

Sorumlu Liderlik

İbrahim Yıkılmaz¹

Özet

Küresel ölçekte artan rekabet şartları örgütlerin etkinlik ve verimlilik kaygısını daha da arttırmaktadır. Bu durum değişimin sürekli ve paydaş beklentilerinin çeşitlenmesi ile daha da yönetilmesi güç bir hal almaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı paydaşların beklentilerinin karşılanması ile doğrudan ilişkilenebilir, bu noktadaki talepler performansı doğrudan etkilemektedir. Ancak artan etik ihlaller, kötü yönetim uygulamaları, paydaşların özellikle kapsayıcı, çevresel ve sosyal konuları önceleyen, güven tesis eden sorumlu bir lider beklentisini arttırmaktadır. Sorumlu liderlik yaklaşımı bu noktada iç ve dış paydaşların şeffaflık, açıklık, çeşitliliği kucaklayan ve sürdürülebilirliği mümkün kılan bir post-modern yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin vizyonunun oluşumunda, çalışan bağlılığı ve pozitif örgüt ikliminin oluşumunda önemli katkıları bulunmaktadır. Ayrıca sorumlu liderlik örgütün finansal ve genel performansı da arttırmaktadır. Bu kapsamda günümüz iç ve dış paydaşın beklentilerine cevap verecek ve sürdürülebilir yönetim uygulaması sunan sorumlu liderlik kitabın bu bölümünde ele alınmıştır. Öncelikle sorumlu liderlik kavramı ve etkileri birikmiş literatür kapsamında paylaşılmıştır. Sorumlu liderliğin uygulanmasına yönelik öneriler sunulmuştur. Sorumlu liderliğe yönelik farkındalığın artırılmasının örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve yönetim uygulaması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

GİRİŞ

Liderlik konusu ve bu alandaki çalışmalar her geçen gün gelişmekte, içinde bulunulan dönemin ihtiyaçlarına göre şekillenmeye devam etmektedir. Bu durum pek çok liderlik yaklaşımının tanımlanmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak son dönemde artan rekabet şartları ve çeşitlenen müşteri beklentileri örgütlerin performansı üzerinde önemli oranda baskı yaratsa da, iç ve dış

1 Dr., Kocaeli Üniversitesi/İşletme Fakültesi/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
ibrahimyklmz@gmail.com/ORCID No: 0000-0002-1051-0886

paydaşların beklentileri, şeffaflık, açıklık ve çevresel farkındalık gibi konular daha da belirgin bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca küresel ölçekte rekabetin koşulların her geçen gün zorlaşması, çalışanların iş güvencesizliği, düşük örgütsel bağlılık gibi sorunlar, daha değer odaklı ve çalışan beklentilerini önceleyen liderlik tarzına ihtiyacı arttırmaktadır (Voegtlin, 2016:581). Artan etik skandallar örgüt ortamında güven unsurunun azalmasına sebebiyet vermektedir (Pless ve Maak, 2009:59).

Günümüz örgüt ortamı liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmasında sorumlu olmasını zorunlu kılmakta ve yükselen sosyal ihtiyaçlar ve paydaş çağrılarında yüksek sesle ifade edilmektedir (Haque vd., 2021:383; Sharma ve Singh, 2019:114; Tsui, 2019: 5). Sorumlu liderler paydaşların yüksek bağlılık ve motivasyona, değer, ilke ve ilişki odaklı bir etkileşime sahip olan ve örgütü anlam ve ortak amaç etrafında toplayan bir liderlik anlayışı tesis etmektedir (Maak ve Pless, 2009: 539). Diğer post-modern liderlik anlayışlarından “sorumluluk” vurgusu ile ayrılan, kar ve sonuç odaklılıktan ziyade iç ve dış paydaş beklentileri, insan odaklılık, etik, sosyal ve çevresel farkındalığa odaklanan bir liderlik türüdür.

Sorumlu liderliğin örgüt ve çalışanlar üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Pozitif örgüt iklimi yaratmakta (Antunes ve Franco, 2016:126), firma performansını (Wang vd., 2015:435), işe adanmışlığı (Li vd., 2022:1), iş tatminini (Voegtlin, 2012:57), kurumsal olumlu imajın (Oplatka, 2016:1) artmasında önemli rol aldığı paylaşılmaktadır. Ayrıca yeşil farkındalık, çevresel bilinç (Zhou vd., 2022:1), çalışan etik davranışı ve güveni (Ahmad, vd., 2020:939) arttırmaktadır.

Sorumlu liderlik günümüz örgüt ve endüstri ortamının dinamik ve belirsizlik yoğun zemininde, paydaş beklentilerinin karşılanmasında önemli stratejik üstünlükler sunmaktadır. Bu noktada örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve etkin bir yönetim uygulaması geliştirmesi adına Sorumlu liderlik kavramı ve etkileri, birikmiş literatür kapsamında detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

1. Sorumlu Liderlik Kavramsal Çerçevesi

1.1. Sorumlu Liderlik Kavramı

Sorumlu Liderlik yaklaşımına ilişkin ilk tanımlamalar Maak ve Pless'in (2006) “Paydaş bir toplumda sorumlu liderlik – ilişkisel bir bakış açısı (Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective)” isimli makalesi ile ortaya atılmıştır. Maak ve Pless (2006:103) çalışmalarında sorumlu liderliği “liderliği etkileyen veya ondan etkilenen ve liderlik ilişkisinin

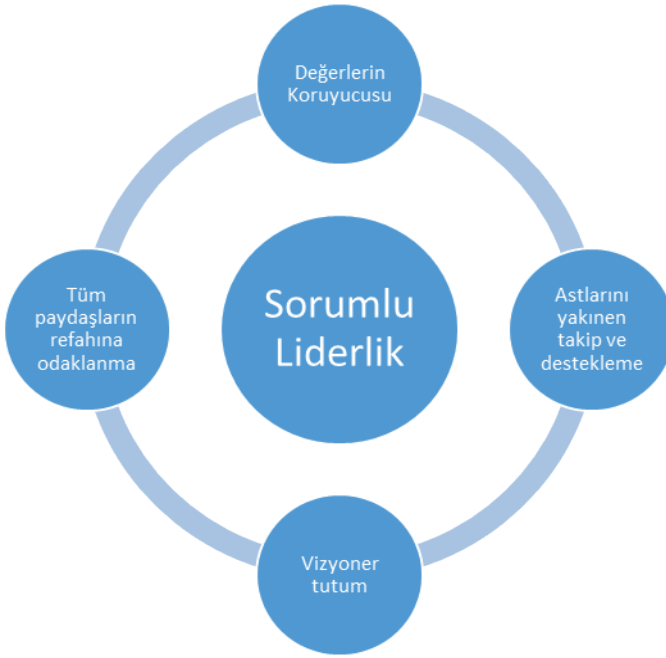
amaç ve vizyonunda payı olan kişilerle sosyal etkileşim süreçlerinde ortaya çıkan ilişkisel ve etik bir olgu” olarak tanımlamaktadır. Değer temelli bir liderlik yaklaşımı olan Sorumlu Liderler temas halinde olduğu bireylerin beklenti, istek ve çıkarlarını gözeten ve örgütsel hedeflere yönelmede kolektif bir şekilde değerleri ön plana çıkararak birlikte hareket etmeyi sağlayan bir liderlik uygulaması ortaya koymaktadır (Prilleltensky, 2000:141). Sorumlu liderler örgüt kültürü içerisinde finansal ve performans hedeflerinin yanı sıra etik ve sosyal kabul ve sözleşmeleri de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulayan ve liderlik anlayışında bu dengeyi kurmaya çalışan bir hareket tarzı benimserler (Pless, 2007:437; Haque et al., 2019a:110; Tastan ve Davoudi, 2019:275).

Liderlik olgusu belirli bir amacın gerçekleştirilmesi beklentisi ile bir araya gelmiş kimselerden oluşan örgüt ortamında kilit rolü itibari ile akademik çalışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Schwandt ve Marquardt’ın (2000) vurguladığı gibi liderlik rolü örgütteki diğer değişken ve unsurlardan her zaman oldukça fazla düzeyde ilgi gören bir alan olmuştur. Özellikle son dönemde hem verimlilik kavramına odaklanılan hem de sorumluluk noktasında örgüt paydaşlarını harekete geçiren bir liderlik uygulamasına yönelik ihtiyaç, sorumlu liderlik yaklaşımına ilişkin araştırmaları ve ilgiyi daha da arttırmaktadır (Kraus ve diğerleri, 2019:554; Haque, vd., 2021:383).

Maak ve Pless (2009: 539) sorumlu liderliği *“daha yüksek motivasyon ve bağlılık düzeylerine yükselten ortak bir anlam ve amaç duygusuyla birbirine bağlanan liderler ve paydaşlar arasında değer temelli ve ilke odaklı bir ilişki”* olarak tanımlamıştır. Sorumlu liderlikte diğer liderlik yaklaşımlarından temel farklılığının “sorumluluk” vurgusunu incelemesi olduğu görülmektedir (Haque vd., 2021: 386). Frangieh ve Yaacoub (2017) sorumlu liderliğin örgüt ortamında ihtiyaç duyulan ve etik bir yönetim anlayışı için gerekli olan *“şeffaflık, açıklık ve kapsayıcılık”* konusunda ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Ayrıca işgücünde çeşitliliğin arttığı günümüz örgüt ortamında önemli bir konu olan *“erişebilirlik”* konusunda da sorumlu liderliğin diğer liderlik anlayışlarına nazaran ön plana çıktığına işaret etmektedir.

Maak ve Pless (2006) sorumlu liderlik kavramının teorik zeminlerinin oluşumunda önemli tespitler sunmaktadır. Şekil 1’de sunulduğu gibi temelde dört farklı rol ile sorumlu liderliğin icra edildiği paylaşılmaktadır. Bu rollerden ilki *değerlerin koruyucusu*, teminatı rolüdür. Sorumlu lider bu rolü çerçevesinde kişisel, mesleki dürüstlük ve ahlakın tesis edilmesi, herkesin birbirine karşı bu değerler ölçüsünde ilişki geliştirmesi ve bu değerler konusunda birbirine saygı duymasını örgüt ikliminde tesis eden bir rol üstlenir. İkinci rolü örgütteki diğer paydaşların ihtiyaç duyduğu

noktalarda *destekleme* ve onların ihtiyaçlarını yakinen takip ederek gerekli müdahaleleri yapmaktır. Ancak bu süreçte astlarının güvenmemesine dikkat ederek alçak gönüllük içerisinde bu rolü gerçekleştirmektedir. Üçüncü rolü *vizyoner* bir lider olarak örgüt ortamında iç ve dış paydaşlara ilişkin yüksek gözlem kabiliyeti ile örgütün ihtiyaç duyduğu vizyonu tasarlar. Bu vizyona ilişkin paydaşları birleştirir ve vizyona giden yolda kolektif çabanın oluşumuna zemin hazırlar. Son rolü olarak özel işletme-dış dünya arasındaki etkileşimde *ortak refah ve iyinin oluşumunda* yönlendirici bir sorumluluk üstlenir. Yani bir işletmenin beklentilerini ve kar amacı yolundaki stratejilerini öncelemek yerine, işletmenin faaliyetleri sonucunda etkilenen iç ve dış tüm paydaşların refahı, geleceği ve çıkarlarını da karar mekanizmaları ve yönetim uygulamalarına dahil ederek herkes için değer sunan “sorumlu” bir liderlik anlayışı ortaya koymaktadır.



Şekil 1: Sorumlu Liderin Rollerini

Kaynak: Maak ve Pless (2006)

Maak & Pless (2006) Sorumlu liderin rollerini yerine getirirken bazı operasyonel sorumluluklar üstlendiğini paylaşmaktadır. Astları ile kurduğu etkileşimde öncelikle farklı özellik ve eğilimlere sahip yani işgücü çeşitliliğinin olduğu ortamlarda çalışanların ve astlarının saygı görmesini ve işte anlam algısına sahip olmaları için mücadele vermektedir. Stratejik insan kaynağının

etkin ve verimli bir şekilde örgüt ortamında faaliyette bulunması adına ahlaki ilkeleri önceleyerek, farklılıkların benimsendiği bir örgüt iklimi inşa etmektedir. Koç görevi üstlenerek, farklı anlayış ve iş yapış şekillerinden gelen çalışanların örgütün ortak vizyonu etrafında buluşması ve benimsemesi için faaliyette bulunmaktadır. Astları ve iş arkadaşları ile kurduğu yakın ilişki ve etkin iletişim kanalları ile yapılan işe ve vizyona anlam kazandırmaktadır. Yine örgütün vizyonuna ve içinde bulunan durumun gereklerine uygun olarak yapılması gereken değişimleri öngörerek, değişimi başlatan ve her kademedeki astlarını destekleyen etkili bir değişim ajanı olarak görev yapmaktadır.

Sorumlu liderler temas halinde oldukları tüm örgüt paydaşları ile iyi ilişkiler tesis ederler (Maak ve Pless, 2006a: 40). Bu durum astları ile arasında bir kapsayıcı ve bütünleştirici bir bağlantı kurmasını mümkün kılar. Han ve arkadaşları (2019) temel özelliği açısından Sorumlu liderin işbirliği ve kapsayıcılık inşa ederek ağlarını güçlendirdiği, etik konulardaki hassasiyeti ile uzun vadeli güven ve ilişki tesis ettiğini paylaşmaktadır.

Blakeley (2016:124) Sorumlu liderin astları ile kurduğu etkileşimde bir takım eylem ve farkındalıklarının onu diğer liderlik yaklaşımlarından ayırdığını paylaşmaktadır. Bu özellikler Şekil 2'de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

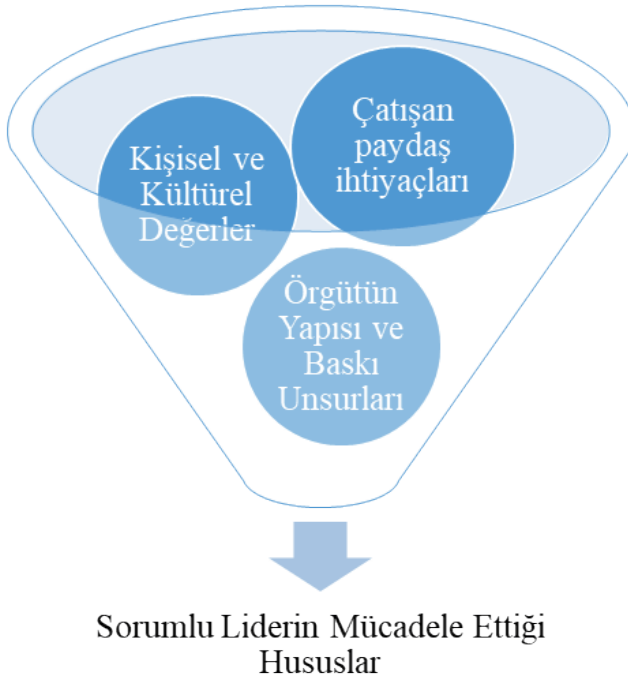


Şekil 2: Sorumlu Liderin farkındalık, faaliyet ve kişisel dönüşümüne yönelik özellikleri

Kaynak: Blakeley (2016: 124)

Şekil 2’de yer alan Sorumlu liderin özellikleri örgüt dışını da kapsayacak şekilde adil bir yönetim ve sürdürülebilir bir anlayış ile yönetim sürecinin işletilmesini mümkün kılmaktadır. Sorumlu lider temas halindeki astlarına amacını açık bir şekilde ortaya koymakta, gücün paylaşıldığı, gerekli kişilere sorumluluğu ile orantılı gücün aktarıldığı, ahlaki ve etik değerlerin gözetildiği, değişimin bizzat kendisi tarafından her kademe uygulamaya geçildiği bir faaliyet zinciri içerisinde liderlik yaklaşımını sergilemektedir. Ayrıca sosyal adaleti, yönetişimi, bireysel ve içinde bulunulan toplumun refahını öncelleyen bir liderlik farkındalığına sahiptir. Tüm bu farkındalıkları ve eylemleri ile belirli bir mevkide sorumlu olan bir yöneticiden ziyade, felsefi anlamda her kademe değer yaratmaya ve toplumsal faydayı arttırmaya çalışan mevkiler üstü ve erdemli bir liderlik anlayışdır.

Sorumlu liderin kapsayıcı eylemleri ve sorumlulukları oldukça rekabetçi bir durumu yönetmeyi zorunlu kılmaktadır. Gerek örgütün içinde bulunduğu toplumun kabulleri gerekse örgüte ilişkin bazı durumlar, sorumlu liderin önünde engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu engeller Şekil 3’de toplu bir şekilde paylaşılmıştır.



Şekil 3: Sorumlu Liderin Mücadele Ettiği Hususlar

Kaynak: Frangiel ve diğerleri, (2017)

Frangieh ve diğerleri, (2017) bu engellerin başında çelişen paydaş ihtiyaçlarını ilk sırada tanımlamaktadır. Örgüt içinde Sorumlu liderin etkileşim içerisinde olduğu kesim, belirli koşullarda örgüt dışındakiler dahil, farklı kültürel temellere ve değerlere sahip olmaktadır. Farklı ilgi ve önceliklere sahip her bir paydaş ihtiyacını doğru bir şekilde analiz ederek kapsayıcı bir liderlik anlayışı uygulamak, sorumlu lideri zorlayan unsurlar arasındadır. Özellikle daha büyük ve çok uluslu örgütlerde bu durum daha da çözülmesi güç bir hal almaktadır (Waldman ve Balven, 2014:224). Bu durumla mücadelede sorumlu lider yapılan iş ve vizyona ilişkin yarattığı anlam ve bu anlamın astları tarafından benimsenmesi ile süreçteki karmaşıklığı aşmaya çalışmaktadır ((Maak ve Pless, 2006: 112). Ayrıca örgütün faaliyetlerinin doğrudan etkilediği veya dolaylı olarak etkisi olabileceği tüm paydaşların ihtiyaçlarını gözetmek zorunda kalmakta, kurumsal sosyal sorumlu bir örgüt yönetimi uygulamaktadır. Bu süreçte örgütün çıkar ve kar beklentisi ile çevresel ve sosyal dış paydaş beklentileri arasında bir denge kurmak zorunda kalmaktadır (Miska vd., 2014:349; Paraschiv vd., 2012:404). Bireysel ve kültürel farklılıklar sorumlu liderin mücadele ettiği bir diğer husus olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle sorumlu liderin yetişmiş olduğu çevreden etkilenen, gelişen kişiliği ve kültürel normları, onun değer anlayışını oluşturmaktadır. Toplulukçu veya bireyselci bir toplumdan gelebilir. Güç mesafesi noktasında farklı bir kabulden geliyor olabilir. Dolayısıyla çeşitlenen işgücü ortamında kapsayıcı bir anlayışla astlarına yaklaşabilmek adına, bu kabullerini bir kenara bırakarak, herkesin münferit olarak değer ve normlarını anlamak ve buna uygun adaletli bir liderlik uygulaması gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

Örgüt yapısı ve baskı unsurları da sorumlu liderin aşması gereken önemli engellerden biridir. Sorumlu lider olarak şeffaf olmak, özellikle örgütlerin sorunlarını imajlarını zedelememek adına saklı tutmasının beklendiği bir ortamda oldukça zordur. Ayrıca örgüt yapısının bürokratik yada daha organik bir kimliğe sahip olması da, sorumlu liderin davranışları üzerinde bir etki yaratmaktadır. Örneğin bürokratik bir örgütte hiyerarşik yapı her kademe liderin yeterince sorumluluk ve inisiyatif almasına müsaade etmemektedir. Bu noktada sorumlu liderin sınırlı bir çevre ile etkileşim içerisine girmesine ve sınırlı miktarda kaynak ve yetkiye erişimine olanak sağlayacaktır. Bu da sorumlu liderin sorumlu bir tavır içerisine girmesi adına sınırlı bir etkileşim çevresi ve kaynağı sunacaktır. Dolayısıyla daha organik ve az merkezi bir örgüt yapısı sorumlu liderin etkin bir şekilde faaliyette bulunmasına imkan sağlarken, günümüzde pek çok işletmenin hala bürokratik ve katı işletmeler olduğu göz önüne alınırsa, sorumlu liderlerin aşması gereken örgütsel yapı

problemi halen devam etmektedir. Bu çerçevede sorumlu liderin şeffaf ve açık olmasının yanı sıra bu tarz zorluklarla da baş etmesi gerektiği açıktır.

1.2. Sorumlu Liderin Örgüt ve Birey Üzerindeki Etkileri

Sorumlu liderin yarattığı destekleyici ve kapsayıcı örgüt iklimi, iç ve dış paydaş ile kurduğu güçlü ağ ile hem örgüt hem de çalışanları üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Özellikle son dönemde hedeflenen pozitif örgüt iklimi konusunda önemli düzeyde etkisi olduğu paylaşılmaktadır (Antunes ve Franco, 2016:126). Pozitif örgüt iklimi ile beraber örgütte geleceğe ve hedeflere olan umudun artmakta, gelişen ani durumlara dayanıklılık, iyimserlik ve etkinlik yüksek düzeyde tesis edilmektedir. Yine literatürde sorumlu liderin örgütün finansal performansı üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu görülmektedir. Wang ve arkadaşları (2015) sorumlu liderin firma performansı üzerinde etkilerini Çinli Firmalar üzerinde incelemiş ve önemli ölçüde etkili olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur. Ayrıca satış performansı üzerinde de sorumlu liderin pozitif bir etkisi olduğu paylaşılmaktadır.

Toplumsal ve çevresel konularda sorumlu liderin daha etkili bir yönetim uygulaması geliştirdiği görülmektedir. Çinli işletmelerde sorumlu liderliğin etkilerini inceleyen Zou ve arkadaşları (2022) önemli tespitlerde bulunmaktadır. Çalışmada çeşitli sektörlerde çalışanların sorumlu liderlik algılarının çevresel konularda duyarlı davranışlar sergilemelerinde olumlu etkisi olduğunu, yeşil öz yeterlilik ve farkındalıklarını arttırdığı paylaşılmaktadır.

Li ve arkadaşlarının (2022) yürüttüğü bir çalışmada sorumlu liderliğin işe adanmışlığı arttırdığı ve bu durumun çalışanların kariyerlerinde başarı oranı arttırdığı eğitim sektöründe ampirik olarak ortaya koyulmuştur.

Doh ve arkadaşlarının (2011) Hindistan'da çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışmada sorumlu liderliğin yarattığı örgüt ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü ve özellikle yetenekli çalışanların örgüt ortamında tutulmasında önemli bir rol üstlendiği paylaşılmaktadır.

Voegtlin (2012) yürüttüğü çalışmasında örgütteki etik olmayan davranışların engellenmesinde ve çalışanların iş tatminlerinin artmasında, sorumlu liderliğin önemli bir rol üstlendiği paylaşılmaktadır. Ayrıca sorumlu liderin olumlu özelliklerinin astlarına örnek teşkil ettiği ve örgütteki davranışların etik ve kapsayıcı bir kimlik kazanmasında sorumlu liderin rol model olmasının önemli bir etki yarattığı ve bu yönüyle yaygınlaşması gerektiği vurgulanmaktadır (Oplatka, 2016:1).

Sorumlu liderlik uygulamaları örgütlerin kurumsal imajını da olumlu yönde etkilemektedir (Voegtlin vd., 2012:1). Han ve diğerleri (2019) yürüttükleri çalışmada sorumlu liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca sorumlu liderlerin örgütsel bağlılığı arttırdığı ve bunun işten ayrılma niyetlerini azalttığı da paylaşılmaktadır (Haque vd., 2019a:110, Haque vd., 2021a:383). Ahmad ve diğerleri (2020) çalışanların örgüte ve işlerine yönelik güveni arttırdığına da vurgu yapmaktadır.

Sorumlu liderler örgütlerin ihtiyaç duyduğu pek çok alanda pozitif bir iklim yaratmakta, örgüte bağlı ve güven duyan, çalışanların beklentilerini yakinen göz önünde bulunduran, onların pozitif rol davranışları sergileyerek örgütün finansal ve genel performansına önemli katkılarda bulunmasını sağlamaktadır. Ayrıca etkili bir değişim ajanı olarak örgütün daha çevik olmasını mümkün kılmaktadır.

SONUÇ

Örgütlerde liderlik fonksiyonunun önemi açık bir durum olup, değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu endüstri ortamlarında her geçen gün daha kritik bir rol üstlenmektedir. Örgütlerin başarılarının merkezinde lider unsuru yer alsa da, etik olmayan bazı skandallar, kar odaklı örgütlerin çevresel ve sosyal yıkımları, insan kaynağına yönelik uygulamalarda deneyimlenen iş güvencesizliği ve kötü uygulamalar iç ve dış paydaşta artık sorumlu bir liderlik anlayışının gerekliliğini ortaya koymuştur.

Sorumlu liderlerin varlığı gerek sürdürülebilir bir yönetim uygulaması açısından örgüte gerekse iç ve dış paydaşın beklentilerinin karşılanması açısından sosyal refaha önemli katkılarda bulunmaktadır. Çalışanların örgütün amacına odaklanmalarına, örgütsel bağlılıklarının artmasına, iş ve hayatta anlam oluşturmalarına imkan sağlamaktadır. Sorumlu liderin çok yönlü yaklaşımı, çeşitlilik ve farklı değerlerin kabul görmesinde ve tüm örgüt unsurlarının bir bütün gibi hareket etmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Tüm bu yönleri ile günümüz örgütlerinin temel sorunlarına ve paydaş beklentilerinin proaktif bir tutumla karşılanmasında aranan stratejik üstünlüktür. Bu nedenle öncelikle sorumlu liderlik kavramına yönelik farkındalığın artması, üst yönetimin bütün örgüt düzeyinde bu liderlik yaklaşımını benimsemesi için adımlar atması oldukça yüksek fayda inşa edecektir. Üst yönetimin farkındalığı ve bu noktada belirlediği politika, İnsan Kaynakları Departmanının uygulayacağı örgütsel gelişim uygulamaları ile sorumlu liderlerin sayısı artırılarak pek çok olumsuz işyeri deneyiminin önüne geçilebilir. Ayrıca sonuç ve rekabet odaklılık yerine, insan ve çalışan

odaklı iyi yönetim uygulamalarının dram ve çeşitli iletişim kanalları ile iletilmesi ile, sorumlu lider sayısı arttırılabilir.

Günümüz örgüt ortamları paydaş beklentilerini karşılamada etkinlik ve verimlilik yanında değer ve etik hususlarında gözetilmesini gerektirmektedir. Bu noktada sürdürülebilir rekabet avantajı ve çalışan memnuniyeti açısından sorumlu liderliğe ilişkin iyi uygulamaların sayısının arttırılmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, M. S., Iqbal, F., Siddique, R., Abbas, S., & Fakhr, Z. (2020). 'Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator'. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), 939-952.
- Antunes, A. & Franco, M. (2016). 'How people in organizations make sense of responsible leadership practices: multiple case studies', *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 126-152.
- Blakeley, K. (2016). 'Responsible leadership: A radical view'. *Responsible Leadership* (pp. 126-148). Routledge
- Doh, J.P., Stumpf, S.A. & Tymon, W.G. (2011). 'Responsible leadership helps retain talent in India', *Journal of Business Ethics*, 98 (1) 85-100.
- Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2017). 'A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices'. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281-299.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). 'How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model'. *Sustainability*, 11(3), 605.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2019a). 'Perceived human resource management and presenteeism', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11 (2), 110-130.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2019b). 'The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: an empirical study with Australian employees', *Journal of Business Ethics*, 156 (3), 759-774.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2021). 'How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?'. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70 (5), 1137-1161
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021a). 'Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions'. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 383-408.
- Kraus, S., Niemand, T., Besler, M., Stieg, P. & Martinez-Climent, C. (2019). 'The influence of leadership styles on the internationalization of born global and traditional internationalizers'. *European Journal of International Management*, 12 (5/6), 554-575.
- Li, M., Yang, F., & Akhtar, M. W. (2022). 'Responsible leadership effect on career success: the role of work engagement and self-enhancement motives in the education sector'. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-9.

- Maak, T. & Pless, N.M. (2009). 'Business leaders as citizens of the world: advancing humanism on a global scale', *Journal of Business Ethics*, 88 (3), 537-550
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). 'Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective'. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006a). Responsible leadership. Routledge
- Miska, C., Hilbe, C. & Mayer, S. (2014). 'Reconciling different views on responsible leadership: a rationality-based approach'. *Journal of Business Ethics*, 125 (2), 349-360
- Oplatka, I. (2016). 'A call to adopt the concept of responsible leadership in our schools: some insights from the business literature'. *International Journal of Leadership in Education*, 20 (4), 1-8,
- Paraschiv, D.M., Nemoianu, E.L., Langa, C.A. & Szabó, T. (2012). "Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability", *Amfiteatru Economic*, 14 (32), 404-419
- Pless, N. & Maak, T. (2009). 'Responsible leaders as agents of world benefit: learnings from 'project Ulysses'', *Journal of Business Ethics*, 85 (1), 59-71,
- Pless, N.M. (2007). 'Understanding responsible leadership: roles identity and motivational drivers'. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 437-456
- Prilleltensky, I. (2000) 'Value-based leadership in organizations: balancing values, interests, and power among citizens, workers, and leaders'. *Ethics and Behavior*, 10 (2), 139-158
- Schwandt, D. & Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, CRC Press, LLC, Boca Raton, FL.
- Sharma, N. & Singh, R. (2019). 'A unified model of organizational effectiveness', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6 (2), 114-128
- Tastan, S.B. & Davoudi, S.M. (2019). 'The relationship between socially responsible leadership and organisational ethical climate: in search for the role of leader's relational transparency'. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 13 (3), 275-299.
- Tsui, A. (2019). 'Responsible research and responsible leadership studies', *Academy of Management Perspectives*, 7(2),166-170.
- Voegtlin, C. (2012). *Development of a scale measuring discursive responsible leadership* (pp. 57-73). Springer Netherlands.
- Voegtlin, C. (2016). 'What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research', *Leadership*, 12 (5), 581-608.

- Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer, A.G. (2012). 'Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes', *Journal of Business Ethics*, 105 (1), 1-16,
- Waldman, D. & Balven, R. (2014). 'Responsible leadership: theoretical issues and research directions', *Academy of Management Perspectives*, 28 (3), 224-234
- Wang, S., Huang, W., Gao, Y., Ansett, S. & Xu, S. (2015). 'Can socially responsible leaders drive Chinese firm performance?', *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (4), 435-450.
- Zhou, Y., Ning, Y., He, H., & Li, D. (2022). 'How and when does responsible leadership affect employees' pro-environmental behavior?' *Frontiers in Psychology*, 13, 1-17.

