

Geçmişten Günümüze Otantik Liderlik ve Sağlık Alanına Yansımaları

From Past to Present Authentic Leadership and its Reflections on Healthcare Field

Hasan Fehmi Dirik^{ORCID}, Şeyda Seren İntepeler^{ORCID}

Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, İzmir, Türkiye

ÖZ

Günümüzün sürekli değişen ve karmaşık yapıdaki sağlık sistemi içinde kaliteli ve güvenli hasta bakımının yanı sıra sağlık çalışanlarının iyilik halinin sağlanmasında liderliğin anahtar rolünden söz edilmektedir. Bununla birlikte, tüm bu süreçlerde, olası gereksinimlere yanıt verecek nitelikte çok yönlü bir liderlik modeli arayışına ilişkin çalışmalar da sürdürülmektedir. Bu kapsamda öne çıkan liderlik yaklaşımlarının çeşitli boyutlarıyla incelenerek anlaşılabilirliğinin sağlanması ve sağlık alanına yansımalarının neler olabileceğinin tartışılması sağlık çalışanlarına ve yöneticilerine rehberlik etmesi bağlamında önem taşımaktadır. Özellikle 2000 ve sonrası liderlik alan yazınındaki gelişmeler incelendiğinde, çağdaş ya da yeni nesil yaklaşımlar olarak da nitelendirilen etkileşimci, dönüşümcü, hizmetkar ve otantik liderlik yaklaşımlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu derlemede, etik boyuta, öz farkındalığa ve lider-izleyen ilişkilerinde şeffaflığa odaklanması ile yeni nesil liderlik yaklaşımları arasından ayırt edilen otantik liderlik yaklaşımı ele alınmaktadır. Ulusal ölçekte sağlık alanında otantik liderliğe ilişkin kısıtlı sayıda çalışmaya rastlanması çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Çalışmanın, sağlık yönetimi ve çalışanlarına farklı bir yaklaşımla liderlik becerilerini geliştirme yolunda kaynaklık etmesi ve gelecekte yürütülecek araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: Sağlık, hemşirelik, liderlik, otantik liderlik, yönetim

ABSTRACT

In today's continuously changing and complex system of healthcare, the role of the leader is discussed as a pivotal factor in providing high quality and safe healthcare for patients as well as in maintaining the wellbeing of healthcare professionals. At the same time, studies continue in search for a multifaceted leadership model that will respond to needs in all processes of healthcare. In this context, it is important in terms of providing guidance to healthcare professionals and administrators that the various dimensions of different leadership approaches are understood fully and that the potential impact of these approaches on the field of healthcare is discussed. In particular, a review of the field literature from 2000 onwards reveals that the prominent styles of contemporary or new generation approaches today are transactional, transformational, servant and authentic leadership. This review article concentrates on the authentic leadership approach, which can be distinguished from the other new generation leadership styles by its focus on the framework of ethics, self-awareness and the emphasis on transparency in leader-follower relations. The research was inspired by the fact that limited study on authentic leadership in the field of healthcare has been encountered in the national literature. It is hoped that the study will serve healthcare administrators and other professionals as a resource that will enable them to develop leadership skills based on a different approach which will form a basis for further research.

Keywords: Authentic leadership, healthcare, leadership, management, nursing

Geliş Tarihi / Arrival Date: 25.04.2018

Kabul tarihi / Date of Acceptance: 08.03.2019

İletişim / Corresponding author: Hasan Fehmi Dirik, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Balçova, İzmir, Türkiye

E-posta / E-mail: fehmidirik@gmail.com

Yazarların ORCID bilgileri:

H.F.D. 0000-0003-4606-4942, Ş.S.İ. 0000-0001-8615-9765

'Musicians must make music, artists must paint, poets must write if they are to ultimately be at peace with themselves. What humans can be, they must be. They must be true to their own nature.'

"Kendileriyle barışık olmak için müzisyenler müzik yapmak, ressamalar resim, şairler de şiir yazmak zorundadır. İnsan ne yapabiliyorsa, onu yapmalı. Kendi doğasına sadık kalmalı."

Maslow

GİRİŞ

Günümüzde sağlık bakım hizmetlerini kuşatacak nitelikte, yenilikçi düşünce ile zenginleştirilmiş yeni liderlik yaklaşımlarına gereksinim olduğuna dikkat çekilmektedir (Hannah ve ark., 2014). Liderlik özellikleri ve etkilerinin çok yönlü olarak ele alması gereken bu yeni yaklaşımların, liderlik ve yönetim kavramlarını birleştirmesi, yeni kavramlara öncülük etmesi beklenmektedir. Uluslararası çalışmalarda yönetim ve liderlik özelliklerini bütünleştirecek, hasta bakım sonuçları ile sağlık çalışanlarının iyilik haline katkı sağlayacak bir liderlik modelinin oluşturulmasının önemi vurgulanmaktadır (Dünya Sağlık Örgütü, 2007; Hannah ve ark., 2014). Böyle bir modelin özellikle otantik liderlik temeline dayandırılmasının, bilgi temelli kararlar alınması ve sağlık hizmetlerinin görev bilinciyle yerine getirilmesinde yararlı olabileceği belirtilmektedir. Otantik liderliğin, etik davranışlara odaklanması, kişinin kendisini ve karşısındaki kişiyi anlaması, lider-izleyen ilişkilerinde şeffaflığı benimsemesi gibi özellikleri bu derleme çalışmasında ayrıntılı ele alınmaktadır. Çalışmanın, sağlık yöneticilerine ve çalışanlarına otantik liderlik özelliklerinin tanınması ve kullanılması yönünde kaynaklık edeceği ve aynı zamanda gelecekte yürütülecek araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

ETKİLİ LİDERLİK ve LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Sağlık hizmetlerindeki ekonomik baskılar, çalışma ortamındaki aşırı stres ve işyükü ile ilişkili sağlık ve güvenlik riskleri günümüzde artarak devam etmektedir. Tüm bu olumsuzluklara karşın hasta bakım kalitesini artırmaya yönelik beklentiler artmakta, sağlık çalışanlarının iyilik halinin sağlanmasında güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlüklerle başetmede ise liderlik kavramı anahtar rol üstlenmekte, dikkat çekilmesi ve üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak ön plana çıkmaktadır (Page, 2004; Uluslararası Hemşireler Birliği, 2017). Bu nedenle, etkili liderliğin tam olarak tanımlanması ve tüm boyutlarıyla ele alınarak anlaşılması önem taşımaktadır. Etkili liderlik, sağlık bakımında mükemmelliğe ulaşma sürecinde politikalar oluşturulması ve bu doğrultuda kararlar alınması sürecinde işlerlik kazanmaktadır (Laschinger ve ark., 2008). Sağlıklı çalışma ortamının temel bileşeni olan etkili liderliğin diğer çalışma ortamı bileşenleri (ekip işbirliği, etkili iletişim, kararlara katılım gibi) arasında eşgüdümün sağlanmasında aracı rolü bulunmaktadır (Amerikan Yoğun Bakım Hemşireler Birliği, 2005). Ekip üyeleriyle iyi ilişkiler kurma ve sürdürme becerilerine sahip olmayı gerektiren etkili liderliğin, çalışanların desteklenmesi ve profesyonel gelişim göstermelerinde de yol gösterici olması beklenmektedir.

Kurumsal yapı, işleyiş ve dinamiklere ilişkin kontrolü de önemseyen etkili liderlik özellikleri, liderlik yazınında çağdaş yaklaşımlar kapsamında ele alınmaktadır. Yeni nesil olarak tanımlanan çağdaş yaklaşımlardan, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve hizmetkar liderlik öne çıkan liderlik yaklaşımları arasında sıralanmaktadır (Marques, 2015; Wong, 2015). Bununla birlikte, sağlık hizmetlerinin karmaşık yapısına uyumu artırmayı önceliklendiren/hedefleyen liderlik yaklaşımları üzerinde de durulmaktadır (Ross ve ark., 2017). Özellikle 2000 ve sonrası dönemde etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin, olumlu katkılarının yanı sıra çeşitli açılardan günümüz sağlık bakım hizmetlerini yönlendirmede yetersiz kalabileceği öne sürülmektedir. (Wong, 2015). Bu kapsamda, dönüşümcü liderliğin eleştirel değerlendirilmesinin yapıldığı bir çalışmada, kavramsal ve yönetsel zayıflıkların altı çizilerek özellikle otantik liderliğin benimsenmesi yönünde çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir (Hutchinson ve Jackson, 2013).

Otantik Liderlik Kavramı ve Bileşenleri

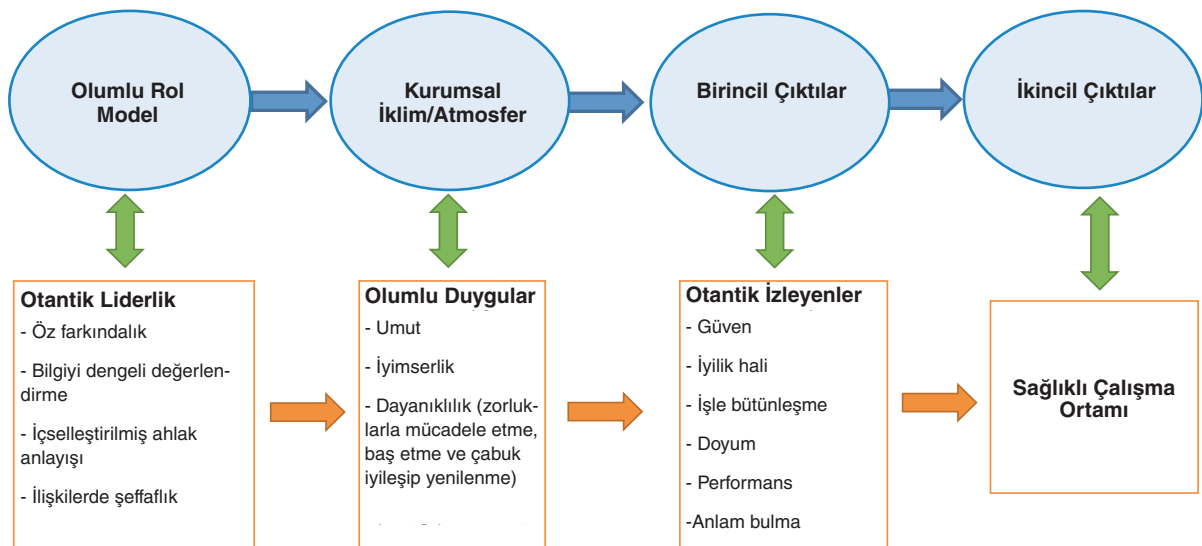
Liderlik ile ilgili tanımların genel özelliği incelendiğinde, liderliğin, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik içinde bulunulan ortam, çevre, organizasyon yapısı ve grup üyelerini (izleyenleri) kapsadığı ve güçlendirme, etkileme, rehberlik etme ve motivasyon kavramları ile özdeşleşmiş süreçlerden oluştuğu ileri sürülmektedir (Cemaloğlu, 2013). Otantik liderlik ise her ne kadar yeni nesil liderlik yaklaşımları arasında gösterilse de otantik kavramının kaynağını eski Yunan felsefesinden aldığı ve "kendine karşı doğru olma, dürüst olma" anlamına geldiği belirtilmektedir. Samimiyet (sincerity) ile karıştırılabilen otantiklik (authenticity) kavramı, "kişinin deneyim, düşünce, duygu, gereksinim veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi" şeklinde açıklanmaktadır (Harter, 2002). Kuramsal bakış açısıyla ele alındığında otantiklik; kişisel, kişiler arası ve gelişimsel yaklaşımları kapsayan, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi çeşitli yönleriyle dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla otantik liderlik, olumlu psikolojik kapasitenin yerleştirilmesi ve etik atmosferin oluşturulması gibi liderlik davranışlarına yönelik örüntü geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Walumbwa ve ark., 2008). Bu bağlamda otantik liderlik dört temel bileşenle açıklanmaktadır.

- **Öz farkındalık:** Bu bileşen, bireyin kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olmasını temel almaktadır. Öz farkındalık, güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte kişinin çok yönlü doğasını kapsamaktadır. Yaşama verilen anlam ve bu anlam verme sürecinin kişinin zaman içinde kendisini değerlendirme şekline nasıl etki ettiğine ilişkin bir kavrayış olarak açıklanmaktadır. Güvenilirlik, inandırıcılık ve ahlaki değerler, çekirdek unsurlar olarak lider-izleyen etkileşiminde ve olumlu ilişkilerin kurulmasında kilit rol üstlenmektedir (Gardner ve ark., 2005; Walumbwa ve ark., 2008).
- **Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi:** Karar vermeden önce tarafsız bir şekilde konuyla ilişkili bütün verilerin analiz edilmesi sürecini kapsamaktadır. Tarafsız ve dengeli değerlendirme sonucunda elde edilen veriler daha hatasız yorumlanmaktadır (Ilies ve ark., 2005; Walumbwa ve ark., 2008).
- **İçselleştirilmiş ahlak anlayışı:** Kişinin değerleri, tercihleri ve gereksinimleri ile uyum içinde hareket etmesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003). Ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında üst düzey ahlaki standartların ve yeteneklerin olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, liderin organizasyon veya toplumun baskılarına göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargılarına göre süreçleri yönlendirmesi beklenmektedir (Walumbwa ve ark., 2008).
- **İlişkilerde şeffaflık:** Liderin yakın ilişkilerinde içten olması, "sahte olmaması" ve bunu başarması anlamındadır. Doğası gereği "etkileşimli ve ilişkisel" kabul edilen otantik liderliğin bu bileşeni açıklık ve dürüstlük üzerine temelendirilmektedir. Böylece lider ve izleyenin karşılıklı etkileşimi, izleyenlerin liderin gerçek kişiliğini (iyi veya kötü geliştirilmesi gereken yönlerini) görebilmesine ve gerçek anlamda izleyen olabilmenin önemine dayanmaktadır (Kernis, 2003; Gardner ve ark., 2005).

Otantik liderliğin bileşenleri kapsamında lider özellikleri değerlendirildiğinde; otantik liderlerin şeffaflığı, açıklığı, izleyen performansını, söz ile davranış tutarlılığını ve adil kararlar almayı önemseydiği görülmektedir. Bu özelliklerin, izleyenlerle etkileşim sağlanmasında rehberlik edeceği düşünülmektedir (Avolio ve ark., 2004).

Otantik Liderlik ve İzleyen Boyutu

Günümüz liderlik literatüründe, lider özellikleri kadar izleyen özelliklerinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle otantik liderlikte "lider-izleyen etkileşimi" üzerinde durulmaktadır. İzleyenlerin otantik liderliğe yönelik farkındalıklarının artması ve bileşenleri özümsemesi izleyen boyutunda da otantikliğin sağlanmasında yararlı olabilmektedir (Gardner ve ark., 2005). Aynı kapsamda, lider ve izleyen birbirini tamamlayıcı ilişkisinin lider ve izleyen için iyilik haline yarar sağlayacağına dikkat çekilmektedir (Ilies ve ark., 2005). Lider-izleyen etkileşimi sürecinin temelinde, sağlık profesyonellerinin yöneticileri, ekip arkadaşları ve çalıştıkları kurumları ile kurdukları güven ilişkisi yer almaktadır. Otantik liderlerin güven, iyimserlik, umut gibi olumlu duyguları izleyenlerle paylaşmaları, izleyenlerin duygusal ve bilişsel yönden gelişmeleri yönünde kazanım sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu paylaşım sürecinde olumlu duyguların izleyen tarafından deneyimlenmesi ve yayılması "duygusal bulaş" olarak nitelendirilmektedir (Avolio ve ark., 2004; Gardner ve ark., 2005).



Şekil 1: Otantik Liderlik ve İzleyen İlişkileri

Kaynak: Avolio ve ark., 2004; Amerikan Yoğun Bakım Hemşireler Birliği, 2005; Gardner ve ark., 2005 çalışmalarından uyarılanarak hazırlanmıştır.

Lider-izleyen ekileşiminin üzerinde durulan bir diğer konu ise; lider, izleyen, çalışma ortamı ve performans ile yakından ilişkili olan “işe adanmışlık, işle bütünleşme”dir. Bu kavram çalışanın tüm dikkatini işe vererek yoğunlaşması ve yaptığı işte anlam bulması ile belirgindir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2003). Bununla birlikte, benimsemeyi, ilgili olmayı, katılımı, coşku-istek duymayı ve doyum almayı da kapsamaktadır (Harter ve ark., 2002). Tüm bu etkileşim sürecine ilişkin lider-izleyen ilişkileri Şekil 1’de sunulmuştur.

Otantik Liderliğin Sağlık Alanına Yansımaları

Sağlık bakım hizmetlerine özgü yazınlar incelendiğinde otantik liderlik, temel olarak sağlık çalışanlarının iyilik hali, çalışma ortamı ve hasta bakımı ile ilişkilendirilmektedir.

Sağlık çalışanlarının iyilik hali; “iş performansı”, “iş doyumunu”, “tükenmişlik” ve “işten ve meslekten ayrılma niyeti”ni kapsamaktadır (Alilyani ve ark., 2018). Otantik liderlik özellikleri, iş doyumunu ve iş performansını olumlu yönde etkileyerek (Wong ve Laschinger, 2013; Laschinger ve Fida, 2015) çalışanların daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşamalarını sağlamaktadır (Laschinger ve ark., 2013; Laschinger ve Fida, 2014a; 2014b). Çalışmalar ayrıca, yöneticilerini otantik olarak tanımlayan hemşirelerin meslekten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Laschinger ve ark., 2012; Laschinger ve Fida, 2014a).

Otantik liderliğin çalışma ortamına yansımaları ise “yapısal güçlendirme ve “ekip işbirliği”ne temellendirilmektedir (Alilyani ve ark., 2018). Yapısal güçlendirme, çalışanlara bilgi, destek, kaynak ve gelişim fırsatlarının sunulması olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı çalışma ortamlarının geliştirilmesine zemin hazırlayan yapısal güçlendirme, hemşirelerin iş performansı ve iş doyumunu artırmada yararlı olmaktadır (Wong ve Laschinger, 2013; Laschinger ve Fida, 2015). Bununla birlikte, yapısal güçlendirme ile çalışanları bilgilendirmenin, sağlık profesyonellerine güven aşılamanın ekip işbirliğini desteklediği öne sürülmektedir (Laschinger ve Smith 2013; Regan ve ark., 2016).

Yöneticiye duyulan güvenin pekiştirilmesi aynı zamanda daha nitelikli bakım verilmesine katkı sağlamaktadır (Wong ve Cummings, 2009; Wong ve ark., 2010). İlaç hatası, nazokomiyal enfeksiyon, düşme gibi hasta bakım sonuçlarına ilişkin istenmeyen olayların önlenmesinde otantik liderliğin etkisi olduğu belirtilmektedir (Wong ve Giallonardo, 2013). Ayrıca, otantik liderliğin hasta güvenliğinin çalışanlar ve yöneticiler tarafından benimsenmesi ve önceliklendirilmesindeki rolü üzerinde durulmaktadır (Dirik ve İntepeler, 2017).

Klinik çalışmaların yanı sıra sağlık eğitimi alanında, otantik liderliğe ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, öğrencilerin liderlik kapasitelerinin geliştirilmesinin meslek yaşamı için önemli olduğuna; bu nedenle öğrencinin kendini tanımada temel rol oynayacağı düşünülen otantik liderlik programlarının eğitim-öğretim hayatına uyumlaştırılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Lisans düzeyinde verilen otantik liderlik ile ilişkili kurs ve etkinliklerin, öğrencilerin gelecek rollerine hazırlanmalarında ve profesyonel kimlik kazanmalarında etkili olacağı vurgulanmaktadır (Waite ve ark., 2014; Dever ve ark., 2015).

Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde, konuya ilişkin çok kısıtlı sayıda çalışmayla karşılaşılmaktadır. Otantik liderliğin kavramsal olarak incelendiği bir çalışmada, psikolojik sermaye bileşenlerinin otantik liderlikle ilişkisi üzerinde durulmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Hemşirelerle yapılan çalışma sonucunda ise otantik liderlik ve psikolojik sermayenin performans ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Taşlıyan ve Hırlak, 2016). Çalışma ortamı, hemşirelerin güçlendirilmesi ve hasta güvenliği konularında herhangi bir çalışmayla karşılaşılmaması, sağlıkla ilgili yazında boşluk olduğunu göstermektedir. Sağlık alanındaki bu boşluk, sağlık kurumlarının ve çalışanlarının çalışma ortamı ve koşullarının iyileştirilmesi süreçlerinde otantik liderlik ve ilişkilerine odaklanan çalışmaların yürütülmesi gerektiğini işaret etmektedir. Hemşire araştırmacıların ekip etkileşimi, hemşire güçlendirme, hasta güvenliği konularının otantik liderlikle ilişkisi üzerine çalışmalar planlaması, sağlıklı çalışma ortamı alt yapısının oluşturulmasına kaynaklık edecektir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Gerek ulusal, gerekse uluslararası çalışmalarda gösterildiği üzere otantik liderliğin eğitim ve klinik yaşama ilişkin pek çok olumlu katkısından söz edilmektedir. Özellikle çalışma ortamının otantik liderlik özellikleri bağlamında iyileştirilmeyle hem sağlık çalışanları, hem de hastaların daha iyi koşullara erişebileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, hemşire ve hemşire yöneticilere otantik liderlik özelliklerine ilişkin farkındalık kazandırılması yarar sağlayacaktır.

Hemşirelerin otantik liderliği daha iyi anlayıp benimsemeleri için bilimsel temele dayalı liderlik programlarının (kurs, seminer, vb.) oluşturulmasına gereksinim duyulmaktadır. Programlara ilişkin planlanmalar yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bileşen özellikleri ile bileşenlerin tutum ve davranışa yansımaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- “Öz farkındalık” kapsamında güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesi.
- “Bilgi merkezli karar”lar alırken bilginin çok yönlü toplanması.

- Yönetici, çalışan ve ekip üyeleri arasında “açık ve şeffaf” ilişkileri geliştirmesi.
- Çalışan ve hastaları ilgilendiren her durumda ‘etik değerler’ ışığında hareket edilmesi.

Okul hastane işbirliği ile bu eğitim programlarının, çalışanlara uygulanması ve etkililiğinin değerlendirilmesi sağlık kurumu yöneticilerine önerilebilir. Program olanağının olmadığı durumlarda dış kurumlarda yürütülen programlara katılım desteği sağlanmalıdır. Otantik liderliğin lisans eğitimi sırasında ders ya da kurs olarak ele alınması, öğrencilik yaşamından başlayarak hemşire adaylarının otantik liderlik özellikleriyle tanışmasına ve çalışma ortamındaki önemini kavramasına aracılık edebilecektir. Öğrencilerin mesleki yaşamlarına böyle bir farkındalıkla başlaması, hasta bakım sonuçlarının iyileştirilmesi yönünde kazanımlar sağlayabilecektir.

Çıkar Çatışması: Bildirilmemiştir.

Finansal Destek: Yoktur.

Conflict of Interest: Not applicable.

Funding: None.

KAYNAKLAR

Alilyyani, B., Wong, C. A., Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>

Amerikan Yoğun Bakım Hemşireler Birliği (American Association of Critical-Care Nurses). (2005). AACN standards for establishing and sustaining healthy work environments: a journey to excellence. *American Journal of Critical Care*, 14:3, 187-197.

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>

Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. Özdemir, S. (Ed). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama. Birinci Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 131-177.

Dever, K. H., Roman, T. C., Smith, C. M., Bowllan, N. M., Dollinger, M. L., Blaine, B. E. (2015). Comparing professional values and authentic leadership dimensions in baccalaureate nursing students: A longitudinal study. *Journal of Nursing Education*, 54:6, 339-342.
<https://doi.org/10.3928/01484834-20150515-05>

Dirik, H. F., Intepeler, S. S. (2017). The influence of authentic leadership on safety climate in nursing. *Journal of Nursing Management*, 25:5, 392-401.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12480>

Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization). (2007). Building leadership and management capacity in health. <http://www.who.int/management/FrameworkBrochure.pdf> (Erişim 24.04.2018)

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16:3, 343-372.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35:5, 598-621.
<https://doi.org/10.1002/job.1931>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87:2, 268.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>

Harter, S. (2002). Authenticity. Snyder C. R. & Lopez S. J. (Eds.). *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, New York, 382-394.

- Hutchinson, M., Jackson, D. (2013).** Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation. *Nursing Inquiry*, 20:1, 11-22.
<https://doi.org/10.1111/nin.12006>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005).** Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16:3, 373-394.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Kernis, M. H. (2003).** Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14:1, 1-26.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A. (2008).** Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8:2, 729-754.
- Laschinger, H. K. S., Fida, R. (2014a).** A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5, 739-753.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Laschinger, H. K. S., Fida, R. (2014b).** New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1:1, 19-28.
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
- 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. *Journal of Nursing Administration*, 43:1, 24-29.
<https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182786064>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Grau, A. (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>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Ritchie, J., D'Amour, D., Vincent, L., Wilk, P., et al. (2008).** A profile of the structure and impact of nursing management in Canadian hospitals. *Healthcare Quarterly*, 11:2, 85-94.
<https://doi.org/10.12927/hcq.2008.19596>
- Marques, J. (2015).** The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 34:10, 1310-1322.
<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Nakamura, J. Csikszentmihalyi, M. (2003).** The construction of meaning through vital engagement. Keyes C. L. M. & Haidt J. (Eds.). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, American Psychological Association, Washington DC, US. 83-104. <http://dx.doi.org/10.1037/10594-004>
<https://doi.org/10.1037/10594-004>
- Page, A. (2004).** Keeping patients safe: Transforming the work environment of nurses. National Academies Press, Washington DC. <https://www.nap.edu/catalog/10851/keeping-patients-safe-transforming-the-work-environment-of-nurses> (Erişim 24.04.2018)
- Regan, S., Laschinger, H. K., 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, E54-61.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12288>

- Ross, A. M., Ilic, K., Kiyoshi-Teo, H., Lee, C. S. (2017).** Psychometric analysis of the leadership environment scale (LENS): Outcome from the Oregon research initiative on the organisation of nursing (ORION). *Journal of Nursing Management*, 26:4, 467-476.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12572>
- 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.
- Uluslararası Hemşireler Birliği (International Council of Nurses). (2017).** Leadership Development. <http://www.icn.ch/what-we-do/leadership-development/> (Erişim 24.04.2018)
- Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M. E., Meloy, F. A. (2014).** The embodiment of authentic leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30:4, 282-291.
<https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.11.004>
- 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. (2015).** Connecting nursing leadership and patient outcomes: State of the science. *Journal of Nursing Management*, 23:3, 275-278.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12307>
- Wong, C. A., Cummings, G. G. (2009).** The influence of authentic leadership behaviours on trust and work outcomes of healthcare staff. *Journal of Leadership Studies*, 3:2, 6-23.
<https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- Wong, C. A., Giallonardo, L. (2013).** Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21:5, 740-752.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12075>
- Wong, C. A., Laschinger, H., 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. (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>