

## Hemşirelikte Otantik Liderlik

### *Authentic Leadership in Nursing*

Kadriye Özkol Kılınç , Havva Öztürk 

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı, Trabzon, Türkiye

### ÖZ

Hemşirelik hizmetleri, yoğun insan ilişkileri ve etkileşimin yanı sıra etkin, kaliteli ve verimli hasta bakım hizmetlerinin sunulmasını gerektiren sağlık hizmetidir. Dolayısıyla hemşirelerin bu kapsamda hizmet verebilmeleri için motive gerekmede ve performans artışı ve verimliliği sağlayabilecek, grubu yönlendirebilecek lider hemşirelere gereksinim duyulmaktadır. Ancak ülkemizde gerçekleştirilen bazı çalışmalarda belirtildiği gibi hemşire yöneticiler hemşirelik hizmetlerini yürütürken hemşireler arasında her zaman adalet ve eşitliği sağlayamamakta, olumlu insan ilişkilerini kuramamakta ya da etik ilkelere uygun davranmamaktadır. Bu durumda hemşirelik mesleğinde; karar vermeden önce bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendiren, kişiler arası ilişkilerinde şeffaf-açık-dürüst olan, kendisini olumlu ve olumsuz yönleriyle tanıyıp, öz farkındalığı olan ve içselleştirilmiş-özümsemiş ahlak anlayışına sahip olan otantik liderlerin önemi büyüktür. Otantik liderliğin hemşirelik hizmetleri açısından önemli olması nedeniyle bu derlemede, kavram açıklanarak, hemşireler ve yöneticiler açısından olumlu etkileri üzerinde durulmaya, önemine değinilmeye çalışılmıştır. Ayrıca yapılan incelemelerde, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye’de bu konuda hemşirelere yönelik yapılan çalışma sayısının çok az olduğu saptanmıştır. Oysa otantik liderler, hemşirelik grubunun performansını, motivasyonunu ve iş doyumunu, işe bağlılık düzeyini pozitif yönde etkileyerek grubun başarısını artırabilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Hastane, yönetici hemşire, hemşirelik, liderlik

### ABSTRACT

Nursing services require not only strong human relations and interaction but also provision of a high quality and productive patient care. Therefore, nurses should be motivated so that they can achieve their goals. Besides, there is need for leader nurses who will lead, and guide the nurses in order to increase their performance and productivity. However, as stated by some studies done in our country, nurse managers do not always treat nurses equally and justly or do not act ethically and thus fail to develop positive human relations when they carry out nursing services. In the nursing profession it is very important for authentic leaders to assess knowledge objectively and balancedly; to become transparent, honest and clear in interpersonal relations; to be aware of his/her positive and negative characteristics, and to have developed internalized, and assimilated moral views. Since authentic leadership is important in nursing services, in this review, we tried to explain the concept and to emphasize its positive aspects regarding nurses, and managers. Besides, in review articles published, it was found that the number of the studies performed on this subject in Turkey was quite small as compared with the studies done in other countries but authentic leaders may increase success of the group by influencing performance, motivation, job satisfaction and job commitment of nursing group positively.

**Keywords:** Hospital, nurse manager, nursing, leadership

**Geliş Tarihi / Arrival Date:** 06.01.2018

**Kabul tarihi / Date of Acceptance:** 02.11.2018

**İletişim / Corresponding author:** Kadriye Özkol Kılınç, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı, Trabzon, Türkiye

**E-posta / E-mail:** kadriyeozkol@gmail.com

### **Yazarların ORCID bilgileri:**

K.Ö.K. 0000-0003-4227-7422, H.Ö. 0000-0001-8515-6263

Ayrıca bu derleme, 2. Uluslararası Hemşirelik Kongresi, 13-15 Nisan 2018, İstanbul’da sözel bildiri (özet) olarak sunulmuştur. Prof. Dr. Havva Öztürk danışmanlığında Arş. Gör. Kadriye Özkol Kılınç’ın tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Hemşireliğin istenilen hizmet kalitesine ulaşması ve hemşirelik hizmetlerinde başarılı olunabilmesi için hemşirelerin hem kendilerine hem de izleyenlerine değer veren, kendi özelliklerinin farkında olan, adil davranan, özgüvenli, dürüst, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendiren, kişiler arası ilişkilerinde şeffaf ve başarılı olan, yüksek ahlaki değerlere sahip ve grubun hedefleri ile bireysel hedefleri birleştirebilen liderlere gereksinimi vardır. Bu bağlamda devreye otantik liderler girmektedir.

Avolio ve arkadaşları (2004) otantik lideri “kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireyler” olarak tanımlamışlardır. Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderliği, izleyenleriyle beraber daha fazla öz farkındalığı, kanıta dayalı tarafsız kararlar almayı, içselleştirilmiş ahlak anlayışını benimsemeyi ve ilişkilerde şeffaf olmayı sağlayıp, pozitif psikolojik sermaye ile pozitif etik anlayışı kullanan ayrıca olumlu bireysel gelişime katkı sağlayıp destekleyen bir lider davranışı olarak açıklamışlardır. Otantik liderliği tanımlarken, bazıları otantik liderliği bireyin doğuştan itibaren sahip olduğu bir özelliği olarak ele alırken, bazıları da otantik liderliğin diğer bireylerle etkileşimi sonucunda meydana geldiği üzerinde durmuşlardır (Goffee ve Jones, 2005).

Otantik liderler, hem kendilerinin hem de başkalarının ahlaki bakış açılarının ve etik değerlerinin farkında olan, özgüvenleri yüksek, sorunlara çözüm yolları getiren, iyimser kişilerdir. Bu liderler ikilem yaşanan konulara farklı taraflardan bakabilen ve başka kişilerin de gereksinimlerini önemseyen bireylerdir (Yıldız, 2014). Tütüncü ve Akgündüz (2014), otantik liderliğin etik liderlik yaklaşımı ile ilgili olarak ortaya çıktığını ve umut, iyimserlik, güven gibi değerlerle ilişkili olarak takipçilerini güdülemesine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Asarkaya Memiş ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmanın sonucunda, otantik liderleri, saygı ve güven oluşturan, oluşturdukları bu saygı ve güven aracılığıyla hem toplumların hem kuruluşların motivasyon düzeylerini artıran, amaçlar ve hedefler doğrultusunda kişileri harekete geçirecek pozitif sonuçlara ulaştıran liderler olarak belirtmişlerdir. Ayrıca otantik liderler, kendi güçlü ve güçsüz özelliklerinin farkında olan, kararlarını vermeden önce adil davranan ve gerçek duyguları ile hareket eden kişilerdir. Bu durumda otantik liderlik tarzında, izleyenlerin kendi çıkarlarını korumak için liderin gözüne hoş görünme, gereksiz övme ya da gerçek olmayan sahte görüşlerini belirtme gibi davranış ya da tutumda bulunmaları beklenemez (Tütüncü ve Akgündüz, 2014).

Pozitif psikolojiden ortaya çıkan ve liderin pozitif yönüne dikkat çeken otantik liderlik, çalışanların olumlu davranışta bulunmalarını iyi yönde etkilemektedir (Yeşiltaş ve ark., 2013). Bu doğrultuda, otantik liderlik süreci kapsamında lider ile izleyenler arasında kişisel gelişimi kolaylaştıran ve olumlu bir güven ortamı sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması hedeflenmektedir (Demirdağ, 2015). Otantik liderin oluşturduğu bu olumlu örgüt ikliminin en başta işgörenlerin birbirlerine karşı davranışlarında etkili olduğu söylenebilir. Çünkü otantik lider, ahlaki ve etik ilkeleri göz önünde bulundurarak izleyenlerini örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirecek fikirlerin ve değerlerin net bir şekilde söylenmesini sağlayan, bilgi ve deneyimlerini paylaşan ve işgörene özen veren pozitif bir örgüt iklimi ortaya çıkarmakta dolayısıyla çalışanların da birbirlerine karşı olumlu davranış sergilemelerine, paylaşımcı ve yardımcı olmalarına katkıda bulunmaktadır (Yeşiltaş ve ark., 2013). Otantik liderlik, iyi bir iş ortamı yaratmak adına lider ve takipçi ilişkilerini geliştirmeyi, güçlendirmeyi önemsemesi dolayısıyla gereksinim duyulan etkili liderliğin esas unsuru olarak değerlendirilmektedir (Özen Kutaniş ve Ulu, 2013).

Otantik liderler doğal, açık-net ve dürüst davranışlarda bulunmaları ve izleyenlerine değer vermeleri ve onların bireysel potansiyellerinin ortaya çıkmasını ve gelişmesini desteklediklerinden dolayı izleyenlerini kendiliğinden amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedirler (Yeşiltaş ve ark., 2013). Genellikle otantik liderler “neyin nasıl doğru bir şekilde yapıldığını” bilirler ve bu bilgilerine göre hareket ederler (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Otantik bir liderin kurumlarda köklü bir değişim oluşturması, açık-net ilişkiler kurulmasına destek olması ve izleyicileri arasında güven ve bağlılık oluşturması ile olumlu ahlaki anlayışın onaylandığı bir örgütsel iklimin yaratılmasında katkısı olacaktır (Ayyıldız Ünnü, 2009). Bunun yanı sıra kurumda sağladığı güven ortamıyla örgütsel bağlılık, iş doyumunu gibi olumlu çıktılara kazanmaya yönelik girişimleri bulunmaktadır (Hassan ve Ahmed, 2011). Ayrıca otantik liderler, yalnızca izleyicilerinin gereksinimlerini değil aynı zamanda eşit ölçüde kendi gereksinimlerini de göz önüne alarak kendisini de bulunduğu noktadan ileriye götürmeyi amaçlamaktadır (Çiçek, 2011).

Datta (2015)'nin başta Doğu Hindistan olmak üzere 324 yönetici ile yaptığı ve otantik liderliğin etkinliğini değerlendirdiği çalışmasında, otantik liderliğin örgütsel performans, izleyici gereksinimlerinin karşılanması, iş yaşam kalitesinin gelişmesi de olmak üzere yönetim etkinliğinin çeşitli boyutlarında olumlu etkilere yol açtığını göstermiştir. Otantik liderliğin, izleyicilerin işe devamsızlık, memnuniyetsizlik ve düşmanlık gibi olumsuz davranış ve tutumlarının azal-

masını sağladığı, buna karşılık pozitif tutum ve davranışların artmasına yol açtığı belirlenmiştir. Böylelikle otantik liderler onların takipçileri tarafından algılanan kişisel başarıya ulaşırlar. Otantik liderlik lidere saygı, liderin isteklerine bağlılık, sorun çözme becerilerinin artışı, değişim ve krizler ile başa çıkma yeteneği de dahil olmak üzere liderlik etkinliğinin çeşitli boyutlarına yol açar. Sonuç olarak, çalışmada otantik liderliğin etkin yönetim ve liderlik performansına yol açtığına ulaşılmıştır (Datta, 2015).

## Otantik Liderin Özellikleri

Literatürde otantik liderlerin bağlı oldukları örgütleri pozitif olarak etkiledikleri ve çok sayıda olumlu özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Kesken ve Ayyıldız'ın (2008) araştırmasında, otantik liderin özellikleri; taklit değil, özgün olmaları, kendilerine karşı daima dürüst, başkalarının isteklerine/beklentilerine uymak için kendilerinden, kişiliklerinden ödün vermemeleri şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca otantik liderlerin izleyicilerini geliştirdikleri ya da güçlendirdikleri ve insanlara hizmet etmek istedikleri, akıllarının yanında tutku, merhamet gibi duygularını kullandıkları, bireysel çıkarlar, makam, statü yerine sosyal çıkarlarla motive oldukları açıklanmıştır. Güçlü örgüt kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl yer bulacaklarını ve kabul göreceklerini, köklü bir değişim yapabilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanacaklarının da farkında oldukları belirtilmektedir (Goffee ve Jones, 2005). Davranışlarının özünde kendi inançları, değerleri ve kanaatleri olduğu (Avolio ve Gardner, 2005), bu anlatılan özelliklere doğuştan sahip olmadıkları, bu niteliklerini güçlendirmeye, geliştirmeye çabaladıkları belirtilmektedir. Ayrıca eksikliklerinin farkına varıp kabul ederek eksikliklerini gidermek için sıkı bir şekilde çalıştıkları vurgulanmaktadır (Bill, 2003).

Özetle otantik liderler, takipçilerini dürüstlükleriyle ve ahlaki değerlere bağlılıklarıyla etkileyerek onlarla karşılıklı etkileşim içinde olmaktadır (Yıldız, 2014). Otantik liderlerin bireysel özellikleri göz önüne alındığında bu olumlu davranışlarının çalıştıkları kurumlarda olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır. Aynı şekilde otantik bir liderin izleyicilerinin de olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi söz konusu olmaktadır (Yeşiltaş ve ark., 2013).

## Otantik Liderlik Bileşenleri

Araştırmacılar yaptıkları çalışmaların sonucunda, otantik liderliğin dört bileşeni olduğunu belirtmektedirler. Bu bileşenler aşağıda kısaca açıklandığı gibi öz farkındalık (self awareness), bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi (balanced processing), ilişkilerde şeffaflık (relational transparency) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective) olarak sıralanmıştır (Walumbwa ve ark., 2008).

- **Öz farkındalık:** Bireysel farkındalık veya kişinin kendi kendini tanınması, bireyin yaşamı algılama şekli ve bu algıların kendisini anlamasına yardım etmesi ile bireyin kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini tanınması yani kendinin farkında olmasıdır (Asarkaya Memiş ve ark., 2009). Diğer bir söyleyişle öz farkındalık; bireylerin kendilerini olduğu gibi gösterebilmeleri, güçlü ve güçsüz yanlarının farkına vararak davranmalarını anlatmaktadır (Erkutlu ve Chafra, 2016). Öz farkındalık bileşeni, bireyin kendi davranışlarının, özelliklerinin, inançlarının, değerlerinin neler olduğu bilgisine sahip olması, kendin olma kavramı ile aynı anlamı taşımaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Bireysel keşif sürecine çıkan otantik liderler, kendilerine ilişkin (en başta izleyicileri olmak üzere) çevresinden geribildirim isteyerek, bireysel farkındalığını artırabilecekleri girişimlerde bulunurlar (Yıldız, 2014).
- **Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi:** Otantik bir liderin adaletli ve haklı durumda olması için önemli kararları almadan önce doğru bir karar verebilmesi adına yeterli düşünce, görüş ve bakış açısına sahip olma düzeyini içermektedir (Yıldız, 2013). Bu bileşen, otantik bir liderin bir karar almadan önce ilgili olan bütün bilgileri ve kaynakları yansız ve sabırlı bir biçimde incelemesi, çoklu kanallardan bilgi almasını ve örgüt politikalarını bu yönde oluşturmasını içermektedir (Yıldız, 2014; Erkutlu ve Chafra, 2016).
- **İlişkilerde şeffaflık:** Bireyin başkaları ile gerçek kişiliğini paylaşmasıdır (Asarkaya Memiş ve ark., 2009). Diğer bir deyişle ilişkisel şeffaflık, otantik liderin kişilerarası ilişkilerinde doğru, dürüst, açık ve net olması ile bireysel açılım düzeyini belirtmektedir (Yıldız, 2013). İlişkisel şeffaflığın özü otantik liderin kendi doğru benliğini izleyenlerinin fark etmesi için çabalamasıdır. Bu doğrultuda lider, kendini doğru bir şekilde açıklayarak izleyicilerinin güvenini elde etmeye çalışmaktadır. Böylelikle ilişkisel şeffaflık kendini açık ve net bir şekilde anlatmayı, uygun düşmeyen ya da zararı bulunan etkileri hafifletmeyi, en aza indirmeyi amaçlayan gerçek duyguların açıklanmasını sağlamaktadır (Tabak ve ark., 2012). Sonuç olarak, takipçilerine güven inşa etmek için önerilen şeffaflık, otantik liderliğin önemli bir bileşenidir (Wong ve Cummings, 2009a).
- **İçselleştirilmiş ahlak anlayışı:** Otantik liderin etik ve ahlaki değerler ve inançlar açısından sahip olduğu durumu belirtmekte olup, ahlaki değerleri bireysel yararları adına göz ardı etmeyeceğinin önemli bir unsurudur (Erkutlu ve Chafra, 2016; Yıldız, 2013). Diğer bir deyişle içselleştirilmiş ahlaki davranış boyutu, bireyin içselleştirdiği ahlaki değerlerini koşullar ne olursa olsun her zaman davranışlarında göstermesidir. Bireyin kendisine karşı gerçekçi olması, başkaları ile gerçek ilişkiler kurmak istediğini göstermektedir. Sahtelikten uzak kişiler arası ilişkileri olan liderler, izleyenlerine olumlu rol model olup, izleyicilerinin güvenini, sevgisini ve saygısını daha fazla elde edebilecektir. Gerçek değerler ve davranışlar daha uzun süreli ve çelişkisiz olacağı için ahlaki anlayışlarının özümsemiş olması gerekmektedir (Asarkaya Memiş ve ark., 2009).

### **Hemşirelik ve Otantik Liderlik**

Günümüzde sağlık hizmet harcamalarının karşılanması konusunda yaşanan zorluklar ve sağlık politikalarındaki değişimlerden dolayı klasik sağlık hizmetlerinin yerini daha etkin, yaratıcı, yararlı ve verimli yöntemler almıştır. Bu durum tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında ya da sağlık hizmetlerinde de kaliteyi ve verimliliği artırmak adına güçlü ve etkili liderlere olan gereksinimi artırmıştır (Duygulu ve Kubilay, 2008). Bununla birlikte, bir sağlık kurumu olan hastanelerde, plan ve programlara her şeyin katılmaması, yeni birim/ünitelerin açılması, hastanenin büyümesi, dolayısıyla kurumlardaki insan kaynağının önceden anlaşılabilmesi, hastanelerin karmaşık ve değişken yapısı da etkili liderliğe ve liderlere olan gereksinimi ortaya koymaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Etkili lider ise dürüst, zeki ve yaratıcı, katılımcı yönetimi benimseyen, vizyon ve kimlik sahibi olmalıdır (Serinkan ve İpekçi, 2005). Bu doğrultuda hastanedeki liderin görevi; işgörenlerin düşüncelerini ve yeteneklerini harekete geçirmek, kurumun amaçlarını başarma konusunda inanmalarını sağlamak, mesleklerine karşı pozitif duygu ve düşünceler aşılamak aynı zamanda çalışanların verimliliklerini artırmaktır (Örücü ve Teker, 2014). Ayrıca liderin, hastanelerdeki sorunları çözmek ve hastanenin gelişmesini sağlamak amacıyla vizyon sahibi, bilgili, aydınlatıcı, yaratıcı ve etkin olması beklenmektedir (Karahana, 2008).

Sağlık hizmetlerinin önemli ve büyük bir kısmını oluşturan hemşirelik hizmetlerinde de kişilerarası ilişkilerin yoğunluğu ve teknolojinin karmaşık yapıda olması, beraberinde yönetsel sorunlara yol açmaktadır. Bu doğrultuda hemşirelik hizmetlerinin sorumluluk ve görev alanları genişlemekte olup, belirlenen amaçlara ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerinin verimli ve kaliteli olması yönetici hemşirenin liderlik davranışları ile ilişkilendirilmektedir (Velioglu ve Vatan, 2017). Dolayısıyla sağlık hizmetlerinin sunumunda hemşirelere önemli rol düşmektedir. Hemşireler, hastalarının haklarına sahip çıkmak ya da savunmak ve hastalarını hasta eğitimlerine katabilmek için gerekli liderlik davranışlarını sergilemek durumundadırlar. Bu yüzden bir hemşirenin görevinde başarıya ulaşabilmesi için öz farkındalığının olması, stresle baş etmesi, risk alması ve riskli durumlara mücadele etmesi, değişime açık olması ve değişimi oluşturabilmesi, atılgan ve iyi iletişim becerisine sahip olması gibi liderlikte önemli olan davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Vural, 1997). Çünkü yönetici hemşireler görevlerini gerektiği gibi yaparlarken aynı zamanda çağın gereklerine, değişimlere uyum sağlayabilmeli ve öz gelişimleri için dönüşümcü liderlik bakış açısına sahip olmalıdırlar (Serinkan ve İpekçi, 2005). Hemşireler meslekleri gereği birey merkezli ve kişilerin gereksinimlerine önem vererek eğitim almaktadırlar. Bu doğrultuda yönetici hemşirelerin kişiler arası ilişkilere büyük önem vererek insana yönelik liderlik özellikleri göstermeleri beklenmektedir (Erkan ve Abaan, 2006).

Alt kademe yönetici hemşire olan birim/servis sorumlu hemşireleri de çağımızda sürekli olarak gelişen ve değişen sağlık hizmetlerine uyum sağlayarak hemşirelik mesleğinin gelişmesi ve güçlenmesinden yükümlüdürler. Ayrıca kendilerinin güçlü ve zayıf özelliklerinin farkında olmalı ve kendi kendilerini değerlendirmelidirler. Güçlü yanlarının öne çıkarılması hem örgütsel hem de kişisel hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından önemli olmaktadır. Bu doğrultuda yönetici hemşireler güçlü yönlerini, güç kaynaklarını bilmeli ve her zaman kendini geliştirmeye açık olup, zamanı geldiğinde ise bu niteliklerini kullanmalıdır. Servis sorumlu hemşirelerinin yöneticilik rollerini yaparlarken liderlik özellikleri göstermeleri, liderlik yapmaya istekli olmaları, çok özel bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlik, hemşirelik hizmetlerinin her aşamasında olmalıdır. Servis sorumlu hemşireleri işlerine kendilerini adayarak, bütün hemşireleri kapsayacak şekilde faaliyetler planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Servis sorumlu hemşireleri, hemşirelik bakım hizmetlerindeki kaliteyi artırma ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamada, sadece bilgili, çalışkan olmanın yanı sıra aynı zamanda sorumluluklarını bilen, kişiler arası iletişimi iyi düzeyde olan, ileriye görebilen ve güvenilir bireyler olmalıdır (Duygulu ve Kublay, 2008). Bunların yanı sıra liderlerin izleyenleri ile iletişimlerini iyi olmalı, izleyicilerini önemsemeleri ve onların gereksinimlerine odaklanmaları beklenmektedir (Baykal ve ark., 2006).

Liderlerin benimsedikleri liderlik tiplerinin bireyi veya işi önemsemeleri açısından farklılık oluşturduğu görülmektedir. Bireyi merkeze alan hemşire liderlerin, izleyenlerine daha fazla yardımcı oldukları, yetkilerini devrettikleri, onların gereksinimlerini önemsedikleri ve kararlar alınmadan izleyicilerinin de görüşlerine başvurdukları, demokratik liderler oldukları söylenebilir. Bu doğrultuda bireyi önemseyen liderlik tiplerini benimseyen örgütlerde, hemşire devir hızının düştüğü, iş tatmininin, motivasyonun, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu belirtilmektedir (Baykal ve ark., 2006). Etkili bir liderden izleyicilerini örgüte bağlı kılmaları ve aynı zamanda onların başarıya ulaşmalarına katkı sağlamaları beklenmektedir (Örücü ve Teker, 2014). Bununla birlikte, başarılı ve etkili bir lider olmak için yeni fikirler üretmek, bunları yayma becerisine ve sorun çözme yeteneğine sahip olmak gereklidir. Hemşire hastasına bakım verirken, var olan sorunları çözmek için yaratıcılık ve sorun çözüme yeteneğinden yararlanır. Bunun yanı sıra izleyenlerini güdümlerken yaratıcı ve yenilikçi olma, yardım etme ve onların gereksinimlerine karşı duyarlı olma gibi özelliklere de sahip olmalıdır (Vural, 1997).

### **Hemşirelikte Otantik Liderlikle İlgili Çalışmalar**

Türkiye'de hemşirelerin otantik liderlik düzeyleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, araştırma sayısının son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptamak amacıyla Trabzon'un merkezindeki hastanelerde çalışan 309 hemşire ile gerçekleştirilen bir araştırmada, özel-

likle özel hastanelerde çalışan hemşireler olmak üzere genel olarak hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algıladıkları belirlenmiştir (Özkol Kılınc ve Öztürk, 2018). Taşlıyan ve Hırlak'ın (2016) hastanelerdeki otantik liderlik uygulamaları, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 403 hemşire ile yürüttükleri çalışmada ise otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarının tamamı arasında pozitif yönde zayıf ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu; otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu; otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların performansları arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Sağlık, otomotiv ve eğitim alanında çalışan 157 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir diğer araştırma ise, otantik liderlik ile iş performansı ve çalışan motivasyonu arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur (Tercan, 2017).

Otantik liderlikle ilgili hemşirelik alanında yürütülmüş yurt dışındaki çalışmalar incelendiğinde ise, 406 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, otantik liderlerin olumlu bir şekilde iş iklimini etkileyerek, işyerindeki psikolojik refah düzeylerini artırdığı belirlenmiştir (Nelson ve ark., 2014). Kanada'da 723 hemşirenin örneklemini oluşturduğu bir araştırma sonucunda, otantik liderlerin yüksek kaliteli bakım ve iş tatminini geliştiren güçlendirici profesyonel çalışma ortamlarının yaratılmasında önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Laschinger ve Fida, 2015). Ontario Kanada'da, akut bakım hastanelerinde çalışan 342 yeni mezun hemşire (2 yıldan az deneyimli) ile yapılan bir başka çalışmada, otantik liderliğin işyeri zorbalığı üzerinde doğrudan negatif etkiye sahip olduğu ve karşılığında duygusal tükenme üzerinde doğrudan pozitif etki yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca otantik liderliğin iş doyumunu, zorbalık ve duygusal tükenme aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu duruma ek olarak otantik liderliğin destekleyici çalışma ortamları yaratmada öneminin büyük olduğu vurgulanmıştır (Laschinger ve ark., 2012).

Otantik liderliğin yeni bir kuram ya da yeni ambalajlı eski bir kuram mı olduğu sorusunu ele alan ve hemşirelikte liderliğin uygulanması ve ilerlemesinde otantik liderliğin ilişkisini tanımlamak amacıyla yapılan bir çalışmada, gelişmekte olan otantik liderlik kuramının, otantik liderlere ve izleyicilerine örgütsel performansını artırmada yardımcı olacak temel süreçleri açıklamak adına umut verici olduğu belirtilmiştir. Ayrıca otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, otantiklik ve güven duygusu arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir (Wong ve Cummings, 2009b).

Yeni mezun 170 hemşire ile yürütülen bir çalışmada, yüksek derecede otantik liderlik özelliği gösteren öğretmenlerle eşleşen yeni mezun hemşirelerin daha fazla iş doyumunu ve daha yüksek işe bağlılık hissettikleri belirlenmiş ve bağlılığın otantik liderliğin iş doyumunu etkilemesinde yardımcı olan önemli bir bileşen olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin, öğretmenlerin otantik liderliklerinin işe yeni başlayan hemşirelerin işe bağlılığını ve iş doyumunu desteklemede oynadıkları rolün farkında olmaları gerektiği vurgulanmıştır (Giallonardo ve ark., 2010). Yeni mezun ve deneyimi 2 yıldan az olan 342 hemşire ile 2 yıldan fazla deneyimi olan 273 hemşirenin katılımıyla yapılan bir başka çalışmada, yapısal güçlendirme ve otantik liderliğin duygusal tükenme ve sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmaya göre, otantik liderliğin her iki grupta işyerini güçlendirme yoluyla duygusal tükenme ve sinizmi anlamı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Deneyim seviyesinin bir önemi olmaksızın, hemşire liderlerin otantik davranışı, hemşirelerin kendi çalışma ortamlarındaki yapısal olarak güçlendirici koşullara ilişkin algılarında önemli olduğu ve sonuçta daha düşük seviyeli duygusal tükenme ve sinizme katkı yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca hemşireleri işte tutmak adına, hemşire yöneticilerine verilecek olan liderlik eğitiminin günümüz sağlık bakımlarında gerekli olan güçlendirici iş ortamlarının geliştirilmesine yardımcı olabileceği belirtilmiştir (Laschinger ve ark., 2013). Yeni mezun hemşireler arasında (N=1009) otantik liderlik, iş yaşam alanları, mesleki baş etme, öz-yeterlilik, tükenmişlik ve ruh sağlığını ilişkilendiren çalışmada ise otantik liderlerin yeni mezun hemşirelerin iş gereksinimleri ile baş etmelerinde yardımcı olacak güveni kuvvetlendirmede önemli bir rol oynayabildikleri ve böylelikle hemşireleri tükenmişlikten koruyabildikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, yöneticilerin otantik liderlik becerilerini geliştiren liderlik eğitimlerinin kişi iş arasındaki uyumun gelişimine katkıda bulunabileceği ve böylelikle mesleki öz etkinliği ve yeni hemşirelerin refahını artırabileceği saptanmıştır (Laschinger ve ark., 2015).

Otantik liderliğin ve hemşirelerin ilişkisel sosyal sermaye, ruh sağlığı ve iş doyumunu ile ilgili güçlendirilmelerinin birinci yıllarındaki uygulamaları ve deneyimleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 2 yıldan az deneyimi olan Ontariolu 191 hemşire ile gerçekleştirilen bir çalışmada, yapısal olarak güçlendirici iş ortamı yaratılarak, otantik liderin yeni mezun hemşirelerde ilişkisel sosyal sermayeyi geliştirdikleri, olumlu, sağlıklı ve kalıcı sonuçlara ulaştığı belirlenmiştir (Read ve Laschinger, 2015). Otantik liderlikle klinik hemşirelerin kendi yöneticisine olan güveni, işe bağlılığı, konuşma davranışları ve algılanan bakım kalitesini ilişkilendirmeyi amaçlayan Ontario'da akut bakım hastanelerinde çalışan 280 kayıtlı hemşirenin katılımıyla yapılan diğer bir çalışmada, yöneticide dürüstlüğü ve otantik liderliğin güven, işe bağlılık, konuşma davranışı ve algılanan bakım kalitesini güçlendirmede rol oynadığı belirlenmiştir. Buna ek olarak, hemşire liderlerin kendi personeli ile gerçek ve olumlu ilişkiler kurmaya dikkat ederek bakım kalitesini ve işyeri koşullarını iyileştirebilecekleri saptanmıştır (Wong ve ark., 2010). Hemşirelerin yapısal güçlendirme, performans ve iş tatminini algılayışları ile yöneticilerin otantik liderlikleri arasındaki ilişkiyi incelemek adına 280 hemşirenin katılımıyla yapılan bir çalışmada, otantik liderliğin hemşirelik personelinin yapısal güçlendirilmesini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ve sonuçta iş doyumunu ve performansını artırdığı saptanmıştır (Wong ve Laschinger, 2013).

Ontario'da 220 kayıtlı hemşirenin katılımıyla, yapısal güçlendirme, otantik liderlik ve profesyonel hemşirelik uygulama ortamlarının deneyimli hemşirelerin meslekler arası işbirliğini algılamalarına olan etkisini araştırmayı amaçlayan bir çalışmada, yapısal güçlendirme, otantik liderlik ve profesyonel hemşirelik uygulama ortamının meslekler arası işbirliğini artırabileceği de ortaya konmuştur (Regan ve ark., 2016). Sağlık çalışma ortamlarında meslekler arası işbirliği kalitesine otantik liderlik ve yapısal güçlendirmenin etkisini yeni mezun hemşirelerin (n=194) algılarıyla inceleyen bir çalışmada, otantik liderlik ve yapısal güçlendirmenin yeni hemşirelerde meslekler arası işbirlikçi uygulamaları desteklediği gösterilmiştir (Laschinger ve Smith, 2013).

Otantik liderlik davranışları ile yönetimde güveni, destek grup algısını ve iş çıktıları (konuşma davranışı, kendi iş performansını değerlendirme ve tükenmişlik) ilişkilendiren Kanada'da sağlık bakım çalışanlarının katılımıyla yapılan bir çalışmada, destekleyici lider davranışlarının ve yönetimde dürüstlüğü personelin kaygılarını açıklamada, işyeri ve hasta bakımını iyileştirmek için öneriler sunmada gerekli olduğu saptanmıştır (Wong ve Cummings, 2009a).

Murphy'nin (2012) öyküsel soruşturma yöntemi kullanarak katılımcıların yaşam öyküleri üzerinde durarak yaptığı çalışmasında, yönetici hemşirelerin nasıl otantik lider olduğu ve bu liderliklerini nasıl sürdürdükleri incelenmiştir. Yeniden biçimlendirmenin, değerlere uygun biçimde düşünmenin ve hemşire liderleri otantikliğe doğru geliştirirken gereksinim duyulan cesaretin önemi vurgulanmıştır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık sektöründe teknolojinin de ilerlemesiyle hızlı gelişmeler ve aynı zamanda değişimler yaşanmaktadır. Hemşirelerin bu değişime ve bu özelliklere ayak uydurabilmesi adına kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, karar vermeden önce konuyu tüm yönleri ile dengeli ve tarafsız değerlendirmesi, kişiler arası ilişkilerde şeffaf, açık ve yüksek ahlak anlayışına sahip olması, aynı zamanda çalışanlarının iş doyumunu, iş performansını artırıp motivasyonunu sağlayan otantik liderlere gereksinimleri bulunmaktadır. Yönetici hemşirelerin otantik liderlik özelliklerine sahip olması ile hem çalışanların hem de hastaların memnuniyet düzeylerini artıracakları düşünülmektedir. Bu doğrultuda hemşirelerin otantik liderlik düzeylerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitim programları, kongreler planlanmalı, yöneticilerin lider davranışlarının farkına varmalarını sağlayacak yaratıcı drama gibi etkinlikler ya da tiyatrolar düzenlenerek bunlarda rol almaları sağlanmalıdır. Ayrıca yönetici hemşirelerin seçiminde liderlik özellikleri ya da özellikle otantik liderlik özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Otantik liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak, diğer sağlık çalışanlarının ve yöneticilerin de katıldığı çoklu ya da disiplinler arası liderlik programları düzenlenmeli, hatta bu programlar simülasyon çalışmaları ile desteklenmelidir. Hemşirelik müfredat programlarına otantik liderlik konusu ve lider geliştirme programları eklenmelidir. Bu şekilde ahlaklı, dürüst, olduğu gibi davranan lider yönetici hemşireler yetiştirilmesi ve bu yönetici hemşirelerin hemşireler, hasta bakımı ve kurum üzerindeki olumlu etkilerini değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Finansal Destek:** Bu çalışma için herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest between the authors.

**Funding:** No financial support was received for this study.

## KAYNAKLAR

**Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H., Ertenü Saraçer, B. (2009).** Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Eskişehir, 294-302.

**Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005).** Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16:3, 315-338.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

**Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. (2004).** Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15:6, 801-823.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

**Ayyıldız Ünnü, N.A. (2009).** Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9:4, 1243-1273.

**Baykal, Ü., Seren, Ş., Yazıcı Altuntaş, S. (2006).** Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ile denetim odağının belirlenmesi ve bunları etkileyen faktörler. *Istanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 14:56, 97-113.

- Çiçek, M. (2011).** Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2:3, 59-71.
- Datta, B. (2015).** Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9:1, 62-75.
- Demirdağ, S. (2015).** Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: Öğretmen adayları. *Electronic Turkish Studies-International Periodical for the Languages Literature and History of Turkish or Turkic*, 10:15, 273-288.  
<https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8747>
- Duygulu, S., Kublay, G. (2008).** Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özellikleri. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 15:1, 1-14.
- Erkan, E., Abaan, S. (2006).** Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 13:1, 1-13.
- Erkutlu, H., Chafra, J. (2016).** Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. *Hacettepe University Journal of Education*, 1-14.  
<https://doi.org/10.16986/HUJE.2016018528>
- Bill, G. (2003).** Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, CA: Jossey-Bass, <https://books.google.com.tr/books?id=ekW5B8Cngt8C&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false> (Erişim: 04.12.2017)
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., Iwasiw, C. L. (2010).** Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18:8, 993-1003.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Goffee, R., Jones, G. (2005).** Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83:12, 87-94
- Hassan, A., Ahmed, F. (2011).** Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6:3, 164-170.
- Karahan, A. (2008).** Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10:1, 145-162.
- Keser, S., Kocabaş, İ. (2014).** İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1:1, 1-22.
- Kesken, J., Ayyıldız, N.A. (2008).** Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8:2, 729-754.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., Read, E. (2015).** The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52:6, 1080-1089.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002>
- Laschinger, H. K. S., Fida, R. (2015).** Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction. The role of authentic leadership and empowering professional practice environments. *Journal of Nursing Administration*, 45:5, 276-283.  
<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000198>
- Laschinger, H. K. S., Smith, L. M. (2013).** The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *The Journal of Nursing Administration*, 43:1, 24-29.  
<https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182786064>

- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Grau, A. L. (2012).** The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49:10, 1266-1276.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Grau, A. L. (2013).** Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21:3, 541-552.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>
- Murphy, L. G. (2012).** Authentic leadership: Becoming and remaining an authentic nurse leader. *The Journal of Nursing Administration*, 42:11, 507-512.  
<https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182714460>
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., Civita, M., Savoie, A., et al. (2014).** Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1:2, 90-101.  
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Örücü, E., Teker, S. K. (2014).** Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12:24, 73-90.  
<https://doi.org/10.11611/yead.234393>
- Özen Kutaniş, R., Ulu, S. (2013).** Öz Yeterlilik ve Otantik Liderliğin İş Görenlerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Kitabı, Sakarya, 91-97.
- Özkol Kılınc, K., Öztürk, H. (2018).** Evaluation of authentic leadership levels of nurse managers. *Journal of Organizational Behavior Research*, 3:2, 276-286.
- Read, E. A., Laschinger, H. K. S. (2015).** The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71:7, 1611-1623.  
<https://doi.org/10.1111/jan.12625>
- Regan, S., Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. (2016).** The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 24:1, E54-E61.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12288>
- Serinkan, C., İpekçi, İ. (2005).** Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10:1, 281-294.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012).** Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14:4, 89-106.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. (2016).** Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 92-115.
- Tengilimoğlu, D., Yiğit, A. (2005).** Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8:3, 374-400.
- Tercan, S. (2017).** Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tütüncü, Ö., Akgündüz, Y. (2014).** Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalalaklık eğilimlerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25:2, 167-175.  
<https://doi.org/10.17123/atad.vol25iss212302>
- Velioglu, S., Vatan, F. (2017).** Yönetici hemşirelerin liderlik davranış boyutlarının incelenmesi. T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü ekütüphane sistemi, <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf> (Erişim 04.12. 2017).



**Vural, G. (1997).** Liderlik ve hemşirelik. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1:1, 15-22.

**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.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

**Wong, C. A., Cummings, G. G. (2009a).** The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3:2, 6-23.

**Wong, C. A., Cummings, G. (2009b).** Authentic leadership: A new theory for nursing or back to the basics?. *Journal of Health Organization and Management*, 23:5, 522-538.  
<https://doi.org/10.1108/14777260910984014>

**Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., Cummings, G. G. (2010).** Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18:8, 889-900.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>

**Wong, C. A., Laschinger, H. K. S. (2013).** Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69:4, 947-959.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>

**Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü. (2013).** Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42:2, 333-350.

**Yıldız, F. F. (2013).** Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Kitabı, Sakarya, 490-494.

**Yıldız, F. F. (2014).** Johari Penceresi ve Otantik Liderlik: Geri Bildirim ve Kişisel Açılım İle Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Kitabı, Kayseri, 313-322.