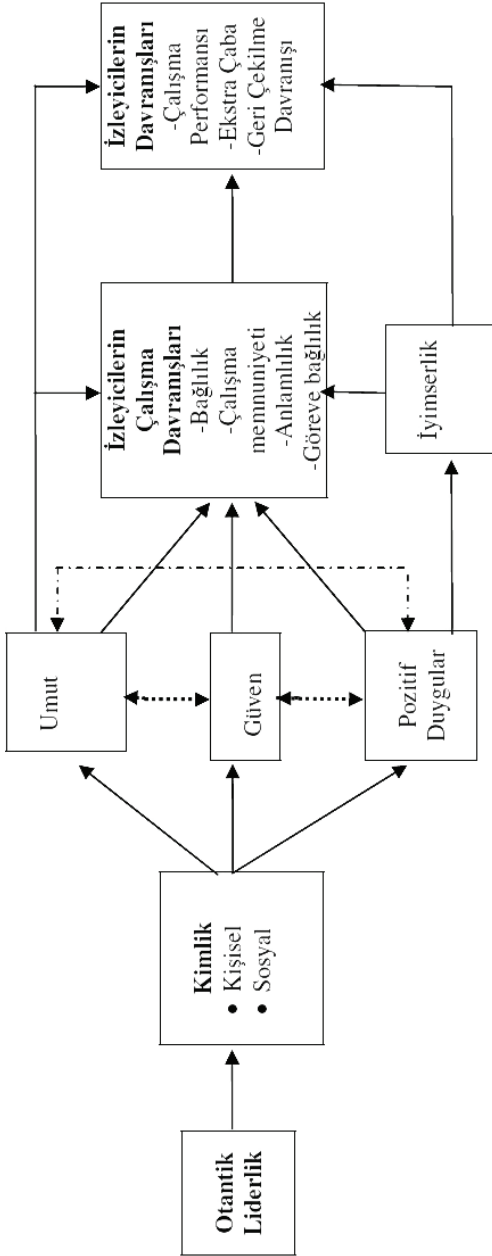
Avolio ve arkadaşları'na göre ise (2004), otantik liderler derin ve yüksek ahlaki değerler yaratarak, yüksek düzeyde dürüstlük göstererek izleyicilerinin sosyal kimliklerini geliştirmektedirler. Bu görüşe göre otantik liderler izleyicilerine ne yapmaya çalıştıklarını, ne düşündüklerini, kendi rollerini nasıl yapılandırdıklarını, sonuçta nasıl karar verdiklerini ve nasıl hareket ettiklerini açıklayan etkileyici, güçlü mesajlar vererek ahlaki bir davranış gerçekleştirirler. Bu bilgilerden yola çıkarak, otantik liderlerin sergiledikleri bu şeffaflık vasıtasıyla, izleyicileri üzerinde sağlam bir güven duygusu tesis ederek ve onları çok daha güçlü bir biçimde motive edebileceklerini söylemek mümkündür.

Öte yandan otantik liderler dışsal baskılardansa kendi içsel doğrularına göre hareket ederler (Harvey ve diğ., 2006), Bu tip liderler, nereye gittiklerine odaklanırlar ancak asla nereden geldiklerini unutmazlar, çevrelerine yüksek düzeyde uyum sağlarlar, sezgilerine son derece güvenirlir ve bazen güç durumlardaki insanları anlarken ve onlar için endişelenirken onları neyin etkilediğini bulmaya çalışırlar. (Goffee ve Jones, 2005).

Bill George, otantik liderliğin beş farklı boyuttan meydana geldiğini, diğer bir ifade ile otantik liderlerin genel olarak hangi özniteliklere sahip olmaları gerektiğini şöyle ifade etmiştir (George, [Tarihsiz]):

- ✓ Kendi amacının ne olduğunu anlama (*Liderin, liderliğin gücü ve prestiji gibi heyecanlara kapılmadan, liderliğin asıl amacının ne olduğunun bilincine varmış olması ve bu şekilde kendi kendisini motive edebilmesi*)
- ✓ Sağlam değerler uygulama (*Liderlerin izleyicilerin güvenini kazanabilmek için, kendi değerlerini ve karakterlerini; dürüstlük, doğruluk, eylemlerde şeffaflık gibi ölçütler doğrultusunda belirleyebilmesi*)
- ✓ Yüreğiyle liderlik etme (Liderin kendi düşüncelerini izleyicileriyle paylaşabilmesi, onlara karşı açık olabilmesi, onların sıkıntılarıyla samimiyetle ilgilenip çözüm getirebilmesi ve pozitif enerji verebilmesi)
- ✓ Bağlı ilişkiler kurma (Liderin izleyicileri ile yakın, sağlam ve karşılıklı güvene dayanan ilişkiler kurabilmesi, onlara yakın olmaktan çekinmemesi)
- ✓ Öz disiplinini sağlama (Liderin, izleyicilerin saygısını kazanabilmek için, sahip olduğu tüm değerleri, davranışları yoluyla da tasdik edebilmesi, eğer eylemlere engel teşkil edebilecek türden egoya ya da duygulara sahip olduğunda bunların öne geçmesine izin vermemesi)

Diğer liderlik tarzlarında olduğu gibi otantik liderlik anlayışının ana unsurlarının ya da bileşenlerinin neler olduğunu gösteren, birkaç model ileri sürülmüştür. Bu çalışmada ise bunlardan en anlaşılır ve açıklayıcı olanına yer vermek konunun sınırlarının netleşmesi açısından yararlı olacaktır.



Şekil 1.1: Otantik Liderlik Modeli

Kaynak: Bruce J. Avolio ve diğ., "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", The Leadership Quarterly 15, 2004, s.803.

Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından tasarlanan bu model, otantik liderliği izleyicilerin tavır ve davranışlarına bağlayan bir süreç biçiminde gösterilmektedir. Bu model ile yazarlar, sadece otantik liderliğin izleyicilerin tavır ve davranışlarını nasıl etkileyebileceğini anlatan otantik liderlik sürecini daha iyi anlamaya değil, aynı zamanda umut, güven, pozitif duygular ve iyimserlik gibi değişkenlerin otantik liderlik sürecindeki rolünün anlaşılmasına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadırlar. Modelin ikinci bir katkısının ise daha önceki liderlik teorilerinin genelde bilişsel unsurlara odaklanmış olmalarına karşın, bu modelde pozitif duygular ve güven gibi duygusal unsurların önemine işaret edilmiş olduğunu vurgulayan bu görüş, pozitif duyguların liderlik sürecinde ve liderlik etkinliğinde son derece önemli bir unsur olduğunun da altını çizmiştir. Avolio ve arkadaşları, güven unsurunun liderlikteki önemini izah ederken, lidere duyulan güvenin, lidere olan bağlılıkla ve liderden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Modelde, anlamlılık unsurunun; göreve duyulan psikolojik bağlılığın bir belirleyicisi olduğu, performans, ekstra çaba ve geri çekilme davranışlarının izleyicilerin vardıkları sonuçlar olduğu, güven, umut, iyimserlik ve pozitif duyguların ise; otantik liderliğe ait tespitler ve otantik liderlik için sağlam birer alt yapı unsurları olduğuna dair bir açıklama yapılmıştır. Yazarlar, otantik liderliğin önemli olduğunu fakat arzulan hedefleri elde etmek için yetersiz olduğunu da eklemiştir.

2. Transformasyonel Liderlik

Latince transform (dönüşüm) kavramı, var olan işlevleri ya da durumları değiştirmek, dönüştürmek anlamına gelmektedir (Hacker ve Roberts, 2004). Transformasyonel liderlik türü ilk olarak 1973 yılında Downston tarafından ileri sürülmüş (Coşkun, [Tarihsiz]) ve 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından kavramsallaştırılarak (Bass ve Riggio, 2006) literatüre kazandırılmış bir liderlik yaklaşımıdır.

Transformasyonel liderlik yaklaşımı, literatürde son derece ilgi gören ve hakkında çokça araştırmaların yapıldığı ve yapılmakta olduğu bir liderlik türüdür. Bundan dolayıdır ki, bu liderlik biçimi ile ilgili olarak çokça tanımlama yapılmıştır.

Kinicki (2008), transformasyonel liderliği, liderlerin kendilerinin ve izleyicilerinin amaçlarına odaklamak suretiyle onların güvenini ve saygısını kazanabilen, liderliklerini sürekli olarak geliştirmeye çalışan, kendi kendilerini feda eden ve ahlaki değerlerle hizmet eden bir liderlik biçimi olarak tanımlamıştır.

Schruijer ve Vansina (1999), transformasyonel liderliği, izleyicilerinin manevi güçlerini, motivasyonlarını, ahlaki değerlerini yücelten, onları entelektüel açıdan uyaran, onların ve ideallerinin olgunlaşmasına yardımcı olan ve izleyicilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları için gayret eden, onları yakından izleyen, ilgi gösteren ve destekleyen bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır.

Koçel (2003) ise, izleyicilerinin inançlarını, değer yargılarını hatta ihtiyaçlarını, değiştirebilen, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirmek suretiyle

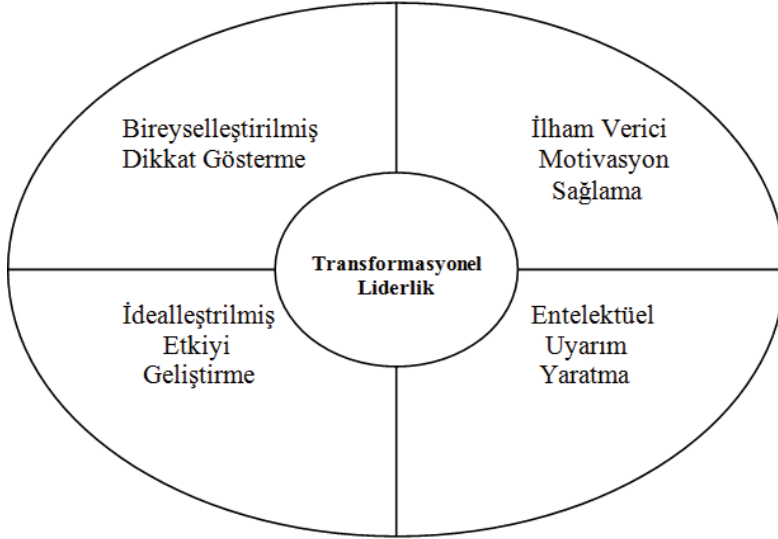
organizasyonları üstün performansa ulaşmasını sağlayan bireyleri, transformasyonel liderler olarak tanımlamıştır. Yazara göre bu tip bir liderin izleyicilerin heyecanlarını körükleyebilecek, onların amaçlara ulaşma konusunda kendisine duyulan güveni pekiştirecek ve izleyicilerin kendilerini adama derecelerini yükseltebilecek bir vizyona sahip olması ve bunu izleyicilerine kabul ettirmesi son derece önem taşımaktadır. Kinicki de (2008) Koçel gibi transformasyonel liderlerin izleyicilerinin hedeflerinde, değerlerinde, ihtiyaçlarında, inançlarında ve isteklerinde değişim yaratarak onları dönüştürdükleri kanısındadır. Bununla birlikte Kinicki, böylesi bir başarının nedeni, transformasyonel liderlerin, izleyicilerinin değerleri ve bireysel kimlikleri gibi onlara ait, onların öz düşüncelerini cezbedebilme kabiliyetine sahip olmalarına bağlamaktadır.

Dennis ve Meola ise (2009) transformasyonel lideri, hedeflere ulaşmada izleyicilerine güç veren, hem onların hem de kendi kişisel düşüncelerini değiştirebilen, problemleri çözme konusunda cesaretli, iletişim yönelimli, ekibin nasıl bir kurulacağını bilen, en önemlisi de, izleyicilerine içsel motivasyon sağlayarak onları yenilikçiliğe teşvik eden bir bireyler olarak tanımlamıştır.

Transformasyonel liderler rutin işlerin ötesinde, vizyon yaratabilen ve izleyicilerini bu vizyon doğrultusunda harekete geçirebilen, onları hayalini kurdukları hedefleri elde etmeye teşvik eden kişilerdir. (Gallagher ve Diğerleri, 2002). Tracy'e göre (2004'den aktaran Marshall, 2011) ise bu tip liderler bir topluluğun duygusal ve ruhsal kaynaklarından istifade eden bireylerdir.

Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderlerin amacı, kendilerine bağımlı olan astlar değil, aksine bağımsız, eleştirel düşünebilen yeniliğe açık astlar yaratmaktır ,dolayısıyla transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005).

Literatür araştırmasında, transformasyonel liderlik tarzını meydana getiren bileşenlerle ilgili olarak çeşitli görüşler öne sürüldüğü görülmüştür. Bunlardan, bu çalışmada yapılacak olan analize en elverişli olanına yer vermenin, iki liderlik tarzı arasında yapılacak karşılaştırmayı netleştirmesi açısından daha yararlı olacağı düşünülmüştür.



Şekil 1.2: Transformasyonel Liderlik Modeli

Kaynak: Don Hellriegel ve John W. Slocum, Organizational Behavior, 11e, Thomson South Western, 2007, s.246.

Yukarıdaki modele göre transformasyonel liderlik 4 temel bileşenin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Hellriegel ve Slocum (2007), bu bileşenlerden ilki olan İlham verici motivasyon sağlama unsurunu; izleyicilerin takım ruhunu hissetmelerini, bugünden önemli düzeyde farklı olabilecek geleceğe dair bir vizyona bağlılık duymalarını sağlamak ve gurur, özsaygı gibi içsel anlamda onları motive edebilecek unsurları kullanmaları olarak açıklamışlardır. Bu görüşe göre ikinci bileşen olan entelektüel uyarım yaratma unsuru, liderin izleyicileri sınırların dışına bakma konusunda cesaretlendirerek, onların yaratıcı ve yenilikçi düşünmeye teşvik edebilme ve sorunlar karşısında sorun "ne?" değil de sorun "kimin?" biçiminde bir yaklaşım geliştirerek, izleyicileri kendi bakış açılarını ve varsayımlarını sorgulamaya ikna edebilme kabiliyetini temsil etmektedir. Yazarların modelde öne sürdükleri üçüncü unsur olan idealleştirilmiş etkiyi geliştirme, liderlerin, izleyicilerin ihtiyaçlarını ve ilgi gösterdikleri hususları, kendisininin üzerinde tutarak, onların yansıtmaya çalıştıkları davranışları sergilemek suretiyle hayranlıklarını, saygılarını ve güvenini kazanmaları anlamına gelmektedir. Yazarlar sonuncu ve dördüncü bileşeni bireyselleştirilmiş dikkat gösterme unsurunu ise, liderlerin izleyicilerin başarıma ve gelişme ihtiyaçlarına özel bir dikkat göstermesi, onları karar vermede güçlendirmesi ve hatta sonrasında ilave bir desteğe ihtiyaç duyup duymayacaklarını takip etmesini ifade etmektedir.

Podsakoff ve arkadaşları (1990'dan aktaran Naktiyok ve İşcan, 2005). Transformasyonel liderliği bir vizyon tanımlama ve ifade etme, iyi bir model olma, kabul edilen grup hedeflerini geliştirme, yüksek performans

beklentisine sahip olma, izleyicilere bireysel destek sağlama ve entelektüel uyarımda bulunma biçiminde altı bileşenli bir liderlik modeli olarak ileri sürmüştür.

3. Otantik Liderlik ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Otantik liderlik teorisi, yüksek ahlaki standartlar, dürüstlük ve doğruluk gibi unsurlar yoluyla liderlik etme üzerinde durmuştur ve bu düşünce aynı zamanda Burns tarafından öne sürülen transformasyonel liderlik teorisi için de doğrudur, ancak otantik liderlik teorisi ayrıca şeffaflık, pozitif duygular ve yüksek ahlaki standartlar gibi unsurların üzerinde daha çok durmaktadır (Avolio ve diğ., 2004).

Otantik liderliğin kökleşen yapısı olarak öne sürülen “kişisel kimlik” bireylerin, kendini kendisini tanımlayan bir kişi (lider) hakkındaki inançları yoluyla gerçekleşen bir süreçtir ve transformasyonel liderlik ile otantik liderlik bu açıdan birbirleriyle örtüşmektedir Otantik liderler de transformasyonel liderler gibi başlangıçta izleyicilerinin kendileri hakkındaki kişisel tanımlamalarını (izleyicilerinin kendi fikirlerini, değerlerini ve inançlarını) etkilerler. (Avolio ve diğ., 2004).

Clark'a göre de (2009'dan aktaran Klainberg ve Dirschel, 2010) transformasyonel liderlik ile otantik liderlik birbirleriyle yakından ilişkilidirler ve her iki liderlik biçimi de kesin bir amaca sahip olma, değerlerin ne olduğunu bilme, öz disiplin ve güvenilirlik gibi ortak karakteristiklere sahiptirler.

Otantik liderler hataları araştırırlar, onlardan bir şeyler öğrenirler (Terry, 2003). Transformasyonel liderler de hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu farkındadırlar (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Transformasyonel liderler, önemli düzeyde değişimler ve sonuçlar yaratırlar ve bu liderlik tarzı, izleyicilere daha yüksek düzeylerde içsel motivasyon, güven, bağlılık ve sadakat sağlar (Kinicki, 2008).

Ahlaki ve etik davranış, açıklık ve kendi kendinin farkında olma gibi unsurlar üzerindeki liderliğin etkinliğinin önemini üstün tutma yoluyla izleyiciler üzerinde pozitif bir psikoloji oluşturma hareketi açısından, otantik liderlik tarzı, transformasyonel liderlik esaslarına dayanmaktadır (Caza ve Jackson, 2011).

Cropanzano ve Walumbwa da (2010) otantik liderlik biçiminin transformasyonel liderlik tarzından ortaya çıktığını, ancak otantik liderlikte ilişkilerde şeffaflık ve liderin karar vermeden önce tüm bilgileri analiz etmede ve diğerlerinin görüşlerini almadaki dengeliliği açısından, transformasyonel liderlerden daha çok daha kararlı olduğunu ileri sürmüştür.

Kesken ve Ayyıldız'a göre (2008), otantik liderlik ile transformasyonel liderlik yaklaşımlarının her ikisinde de farkındalık, pozitif iklim, özdenetim önemli unsurlar olarak ele alınmaktadır, ancak otantik liderlik anlayışında bu unsurların çok daha detaylı bir biçimde ele alındığını, bunun yanı sıra otantik liderlerin değerlere ve inançlara ilişkin farkındalıklarını

davranışlarına da yansıtıklarını ve bu hususta taviz vermediklerini ileri sürerek, bu iki liderlik tarzını birbirinden farklılaştırmıştır.

Nelson ve Quick'e göre (2011) ise otantik liderlik tarzı, transformasyonel liderlik biçimini de içermektedir, ancak otantik liderliği transformasyonel liderden ayıran en temel husus, otantik liderin bir bilinç, gelişmiş bir değer hissine; ahlaki açıdan doğru ve yanlış olan konusunda yüksek düzeyde gelişmiş bir hisse sahip olmasıdır.

Tüm bu bilgilerden göz önüne alındığında, otantik liderlik yaklaşımı ile transformasyonel liderlik anlayışının birbirleri ile hangi unsurlar açısından benzerlik ya da farklılık gösterdiği, diğer bir ifadeyle bu iki liderlik biçiminin birbirleri ile hangi açılardan ilişkili olduklarının tespit edilebilmesi amacıyla aşağıdaki karşılaştırmalı tablo hazırlanmıştır.

Tablo 1.1: Otantik Liderlik ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Özellikler	Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı	Otantik Liderlik Yaklaşımı
Ahlaki değerlere bakış	Güçlü	Çok güçlü
Açıklık	Yüksek	Yüksek
Güven tesis etme	Güçlü	Güçlü
İzleyicilerde bağlılık duygusu yaratma	Güçlü	Güçlü
Pozitif duygular oluşturma	Yüksek	Çok yüksek
Özdisiplin, özdenetim	Yüksek	Çok yüksek
Kendi kendinin farkında olma	Yüksek	Çok yüksek
Yapılan hatalara bakış	Öğrenme aracı olarak görülür	Gelişim aracı olarak görülür
Şeffaflık	Yüksek	Çok yüksek
Motivasyon sağlama	Güçlü	Güçlü
İzleyici tanımlaması	İzleyiciler üzerinde etkili	İzleyiciler üzerinde etkili
Karar almada kurulan denge	Güçlü	Çok güçlü

Sonuç

Sahip olunan imkanlar ve kaynaklar dahilinde yapılan literatür taramasında, otantik ve transformasyonel liderlik tarzlarına yönelik olarak ileri sürülen görüş, model ve bu liderlik türlerini meydana getiren bileşenler dikkate alındığında, çıkış noktası ve iki liderlik türlerinin esas aldıkları temel değerler açısından birbirleri arasında derinlemesine bir farklılık ya da ayrılık olmadığı, ancak belirli bazı noktalarda ilgili değerler üzerindeki vurgular açısından birbirleri ile farklılaştıkları görülmüştür. Yapılan detaylı incelemenin sonunda, otantik ve transformasyonel liderlik biçimlerine ait veriler detaylı bir biçimde ele alındığında ve değerlendirildiğinde ise, otantik liderlik yaklaşımının, güven izleyicilerde tesis etme, bağlılık duygusu yaratma, açıklık, , yapılan hatalara bakış, motivasyon sağlama, izleyici tanımlaması gibi unsurlar açısından transformasyonel liderlik tarzı ile oldukça benzer özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak ahlaki değerlere bakış, pozitif duygular oluşturma, öz disiplin, kendi kendinin farkında olma, şeffaflık ve karar almada kurulan denge gibi unsurlara, otantik liderlik yaklaşımının, transformasyonel liderlik anlayışına oranla çok daha güçlü bir düzeyde önem ve ağırlık verildiği, çok daha belirgin bir biçimde vurgu yapıldığı görülmüştür.

Yapılan bu çalışma ve elde edilen sonuçlar, literatüre ait teorik veriler esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Bundan sonraki çalışmalara ışık tutması açısından önerimiz; otantik ve transformasyonel liderlik tarzlarının benzerlik ya da farklılıklarının, ampirik çalışmalara dayandırılarak ya da bu iki liderlik biçimi arasındaki ilişkinin ampirik verilerle de desteklenerek literatüre kazandırılmasıdır.

KAYNAKÇA

AVOLIO Bruce J., William L.Gardner, Fred O.Walumbwa, Fred Luthans and Douglas R.May (2004), "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15, s.801–823

BASS, Bernard M. ve Ronald E. Riggio (2006), *Transformational Leadership*, Second Edition, Lawrence Earlbaum Associates, Inc., New Jersey.

BAUGHER, Shirley (2005), *Learning How to Lead: A Lifetime Journey*, *Journal of Family and Consumer Sciences*, Vol. 97, No: 3, September, s.15-16.

BOWDITCH, L. James and F.Antony Buono (2001), *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

CAZA, Arran ve Brad Jackson, *Authentic Leadership* (2011), Editörler: Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson ve Mary Uhl-Bien, *The Sage Handbook of Leadership*, Sage Publications, ss.352-364.

COŞKUN, Meral, *Liderlik*, <http://www.hrturkiye.com/index.php/liderlik/>, [Erişim Tarihi: 12.03.2011].

CROPANZANO, Russell ve Fred O. Walumbwa (2010), *Moral Leadership: A Short Primer on Competing Perspectives*, Editör: Marshall Schminke, *Managerial Ethics Managing Psychology of Moralty*, Taylor and Francis Group, LLC, New York.

DENNIS, Dona J. ve Deborah Dennis Meola (2009), *Preparing for Leadership What it Takes to Take The Lead*, American Management Association, USA.

GALLAGHER, Kevin, Rose Ed, Bob McClelland, Reynolds John and Tombs Steve (2002), *People in Organisations*, Blackwell Publishers Inc., USA.

GEORGE, Bill, *Leadership is Authenticity, Not Style*, http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/16/07879734/07879734_16.pdf, [Erişim Tarihi: 25.03.2011].

GOFFEE, Rob and Gareth Jones (2005), *Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership*, *Harvard Business Review*, December, s.87-94.

HACKER, Stephen ve Tammy Roberts (2004), *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*, Quality Press, USA.

HARVEY, Paul, Martinko Mark J., Gardner William L. (2006), *Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.12, No.3, s.1-11.

HELLRIEGEL, Don ve John W. Slocum (2007), *Organizational Behavior*, 11e, Thomson South Western, USA.

KESKEN, Jülide ve N. Ayşe Ayyıldız (2008), *Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*, *Ege Akademik Bakış*, 8, 2, ss.729-754.

KLAINBERG, Marilyn ve Kathleen M. Dirschel (2010), Today's Nursing Leader, Managing Succeeding Excelling, Jones and Bartlett Publishers, LLC, USA.

KNICKI, Kreitner (2008), Organizational Behavior, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

KOÇEL, Tamer (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul. MARSHALL, Elaine Sorensen (2011), Transformational Leadership in Nursing, Springer Publishing Company, LLC, New York.

NAKTİYOK, Atılhan ve Ö. Faruk İşcan (2005), Insight Of Transformational Leadership for Global Business - An Application Among Large Scale Organizations of Turkey, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 19, Sayı: 2, ss.279-300.

NELSON Debra L., James Campbell Quick (2011), Organizational Behavior: Science The Real World and You, Seventh Edition, South Western Cengage Learning, USA.

SCHRUIJER, Sandra G.L. ve Leopold Vansina (1999), Leadership and Organizational Change: An Introduction, Editörler: Rene Bouwen, John Hurley, Jose Peiro, John Toplis ve Dieter Zapf, European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press Ltd., ss. 1-8.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 4, S. 14, (Güz).

TERRY, Robert (2003), Leadership in a Shifting World, Leader to Leader, Winter, s.32-37.

WOLLENBURG, Karol G. (2004), Leadership with Conscience, Compassion, and Commitment, Am J Health-Syst Pharm, Vol 61, Sep 1, s.1785-1791.