

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar I

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş



Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar I

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar I

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş

Language: Turkish

Publication Date: 2024

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-980-5

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub526>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Durmuş, G. (ed) (2024). *Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar I*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub526>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



İçindekiler

Bölüm 1

Osmanlı'da İnovatif Liderliğin İzleri: Midhat Paşa'nın Yönetmel Faaliyetleri
Üzerine Bir Araştırma 1

Yasin Bayar

Cemre Cankurt

Bölüm 2

Kapsayıcı Liderlik 17

Seyran Paçal

Mehtap Öztürk

Bölüm 3

Kriz Liderliği 41

Şükri Şenduran

Bölüm 4

Sıra Dışı Liderlik 59

Yunus Yılan

Bölüm 5

Otantik Liderlik 77

Andaç Efe Yavuz

Yavuz Sezer Oğuzhan

Bölüm 6

Yeşil Liderlik 95

Kazım Yasin Özbey

Bölüm 7

Demokratik Liderlik	115
<i>Abdullah Karaçınar</i>	
<i>Berrin Filizöz</i>	

Bölüm 8

Liderlik Gelişimi ve Geliştirilmesi (Eğitimi)	133
<i>Mehmet Muratoğlu</i>	

Bölüm 9

Liderlik ve Sinema	151
<i>A. Çiğdem Ata</i>	

Osmanlı'da İnovatif Liderliğin İzleri: Midhat Paşa'nın Yönetmel Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma

Yasin Bayar¹

Cemre Cankurt²

Özet

Çalışmanın amacı, Osmanlı Devleti'nde yönetici olarak çeşitli görevlerde bulunan Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetlerini inceleyerek bu faaliyetlerin inovatif liderlikle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda yönetmel faaliyetlerin inovatif liderlik perspektifinden analizini yapabilmek amacıyla literatürde inovatif liderlerin sahip olduğu özellikler tespit edilmiş ve Midhat Paşa'nın valilik yaptığı bölgelerdeki faaliyetleri bu eksenle irdelenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden meta-sentez tekniğinin benimsendiği bu çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda Midhat Paşa'nın valilik yaptığı süreçlerde mevcut kaynakların etkin kullanımı ve kronik problemlerin çözümleri için yenilikçi, değişime açık, özgün uygulamalar geliştirdiği ve uygulamaya koyduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetlerinin inovatif liderlik özellikleriyle bağdaştığı tespit edilmiş olup, inovatif bir lider olarak nitelendirilebileceği ortaya konulmuştur.

Giriş

Liderlik tipolojileriyle ilgili çalışmalar yirminci yüzyılın hemen başlarında ortaya çıkmış ve yapılan ilk araştırmalar, dönemin “büyük” olarak nitelendirilebilen yöneticileri tarafından sergilenen özellikleri liderlikle ilişkilendirmiştir. Yaygın olarak kabul edilen düşünce, “büyük” insanların liderlik niteliklerine ya da özelliklerine doğduğu andan itibaren sahip oldukları yönündeydi (Northouse, 2012). Liderlikle ilgili yapılan ilk

1 Araştırma Görevlisi, Gaziantep Üniversitesi, yasinbayar@gantep.edu.tr , 0000-0002-1246-0368

2 Araştırma Görevlisi, Gaziantep Üniversitesi cemrecankurt@gantep.edu.tr, 0009-0003-1869-7213

çalışmalar daha sonrasında Türk yöneticiler üzerine de çalışma yapılmasının önünü açmıştır. Türk tarihine bakıldığında zaman yaşadığı çağda dikkat çeken ve dünya tarihinde adından sıklıkla bahsedilen pek çok Türk liderin öne çıktığını söylemek mümkündür (Çerçi, 2003). Bu doğrultuda Türk yöneticilerin liderlik tiyolojileri perspektifinde değerlendirilmesini ele alan birçok çalışma yapılmıştır (Yalçın ve Çetin, 1999; Erturgut ve Soyşekerci, 2010; Durmus, 2012; Bilgin ve Yıldırım, 2017; Kılıç Özkaynar, 2017; Kalaycı, 2019; Cankurt ve Bayar, 2024). Bunun yanında iyi bir yöneticinin/liderin sahip olması gereken niteliklere, erken dönem eserleri arasındaki siyasetnamelerde rastlamak mümkündür (Aslan ve Bulut, 2018). Ancak literatürde Osmanlı dönemindeki yöneticilerin, inovatif liderlik perspektifinde ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca literatürde inovatif liderlikle ilgili çalışmalar mevcut olup (Yüksel, 2019; Güvener ve Aytekin, 2022; Çalık, 2024) sayıca azdır. Literatürde inovatif liderliğin Osmanlı dönemindeki bir yönetici perspektifinden ele alınmamış olması ve yöneticideki inovatif liderlik özelliklerinin mevcudiyetinin araştırılması bu çalışmanın ortaya çıkış noktası olmuştur. Ek olarak ulusal literatürde inovatif liderlikle ilgili sayıca fazla çalışmaya rastlanılmamış olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, 19. yüzyılın ikinci yarısında devletin çeşitli idari pozisyonlarında görev almış olan Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetlerini inceleyerek inovatif liderlikle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini ortaya koymaktır. Paşa'nın faaliyetlerinin incelenmesinin sebebi ise Tanzimat dönemindeki reformların uygulanmasında önemli isimlerden biri olması ve modernleşme sürecine liderlik yönünü kullanarak katkı sağlamış olmasıdır. Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetleri; Niş, Tuna, Bağdat, Suriye gibi önemli vilayetlerde valilik yaptığı dönemlerde uygulama koyduğu yenilikçi projeler ve uygulamalar üzerinden izlenecektir. Bu sayede Midhat Paşa'nın inovatif liderlerin sahip olduğu özgün, yenilikçi, değişime açık vb. özellikleri taşıyıp taşımadığının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

1. Midhat Paşa ve Yönetmel Anlayışı

Midhat Paşa, Tanzimat dönemi Osmanlı entelektüel yaşamındaki önemli devlet adamı figürlerden biridir. Midhat Paşa 1822-1884 tarihlerinde yaşamını sürdürmüştür; sadrazamlık, valilik, katiplik, adliye nazırlığı, meclis üyeliği gibi çeşitli idari ve yönetici pozisyonlarda görev almıştır. Bu bağlamda Midhat Paşa'nın ilgili yöneticilik pozisyonlarında gerçekleştirdiği faaliyetler, Tanzimat döneminde hız kazanan modernleşme

girişimlerinin uygulanmasında örnek bir uygulama olarak şekillenmiştir (Çetinsaya ve Buzpınar, 2020:7-10). Midhat Paşa'nın yönetsel anlayışını en iyi gözlemlenebileceği örnekler valilik yaptığı bölgelerdeki faaliyetleridir. 1861-1864 tarihinde Niş, 1864-1868 tarihleri arasında Tuna, 1870-1872 tarihlerinde Bağdat, 1873-1874 arasında Selanik, 1878-1879 tarihlerinde ise Suriye bölgelerinde valilik yapmıştır. Bu süreçte vilayetlerde; tarım, ulaşım, güvenlik ve yerel yönetim alanlarında çeşitli modernleşme girişimlerinde bulunmuştur. Bu girişimler, ilgili bölgenin mevcut problemlerinin ve ihtiyaçlarının tespiti ile efektif önerilerde bulunması ve yeni inovatif çözüm önerileri geliştirilmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Korkmaz, 2016).

Midhat Paşa, Tanzimat sürecindeki modernleşme girişimlerine önemli katkılarda bulunmuş ve idareci olarak Batı tarzı uygulamaların Osmanlı Devleti'nde yerel yönetime entegre edilmesini ve özgün çözüm önerileri geliştirilmesini amaçlamıştır. Fakat, Paşa'nın reformcu uygulamaları ve yerel yönetime verdiği önem, olumsuz tepkiler ile de karşılaşmasına sebep olmuş; dönemin karışık siyasi ortamı ve kargaşası yaşamına da sirayet etmiştir (Çelik, 2008: 37-44).

Literatürde Midhat Paşa'nın vilayetlerdeki valilik süreçlerinde gerçekleştirdiği ıslahatları ve politikaları inceleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur (Saliba, 1978; Göyünç, 1982; Petrov, 2006; Çelik, 2007; Korkmaz, 2010; Karaköse ve Başoda, 2021; Buzpınar, 2022). İlgili çalışmalar Paşa'nın valilik görevi süresince yaptığı yeni uygulamaları ve girişimleri bölgesel çapta ele almaktadır. Çalışma kapsamında ise daha makro bir perspektif ile valilik süreçlerindeki uygulamaların liderlik türlerinden inovatif liderlik ekseninde incelenmesi ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. İnovatif Liderlik

Liderlik olgusu, organizasyonları gelenekçi ve sıradan bir yapıdan arındırarak daha farklı ve etkin bir şekilde hedefe ulaştıran bir rehberlik sürecidir. Böyle bir süreçte dolaylı veya doğrudan çalışanların eylem ve düşünceleri şekillendirilmekte, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak örgüt iklimi oluşturulmaktadır (Hunter ve Cushenbery, 2011). Bu doğrultuda liderlik tiplerinden inovatif liderlik, örgüt içerisinde böyle bir iklimin oluşturulmasında ön plana çıkmaktadır.

İnovasyon, örgüt çalışanlarına değer katarak organizasyonel büyümeye katkıda bulunan tamamen farklı veya yeni fikirlerin uygulanmasıdır (Alblooshi vd., 2020). Bu bağlamda birçok organizasyon, inovatif nitelikteki faaliyetleri rekabet stratejisinin bir parçası olarak uygulayıp, yeniliği hayatta kalmanın ve örgütsel rekabet edebilirliğin önemli bir parçası olarak benimsemektedir

(Jung vd., 2003). Bu bağlamda inovatif liderlik, şahsi girişimleri teşvik eden, eksiksiz ve açık performans geri bildirim sistemi inşa eden, kaliteden taviz vermeyen, sorumlulukları belirleyen bir sistemin kurulması olarak tanımlanabilir (Carmeli vd., 2010).

Liderlik tarzlarından inovatif liderliği benimseyen kişilerin başarılı olabildikleri, yeni teknolojileri kullanabildikleri, yenilikçi fikirler ortaya atabildikleri, gelişime ve değişime açık oldukları söylenebilir (Isaksen vd., 2001). Çeşitli özellikleri olan inovatif liderlerin çalışanlarına farklı ve yeni fikirlerin uygulanabilir olduğunu göstermek ve ayrıca bu fikirlerin önemli olduğuna ikna etmek örgüt içindeki en önemli görevlerinden birisidir. Bu yeniliklerin uygulanması hususunda öncü davranmaları da bu görevi başarıyla yerine getirmelerinde önem taşımaktadır (Horth ve Bucher, 2016). Bu ifadelerden yola çıkarak inovatif liderliği çalışanları yaratıcı fikir, hizmet ve ürün üretmeleri amacıyla motive etme ve etkileme gibi farklı temel liderlik becerilerini bir araya getiren teknik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle inovatif liderlik, organizasyonlardaki yaratıcı enerji alanlarını ortaya çıkarıp geliştirmek amacıyla bu tip liderliği benimseyerek diğer çalışanlarda enerji ve şevki teşvik etmek için yenilikçi düşünme becerisini geliştirmeye çalışan bir liderlik tarzıdır (Johannessen ve Skaalsvik, 2014).

İnovatif liderlik, mevcut fikirleri alıp bunları benzersiz çözümlerin ortaya çıkmasında kullanma becerisine sahip liderlerin kullandığı liderlik tarzını ifade eder. Bu liderlik tipine sahip kişiler, çalışanlarını yeni fikirlerle etkileme ve yönlendirmenin yollarını arayan, organizasyonu sürekli dışardaki yeniliklere karşı açık tutan, yeniliklerin organizasyona ve çalışanlara olan faydasının bilincinde olan ve yenilikçi merkezli bir motivasyona sahiptirler. Bu özelliklere ilaveten bu liderlik tarzına sahip kişiler uzun vadeli vizyon ile kısa vadeli hedef arasındaki farkın bilincindedirler (Davis, 2019). Bu bilince sahip olan liderler, esnek bir yapıya sahip olan organizasyon oluşturma düşüncesindedirler. İnovatif liderlerin bulunduğu bir organizasyonda çalışanların yaratıcı, değişen ve yeni çalışma ortamlarına uyum sağlamaları daha kolay olmakta ve motive edici çalışma koşulları, iş birliği, ekip çalışması, yeterli kaynaklara ulaşım kolaylığı gibi konularda çalışanlara olumlu yansımaları da vardır (Dingler ve Enkel, 2016).

Liderler/yöneticiler için karar verme sürecinde rasyonellik büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle rasyonel karar verme, yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında yer aldığı gibi iyi bir yönetim için de kritik role sahiptir (Bulut ve Aslan, 2022). Bu durum inovatif liderlik için de geçerliliğe sahiptir. Nitekim inovatif liderler geçmişte iyi bilirler, bugünü iyi

analiz eder ve geleceğe yönelik rasyonel tahminlerde bulunurlar. Mevcutta yer alan ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları çözüme kavuşturmak ve organizasyondaki çalışanların ihtiyaçlarına karşılık verebilmek, yeni ekonomik, sosyal ve siyasi koşulları yaratmak ve değiştirmek için bir vizyon yaratırlar. Organizasyon içerisinde oluşturulan vizyon doğrultusunda geleceği şekillendirmeleri gerektiğine ve şekillendirebileceklerine dair inançla bu düsturla risk alırlar ve cesurca hareket ederler. Ayrıca inovatif liderler, yenilik temelli liderlik uygulamalarının başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan olan liderlik arzuları, yetenekler, değerler, beceri ve bilgi gibi ortak niteliklere sahip oldukları söylenebilir (Blanch ve Stoner, 2004). Bu niteliklere göz önün alındığı zaman inovatif liderlerde olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Hunter ve Cushenbery, 2011):

- Dış ilişkilerde güçlü bir konumda bulunmak
- Yönetim yeteneğine sahip olmak
- Liderlik imajı ve gücünün bulunması
- Takımlara veya departmanlara liderlik etme yeteneğine sahip olmak
- İletişim becerileri ve duygusal zekaya sahip olmak
- Yaratıcı düşünme becerisine sahip olmak
- Motive edici olmak

De Jong ve De Hartog (2007) ise inovatif liderlerin işletmelere ve organizasyonlardaki başarı ve katkısını artırmak amacıyla 13 farklı davranışta bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Bu davranışlar: yetki verme, geri bildirimleri değerlendirebilme, entelektüel teşvik sağlayabilme, yenilikçi düşünce ve eylemleri destekleme, vizyon oluşturabilme, takibi ve kontrolü yüksek düzeyde sağlama, liderin tanınmasını sağlama, yeri geldiği zaman nokta atışı atama yapabilme, kaynak sağlayabilme, yenilikçi fikirleri ödüllendirme, yenilikçi görünüş konusunda çalışanlar açısından rol model olabilme, çalışanlara danışmanlık ve mentorluk/koçluk yapabilme ve son olarak doğru bilginin farklı kaynaklarla yayılmasına olanak tanımadır. Bu bağlamda, bu özellikte bulunan liderlerin inovatif liderler olduğu söylenebilir.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Osmanlı Devleti'nde çeşitli devlet kadrolarında yönetici olarak görevlerde bulunan Midhat Paşa'nın; valilik görevleri süresinde gerçekleştirdiği yönetsel faaliyetlerini inceleyerek, inovatif liderlikle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında paşanın valilik yaptığı süreçte gerçekleştirdiği uygulamalar,

mevcut koşullar karşısında yaratıcı fikirler ile yenilikçi projeler gerçekleştiren inovatif liderlik kavramı ekseninde analiz edilecektir. Nitel araştırma yöntemlerinden meta-sentez yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, Midhat Paşa'nın yönetsel faaliyetlerine literatürden ulaşılmıştır. Meta-sentez yöntemi, nitel çalışmalarda elde edilen bulguların birleştirilmesi veya karşılaştırması ile oluşturulan yorumlar, genellemeler veya üst anlatılara ulaşmak için kullanılan bir yöntemdir (Polat ve Ay, 2016). Bu yöntemle yapılan çalışmalar, nitel araştırmalara ulaşma, bir araya getirme, analiz etme, bulgulara odaklanma ve bulguları sentezleme süreçleri perspektifinde araştırma yapma temeline sahip sistematik bir yaklaşım niteliğindedir (Sandelowski ve Barroso, 2003). Bu yöntem bağlamında literatürde Midhat Paşa'nın inovatif liderlik perspektifinde değerlendirilebilecek yönetsel faaliyetlerine odaklanan çalışmalar bu çalışmanın veri setini oluşturmuş ve bu veriler üzerinden analizin gerçekleştirilmiştir. Bu analizle Paşa'nın valilik yaptığı bölgelerde geliştirdiği özgün faaliyetler inovatif lider tipolojisinin sahip olduğu özellikler ekseninde irdelenmiştir.

Bulgular

Midhat Paşa Osmanlı İmparatorluğu'nun Niş, Tuna, Bağdat, Selanik, Suriye ve Aydın bölgelerinde vali olarak görev almıştır. Çalışma kapsamında Paşa'nın vali olarak görev yaptığı süreçlerde, ilgili bölgelerin ekonomik ve idari yapısını iyileştirme ve geliştirme gayesi ile yaptığı uygulamalar inovatif liderlik kapsamında değerlendirilecektir.

Midhat Paşa'nın ilk valilik deneyimi Niş bölgesinde (1861) olmuştur. Bölgede görevlendirilmesi ile güvenlik, inşaa, eğitim, sağlık vb. birçok alanda vilayetin sorunlarına çözümler geliştirmiş ve yenilikçi uygulamalarda bulunmuştur. Örneğin; Niş ve Sofya bölgeleri arasında ulaşımın kolaylaştırılması amacıyla yapımına başlanan fakat sürekli aksayan şose yol yapımında yeni düzenlemeler getirmiştir. Yol inşasında görevli köylülerin işlerini aksatmamaları için bölgedeki her köy, yolun belirli bölgesinden sorumlu tutulmuş ve iş bölümlerini kendilerinin ayarlaması planlanmıştır. İhtiyacı olan ve uzak mesafeden çalışmaya gelecek olan köylülere ise yiyecek yardımı yapılarak teşvikte bulunulmuştur. Ayrıca köy halklarına yol inşasının yapılmasına yönelik faydalar aşılınmış ve inşaa sürecine katılımlarında motivasyonları artırılmıştır. Midhat Paşa'nın da sık denetimleri neticesinde verimlilik artışı sağlanarak iki yıl gibi kısa bir sürede inşaa süreci tamamlanmıştır (Alptekin, 2011; Göyünç, 1982).

Niş vilayetinde çiftçilerin tarımsal üretimini desteklemek ve dönemin ekonomik zorlukları karşısında yüklerini azaltmak amacıyla vergi ödemeleri

azaltılmıştır Ek olarak yüksek faizler ile borçlanan çiftçilerin geçimlerini kolaylaştırmak amacıyla Menaf-i Umumiye sandıkları kurulmuştur. Bu sandıklar sayesinde çiftçiler daha düşük faiz ile kredi imkânı elde etmişler ve tarıma açılmamış elverişli topraklar üretime açılmıştır. Kurulan sandıkların başarısı neticesinde 1867 yılında bir nizamname ile ülke genelinde Memleket Sandıklarının kurulması kararlaştırılmıştır. Bölgedeki bir diğer yenilikçi uygulama ise bir araba şirketi kurulmasıdır. Ekonomik kaynakların sınırlı olması nedeniyle, 50 adet 2.000 kuruş değerinde hisse çıkartılmış ve şirket sermayesi elde edilmiştir (Göyünç, 1982: 290). Hisse senetlerinin halka arz edilmesi sonucunda sermaye yetersizliğinin giderilmesi ve teknik gelişmelere de imkân veren bir araba şirketi kurulması döneme göre Midhat Paşa'nın yenilikçi ve değişime açık tutumunu sergilemektedir.

Midhat Paşa Tuna vilayetinde (1864-1866) de sosyal ve iktisadi çeşitli ıslahatlar gerçekleştirmiştir. Bölgedeki ödenmemiş vergiler düzenlenmiş, zabitalara ek ücretler verilmiş bu sayede suç oranları azalmış, basımevi kurulmuş, yol ve köprü inşaları yapılmıştır. Bölgede Paşa'nın önemli yenilikçi hareketlerinden bir diğeri ise Osmanlı Devleti'nde bir eyalette kurulan ilk matbaayı bölgede kurmasıdır. Kurulan matbaa sayesinde vilayete ait Tuna gazetesi çıkarılmıştır. Bölgedeki bir diğer icraatı ise bölgede yerel halk ve tüccar ile işbirliği yapılarak masrafının bir kısmının karşılandığı telgraf hatlarının kurulmasıdır. Kurulan telgraf ağı sayesinde Tuna vilayetinde ekonomik gelişme sağlanmıştır (Çerkezoğlu ve Tansü, 2020; Koç, 2021).

Bağdat valiliği (1869-1872) döneminde ise telgraf hatlarının geliştirilmesi, mevcut köprülerin hasarlı kısımlarının tamiri ve yeni köprü inşası, matbaa kurulması ve Zevra Gazete'sinin çıkarılması, konakların tamiri ve genişletilmesi, kışla inşası, hapisane inşası, saat kulesi inşası, fabrika kurulması, halkın gezmesi için memleket bahçesi açılması, mesleki eğitim veren okulların açılması, ulaşımın geliştirilmesi vb. birçok konuda yenilikçi ve çözüm odaklı uygulamalarda bulunmuştur (Korkmaz, 2010). Midhat Paşa bu dönemde pazarlardan alınan ihtisab ve bac vergilerini kaldırmış ve bu vergiler yerine toprak arazisinden öşür alınmasını kararlaştırmıştır (Karaköse ve Başoda, 2021: 62). Vilayet sistemi ile vilayet 10 sancağa bölünmüştür. Bu uygulama Bağdat vilayetinin gelirlerinin aylık 7 yük 80.134 kuruş 20 paradan, 12 yük 16.123 kuruş 2 paraya çıkmasını sağlamıştır (Korkmaz, 2010: 114-116).

Midhat Paşa, Irak'ta arazilerin devlete ait olması ve mültezimler tarafından işletilmesinin kalkınmaya zarar verdiğini gözlemlemiştir. Bu soruna çözüm olarak ise "miri arazilerin bedeli karşılığında halka dağıtılmasını" ve tapu verilmesini bu sayede ise satışlardan elde edilecek gelirler ile vilayetin ihtiyaç

duyduğu ıslahatların yapılmasını planlamıştır. Elde edilen kazanç sayesinde demiryollarının genişletilmesi, vapur satın alınması ve tarımsal alanda gelişmeler yapılması önerilmiştir. Miri toprakların özelleştirilmesi sürecinde, arazilerin zengin kişilerin elinde toplanmaması amacıyla bilirkişiler tarafından fiyatı tayin edildikten sonra ilk olarak çiftçilere teklif edileceği ve kabul ederlerse bu bedeli aylık taksitler ile ödeyecekleri kararlaştırılmıştır. Sonuç olarak devlet arazilerinin özelleştirilmesi hem halkı, görece öncelikli çiftçiyi, toprak sahibi yaparken hem de vilayet bölgesinde yapılacak ıslahatlar için de gelir elde edilmesini sağlamıştır (Korkmaz, 2010: 119-125; Karaköse ve Başoda, 2021: 62-63).

Bağdat bölgesinin en önemli tarımsal geçim kaynaklarından biri hurma yetiştirilmesidir. Hurmanın vergilendirilmesinde henüz ağaçta iken tahmin yönteminin kullanılması nedeniyle hurma bahçelerine sahip olanlar mağduriyet yaşamışlardır. Midhat Paşa, Basra şehri için tahmin yönteminin kaldırmış ve yerine hurma arazisinin mevcut yüz ölçümüne göre vergilendirilmesini getirmiştir. Yine benzer şekilde pamuk, şeker kamışı, çivid üreticilerine de çeşitli vergilerden muafiyet veya ödeme kolaylığı sağlanmıştır. Yapılan bu tarımsal teşvikler neticesinde tarımsal üretimin artırılması ve çiftçinin üzerindeki baskının azaltılması amaçlanmıştır. Paşa'nın bölgedeki bir başka inovatif hareketi de orta gelire sahip insanlara para birikimi ve borçlanma imkanı sağlayacak olan emniyet sandığının kurulmasıdır. Vade faiz oranı %9 borçlanma faizi ise %12 olarak belirlenmiştir. Aradaki fark ile sandık masrafı ve çalışan memur maaşları ödenmiştir (Korkmaz, 2010).

Yöneticilerin, yönetsel faaliyetleri planlama evresinde çevre faktörünü dikkate alıp bu bağlamda adım atmaları önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çevre dostu faaliyetlerde bulunmak, sürdürülebilirlik açısından yöneticiden beklenen adımlardan biri olarak söylenebilir (Taşer ve Çelebi, 2022). İnovatif liderlik özelliği ön planda olan bir yönetici olarak Midhat Paşa da bu faktör bağlamında Fırat Nehri yatağının temizlenmesine öncülük etmiştir. Bu sayede hem çevre sorunlarının önüne geçmiş hem de nehirden ulaşımın faaliyete girmesini sağlayarak atıl bir unsuru işlevsel hale getirmiştir. Ayrıca bölgedeki ulaşımın geliştirilmesi amacıyla vapur satın alınmış bu sayede hem halkın ulaşımını hem de bölgeye ticaret ulaşımını kolaylaştırmıştır. Alınan vapurlar sayesinde; Basra-Süveyş ve İstanbul-İngiltere arasında sefer yapılarak, yüksek fiyata yolcu taşıyan İngiliz vapuru karşısında daha uygun fiyat ile yolcu taşınması sağlanmıştır. Bu gelişme neticesinde Osmanlı Devleti'nin bölgedeki idaresi güçlenmiş aynı zamanda gelirleri de artmıştır (Karaköse ve Başoda, 2021: 56-57). Kara yollarının geliştirilmesi hakkında da çeşitli çalışmalarda bulunulmuştur. Bağdat ve karşısında bulunan Kazımiye kasabası arasında ticaret, sanat ve türbe ziyareti gibi çeşitli gerekçeler sebebi

ile yoğun bir etkileşim gerçekleşmektedir. Bölgeler arası yolculuk yapan kişi sayısını tespit ettiren Midhat Paşa bu iki bölgeyi birbirine bağlayan bir tramvay yolu inşa etmeyi amaçlamıştır. İnşa için gereken malzeme fiyatını Avrupa'dan öğrenmiş ve üretimi için yerli bir şirket kurmuştur. Şirket hisselerine başlangıçta az rağbet gösterilmiş, satılmayan hisseler borçlanılarak tramvay bedeli karışlanmıştır. Bu tramvay hattı 1938 tarihine kadar işlemiştir (Korkmaz,2010: 138-139).

Midhat Paşa'nın Suriye valiliği (1878-1880) görece diğer valiliklerine göre kısa sürmüştür Görev süresinin kısa olmasında Paşanın göreve siyasi bir sürgünün ardından getirilmiş olması ve bu nedenle isteksizliği etkilidir (Gedikli, 1999:169). Bu dönemde Suriye vilayetindeki idari yapı yeniden belirlenerek sancak, kaza ve nahiyelere ayrılmıştır. Bölgedeki önemli faaliyetleri; okul inşası, ulaşımı geliştirme amaçlı bir şirket kurularak tramvay hattı yapımı, yanmış büyük çarşının modern şekilde yeniden inşası, Şam ve Beyrut'ta caddelerin genişletilmesi ve yenilerinin açılması, hapishanenin düzenlenmesi sağlık koşullarının iyileştirilmesidir (Gedikli, 1999: 170-171; Buzpınar, 2022: 262-263). Midhat Paşa bölgenin gelirlerini artırmak için hac kafilelerinin Şam'dan yola çıkmasının kaldırılmasını, kervanın doğrudan deniz yolunu kullanarak İstanbul'dan Cidde'ye gitmesini talep etmiştir. Bu sayede hac kervanlarının masraflarını karşılayan Şam hazinesinin yükünün azaltılmasını amaçlamıştır fakat Paşa'nın bu önerisi kabul edilmemiştir. Benzer olarak öşür, cizye gibi vergilerin kaldırılarak tek bir arazi vergisi alınması fikri de devlet tarafından reddedilmiştir (Saliba, 1978: 310-311).

Tüm bu uygulamalar yerel yönetim alanında Midhat Paşa'nın mevcut gelişmeleri küresel ölçekte takip ettiğini ve modernleşme sürecine uygun, değişime açık ve çözüm odaklı uygulamalar geliştirdiğini göstermektedir. Midhat Paşa'nın inovatif liderlik yönüne dair aktarılan bilgiler neticesinde bu yönünü örnekler üzerinden göstermek amacıyla tablo oluşturulmuş ve bu bilgiler Tablo 1.'de aktarılmıştır.

Tablo 1. Midhat Paşa'nın İnovatif Liderlik Yönüne Dair Örnekler

Vilayet	Faaliyet	İnovatif Liderlik Özelliği
Niş	Yol yapım sürecinde efektif çözümler, iş bölümü ve motivasyon sağlama	Motive edici olma, Yönetim yeteneği, Takımlara liderlik etme.
Niş	Araba şirketi kurulması, sermayenin hisse senetlerinin halka arzı ile sağlanması	Yaratıcı düşünme, Geleceğe yönelik rasyonel tahminlerde bulunma, Yönetim yeteneği.
Niş	Çiftçilere düşük faiz ile kredi sağlayan Menafi-i Umumiye sandıklarının kurulması, Ziraat Bankası'nın temellerinin atılması, 1867 de bu uygulamanın tüm imparatorluğa yayılması	Dış ilişkilerde güçlü konum, Vizyon oluşturabilme, Motive edici olmak.
Tuna, Bağdat	Matbaa kurulması ve Gazete çıkarılması	Yaratıcı düşünme, İletişim becerileri, Dış ilişkilerde güçlü konum.
Bağdat	Vilayetin sancaklara bölünmesi ve bu sayede toplam gelirlerin artması	Liderlik imajı, Yönetim yeteneği.
Bağdat	Miri Arazilerin özelleştirilmesi	Vizyon oluşturabilme, Yönetim yeteneği.
	Özelleştirilen arazilerden elde edilen gelirler ile ıslahatların gerçekleşmesi	Yenilikçi merkezli bir motivasyona sahip olma,
Bağdat	Yeni vergilendirme usulleri uygulamaya koyması (Hurma)	Yaratıcı düşünme, Yönetim yeteneği.
Bağdat	Ulaşımın kolaylaştırılması amacıyla nehir yataklarının temizlenmesi ve bu sayede atıl kaynağın verimli hale getirilmesi, İngilizlerin bölgedeki ticaret tekellerine rakip olma ve bölgede Osmanlı hakimiyetini artırma	Dış ilişkilerde güçlü konum, Yaratıcı düşünme, Risk alma ve cesurca hareket etme.
Bağdat	Aralarında sürekli yolcu ve ürün akışı olan iki bölge arasındaki ulaşımı geliştirmek, ulaşımın gelişmesi için kurulacak demiryolu inşası için şirket kurulması ve sermayesinin şirket hisselerinin halka arz edilerek karşılanması	Sorun tespiti ve akılcı çözüm, Yaratıcı düşünme, Geleceğe yönelik rasyonel tahminlerde bulunma.
Bağdat	Telgraf hatlarının geliştirilmesi	İletişim becerileri, Yaratıcı düşünme, Yenilikçi merkezli bir motivasyona sahip olma.
Bağdat	Emniyet Sandıklarının kurulması	Vizyon oluşturabilme, Yönetim yeteneği, Yenilikçi merkezli bir motivasyona sahip olma

Sonuç

Osmanlı Devleti'nde Tanzimat ile başlayan “yenileşme ve modernleşme” çabalarının etki alanları ve bölgelere yayılması farklı ilerleme süreçlerinden geçerek gerçekleşmiştir. Tanzimat döneminin önemli devlet insanlarından biri olan Midhat Paşa, yaşamı süresince devletin önemli pozisyonlarında idareci olarak görev almıştır. Sadrazamlık, meclis üyeliği valilik gibi çok çeşitli pozisyonlarda görev alan Midhat Paşa, Tanzimat döneminin yenilikçi ve modernleşmeci ruhunu taşımakta ve yönetici olarak faaliyetlerinde de bunu yansıtmaktadır. Çalışma kapsamında Midhat Paşa'nın 1860-1880 tarihleri arasında görev aldığı çeşitli bölgelerdeki valilik süreçlerinde gerçekleştirdiği uygulamalar; “inovatif liderlik” kavramı ekseninde incelenmiştir. İnovatif liderler, vizyona sahip, değişime açık, risk alabilen, motive edici vb. özelliklere sahiptirler. Midhat Paşa'nın faaliyetlerinin de ilgili dönem ve bölgenin ihtiyaçlarını saptayarak problemleri tespit ettiği ve bunlara uygun çözüm önerileri geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Midhat Paşa tarafından yapılan inovatif adımlar, Osmanlı devlet yönetiminde yer alan bir liderler olarak değişmekte olan dünya koşullarına uyum sağlama, merkezi otoritenin gücünü artırmaya ve ekonomik anlamda kalkınmaya katkıda bulunmaya istekli olduğunu göstermektedir. Özellikle örneklerde verilen Bağdat, Tuna ve Niş bölgelerindeki inovatif faaliyetlerin, dönemin siyasi ve sosyo-ekonomik zorluklarını aşmak için bir liderin nasıl yenilikçi ve stratejik olarak adım atması konusunda önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat Midhat Paşa'nın önerilerde bulunduğu ve geliştirdiği tüm çözüm önerilerinin uygulamaya geçemediği görülmektedir. Örneğin Suriye bölgesindeki vergi düzenlemesi, hac kafilelerinin güzergahlarında değişiklik fikirleri devlet tarafından kabul edilmemiştir. Bu olgular inovatif liderlik özelliklerine sahip olan Paşa'nın bürokratik engeller sebebi ile hareket alanının sınırlandığını göstermektedir.

Sonuç olarak inovatif bir liderin, sürekli değişen bir dünyada ekonomik ve bölgesel kalkınma adına önemli bir figür olduğunu söylemek mümkündür. Bu tip bir lider, yerel halkın refahını artırmak ve aynı zamanda merkezi otoritenin güçlenmesini sağlamak amacıyla stratejik, motive edici, yenilikçi ve vizyoner bir yaklaşım sergileyecektir. Midhat Paşa'nın da yönetimde bulunduğu süre zarfında inovatif bir lider duruşuna sahip olması, toplumun kalkınması sürecine öncülük etmiş, yönetsel bağlamda çeşitlilikler yaratarak tarihsel süreçte yerini almasını sağlamıştır.

Midhat Paşa'nın yönetsel faaliyetlerini inovatif liderlik perspektifinden gerçekleştirmek amacıyla yapılan bu çalışmada bazı kısıtlılıklardan söz etmek mümkündür. İlgili yönetsel faaliyetler, literatürdeki örneklerden alınarak

değerlendirilmiştir. Sadece literatürdeki örnekler bağlamında çalışmanın yapılması kısıtlılıklarından birini oluşturmaktadır. Tarihsel kaynaklarda literatürde olmayan örnekler bulunarak tekrar bir değerlendirilme yapılması konuya farklı bakış açıları getirecektir. Ayrıca dönem olarak bir sınırlandırılma yapılmayıp, literatürdeki örnekler bağlamında değerlendirilme yapılması diğer bir kısıtlılık olarak söylenebilir. Yönetim faaliyetine devam ettiği süre boyunca spesifik yılları belirten dönemler bazında karşılaştırma yapılması, Midhat Paşa'nın inovatif liderlik özelliklerinde değişiklik olup olmadığını veya hangi dönemlerde daha fazla bu faaliyetlerde bulunduğunu gösterebilir ve bu bağlamda bir çalışma yapılması konuya farklı açıdan bakılmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. ve Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*. <https://www.doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Alptekin, İ. (2011). Midhat Paşa'nın Niş Valiliği (1861-1864). (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, M. M., ve Bulut, Y. (2018). Kutadgu Bilig'de İyi Yönetimin Esasları. *Ombudsman Akademik* (1), 15-25. <https://doi.org/10.32002/Ombudsmanakademik.474586>
- Buzpınar, Ş. T. (2022). Midhat Paşa'nın Suriye Valiliği Döneminde Sultan II. Abdülhamid ve İngiltere Büyükelçisi Layard ile Olan İlişkileri (Kasım 1878-Ağustos 1880). *Belleten*, 86(305), 251-284. <https://doi.org/10.37879/belleten.2022.251>
- Blanchard, K. ve Stoner, K. (2004). *Full steam ahead*. Berret-Kochler Publisher.
- Bilgin, E., ve Yıldırım, A. (2017). Devlet Yönetiminde Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Göre Yavuz Sultan Selim. *Kesit Akademi Dergisi* (10), 463-483. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kesitakademi/issue/59836/864607>
- Bulut, Y., ve Aslan, M. M. (2022). Yönetimde Karar Verme Süreçlerine İlişkin Bir Öneri: Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1260-1270. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1033928>
- Carmeli, A., Gelbard, R. ve Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339-349. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>
- Cankurt, C., ve Bayar, Y. (2024). Osmanlı Vakıf Yöneticilerinin Girişimci ve Makyavelist Liderlik Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Trends in Business and Economics*, 38(3), 166-176. <https://doi.org/10.16951/trendbusecon.1453607>
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage.
- Çalık, Ö. (2024). Okul Yöneticilerinin İnovatif Liderlikleri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(103), 78-86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10616551>
- Çelik, M. (2007). Tanzimat in the Balkans: Midhat Pasha's Governorship in the Danube Province (Tuna Vilayeti), 1864-1868. Department of History, Bilkent University, Ankara.

- Çelik, M. (2008). Midhat Paşa'nın 'Türkiye'nin Mazisi ve İstikbali' Başlıklı Makalesi ve Üzerine Bazı Notlar. *Kebikeç*, (26), 37-61. https://kebikecedergeri.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/02_celik.pdf
- Çerçi, F. (2003). Hunlarda Sosyal, Siyasal Hayat ve Devlet-Halk İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erziefd/issue/5991/79736>
- Çerkezoğlu, S. ve Tansü, Y. E. (2020). Mithad Paşa ve Tuna Vilayeti Islahatları. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(57), 830-842. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.2176>
- Çetinsaya, G. ve Ş. T. Buzpınar. (2020). "Midhat Paşa", TDV İslâm Ansiklopedisi, Erişim tarihi: 19.10.2024 <https://islamansiklopedisi.org.tr/midhat-pasa>
- Davis, M.W. (2019). Innovative leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16 (4), 69-73). <https://doi.org/10.33423/jlac.v16i4.2370>
- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>.
- Dingler, A., ve Enkel, E. (2016). Socialization and innovation: insights from collaboration across industry boundaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 109(9), 50. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.05.017>
- Durmus, G. (2012). Master's Thesis: Wisdom Lessons From Turkish Literature to Managers and Leaders. University of Pennsylvania, Philadelphia. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23254.47685>
- Erturgut, R. ve Soyşekerci, S. (2010). Yavuz Sultan Selim'in Dönüştürücü Liderlik Davranışları Hakkında Bir İnceleme. *Turkish Studies*. 5. https://www.researchgate.net/publication/343112378_Yavuz_Sultan_Selim'in_Donusturucu_Liderlik_Davranislari_Hakkinda_Bir_Inceleme
- Gedikli, F. (1999). Midhat Paşa'nın Suriye Lâyihası. *Divan: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, 7, 169-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/divan/issue/25936/273244>
- Göyünç, N. (1982). Midhat Paşa'nın Niş Valiliği Hakkında Notlar ve Belgeler. *Tarih Enstitüsü Dergisi*, 12, 279-316.
- Güvener, H., ve AYTEKİN, M. (2022). İnovatif liderliğin tedarik zinciri performansına etkisinde tedarik zinciri inovasyonunun aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1267-1286. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1098477>
- Horth, D.M ve Buchner, D. (2016). *Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Continuum. https://www.muhyidencoe.com/library/ebooks/resources/Innovation_Leadership_by_david_horth.pdf

- Hunter S.T. ve Cushenbery L. (2011). Leading for innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources* 13 (3): 248–265. <https://www.doi.org/10.1177/1523422311424263>
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. ve Brtiz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creaaativity Research Journal*, 13(2), 171-184. https://www.doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_5
- Johannessen, J.A. ve Skaalsvik, H. (2014). Innovative leadership in organizations: the road to innovation performance. *Problems and Perspectives in Management*, 12 (2), 139-152. [https://www.doi.org/10.21511/ppm.14\(3-2\).2016.10](https://www.doi.org/10.21511/ppm.14(3-2).2016.10)
- Karaköse, H. ve Başoda, Ş. (2021). Zevra Gazetesi'ne Göre Midhat Paşa'nın Bağdat Valiliği Döneminde Yaptığı Faaliyetler (1869-1872). *İnsan ve Toplum Bilimleri Akademi Dergisi*, 1(2), 137-151. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6481080>
- Kalaycı, E. (2019). Oğuz Kağan destanında Türklerin lider anlayışı üzerine bazı tespitler. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi* (14), 198-214. <https://doi.org/10.29000/rumelide.541012>
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jebm/issue/32985/367100>
- Koç, B. (2021). Osmanlı Modernleşmesi ve Midhat Paşa, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Korkmaz, A. (2012). Midhat Paşa'nın Bağdat Valiliği (1869-1872). *Tarih Dergisi* (49), 113-178. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iutarih/issue/9622/120228>
- Korkmaz, A. (2016). Midhat Paşa'nın Hayatı, İdari ve Siyasi Faaliyetleri. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Northouse, L. L. (2012). Helping patients and their family caregivers cope with cancer. In *Oncology Nursing Forum*, 39(5). <https://www.doi.org/10.1188/12.ONF.500-506>
- Petrov, M. V. (2006). *Tanzimat for the countryside: Midhat Pasa and the vilayet of Danube, 1864--1868*. Princeton University.
- Polat, S., ve Ay, O. (2016). Meta-sentez: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 52-64. https://dergipark.org.tr/tr/pub/enad/issue/32040/354541#article_cite
- Saliba, N. E. (1978). The Achievements of Midhat Pasha as Governor of the Province of Syria. *International Journal of Middle East Studies*, 9 (3), 307-323. <https://www.jstor.org/stable/162767>

- Sandelowski, M., ve Barroso, J. (2003). Classifying the findings in qualitative studies. *Qualitative Health Research*, 13(7), 905-923. <https://www.doi.org/10.1177/1049732303253488>
- Taşer, A., ve Çelebi, B. (2022). *Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Faaliyetlerinin Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Arus Otel Örneği*. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(3), 329-351. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sid/issue/72576/1174812#article_cite
- Yalçın, E. S. ve Çetin, A. (1999). Türklerde Liderlik Geleneği ve Atatürk, *Erdem Dergisi*, S.33, ss.1029-1036. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erdem/issue/44371/548837>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. G. A. (2019). İnovasyon Yönetiminde İnovatif Liderlik ve Yaratımcı Bireyin Alan Yazında Yeri. In *International Marmara Social Sciences Congress* (p. 331).

Kapsayıcı Liderlik¹

Seyran Paçal²

Mehtap Öztürk³

Özet

Kapsayıcı liderlik, bireylerin ve grupların farklılıklarını kabul eden, bu farklılıkları zenginlik olarak değerlendirip tüm bireylerin eşit katılımını teşvik eden bir liderlik paradigmasıdır. Bu yaklaşım, katılımcı bir ortam yaratarak ekip üyelerinin yeteneklerini, deneyimlerini ve görüşlerini dikkate alarak karar alma süreçlerini şekillendirmeyi amaçlar. Kapsayıcı liderlerin başlıca özellikleri arasında empati, açıklık, erişilebilirlik ve katılımcılık öne çıkmakta olup, bu unsurlar liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını daha derinlemesine anlamalarına ve çeşitli bakış açılarını entegre ederek daha etkili stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, kapsayıcı liderler, çalışanlarının gelişimini desteklemek amacıyla mentorluk ve koçluk yaklaşımlarını benimseyerek ekip üyeleri arasında güven ve işbirliği oluşturmaktadır. Küreselleşme ve demografik değişimlerin etkisiyle artan çeşitlilik, kapsayıcı liderliğin gerekliliğini ve önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik örgütlerin yenilikçilik ve adaptasyon kapasitelerini artırarak bireylerin kendilerini ifade etmelerini ve katkıda bulunmalarını kolaylaştırmakta; sonuç olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini pekiştirmektedir. Kapsayıcı liderliğin ilkeleri, adalet, saygı, şeffaflık ve işbirliği gibi kavramlara dayanmaktadır ve bu ilkeler, liderlerin ekip üyeleriyle güvene dayalı ilişkiler kurmalarını teşvik etmektedir. Bu bölümde, kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili teorik çerçeveler, kapsayıcı liderlik özellikleri, kapsayıcı liderliğin önemi ve gelişimi, kapsayıcı liderlik ilkeleri, diğer liderlik tarzları ile karşılaştırmalar ve kapsayıcı liderliğin sonuçları ele alınacaktır.

- 1 Bu çalışma “Kapsayıcı Liderliğin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisinde Etkileşimsel Örgütsel Adaletin Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.
- 2 Bilim Uzmanı, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, seyrangepacal@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2258-7554.
- 3 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mehtapfindik@selcuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8513-9842.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, dijitalleşme süreçlerinin yaygınlaşması ve toplumların değişen ihtiyaçları, örgüt yapısını, işleyişini ve çalışanların iş yaşamındaki rollerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, örgütlerin iç dinamikleri üzerinde derin etkiler yaratırken, çalışanların karşılaştıkları zorluklar da bireysel performans, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi faktörler üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışanların farklı yeteneklere, deneyimlere ve kültürel geçmişlere sahip olması, organizasyonların verimliliği ve başarısı açısından önemli bir faktör haline gelmektedir. Bu noktada, kapsayıcı liderlik anlayışı, yöneticilerin, çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak herkesin süreçlere aktif bir şekilde katılımını sağlamayı hedefleyen bir yönetim tarzı olarak öne çıkmaktadır. Kapsayıcı liderlik, yalnızca çalışanların iş süreçlerine dahil olmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların kendilerini değerli hissetmelerine ve güçlenmelerine katkıda bulunarak daha proaktif ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı yaratır. Bu liderlik tarzı, örgütlerde çeşitliliğin etkili bir şekilde yönetilmesi için kritik bir öneme sahiptir ve aynı zamanda kurumların sürdürülebilir başarılarını sağlamak için gerekli olan motivasyonel ve işbirlikçi kültürü inşa eder. Bu bölümde; kapsayıcı liderlik kavramı ve özellikleri, kapsayıcı liderliğin önemi ve gelişimi, kapsayıcı liderliğin ilkeleri ve diğer liderlik tarzları ile ilişkilerine değinilmiştir. Son olarak kapsayıcı liderliğin sonuçları üzerinde durulmuştur.

1.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Oxford sözlüğü, kapsayıcılığı *“farklı kesimlerden veya toplumlardan, çeşitli bakış açılara sahip insanları ve fikirleri isteyerek dâhil etme durumu”* olarak tanımlarken, Cambridge Üniversitesi sözlüğü ise *“farklı karakterlere sahip birçok insanı kapsama ve hepsine adil ve eşit davranma durumu”* şeklinde tanımlamıştır. Kapsayıcılık, bir örgüt içindeki çalışanların değerli üyeler olarak kabul edilmesini ve farklı özelliklerinin tanınmasını içeren bir kavramdır. Bu yaklaşım, çalışanların işlerine katılımını teşvik ederken onlara saygı duyulmasını ve örgüte içtenlikle dahil olabilecekleri bir örgütsel ortamının yaratılmasını amaçlamaktadır. Kapsayıcı örgüt kültürü, çalışanların çeşitliliğe değer verildiğini hissetmelerini sağlar, iş birliği ve katılımı teşvik eder. Bu şekilde, çalışanların motivasyonu artar ve örgütün başarısı için daha fazla katkıda bulunmaları teşvik edilir (Brimhall vd., 2017, s. 3). Örgütsel anlamda kapsayıcılık, farklı geçmişlere ve düşünce yapılarına sahip insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların en yüksek potansiyellerini ortaya koymalarını sağlayan örgütsel bir ortam olarak tanımlanmıştır (Pless ve Maak, 2004, s. 130).

Liderin kapsayıcılığına odaklanarak ilk kez bu kavramı tanımlayan Nembhard ve Edmondson (2006, s. 947) kapsayıcı liderlerin çalışanların fikirlerini ve katkılarını takdir ettiği ve onları açıkça ifade etmeye davet ettiği durumlarda, bu liderlik tarzının çalışanlara açıkça konuşma ve düşüncelerini ifade etme özgürlüğü sağlayan bir psikolojik güvenliğe yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Carmeli vd. (2010, s. 250) ise kapsayıcı liderleri, çalışanların normlara uymayan fikirleri ifade etme konusunda psikolojik olarak güvende hissettikleri bir ortam sağlayan, yeni fikirler üreten çalışanlar için erişilebilir ve ulaşılabilir olan liderler olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcı lider, çalışanların endişelerini ve sorunlarını açıkça dile getirebilecekleri bir ortam yaratırken onlarla iletişimi sürdürülebilir kılarak çalışanlarla bağlantıda kalmaktadır. Bu yaklaşım, açık iletişim ve iş birliğini teşvik ederek inovasyonu ve yaratıcılığı desteklemekte böylece örgütün gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışanları her bir özellikleriyle özel ve benzersiz olarak kabul ederek, onların görüşlerine ve katkılarına değer veren bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Roberson ve Perry, 2022, s. 763). Kapsayıcı lider, tüm çalışanların fikirlerini ifade etmesini teşvik etmekte ve tüm çalışanların örgütte eşit şekilde değer görmesini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı örgütte farklı bakış açılarının ortaya çıkarılmasını hedeflerken aynı zamanda takım üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmakta ve birlikte çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderlik, örgütlerde daha adil, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmaya yönelik bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Masakowski (2017, s. 237) kapsayıcı lideri, kişilerarası iletişim ve ilişki kurma becerileri yüksek olan, bireylerin kültürel farklılıklarını, bilgi birikimlerini ve deneyimlerini önemseyen, bu farklılıkları değerli birer katkı olarak gören ve bireylerin benzersiz bakış açılarına saygı gösteren bir lider olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcı liderler, her bireyi değerli ve benzersiz kabul etmektedir. Bu liderler, farklılıkları önemsemekte ve yeniliklere kolayca ulaşabilmektedir. Ayrıca bu liderler çalışanlarla ile açık bir iletişim kurduğundan, çalışanların yararlı düşünceler üretmelerine, onaylamalarına ve uygulamalarına yardımcı olan önemli bilgileri paylaşmaktadırlar (Yeoh ve Mahmood, 2013, s. 56). Kapsayıcı liderlik takım üyeleriyle etkili iletişim kurarak fikir alışverişini yapmasını ve çalışanların katılımını teşvik etmesini vurgulamaktadır. Açık iletişim ortamı da iş birliğini artırmakta, yaratıcılığı teşvik etmekte ve yenilikçi çözümlerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik, örgüt içinde çeşitliliği teşvik eden, tüm çalışanları adil bir şekilde örgütsel faaliyetlere katılmaya yönlendiren (Kikkila, 2021, s. 22) onların katkılarını takdir eden ve çalışanların potansiyellerini tam olarak ortaya koymaları için teşvik eden bir liderlik türüdür (Mitchell, 2015, s. 220). Kapsayıcı liderlik, ekiplerin başarı için gereken güvenli ve destekleyici

bir ortamı sağlamasına yardımcı olur bu da çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerini ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır (Ashikali vd., 2021, s. 4). Çalışanlar liderleri tarafından desteklendiğinde, yenilikçi davranışlarda bulunma konusunda daha fazla özerklik ve özgürlük elde etmektedirler (Foss, 2013, s. 313). Bu destek çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve yaratıcı çözümler üretmelerini teşvik etmektedir. Liderlerin çalışanlarına güvenmeleri ve onları desteklemeleri, çalışanların risk almasını ve yeni fikirleri denemesini cesaretlendirmektedir. Liderlerin bu tür bir destek ve özgürlük sağlaması, örgütün yenilikçiliğini artırır ve rekabet avantajı sağlar. Sonuç olarak, çalışanların liderleri tarafından desteklenmesi, örgütün yenilikçi ve rekabetçi bir kültüre sahip olmasına katkı sağlamaktadır.

Shore vd. (2011) kapsayıcı liderliğin özellikle odaklandığı kapsayıcılığı, bir çalışanın çalışma grubunda saygınlık kazandığı algısıyla, aidiyet duygusu ve benzersizlik ihtiyaçlarını tatmin eden bir tutum seviyesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım çalışanın grup içinde önemsendiği ve değerli bir üye olarak görüldüğü algısını içerir. Kapsayıcılık, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve iş memnuniyetini geliştirmekte bu da iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Shore vd., 2011, s. 1265). Bu açıdan bakıldığında, kapsayıcılığın örgüt kültürü ve çalışma ilişkileri açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Randel vd. (2018, s. 191) kapsayıcı liderliğin, grup üyelerinin kendilerini gruba ait hissetmelerini (aidiyet) ve aynı zamanda kendi benzersizliklerini korurken gruba katkıda bulunmalarını hedefleyen liderlik davranışlarını içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik örgüt içindeki çeşitliliği kabul etme, tüm çalışanları örgütsel faaliyetlere dahil etme, çalışanların çabalarını takdir etme ve potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarabilmeleri için teşvik etme gibi liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Kikkila, 2021, s. 22).

Kapsayıcı liderlerin en belirgin özelliği, çalışanlar arasında aidiyet duygusunu güçlendirmek ve her bir çalışanın benzersizliğini kabul etmek ve desteklemektir. Kapsayıcı liderlik kavramsallaştırmasında, grup üyelerinin çalışma grubuyla ilgili deneyimlerine de vurgu yapılmaktadır. Kapsayıcı liderler, sadece çalışma grubu üyelerine yönelik davranışlar sergilemekle kalmaz aynı zamanda bir rol model olarak hizmet eder ve bu tür davranışları grup üyeleri arasında pekiştirerek kapsayıcılık algılarını kolaylaştırır. Bir grup üyesi, bir liderin kapsayıcı olduğunu sadece kendi davranışlarıyla değil, aynı zamanda tüm grup üyelerine nasıl davrandığıyla ilgili gözlemlerle algılar. Bu yaklaşım liderin grup üyelerinin her birinin önemli olduğunu ve kabul edildiğini hissetmelerini sağlar, böylece iş birliğini ve takımın etkinliğini artırır (Randel vd., 2018, s. 193). Özetle, kapsayıcı liderlik çalışanların çeşitliliğine saygı duyan, farklı bakış açılarına ve yenilikçi fikirlere değer

veren, her bir çalışanın örgüte benzersiz katkısını önemseyen bir liderlik yaklaşımıdır (Igboanugo, 2022, s. 54). Bu liderler astlarının fikirlerini önemser, onları kararlara katılmaya teşvik eder ve önyargısız bir şekilde değerlendirir (Groysberg ve Slind, 2012, s. 81).

1.2. Kapsayıcı Liderlik Özellikleri

Her liderin ve her liderlik tarzının kendine özgü nitelikleri olduğu gibi, kapsayıcı liderlik de bu kuralı takip etmektedir. Kapsayıcı liderlik uygulamalarında liderlerin taşıması gereken belirli nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler Şekil 1'de belirtilmiştir.



Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik Kavramıyla İlişkilendirilen Değerler

Kaynak: Arslan, 2019.

Şekil 1 incelendiğinde; kapsayıcı liderlik kavramıyla ilişkilendirilen değerlerin; hoşgörü, adil, empati kuran, saygılı, anlayışlı, iletişime açık, birlik oluşturan, esnek ve yeniliğe açık olma şeklinde sıralandığı görülmektedir. Arslan (2019) değişimi etkili bir şekilde yönetmek ve örgütleri başarıya götürmek için kapsayıcı liderliğin kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Kapsayıcı liderler, çalışanlarıyla birlikte değişimi yönetebilen, çeşitliliği değerlendirebilen ve yenilikçi bir ortam oluşturabilen liderler olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda kapsayıcı liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Farklı görüşleri dinlemeye ve değerlendirmeye açık olur, böylece örgüt kültüründe çeşitliliği teşvik eder.
- Çeşitliliği ve fırsat eşitliğini benimser, herkesin potansiyeline ulaşma imkânı bulmasını sağlar.
- Hataları kabul eder ve üst perdeden bakmaz.
- Cesaretlendirici ve cesur bir liderlik tarzına sahiptir, çalışanları risk almaya teşvik eder.
- Önyargılardan uzak durur ve kişisel gelişimin önünü açar, herkesin kendini geliştirmesine destek olur.
- Farklı dünya görüşlerini zenginlik olarak görüp faydalanır, çeşitliliği bir güç olarak kabul eder.

- Açık ve kapsayıcı iletişim kurar, çalışanların fikirlerini duymak ve anlamak için çaba gösterir.
- Örgüt iklimini bütünleştirici bir şekilde yönetir, iş birliğini teşvik eder ve ekip ruhunu güçlendirir.

Kapsayıcı liderlik kuramcıları, örneğin Hollander (2008), Dorczak (2011), Rathcliff vd. (2018) ile Bourke ve Titus (2019) kapsayıcı liderliği farklı boyutlara ayırarak incelemişlerdir. Bu araştırmacılar, kapsayıcı liderliği çeşitli kavramsal çerçeveler altında analiz ederek liderliğin çok yönlü yapısını ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar, kapsayıcı liderliğin teorik derinliğini artırmakta ve liderliğin farklı bağlamlardaki uygulanabilirliğine dair kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Hollander (2012, s. 38) kapsayıcı liderlerin örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderlerin sahip olduğu yetenekler arasında, ekip üyelerinin özgün karakterlerine saygı duyma, çalışanların katkılarını takdir etme ve adil bir şekilde değerlendirme becerisi öne çıkmaktadır. Ayrıca kapsayıcı liderler, örgütsel amaçlarla ilgili ekip tartışmalarına aktif katılım sağlayarak diğer çalışanları dinler, hedeflere ulaşmak için gerekli performans unsurlarını belirler ve geri bildirim sağlar. Geleceğe odaklanmayı teşvik ederek geçmişe takılmak yerine ileriye yönelik bir yaklaşım benimsemekte, bireylerin sorumluluklarını anlamakta ve onlara uygun davranışlar sergilemektedirler. Son olarak, kişiler arası güvene ve dürüstlüğe dayalı bir iletişim ortamı oluşturarak etkili bir iş birliği süreci desteklenir.

Dorczak (2011, s. 48-49) ise sosyal süreç ve takım çalışmasını kapsayıcı liderliğin temel unsurları olarak ele alınmakta ve hem bireysel hem de örgütsel gelişim süreçlerinin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Kapsayıcı liderlik yaklaşımında, bireylerin potansiyellerine uygun olarak örgüt faaliyetlerine dahil edilmeleri sağlanmakta; kişilerarası ve mesleki iletişimde uygun koşullar oluşturularak her bireyin sesinin duyulması teşvik edilmektedir. Grup içinde, her bireyin kişisel ve mesleki gelişimi için alan ve fırsatlar sunulmakta, bireylerin yanı sıra grup ve örgütlerin de sürekli değişim ve gelişimleri desteklenmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, özerklik, karşılıklı saygı, güven ve sorumluluk gibi değerlere dayanmakta olup, güç anlayışını gelişim odaklı bir süreç olarak ele almaktadır.

Rathcliff vd. (2018, s. 16) kapsayıcı liderliğin temel özelliklerini beş boyutta ele almaktadır. *Adil olmak*, liderin kurumda liyakate dayalı terfi ve kaynaklara adil erişim sağlaması, tarafsızlık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda herkesin eşit şekilde değerlendirilmesi anlamına gelir. *Farklılıklara açık olmak*, ekip üyelerinin birbirlerinin farklı geçmiş ve deneyimlerine saygı duymasını

ve bu çeşitliliği anlamak için çaba göstermelerini ifade eder. *Örgüte entegre olmak*, çalışanların kişisel ve grup kimliklerini koruyarak örgüt içinde kabul görmeleri ve olumlu etkileşimler geliştirmeleridir. *Benzersiz perspektifler ve uzmanlıktan yararlanmak*, her bireyin potansiyelini tanıyarak farklı bakış açıları sunmasına fırsat verilmesi ve çatışmaların olumlu sonuçlar yaratacak şekilde yönetilmesini kapsar. *Anlaşılır iletişim kurmak* ise örgüt genelinde bilgi akışını sağlamak için iletişimin açık, zamanında ve karşılıklı olması gerektiğine vurgu yapar.

Bourke ve Titus'a (2019) göre, çalışanların fikirlerini ve katılımını dikkate alan kapsayıcı bir liderin taşıması gereken özellikler altı ana başlıkta incelenmektedir. *Görünür bağlılık*, liderin statükoya meydan okuyarak çeşitlilik ve katılımı kişisel bir öncelik haline getirmesi anlamına gelir. *Alçakgönüllülük*, liderin kendi yeteneklerine dair mütevazı bir tutum sergilemesi, hatalarını kabul etmesi ve başkalarına katkı fırsatları sunması olarak tanımlanır. *Önyargı farkındalığı*, liderin hem kişisel kör noktalarının hem de sistemdeki yapısal hataların farkında olarak liyakati sağlama yönünde çaba göstermesini ifade eder. *Başkalarına karşı merak*, liderin açık bir zihniyete sahip olup başkalarını yargılamadan dinlemesi ve anlamaya çalışmasıdır. *Kültürel zekâ*, liderin diğer bireylerin kültürel farklılıklarına saygı göstermesi ve gerektiğinde bu farklılıklara uyum sağlamasıdır. *Etkili iş birliği* ise liderin ekip üyelerini güçlendirmesi, fikir çeşitliliği ve psikolojik güvenliği teşvik ederek takım uyumuna odaklanması anlamına gelir.

Gerritsen (2020, s. 13) kapsayıcı liderliği beş temel boyutta ele almaktadır. *Öz-farkındalık*, liderin kendi önyargılarını ve etkileşimlerdeki etkisini anlamasını ifade ederken; *sosyal farkındalık*, liderin diğer bireylerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını kavrayabilme yetisini temsil etmektedir. *İlişkisel çeviklik*, liderin farklı bireylerle uyumlu ve esnek bir ilişki kurabilme becerisini ifade ederken; *adil muamele*, her bireye eşit ve hakkaniyetli yaklaşımı öne çıkarır. *Cesaret* ise liderin çeşitliliği teşvik etmek için statükoya karşı durma kararlılığını ifade etmektedir. Bu özellikler, kapsayıcı bir liderin çalışanların fikirlerini ve katılımını dikkate aldığı bir ortam yaratarak örgütte daha yaratıcı, yenilikçi ve verimli bir çalışma kültürünün oluşumuna katkı sağlar.

1.3. Kapsayıcı Liderliğin Önemi ve Gelişimi

Booyesen (2014, s. 297) liderlik gelişiminde kapsayıcılığın sağlanabilmesi için bireysel (mikro), grup (meso) ve örgütsel (makro) düzeylerin tamamının göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik gelişimi için bireysel yeteneklerin, grup dinamiklerinin

ve örgüt kültürünün bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Booyesen'e (2014) göre liderlik gelişiminin her düzeyde etkili bir şekilde teşvik edilmesi ve desteklenmesi için bu tür bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda her bir düzeye açısından kapsayıcı liderlik kavramı değerlendirilmiştir.

1.3.1. Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı bir kültürün yaratılması ve sürdürülmesi, liderlerin ve örgütün tüm üyelerinin sürekli olarak kendilerini incelemesini ve düşünceli bir şekilde davranmasını gerektiren karmaşık bir süreçtir (Wasserman vd., 2008, s. 181). Bu süreç örgütün değerlerini ve amaçlarını yansıtan bir kültürün oluşturulmasını ve korunmasını içermektedir. Liderliğin kapsayıcı bir yapıya dönüşebilmesi ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için, işleyişe dair temel varsayımların, değerlerin ve inançların değişmesini sağlayacak büyük ölçekli ve planlı bir sosyal değişim çabası gerekmektedir (Holvino vd., 2004, s. 252). Sonuç olarak kültürel değişim; temel varsayımların, değerlerin ve inançların büyük ölçekli ve bilinçli bir şekilde değiştirilmesiyle örgüt kültürünün ve işleyişinin evrilmesini ifade etmektedir. Bu değişim süreci, liderlerin öncülüğünde başlar ve tüm çalışanların katılımıyla desteklenir. Kültürel değişim, örgüt kültürünün ve işleyişinin evrilmesini sağlayarak, kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur.

Bireysel ve kültürel değerlerin gelişimi, kapsayıcı bir kültüre doğru bir değişim gerektirir. Bu değişim, dar görüşlü tek tip kültür yaklaşımlarından vazgeçilerek gerçekleşmektedir. Farklı bakış açılarını içeren, adalet ve herkesin saygı gördüğü bir kültür oluşturmak önem taşımaktadır. Bu süreçte, farklılıklara değer verme, entegrasyon, yetkilendirme ve tanıma kilit rol oynamaktadır. Örgütler, katılım kültürü oluşturmak için örgüt yapılarını, kültürlerini, sistemlerini, stratejilerini ve uygulamalarını dikkatlice gözden geçirmelidir. Bu değişim süreci, adalet, saygı, farklılıklara değer verme, bütünleştirme, güçlendirme ve takdir gibi kültürel değerlerin tüm faaliyetlerde yansıtılmasını sağlar. İşe alım, oryantasyon, tazminat, terfi, performans değerlendirmeleri, liderlik yaklaşımları ve örgütsel gelişim gibi alanlar, bu değerlerin hayata geçirilmesinde kritik öneme sahiptir (Booyesen, 2014, s. 307- 308). Bu şekilde, örgütler sadece çeşitliliği kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmeyi tercih ederek kapsayıcı bir kültür oluşturur.

Katılım kültürü, örgütün temel değerlerinden, misyonundan, vizyonundan ve stratejilerinden ilham alarak şekillenmektedir. Bu değerler, örgüt politikaları, örgüt yapısı ve süreçleriyle uyumlu hale getirilmektedir.

Katılımın değeri, liderlik uygulamalarıyla birlikte örgütün günlük işleyişine ve dokusuna yansıtılmaktadır. Bu süreç, katılımın kurumsallaşması ve sistematik hale gelmesi için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, örgüt içinde katılım kültürünün güçlendirilmesi için sistematik bir şekilde yapılanmış sistemlerin oluşturulması gerekmektedir (Booyesen, 2014, s. 308).

1.3.2. Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Grupsal düzeyde saygı ortamı, güvenli öğrenme ve çalışma ortamı yaratmak için örgüte katılımı kolaylaştırmak amacıyla liderlerin öncelikle farklılıkları tanıması, bu farklılıklara saygı duyması ve her bir katılımcıya değer vermesi gerekmektedir. Tüm katılımcıları olumlu bir şekilde değerlendirmek ve katkılarını takdir etmek, kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasında temel adımdır. Liderler, bu tutumu benimseyerek katılımcıları teşvik etmeli ve böylece kapsayıcı liderlik davranışlarını modellemelidirler. Bu kapsayıcı bir ortamın sürdürülebilirliği için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kapsayıcı liderliğin grup düzeyinde başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen uygulamalar önem taşımaktadır (Booyesen, 2014, s. 309-310).

- Diyalog stratejileri kullanarak herkesin sesini duyurmasını sağlayın.
- Baskın fikirlerin diğerlerinin katkılarına bastırmamasına izin vermeyin.
- Tartışmalarda objektif kalarak farklı görüşlere saygı gösterin.
- Kendi bilgi sınırlarınızı kabul ederek açık bir iletişim ortamı yaratın.
- Saygılı diyalog ve sivil değerlerin desteklenmesi konusunda örnek olun.

Kapsayıcı bir öğrenme ortamında, herkesin bireysel ve kolektif olarak sürece katkı sağlama kapasitesi olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle kapsayıcı liderlik gelişimi liderlerin, herkesin aktif katılıma teşvik edildiği ancak zorlanmadığı bir ortam yaratmalıdır. Gruplarla çalışırken, liderler birbirlerine açık olmanın ve karşılıklı saygı duymanın önemini vurgulamalıdır (Booyesen, 2014, s. 310).

1.3.3. Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Bireysel düzeyde kapsayıcı liderliğin sağlanabilmesi için liderlik geliştirme programları, bireysel liderlerin kişilerarası etkileşimleri ve içsel gelişimleri üzerinde odaklanılmaktadır. İyi bir liderlik geliştirme programı, bireyin kendi liderlik rolünü kavramasına, güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını tanımasına ve etkili bir liderlik tarzı geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum, liderin kişisel ve profesyonel gelişimine odaklanarak liderlik

becerilerini arttırmakta ve liderin örgüt içinde daha etkili bir rol üstlenmesini sağlamaktadır (Booyesen, 2014, s. 312).

Bireysel farkındalık, etkili liderlik gelişimi için hayati öneme sahiptir. Bu, liderin kendi iç dünyasını ve dış çevresini anlamasıyla ilgilidir. Mikro düzeyde, liderin kendi farkındalığına odaklanırken, örgütsel düzeyde ise sadece liderin değil, aynı zamanda örgütünün de farkındalığını içermektedir. Bu, liderin kişisel gelişiminin yanı sıra örgütünün dinamiklerini ve ihtiyaçlarını da anlamasını sağlamaktadır (Booyesen, 2014, s. 314). Sonuç olarak kişisel ve örgütsel farkındalık, liderin etkili bir şekilde liderlik yapmasına ve örgütünün başarısını artırmasına yardımcı olmaktadır.

1.4. Kapsayıcı Liderlik İlkeleri

Wuffli (2016, s. 3) kapsayıcı liderlik için dört temel prensip belirlenmiştir. Bu prensipler aşağıdaki gibidir:

- Dinamizm ve Değişime Odaklanma
- Kültürel ve Toplumsal Köprüler Kurma
- Entegrasyon ve Bütünsellik
- Açık Normatiflik

Hızlanan küreselleşmenin getirdiği dönüşüm hızının ışığında, ilk prensip değişim hızının artmasıyla, geleneksel esnek ve katı olmayan yapıların yerini esnek ve dinamik bir yaklaşıma bırakması gerektiği anlaşılmaktadır. Liderlik araştırmaları genellikle liderliğin yönetimden farklı olduğunu kabul etmektedir. Bennis ve Nanus (1985, s. 20) tarafından ifade edildiği gibi bu temel fark yöneticilerin işleri doğru bir şekilde yapan kişiler olduğu liderlerin ise doğru olanı yapan kişiler olduğudur. Liderler, bir örgütün en üstünde yer alır ve doğru kararları almaktadır. Öte yandan, yöneticilerin bu tür kararlarla ilgilenmelerine veya endişelenmelerine gerek yoktur; sadece kendilerine verilen görevlere odaklanmaları yeterli olmaktadır (Wuffli, 2016, s. 3).

İkinci prensip, küresel bir çağda farklı toplum kesimleri ve kültürler arasında açık fikirli yatay bir liderlik yaklaşımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Wuffli (2016, s. 4), farklı toplum kesimlerinde kalın duvarlarla sık sık karşılaştığını belirtmektedir. Örneğin, iş liderleri rekabetçi olmak için çaba gösterirken, bazen başarı için yapılan hataları görmezden gelme eğilimindedir. Sivil toplum liderleri, dünyayı daha iyi bir yer haline getirme gayreti içindeyken, bazen neyin başarılabileceğini neyin başarılamayacağı, neyin yapılması gerektiği ve neyin yapılmaması gerektiği konusunda hatalı kararlar alabilmektedirler. Artan çeşitliliğe uyum sağlamak için anlama, saygı

duyma ve iş birliği önemlidir. Kapsayıcı liderlik çerçevesi, bu bütünsel bakış açısını ve yaklaşımı sağlayarak bu hedefe ulaşmada yardımcı olmaktadır.

Üçüncü prensip, liderlik kavramını daha kapsayıcı bir bakış açısıyla ele almayı ve liderlik becerilerinin çeşitli kesimlerde geliştirilmesini vurgulamaktadır. Liderlik sadece belirli bireylerin özel yeteneklerine indirgenmek yerine, liderlik becerilerinin her düzeyde ve her kesimde yaygınlaştırılması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım liderlik potansiyelinin farklı toplumsal gruplar arasında çeşitlenmesine ve farklı beceri ve deneyimlere sahip liderlerin ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda liderliğin kökenine dair temel soruları da ele almakta ve liderliğin sadece kişisel niteliklerden mi yoksa sistemli bir gelişimden mi geldiğini sorgulamaktadır. Sonuç olarak, liderlik artık toplumun her kesiminden ve her düzeyinden liderlerin gelişimine ve ortaya çıkmasına olanak sağlayarak daha kapsayıcı bir yaklaşımla ele alınmaktadır (Wuffli, 2016, s. 4).

Son olarak dördüncü prensip, liderlik düşüncesinin ve pratiğinin beklenen normlara uygun olmayan durumlarda bile liderlerin inandıkları değerleri açıkça ifade etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Liderler çoğunlukla farklı etik inançlara sahip olurlar ve bu inançlar temelinde belirli erdemleri hayata geçirmeye çaba gösterirler. Bu sebeple, dördüncü ilke liderlere en azından kendi kişisel etik kavramlarını ve arzu ettikleri erdemleri düşünmelerini ve bunları uygun şekilde ifade etmelerini önermektedir. Bu yaklaşım, meslektaşları arasındaki farklı bakış açılarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamakta ve daha derin bir iş birliğini teşvik etmektedir (Wuffli, 2013, s. 5).

1.5. Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları

Mevcut liderlik yaklaşımları genellikle takımın ortak hedeflere katılımını ve bağlılığını teşvik edecek kapsayıcı unsurlara sahip olsa da (Yukl, 2013, s. 7) kapsayıcı liderlik, hem takım üyeleri arasında güçlü bir aidiyet duygusu oluşturur hem de diğer liderlik yaklaşımlarının genellikle göz ardı ettiği şekillerde bireysel benzersizliklerin değerini vurgular (Randel vd., 2018, s. 194-195).

Kapsayıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ile yakın bir ilişki içerisindedir. Bass ve Bass'a (2008, s. 872) göre, dönüşümcü liderler genellikle örgütün ortak hedeflerine olan bağlılığı artırmak amacıyla vizyonlarını etkili bir biçimde kullanmaktadır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik doğası gereği her zaman kapsayıcı bir yapıya sahip olmamaktadır. Özellikle birçok lider, kişisel büyüklükleri, karizmaları ve gelecekteki başarılarına odaklanarak

vizyonlarını aktarırken, bu vizyon takım üyelerinin kendilerini tam anlamıyla aidiyet içinde hissetmelerini sağlamada yetersiz kalabilmektedir (Galvin vd., 2010, s. 513). Dönüşümcü liderlik, kapsayıcı liderlikten farklı bir odak noktasına sahiptir; çünkü üyelerin “*örgütün misyonu ve vizyonu uğruna kendi çıkarlarını aşmalarına*” yardımcı olmak için liderin dönüşümüne dayanmaktadır (Paksoy, 2002, s. 197). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, liderin bireylerin benzersiz niteliklerini kabul etmesi ve değer vermesi yerine genellikle örgütün hedeflerine odaklanır ve üyelerin bu hedeflere katkı yapması için onları dönüşmeye teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmak için takipçilerin yeteneklerini geliştirme ve onları motive etmeye odaklanırken (Dvir vd., 2002, s. 735) kapsayıcı liderlik, takipçileri bireysel kimlikleriyle kabul etmeye, özel yetenek ve becerilerini kullanmalarına destek olmaya ve günlük örgütsel işlere aktif katılımlarını sağlamaya odaklanmaktadır (Randel vd., 2018, s. 194). Kapsayıcı liderlik, takım üyelerinin hem bireyselliklerini korumalarına hem de birlikte çalışma süreçlerinde güçlendirilmelerine olanak tanıyarak takım içi çeşitliliğin hem olumlu hem de olumsuz etkilerini yönetmeyi amaçlar. Dönüşümcü liderler, bireylere değer verse de dönüşümcü liderliğin başarıya ulaşma kabiliyeti genellikle “sürekli insan gelişimine” ve liderin kolektif üyelerle uyum sağlamak için üyelerin “ihtiyaçlarını teşhis etme, karşılama ve yükseltme” yeteneği aracılığıyla üyelerin bir dereceye kadar özümsemesine dayanır (Avolio ve Bass, 2004, s. 28). Ayrıca dönüşümcü liderler, idealize edilmiş etki yoluyla “takipçileri üzerinde çok fazla güç ve etkiye sahiptir” (Avolio ve Bass, 2004, s. 28). Buna karşılık kapsayıcı liderlerin odaklandığı nokta, grup üyelerinin grubun başarısına tam olarak katkıda bulunmalarına izin vermek için üyelerin aidiyet ve benzersizlik algılarının kolaylaştırılması ve desteklenmesidir. Kapsayıcı liderlik, grup üyelerinin temel kimliklerini değiştirmeden ait olduklarını hissetmelerine ve benzersizliklerini grup çabalarına katkıda bulunabilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım dönüşümcü liderlikten farklı olarak bireylerin kişisel gelişimine odaklanmaktan ziyade grup dinamiklerini ve katılımı vurgulamaktadır.

Takipçilerle güç paylaşımını teşvik eden güçlendirici liderlik, içsel motivasyonu artırmak için etkili bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı takipçilere rol model olma, koçluk yapma ve örgütün kural ve hedeflerine açıklama yapma isteğiyle kendini göstermektedir (Srivastava vd., 2006, s. 1240). Liu vd. (2003, s. 133) tarafından da belirtildiği gibi güçlendirici liderlik, takipçilere güç verme ve onları motive etme amacıyla lider, kendi yetki ve sorumluluklarını paylaşırken onların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemektedir. Bu şekilde takipçilerin içsel motivasyonlarını artırmaya yönelik bir ortam yaratır ve onların performansını olumlu yönde

etkilemektedir. Liderliği güçlendirmek, çalışanların kendi kararlarını alıp hedeflerini belirlemelerini teşvik etmeye odaklanmaktadır ancak kapsayıcı liderlik gibi çalışanların çalışma grubuna aidiyet hissetmelerini kolaylaştıran davranışları içermemektedir. Bununla birlikte güçlendirici liderlik, çalışanların işlerinin anlamlı olduğunu hissetmelerine ve katkılarını teşvik etmeye yönelik olarak kapsayıcı liderlik tarzını da benimseyerek hedeflerine daha eksiksiz bir şekilde ulaşabilmektedir (Ahearne vd., 2005, s. 946). Bu bağlamda, güçlendirici liderlik ve kapsayıcı liderlik birlikte kullanılarak liderlik etkinliği artırılır.

Kapsayıcı liderlik kavramıyla ilişkili bir diğer kavram olan hizmetkâr liderlik, temelde liderliğin öncelikle hizmet etmek olduğunu vurgulamaktadır (Greenleaf, 1977, s. 7). Gotsis ve Grimani (2016, s. 996), hizmetkâr liderliğinin örgütte çeşitlilik ve katılımın gelişimi için önemli bir etken olabileceği vurgulanmıştır. Kapsayıcı liderlik ayrıca hizmetkar liderlikle benzerlikler taşımaktadır. Hizmetkar liderliğin belirleyici özelliği, diğerlerine iyilik yapmaya odaklanmasıdır (Neubert vd., 2016, s. 898). Hizmetkâr liderlik, liderin kendi bireysel çıkarlarından çok örgüt, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi diğer üyelerin başarısına odaklandığı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderler, çalışanların fırsatlarını geniş kapsamda desteklerken, liderliği kişisel çıkarlardan ziyade örgüt, üyeler, toplum ve müşteriler gibi paydaşlar için ahlaki sorumluluğa odaklanarak sürdürür (Ehrhart, 2004, s. 69). Buna karşılık kapsayıcı liderlik bu liderlik tarzından farklıdır çünkü daha dar bir şekilde çalışanların iş grubuyla ilgili olarak konuşabilecekleri açık ve rahat bir ortam yaratmaya odaklanır. Kapsayıcı liderlik ayrıca hizmetkâr liderlikte olduğu gibi harici paydaşlara odaklanmaz. Kapsayıcı liderlik, çalışanların iş grubuna katkıda bulunmalarını ve benzersizliklerinin değerlendirilmesini teşvik ederek içsel bir odaklanmaya sahiptir, bu da kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasını amaçlar. Bu şekilde kapsayıcı liderlik, çalışanların iş birliğine katılmasını sağlarken, harici paydaşların dikkate alınmasını gerektirmez. Bu liderlik modeli geniş kapsamlı bir sorumluluğu içerse de hizmetkâr liderlerin asıl odaklandığı nokta çalışanlar için fırsatlar yaratmak ve geliştirmektir. Hizmetkâr liderlik, başarı odaklı bir yaklaşım sergilese de bireylerin grup içinde aidiyet hissetmeleri veya kendilerini özgürce ifade etmeleri gereksinimlerine yönelik zorunlu bir odaklanma içermez (Liden vd., 2008, s. 162). Kapsayıcı liderlik, bireylerin aidiyet duygularını güçlendirerek ve yeteneklerini teşvik ederek onları desteklemektedir (Guo vd., 2022, s. 1304). Bu nedenle kapsayıcı liderlik, hizmetkâr liderliğin tam olarak ele almadığı farklı odak noktalarını içerir. Normatif olmayan ancak performans olumlu katkıda bulunan bakış açılarını ve yaklaşımları desteklemek bu odak noktaları arasındadır.

Otantik liderlik, 1970'lerin sonlarında tanımlanmış ve pozitif liderlik araştırmalarının temel bir unsuru haline gelmiştir (Clapp-Smith vd., 2009, s. 229). “Otantiklik” kökenleri eski Yunan felsefesine dayanan bir kavramdır ve “kendini bilmek” ve “bireyin kendisine sadakatle bağlı olması” anlamlarına gelmektedir (Avolio vd., 2005, s. 319). Bu anlamda otantik liderlik, liderin kendi değerlerine, inançlarına ve kimliğine sadık kalması ve bu özelliklerini liderlik pratiklerinde yansıtmasıyla ilgilidir. Harter’a (2002) göre otantiklik, bir kişinin kendi öznel deneyimlerine sahip olması, duygularını, düşüncelerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, önceliklerini ve inançlarını kabullenmesi anlamına gelmektedir. Bu kişinin kendini bilmesini ve kendi duygularıyla ve düşünceleriyle tutarlı olmasını içermektedir. Otantiklik, kişinin kendine karşı dürüst olması ve içsel tutarlılık sergilemesiyle ilgilidir (Avolio vd., 2005, s. 320). Otantik liderlik, kapsayıcı liderlikle benzerlikler gösterse de birbirlerinden ayrılan bazı önemli özelliklere sahiptir (Boekhorst, 2015, s. 7). Otantik liderlik, liderin içsel bir ahlaki perspektife sahip olmasını, öz farkındalığını artırmasını, bilginin dengeli bir şekilde ele alınmasını ve ilişkisel şeffaflığını teşvik etmesini hedeflemektedir. Bu liderlik modeli, liderin olumlu psikolojik kapasitelerini geliştirmeyi ve etik bir iklim oluşturmayı hedeflemektedir (Walumbwa vd., 2008, s. 94). Kapsayıcı liderlik, bireylerin özgün kimliklerini kabul ederken, otantik liderlik daha çok liderin kendi içsel süreçlerine odaklanarak bu süreçlerin liderlik davranışlarına nasıl yansıdığını incelemektedir. Bu nedenle otantik liderlik, liderin kişisel gelişimine ve içsel bütünlüğüne vurgu yaparken, kapsayıcı liderlik daha çok ekip üyelerinin benzersizliklerini ve katkılarını önemsemektedir. Tanımından da anlaşılacağı gibi otantik liderlik, liderin içsel doğruluğuna odaklanarak başkalarıyla olan etkileşimlerinde kendine sadık kalması anlamına gelmektedir. Bu liderlik yaklaşımı liderin dış etkilere değil, içsel değerlerine ve kimliğine dayanarak doğru kararlar vermesini ve etkili bir şekilde liderlik yapmasını sağlamaktadır. Özünde lider başkalarına rehberlik ederken kendi değerlerine ve özüne sadık kalır bu da liderin otantik olmasını ve doğal bir şekilde liderlik yapmasını sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2008, s. 121).

Dansereau vd. (1975) tarafından önerilen bir yaklaşım olan “Lider Üye Etkileşimi” lider ve takipçiler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde incelemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618; Bauer ve Green, 1996, s. 1538; Fındık, 2011, s.11). Lider üye etkileşimi, liderin astları arasında değişen ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin kalitesinin liderlik etkinliğini belirlediğini öne sürmektedir (Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 125). Kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi teorisiyle karşılaştırılmaktadır. Lider üye etkileşimi, liderlerin farklı üyelerle farklı niteliklerde ilişkiler kurduğunu açıklamaktadır (Liden vd., 2006, s. 728; Fındık, 2011, s.11). Lider üye

etkileşimi, liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle olan ilişkisindeki anlayış düzeyi, yardımlaşma ve iş birliğinin etkinliği gibi değişimin unsurlarını önemsemektedir (Scandura ve Graen, 1984, s. 430). Bir liderin tüm takipçileriyle güçlü bir lider üye etkileşimi ilişkisine sahip olması genellikle kapsayıcı bir lider olarak kabul edilmekte (Nishii ve Mayer, 2009, s. 1416) ancak etkili bir lider üye etkileşimi, her zaman kapsayıcı liderliği garanti etmemektedir. Lider üye etkileşimi, lider ile üye arasındaki özel ilişkilere odaklanırken, kapsayıcı liderlik ise üyelerin genel olarak çalışma grubuyla olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Randel vd., 2018, s. 196). Kapsayıcı liderlik ve diğer ilgili liderlik biçimlerinin temel karşılaştırması Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Türleri

Liderlik Stili	Özellikleri	Örnek Davranışları	Kapsayıcı Liderlikle Temel Farkları
Kapsayıcı Liderlik	Tüm grup üyelerinin iş grubuna aitlik duygularını güçlendiren ve her üyenin farklı yeteneklerini ve bakış açılarını grup hedeflerine katkı sağlamak için teşvik eden eylemlerdir (Shore vd., 2012, s. 1263).	<ul style="list-style-type: none"> - Bireyleri grup üyeleri olarak destekleme - Grup içinde adalet ve eşitliği sağlama - Bireylerin çeşitli katkılarını grup için teşvik etme - Bireylerin benzersiz bakış açılarını ve yeteneklerini grup çalışmasına tam olarak sunmalarına yardımcı olma (Hollander, 2012, s.38). 	
Dönüşümcü Liderlik	Üyelerin hedeflerini artırıp yükselterek ve onlara, belirlenmiş olan veya açıkça ifade edilen değişim anlaşmasındaki beklentilerin ötesinde performans gösterme konusunda güven sağlayarak etkilemektedir (Dvir vd., 2002, s. 735).	<ul style="list-style-type: none"> - Üye varsayımlarını sorgulama - Etkileyici bir vizyon paylaşma - Üyeleri geliştirme - Zorlu hedefler belirleme (Dvir, 2002, s. 735). 	Dönüşümcü liderlik, üyeleri örgütün ihtiyaçları doğrultusunda motive etmeye ve geliştirmeye odaklanırken kapsayıcı liderlik, bireyleri oldukları gibi kabul eder ve benzersiz yeteneklerini ve bakış açılarını katkıda bulunmaları için teşvik eder (Hollander, 2008, s. 3).

Güçlendirici Liderlik	Astlarla güç paylaşımı ve içsel motivasyon seviyelerini artıran eylemler sergilerler (Srivastava vd., 2006, s. 1240).	<ul style="list-style-type: none"> - Örnek teşkil ederek liderlik etme - Problemleri nasıl çözeceklerini öğretme - Koçluk yapma- Kendisinin/ilgisinin olduğunu gösterme (Arnold vd., 2000, s. 260). 	Güçlendirici liderlik, gücün paylaşılmasına, öğretmeye ve koçluğa dayanırken, kapsayıcı liderlik, üyelerin aidiyet duygusunu teşvik eder ve bireyin özgünlüğüne dayalı katkı yapabileceği hissini artırır (Ahearne vd., 2005, s. 946).
Hizmetkâr Liderlik	Liderlik, bireyin kendi çıkarlarını geri plana atması ve onun yerine organizasyon, üyeler ve müşteriler gibi diğer paydaşlar için başarı sağlama sorumluluğuna odaklanır. Bu, liderin ahlaki sorumluluğunu ve toplumsal fayda sağlama hedefini vurgular (Liden vd., 2008, s. 163).	<ul style="list-style-type: none"> - Etik davranış sergileme - Üyeleri öncelikli tutma - Üyelerin büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olma - Toplum için değer yaratma (Liden vd., 2008, s. 162). 	Hizmetkar liderlik, üyelerin gelişimine odaklanır ve onlar için başarı yaratmayı amaçlar, ancak çalışma grubuna aidiyet veya benzersizlik ihtiyaçlarına öncelik verme zorunluluğu yoktur (Liden vd., 2008, s. 163).
Otantik Liderlik	Liderler, takipçilerle iş birliği yaparken olumlu psikolojik kapasiteleri ve etik iklimi kullanarak onları teşvik ederek, kendilerini daha fazla farkındalık kazanmaya, içsel ahlaki bir bakış açısı geliştirmeye, bilgiyi dengeli bir şekilde işlemeye ve ilişkisel şeffaflığı artırmaya yönelik davranışlar sergilerler. Bu davranışlar liderlerin ve takipçilerin pozitif gelişimini teşvik eder (Walumbwa vd., 2008, s. 94)	<ul style="list-style-type: none"> - Üyelere gerçekleri söyleme - Gerçek duyguları gösterme - Temel değerlere dayalı kararlar alma - Dikkatle dinleme (Walumbwa vd., 2008, s. 121). 	Otantik liderlik, liderin gerçek eylem ve davranışlarına dayanarak, içsel olarak tutarlı ve özgün bir liderlik tarzı sergilemesini ifade ederken, kapsayıcı liderlik ise takım üyelerinin kabul edildiğinden emin olmayı ve onların benzersiz yeteneklerini ve bakış açılarını değerlendirerek katkıda bulunmalarını sağlamaya odaklanmaktadır (Walumbwa, 2008, s. 92).
Lider-Üye Etkileşimi	Liderlerin üyelerle kalite bakımından değişen ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin, lider ve ast arasındaki kaynak alışverişinin beklenenden fazla olma derecesini yansıttığını açıklar (Liden vd., 2006, s. 723).	<ul style="list-style-type: none"> - Üyelerin kendileriyle nerede durduklarını anlamalarına yardımcı olma - Üye sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlama - Üye potansiyelini tanıma - Üyelerin sorunlarını aşmalarına yardımcı olma (Scandura ve Graen, 1984, s. 430). 	Lider-Üye Etkileşim (LÜE), liderler ile üyeler arasında kaynakların ve desteğin olumlu bir şekilde alışverişine odaklanırken, kapsayıcı liderlik, bireyin aidiyet duygularını güçlendirir ve organizasyonun bireyin özgün katkılarını değerli bulduğu ve memnuniyetle karşıladığı izlenimini oluşturur (Scandura ve Graen, 1984, s. 428).

Kapsayıcı liderlik, mevcut liderlik yaklaşımlarıyla yalnızca sınırlı bir örtüşme göstermekte olup, diğer liderlik tarzları genellikle kapsayıcı liderliğin temel ilkelerini tam anlamıyla yansıtmamaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışma grubu içerisindeki her bir üyenin sürece dahil edilmesine odaklanmakta ve bireyin aidiyet hissi ile benzersizliğine, özellikle grup bağlamında önem vermektedir. Diğer liderlik biçimleri ise bu kadar kapsamlı bir yaklaşımı benimsememekte; grup üyelerinin çeşitli katkı ve yeteneklerini teşvik etme konusunda kapsayıcı liderlik kadar yoğun bir odaklanma sunmamaktadır (Randel vd., 2018, s.199; Qi vd., 2019, s. 4).

1.6. Kapsayıcı Liderliğin Sonuçları

Küresel rekabetin artması ve hızlı değişen iş ortamları, liderlerin örgütsel etkinlikleri nasıl ele alacaklarını ve geliştireceklerini önemli kılmaktadır. Karmaşık sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında, liderlerin ekip davranışına odaklanmaları ve performansı artırıcı çözümler üretmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, liderlerin ekiplerini motive etmeleri ve performanslarını artırmaları, ayrıca takipçilerine kapsayıcı bir ortam sağlamaları gerekmektedir. Bu liderlerin, farklı bakış açılarını değerlendirerek çözümler üretmelerini ve çalışanlar arasında iş birliğini teşvik etmelerini içerir.

Kapsayıcı liderliğe yönelik araştırmalar hem ekip hem de bireysel düzeyde olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ekip düzeyinde, kapsayıcı liderliğin ekip performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiş (Hirak vd., 2012, s. 109; Mitchell vd., 2015, s. 223; Qi ve Liu, 2017, s. 6), aynı zamanda ekip yeniliği ile de pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (Ye vd., 2019, s. 473). Kapsayıcı liderliğin ayrıca, lider yönlendirmeli ve iş grubu yönlendirmeli yardım davranışını artırdığı bulunmuştur. Bu ekstra rol davranışlarının bir türüdür ve çalışanlara kendilerinin ait olduklarını ve benzersiz yetenekleri için değer gördüklerini bildirerek gerçekleşmektedir (Randel vd., 2016, s. 228).

Bireysel düzeyde kapsayıcı liderlik genellikle psikolojik güvenlikle ilişkisi açısından incelenmiştir. Psikolojik güvenlik, iş yerinin kişisel risk alımı için güvenli olduğuna inanma durumunu ifade etmektedir. Bu da çalışanların fikirlerini ve bilgilerini katkıda bulunmaları konusunda rahat hissetmelerini sağlamaktadır (Edmondson ve Lei, 2014, s. 31). Özellikle kapsayıcı liderler, işlerinin önemli olduğunu, yorum ve fikirlerinin takdir edildiğini işaret ederek çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde psikolojik güvenlik sağlamaktadır (Carmeli vd., 2010, s. 253; Hirak vd., 2012, s. 109; Nembhard vd., 2006, s. 947).

Kapsayıcı liderliğin çalışan katılımını olumlu yönde etkilediği (Choi vd., 2015, s. 936), yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiği (Javed vd., 2018, s. 594; Javed vd., 2019, s. 554), çalışan yaratıcılığını artırdığı (Carmeli vd., 2010, s. 251) ve çalışanın iyilik halini geliştirdiği (Choi vd., 2017, s. 1879) gösterilmiştir. Javed vd. (2019, s. 565) yenilikçi iş davranışları ile kapsayıcı liderlik arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Kapsayıcı liderler, çalışanları doğrudan karar alma süreçlerine ve iş süreçlerine katılmaya teşvik ederek güçlü bir destek sunmaktadır. Bu olumlu liderlik davranışlarına dayanarak çalışanlar, liderlikleriyle anlaşmazlık riski olarak statükoyu sorgulamış ve yeni fikirler üreterek bunları kullanışlı uygulamalara dönüştürmektedir.

SONUÇ

Kapsayıcı liderlik, modern örgütler için sürdürülebilir başarıya ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Bireysel farklılıkları değerli kılarak, çalışanların katılımını artırmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, liderlerin açık, adil ve destekleyici bir tutum sergilemesini gerektirirken, çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebileceği bir psikolojik güvenlik ortamı oluşturarak yenilikçiliği teşvik etmekte ve iş birliğini artırmaktadır. Kapsayıcı liderlik uygulamaları, yalnızca bireysel performansı yükseltmekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt kültürünü olumlu bir şekilde dönüştürerek, genel iş tatmini ve çalışan bağlılığını artırmakta, bu da örgütün rekabet gücünü önemli ölçüde artırmaktadır. Kapsayıcı liderliğin etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlayabilmek adına, gelecekteki araştırmaların çeşitli sektörlerde ve kültürel bağlamlarda bu liderlik tarzının uygulanışını ve sonuçlarını incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin diğer liderlik stilleriyle olan etkileşimlerinin araştırılması, liderlik uygulamalarının ve stratejilerinin geliştirilmesi açısından önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik, sadece bireysel ve örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda sosyal bir sorumluluk anlayışı çerçevesinde de ele alınmalıdır. Örgütlerin, kapsayıcı liderlik ilkelerini benimseyerek, toplumsal çeşitliliği ve eşitliği desteklemeleri hem etik bir sorumluluk hem de rekabet avantajı sağlamaları açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik, örgütlerin sürdürülebilir başarısını destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir. Bu liderlik yaklaşımının benimsenmesi, sadece örgütsel verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda daha kapsayıcı, adil ve etkin bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, kapsayıcı liderliğin entegre bir strateji olarak benimsenmesi, günümüzün karmaşık iş ortamlarında örgütlerin karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmeleri için hayati bir gereklilik haline gelmiştir.

Kaynakça

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 1-23.
- Aslan, H. (2019). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *BMIJ*, 7(5), 2945-2963.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Menlo Park, CA: Mindgarden, Inc.
- 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.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th Edition). New York: Free Press.
- Bauer, T. N. & Green, S. G., (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*, harper collins publishers (1th Edition). New York: Harper & Row.
- Bockhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 22(2), 249–255.
- Booyesen, L. (2014). *The development of inclusive leadership practice and processes* (1th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourke, J., & Titus, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>, [Erişim: 03 Mart 2024].
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L. & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management*, 41(3), 1-18.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250–260.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931–944.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, M. R. & Liden, C. R. (1986). LMX Model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management*, 11(3), 618–634.
- Dorzak, R. (2011). School organisational culture and inclusive educational leadership. *Contemporary Management Quarterly*, 2, 45-55.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23- 43.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Foss, L., Woll K. & Moilanen M. (2013). Creativity and implementations of new ideas Do organisational structure, work environment and gender matter?. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 298–322.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A. & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.

- Gerritsen, R. (2020). *Barriers and facilitators to inclusive leadership*. (Master thesis). Radboud University, Holland.
- Gotsis, G. & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th Anniversary Edition)*. New York: Paulist Press.
- Groysberg, B. & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76-84.
- Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301-1310.
- Harter, S. (2002). Authenticity. *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71-75.
- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship* (1th Edition). New York: Routledge.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship* (4th Edition). New York: Routledge.
- Holvino, E., Ferdman, B., & Merrill-Sands, D. (2004). *Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches*. In M. Stockdale, & F. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Igboanugo, S., Yang, J. & Bigelow, P. (2022). Building a framework for an inclusive workplace culture: The diversity and inclusion survey. *The International Journal of Information, Diversity & Inclusion*, 6(3), 52-67.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M., Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Javed, B., Khan, A.K. & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of Psychology*, 152(8), 594-612.
- Kikkila, O. (2021). *Characteristics of inclusive leadership and differences in awareness and attitudes*. Unpublished Master's Thesis, Department of Industrial Engineering and Management AALTO University, Finland.

- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liu, C., Wu, M., & Chen, X. (2023). A chain mediation model of inclusive leadership and voice behavior among university teachers: evidence from China. *Scientific Reports*, 13(1), 1-14.
- Masakowski, Y.R. (2017). Inclusive leadership and the dynamics of multinational military operations. *Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership*, 233-249.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: how leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54 (2), 217-239.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910.
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412- 1426.
- Öztürk M. & Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129– 147.
- Qi, L. & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8), 1–9.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *Plos One*, 14(2), 1-14.

- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 216–234.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 190–203.
- Ratcliff, N. J., Key-Roberts, M., Simmons, M. J., & Jiménez-Rodríguez, M. (2018). Inclusive leadership survey item development. US Army Research Institute. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1060743.pdf>.
- Roberson, Q., & Perry, J.L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, *47*(4), 755-778.
- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 428-436.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal Management*, *37*(4), 1262-1289.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1239–1251.
- 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.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V. & Ferdman, B. M. (2008). *Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion* (1th Edicition). New York: Taylor & Francis Group.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Switzerland: Springer: International Publishing.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, *37*(4), 468– 480.
- Yeoh, K. K., & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro-innovation organizational climate, leader-member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, *9*(15), 47-59.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. India: Pearson Education.

Kriz Liderliği

Şükrü Şenduran¹

Özet

Kriz liderliği, uygun yöntem ve strateji kullanarak kriz ortamının en düşük zararlar sona erdirilmesine ve kriz öncesi duruma dönüştürülmesine olanak sağlayan liderlik tarzıdır. İyi uygulandığı durumlarda, kriz sonrası dönemi kurum için daha avantajlı ve güçlü hale getirebilir. Doğru çözümleri hızla uygulamaya koyma, anlamlandırma ve analiz etme, karar alma, iletişim, uygun kaynak tahsisi, takım ruhu oluşturma, öğrenme kültürünü geliştirme, kriz liderliğinin asgari yetkinlikleridir.

1. GİRİŞ:

Günlük hayatın normal akışında, belirli bir istikrar seviyesinde ve standart prosedürlerin uygulandığı süreçlerde liderlik teori ve konseptlerini uygulamak göreceli olarak mümkün ve kolaydır.

İdareci pozisyonunda olanların kriz olarak tanımlanabilecek sıra dışı ve olağanüstü durumları normale dönüştürme ve çözüme ulaştırma tarzı ve hızı, lider ile idareci/yönetici sıfatlarının farklılığına işaret eden bir “gerçeklik testidir”. “Kaptan fırtınalı havada belli olur” sözü, günümüz teknolojisinde meteoroloji bilgisini almadan seyre çıkan kaptan olamayacağı için her ne kadar demode olarak kalsa da, rutin prosedürlerin geçersiz kalacağı zor durumlarda organizasyonu limana getirmenin liderin sorun çözme/krizi yönetme yeteneğine bağlı olduğunu hatırlatması açısından halen kullanılabilir bir metafor olmaya devam etmektedir.

Kriz liderliği, birden fazla liderlik teorisini eş güdüm içerisinde kullanmayı gerektiren, disiplinli ve çok yönlü olmakla tanımlanan bir “yetenektir”.

Krizler, liderler/kurumsal paydaşlar tarafından beklenmedik, belirgin ve potansiyel olarak yıkıcı olarak algılanan olaylardır (Yuen vd. 2021:2).

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, sukruşenduran70@gmail.com

Doğal afetler, mali krizler, savaşlar ve nükleer yıkımlar, enerji kesintileri, salgınlar vb. sıra dışı durumlar, liderlerden beklenti ve taleplerin yükseldiği zamanlardır (Upadhyay, 2024:1). Örneğin COVID-19 salgını, göreceli olarak 1918 yılında gerçekleşen İspanyol gribi vakasıyla benzerlik göstermesine rağmen, gerek o dönemin hafızalardan silinmiş olması, gerek uyarı vermeden ortaya çıkması, gerekse ulaşım vasıtalarındaki gelişmeler nedeniyle yayılımında gösterdiği hız, algılanmasında yarattığı dehşet ile liderlerin çözümünde “hafızasız ve standart prosedürlerden mahrum kaldığı” kendi bağlamında değerlendirilmesi gereken bir kriz olarak tarihteki yerini almıştır.

Liderlerin hedeflerini sekteye uğratacak krizleri hızlı ve etkin bir şekilde çözmelerini sağlayacak ve gemiyi tekrar planlı rotasına sokacak ihtimalat planları olmalı, liderin başarıya odaklı gelecek vizyonunun önemli bir parçasını oluşturması gereken bu planlar, uygun kaynak tahsisi, etkin iletişim ve şeffaflıkla uygulamaya konulabilmelidir.

Kriz liderliği proaktiftir. Krizleri tespit etmeye ve büyük bir kriz yaşanmadan önce bir organizasyonu sistematik olarak hazırlamaya çalışır (Mitroff, 2004). Daha derleyici bir tanımla; sistematik hazırlığı sağlamak, kritik kararlar almak, takipçilerini etkilemek, olumlu yönlerden tam olarak yararlanırken olumsuz etkiyi başarılı bir şekilde ortadan kaldırmak veya azaltmak için, “riskleri ve fırsatları barındıran durumları” tanıma kapasitesidir.

Bu ve benzeri nedenlerle, krizlerle başa çıkma konusunda liderlerin donanımına katkı vermek, takipçilerine ilham ve güven telkin ederek onları bir arada tutma çabalarına katkı sağlamak için yapılan kriz liderliği çalışmaları her zaman önemini korumaktadır.

2. KRİZ ve KRİZİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER:

Bir krizde nasıl liderlik edileceğini bilmek için problemin tanımlanması, mücadele edilecek olanın “ne olduğunun” ortaya konulması gerekir.

Kriz kelimesi zorluk ve tehlike anlamına gelir. Krizler, bir organizasyonun temel işleyişini veya yaşamını tehdit eden durumlardır. En eski çalışmalardan itibaren krizler, kuruluşlara yönelik beklenmeyen, zamanla baskılanan tehditler olarak kavramsallaştırılmıştır (Hermann 1963’den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Kriz olayları beklenmedik ve seyrek olarak meydana gelme eğiliminde olmaları nedeniyle düşük olasılıklıdır (Weick 1988’den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Kriz olayları beklenmedik ve seyrek olarak meydana gelme eğiliminde olmaları nedeniyle düşük olasılıklıdır (Weick 1988’den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Sonuçları ise bir organizasyonun varlığını veya temel işleyişini tehdit edecek (Hermann 1963 ve Weick 1988’den akt.

Riggio ve Newstead, 2023) kadar ağır olabilir. Krizler hızla ve ihtiyatlı bir şekilde çözülmezse, ağır sonuçlarıyla organizasyonun çöküşüne neden olabileceği için, liderler üzerinde zaman baskısı yaratır. Krizlerin kamuoyuna açık doğası ise dikkate alınması gereken bir diğer önemli husustur (James ve Wooten 2005). Liderlerin kriz durumlarındaki tepkileri kamuoyu tarafından yakından izlenir.

Toplum ve organizasyonlar gelişip daha karmaşık ve birbirine bağlı hale geldikçe, krizlerin doğası ve tanımları da evrim geçirmiştir. Ancak, krizlerin modern tanımlarında bile “beklenmedik olması, zaman baskısı ve tehdit” gibi temel unsurların korunduğu izlenmektedir.

Tanımların tarihsel seyri incelendiğinde krizlerin (Riggio ve Newstead, 2023);

1960 ve 1970’lerde; organizasyonun yüksek öncelikli değerlerini tehdit eden, kısa sürede tepki verilmesi gereken, beklenmeyen ve öngörülemeyen (Hermann, 1963, s. 64),

1980’lerde; organizasyonun yüksek öncelikli değerlerini tehdit etmekle birlikte “ağır sonuçları olmakla” karakterize edilen (Weick 1988, s. 305),

1990’larda; acil müdahale gerektiren, beklenmedik, süratle reaksiyon gösterilmesi gereken ve kurumun kontrolü dışında gerçekleşen, kurumun varlığını ve itibarını tehdit eden (Pearson ve Mitroff 1993, s. 49), nedeni, çözüm yolları ve sonucu belirsiz olan ve hızlı karar alınmasını gerektiren (Pearson ve Clair 1998, s. 60),

2000’lerde; paydaşların mali refahını, itibarını, varlığını tehdit etme potansiyeline sahip (James ve Wooten 2005, s. 142),

2010’lar ve 2020’lerde; paydaşlar için istenmeyen sonuçlar yaratan, nadir, önemli, kamusal ve derhal eylem gerektiren (James vd. 2011, s. 461),

Kurumun bir bozulma, zayıflama veya yozlaşma sürecine girmesine neden olan (Williams ve diğerleri 2017), yıkıcı potansiyeli olan (Yuen vd. 2021:2) durumlar olarak tanımlanmıştır.

Krizlerin onlarca yıldır tanımlarda yer alan beklenmediklik, nadirlik, olağandışılık, öngörülemezlik nitelikleri nedeniyle, liderlerin kriz süreçlerini yönetme konusunda çok az veya hiç deneyime sahip olmadığı bir gerçektir (Yuen vd. 2021:3) ve krizler liderler tarafından doğru bir şekilde algılanamadıklarında, “yıkıcı hale gelme olasılıkları” yüksektir. Örneğin, COVID-19 salgınının ilk günlerinde, bazı ülkeler virüsün yayılmasını azaltmak için hızlı ve kararlı adımlar atarken, bazı ülkelerse krizin varlığını reddederek tepki vermekte gecikmiş ve tutarsız stratejiler uygulamışlardır.

2.1. Kriz Türleri:

Önceki bölümde belirtildiği gibi, krizler karmaşıktır ve kesin olarak tanımlanması zordur, hatta imkânsızdır. Ancak, kriz türlerini kategorize etmek için kayda değer çabalar olmuştur. İlk kriz tipolojileri krizleri “nedenlerine göre” kategorize etmiştir (Marcus ve Goodman (1991). Pearson ve Mitroff (1993) ise krizleri insan ürünü ve doğal krizler olarak ikiye ayırmışlardır. Krizleri kategorize etmek için çeşitli kaynaklardan esinlenilerek yapılmış bir çalışma aşağıda sunulmuştur:

Tablo 1: Kriz Türleri

KRİZ TÜRLERİ	ÖRNEKLER
Kurumsal Krizler	<i>Hatalı üretim, ürün geri çağırma</i>
	<i>Çevre kirliliğine neden olmak, tehlikeli madde sızıntısı</i>
	<i>Genel güvenlik endişesi</i>
	<i>Kamuoyu iletişimindeki yapılan hatalar/gaflar</i>
	<i>Terör olayları</i>
	<i>Kazalar</i>
	<i>Pandemi</i>
	<i>Sivil toplum olayları</i>
Doğal Olaylar	<i>Deprem</i>
	<i>Yangın</i>
	<i>Kasırđa</i>
	<i>Sel baskını</i>
Personel Kaynaklı Krizler	<i>İşyeri zorbalığı</i>
	<i>Grevler</i>
	<i>Cinsel taciz</i>
	<i>Üst Yöneticilerin yanlış uygulamaları ve ibmalleri</i>
	<i>Kaçırılma ve rehlin alma olayları</i>
	<i>Görevi suiistimal/Rüşvet/Zimmet/Yolsuzluk</i>
Finansal Krizler	<i>Satışlardaki düşüş</i>
	<i>İflas</i>
	<i>Hammadde fiyatlarındaki artış</i>
Teknolojik Krizler	<i>Siberatak/Hacking</i>
	<i>Veri kayıpları</i>
	<i>Bilgi sızdırma/Telif hakkı ihlali</i>

Bu olaylar yalnızca organizasyonun sürdürülebilirliğini tehdit ettiğinde krize dönüşme potansiyeline sahiptir (Hermann 1963, Pearson ve Clair 1998, Weick 1988’den akt. Riggio ve Newstead, 2023), bu da bu tür olayların ele alınış biçimine ve kamuoyunun haberi olup olmasına bağlıdır. Örneğin, bir yolsuzluk vakası, ifşa olmadan tedbir alınarak sonuca bağlanır ve gereken müeyyide uygulanırsa kurum için bir tehdit olma olasılığı en aza indirilir.

Kriz tipolojileriyle ilgili devam eden zorluk, belirli kriz olaylarını dahil edecek veya hariç tutacak kadar kesin, ancak birden fazla belirli kriz türünü hesaba katacak kadar geniş kategoriler belirlemektir. Krizleri nedene göre kategorize etmenin yanında, zamanlama ve süreye dayalı (Ani, için için yanan) bir gruplama da yapılmıştır (James ve Wooten (2005)).

Ani krizlerde kriz beklenmedik olarak kabul edildiğinden ve kuruluşun bunun geleceğini bilmediği ve/veya önleyemediği veya hazırlık yapamadığı makul olduğundan, kuruluş bir miktar sempati kazanır (Doğal afet, terör saldırısı vb.). Bir süredir devam eden (için için yanan) krizler ise organizasyonun görmezden geldiği (İşyeri güvenliği sorunları, ürün kusurları vb.) durumlar olarak algılanır ve anlayışla karşılanmaz. (James ve Wooten 2005).

3. KRİZ LİDERLİĞİ:

Lider organizasyonun ilham kaynağı, rehberi ve yönlendiricisidir. Hayatın doğal akışında ve vizyonu oluşturan planların uygulanmasında sorunsuz ilerleyen süreç, kriz zamanlarında lidere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyar. İstikrarlı zamanlara göre oluşturulmuş liderlik teorileri ve yapılan liderlik araştırmaları kriz zamanlarında liderlik için yapılan çalışmalara oranla çok daha fazla sayıdadır ve kriz dönemi liderlik araştırması alanında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Krizler, genellikle uyarı vermeden meydana gelen ve bir organizasyonun tüm işleyişini sekteye uğratan, beklenmedik ve ani durumlardır (Riggio ve Newstead, 2023:204). Kriz döneminde karşılaşılan zorluklarla mücadele için verimli bir şekilde çalışan kriz yönetim ekiplerine ihtiyaç vardır. Doğal afetler, mali krizler, savaşlar ve nükleer yıkımlar, enerji kesintileri, salgınlar vb. sıra dışı durumların yanında, skandallar, kazalar, çalışanlarla ilgili sorunlar, emniyetsizlik ve güvenlik zafiyeti gibi sorunlar da organizasyonlar için kriz yönetimine ihtiyaç duyulabilecek durumlardır (Upadhyay, 2024:2). Krizlerin kriz olarak nitelendirilebilmesi ve çözüm üretilebilmesi için liderlik tarafından “anlaşılması ve analiz edilmesi” gerekir.

3.1. Kriz Dinamikleri:

Liderlerin bir krizle karşı karşıya olduklarını belirlemelerine yardımcı olabilecek bazı kriz dinamikleri (Krizin meydana geldiğini gösteren kriterler) aşağıda sunulmuştur:

Tablo 2: Kriz Dinamikleri

1	DÜŞÜK OLASILIKLI	<i>Standart durumlara göre gerçekleşme ihtimali düşük, nadir, genellikle beklenmedik ve çoğu zaman öngörülemez durumlardır.</i>
2	YENİ VE BELİRSİZ	<i>Standart durumlardan ve bilinen süreçlerden farklı nedenlere/dinamiklere sahiptirler.</i>
3	ANİ VEYA ZAMANA YAYILMIŞ	<i>Bazen ani olarak, bazen de süregelen ihmallerin sonucunda ortaya çıkar.</i>
4	CİDDİ SONUÇLARA SAHİP	<i>Paydaşlar için ciddi sonuçları olan durumlardır.</i>
5	HIZLI TEPKİ İHTİYACI	<i>Harekete geçmek için zaman baskısı vardır. Hızlı karar ve kararlı eylem gerektirir.</i>
6	MEDYATİK	<i>Toplum tarafından ilgi gören, merak edilen ve ilgi gösterilen durumlardır.</i>
7	AHLAKİ VE ETİK YAPTIRIM	<i>Paydaşlar için etik olarak olumsuz etkiler içerebilir.</i>
8	DUYGUSAL ETKİ	<i>Oluşumunda ve sonuçlandığında paydaşlarda duygusal izler bırakır.</i>

3.2. Kriz Teorileri:

Krizleri karakterize eden dinamiklerle ilgilenen dört farklı kriz liderlik teorisi, kriz döneminde karşılaşılan zorluklarla etkin bir şekilde mücadele etmek ve süreci yönetmek için gerekli olan davranış tarzları konusunda yol haritası olarak kullanılabilir:

3.2.1. Kriz Yönetimi Teorisi:

Sosyolog Charles Perrow, insanoğunun modern çağda milyonlarca insanı yaralama veya öldürme kapasitesine sahip karmaşık ve yüksek riskli teknolojiler yarattığını savunmuştur (Perrow, 2004). Perrow'un analizinden türetilen genel bir kural, merkezi liderliğin daha az karmaşık sistemlerdeki sorunlarla başa çıkmada etkili olmasına rağmen, uçak kontrol sistemleri ve uzay araştırmaları gibi daha karmaşık sistemlerin, krizlerle başa çıkmak için merkeziyetçiliğin azaltıldığı bir liderlik yapısına ihtiyaç duyduğudur. Kriz yönetiminin babası olarak da bilinen Ian Mitroff, bir krizi yönetmek için en iyi stratejinin hazırlık olduğunu, etkin bir kriz yöneticisinin olası tüm ihtimalleri öngörmesi ve bunlara hazırlanması gerektiğini savunmaktadır

(Mitroff, 2007). Bu teoride, krize hazırlıklı olmak için, kriz potansiyeline daha duyarlı olan alt düzeydekiler ve ön saftakiler başta olmak üzere her seviyedeki çalışana danışmanın gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Krize hazırlıklı olmak tabiri, istikrarlı dönemlerde kriz müdahale ekiplerinin oluşturulmasını, farklı kriz biçimlerini öngörmeyi ve Kriz Komuta Merkezi oluşturmayı içermektedir. Ancak her olası kriz için plan ve hazırlık yapmak imkansızdır. Öngörülemeyen krizler kaçınılmazdır ve tepki vermek için “bireysel ve kolektif liderlik kapasitesi” gerekmektedir (Riggio ve Newstead, 2023:209).

3.2.2. Bilişsel Kaynak Teorisi:

Fiedler (1967; akt. Riggio ve Newstead, 2023) tarafından liderlik için oluşturulan koşullu teorinin yanında aynı araştırmacının stresli ve zor koşullar altında liderlik için oluşturduğu bilişsel kaynak teorisi adlı model önerisi de literatürde mevcuttur. Bu teori, lider zekâsı/lider deneyimi ile stresli/stressiz koşullar arasında ayırım yapar. Bu teoriye göre, stres/kriz zamanlarında daha deneyimli liderler daha iyi performans gösterirken, stressiz koşullar altında zeki liderlerin daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Mantık, daha zeki liderlerin strateji üzerinde düşünmek ve farklı eylem yollarını tartmak için zaman ayırma eğiliminde olmaları, daha deneyimli liderlerin ise durumları daha yapılandırılmış terimlerle görmeleri, prova edilmiş stratejilere güvenmeleri ve daha hızlı harekete geçmeleridir. Bilişsel Kaynak Teorisini destekleyen araştırmaların çoğu askeri ortamlarda yürütülmüştür. Acil olan krizler, hızlı ve kararlı bir şekilde harekete geçmek için yeterince deneyimli liderler gerektirir. Takipçiler lidere güvenmeli ve itaat etmelidir.

3.2.3. Karmaşık Liderlik Teorisi:

Karmaşıklık liderlik teorisi, günümüz dünyasının karmaşık olduğunu ve birbiriyle bağlantılı çeşitli faktörlerin aynı anda, birçok düzeyde ve birçok bağlamda meydana geldiğini savunur (Uhl-Bien vd., 2007; Uhl-Bien ve Arena, 2017). Bu karmaşıklığın bir sonucu olarak, liderlerin karşılaştıkları zorluklara uyarlanabilir yaklaşımlara sahip olmaları, paydaşların da uyarlanabilir ve yaratıcı çözümler geliştirmek için birlikte çalışmaları gerekir. Bu, bilgilerin hızla paylaşılmasını, olası eylem yollarının oluşturulmasını ve değerlendirilmesini içerir. Karmaşıklık teorisine göre, liderlik yukarıdan aşağıya bir şekilde başlamaz. Bunun yerine paydaşların karmaşık etkileşiminden ortaya çıkar. Krize bu yöntemle verilen tepkiye örnek olarak, sağlık sektörü lider, paydaş ve işletmecilerinin, mevcut teknolojiyi hızla kullanıma soktuğu, kolektif olarak stratejiler geliştirdiği, bürokratik

engellerden etkilenmemek için merkezi hükümetlerden fazla yardım almadığı COVID-19 salgınına verilen tepki gösterilebilir. Karmaşıklık teorisi, liderlerin birincil rolünün, paydaşların bürokrasi veya standart işletme prosedürleri tarafından boğulmadan gerekli eylemleri gerçekleştirmelerini sağlayarak krizlere uyarlanabilir yanıtlar sağlamak olduğunu ileri sürer. Liderin rolü, krize çözüm katkısı sunacak paydaşlara alan yaratmak ve destek sağlamaktır (Uhl-Bien, 2021).

3.2.4. Karizmatik Liderlik Teorisi:

Kriz esnasında paydaşlar, yönlendirme, güvenlik ve güvence için lideri gözlemlerler (Kets de Vries, 1988'den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Karizmatik liderlere daha bağımlı hale gelirler ve onlardan daha kolay etkilenirler (Shamir vd., 1993). Karizmatik liderliğin kavramsallaştırılması aşamasında, ikna edici bir vizyon ifade etme yeteneği, tutkunluk, bağlılık, güven ve sevimlilik vb. daha çok liderin davranışsal özelliklerine odaklanır (Conger ve Kanungo, 1988). Takipçiler karizmatik liderlerle özdeşleşme ve onlara derinden bağılı olma eğilimindedir, karizmatik liderlerin kriz durumlarında özellikle de takipçiler sıkıntıda olduğunda ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir (Willner, 1984'den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Karizmatik bir lider, kriz durumundan kurtuluş vaadinde bulunarak lider takipçi bağıını güçlendirir. Sonuç olarak, grup üyeleri kriz koşulları altında karizmatik liderleri seçmeye yönelir (Pillai ve Meindl, 1998) ve onları liderlik rollerinde daha etkili olarak değerlendirir (Pillai, 1996). Kriz durumunun takipçilerin liderlerini daha karizmatik olarak değerlendirmesine neden olduğu öne sürülmüştür (Halverson vd., 2004). Kriz koşulları altında karizmatik liderliğin etkisi genellikle iki şekilde gerçekleşir: Takipçiler liderleri olarak karizmatik bireyleri tercih eder ve krizler sırasında liderler daha karizmatik ve etkili olarak değerlendirilir. Başka bir araştırma alanı, karizmatik liderin kriz koşulları sırasındaki davranışına odaklanır ve hem lider davranışının sözel olmayan unsurlarını hem de sözlü/retorik davranışlarını inceler. Örneğin, canlı yüz ifadeleri, coşkulu ses tonu ve güven gösterileri, karizmatik liderin takipçilerini motive etme araçlarının bir parçasıdır (Awamleh ve Gardner, 1999). Benzer şekilde, ikna edici bir strateji ve vizyon, kapsayıcı konuşma (ben yerine biz), iyimser mesajlar (üstesinden geleceğiz), kolektif etkinlik (birlikte başarabiliriz), karizmatik liderin takipçileri çekmesine ve harekete geçirmesine yardımcı olan retorik davranışlardır (Bligh ve Kohles, 2008; Scyranian ve Bligh, 2008).

3.3. Krizde Liderlik Yetkinlikleri:

Kriz yönetimi süreci kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olarak aşamalara bölünebilir. Önceki maddelerde belirtildiği gibi, kriz öncesi planlama, hazırlık ve erken ikaz sistemlerinin kurulması krizleri yönetmek için temel kuraldır. Her krizi öngörmek ve planlamak mümkün değildir. COVID-19 salgınının acı bir şekilde gösterdiği gibi, tüm krizlerin net bir şekilde belirlenmiş başlangıçları veya sonları yoktur, bu nedenle kriz öncesi ve sonrası ayrımı belirsizleşir. Bu nedenle, kriz liderliği için temel yeterlilikleri belirlemek amacıyla kronolojik veya tamamen olaylara dayalı bir yaklaşım benimsemek yerine, “kriz yaşam döngüsü boyunca kritik öneme sahip beş yeterlilik” belirlenmiştir (Riggio ve Newstead, 2023:211). Aşağıda açıklanan beş yetenek, liderlerin krizlere hazırlanmasına ve yönetmesine yardımcı olabilir.

* *Anlamlandırma ve Analiz Etme*

**Karar Alma*

**İletişim*

**Kaynak Tahsisi/Takım Rulbunu Oluşturma*

**Öğrenme Kültürünü Geliştirme*

3.3.1. Anlamlandırma ve Analiz Etme:

Anlamlandırma, bireyin içindeki ipuçlarıyla karşılaştığı yeni durumlara dair bir anlayış oluşturmak için önceki deneyim ve bilgilerini kullandığı sezgisel bir süreçtir (Maitlis ve Sonenshein, 2010). Krizlerin belirsiz, karmaşık ve ağır sonuçlara yol açan doğası göz önüne alındığında, liderin anlamlandırma becerilerinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Krize yönelik anlamlandırma süreci ne kadar yetersizse, krizin kontrolden çıkma olasılığı o kadar yüksektir (Weick, 1988:305). Önceden var olan deneyim ve beklentiler anlamlandırmayı etkiler (Maitlis ve Sonenshein, 2010). Bir sistemin başarısız olmasını beklersek, o zaman sistemin başarısız olduğunun göstergesi olan bir belirtiyi hemen anlarız. Ancak, ekonomik krizlerde olduğu gibi bankacılık sisteminin başarısızlığı olasılığına dair hiçbir fikrimiz yoksa, belirgin ve erken sinyalleri görmezden gelme olasılığımız yüksektir. Liderlerin krizin doğasını ve olası sonuçlarını anlamak için düşünmeleri, kararlar almaları ve harekete geçmeleri gerekir (Weick, 1988'den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Kriz zamanlarında, ne olduğu, bunun ne anlama geldiği ve ne yapılması gerektiği konusunda karşılıklı anlayış yaratmak için anlamlandırma paylaşılmalıdır (Maitlis ve Christianson, 2014). Etkili kriz liderliği, duygusal tepkileri kasıtlı olarak etkilemek için bilinçli ve vicdanlı bir

çerçevlendirme gerektirir (James vd., 2011). Liderler, krizleri yönetilebilir, olumsuz duyguları azaltabilir ve paydaşlar arasında iyimserlik ve dayanışma duygularını teşvik edebilirler. Bir liderin krizleri çerçeveleme yeteneği, kendi duygusal tepkilerini de dengeleyebilir ve böylece daha rasyonel, ihtiyatlı ve etik kararlar alabilmesini ve krizi anlamlandırabilmesini sağlar (James vd., 2011).

3.3.2 Karar Alma:

Krizlerde liderlerin “akıllıca ve hızlı kararlar alma yeteneğine” sahip olması gerekir (James ve Wooten 2005, s. 148). Kriz acil eylem gerektirir, bu nedenle karar alma dikkatli ancak hızlı bir şekilde yapılmalıdır (Walumbwa vd., 2014). Krizlerde karar alma bazen hızlı, bazen yavaştır ancak her zaman en sağlıklı bilgilere dayanmalı ve sonuçlarının en fazla paydaş çeşitliliğini içermesine dikkat edilmelidir. Ancak hız unsuru, başkalarından tavsiye almadan, kişisel önyargılarla, ani veya sezgisel olarak kararlar almanın mazereti olmamalıdır. Liderler nihai kararların sorumluluğunun kendilerinde olduğunu unutmamakla birlikte, konunun uzmanlarına danışma seçeneğini ihmal etmemelidir (James ve Wooten, 2005). Krizlerde karşısında liderler genellikle yaptıkları kadar yapmadıkları şeyler için de eleştirilmektedir. Bazen liderler kaçınılmaz olarak bazı paydaşları diğerlerinden daha kötü durumda bırakacak olan kararlar almak konusunda uzman desteği almak zorunda kalırlar. Bunun yakın tarihli ve canlı bir örneği, COVID-19 aşlarının nasıl ve kime uygulanacağı, kritik durumdaki hastaları hayatta tutmak için gereken sınırlı ve temel ekipmanın nasıl tahsis edileceği kararıdır. Bu, yalnızca karar alma sürecinin değil, aynı zamanda kararların içeriğinin de önemli olduğunu ve kriz zamanlarında karar almada adalet ve insanlık erdemlerinin temel dayanakları temsil ettiğini göstermektedir. Liderler, durumu dikkatlice analiz ederek, kriz durumuna birden fazla perspektiften bakarak ve tüm olası eylem yollarını göz önünde bulundurarak sağlam bir muhakeme yapmalıdır. Lider, konunun uzmanlarından ve danışmanlardan bilgi toplamakla birlikte, tartışma sürecinin konudan sapmamasını sağlamada önemli bir rol oynar. Karar alma ekibi arasında çatışma kaçınılmazdır ve çatışmanın yapıcı bir yönde ilerlemesini sağlamak liderin görevidir. Lider, sonuçta ortak iyiliğe en iyi şekilde hizmet eden eylem yolunu belirlemekten sorumludur (Riggio ve Newstead, 2023:213).

3.3.3. İletişim:

Kriz yönetimi hakkındaki en eski çalışmalardan beri doğru ve etkin iletişim en temel liderlik yetkinliği olarak kabul edilmiştir (Coombs ve Holladay, 1996). İletişim (bilgi alışverişı), şartların hızla değiştii bir krizde, liderin

bilgiye ulaşması, anlamlandırması ve paydaşlarla paylaşması açısından hayati önem taşır. Krizler tek başına yönetilemez, anlamlandırmanın ve analizin paylaşılması, kararların paydaşlar tarafından kabul edilip uygulanması iletişimle mümkün olur. İletişim, krizde paydaşların sürece katılımını ve işbirliğini sağlar (Seeger vd., 2003). Liderler, birden fazla paydaş arasındaki iletişimi kolaylaştırmada önemli bir rol oynar, ilk kez iletişim kurması ve işbirliği yapması gereken bireyleri ve kuruluşları birbirine bağlamaya yardımcı olur. İnsanlar yönlendirme için liderlere bakarlar. Bu nedenle, liderlerin görünür olması ve krize derhal müdahale etmesi önemlidir (Liu vd., 2020). Büyük ölçekli krizlerde, üst düzey liderlerin kendileriyle paydaşlar arasındaki mesafe hissini her düzeyde azaltması gerekir (Bligh ve Riggio, 2013). Örneğin, devlet başkanları doğal afetlerin olduğu yere hızla gider ve toplumun geri kalan kesimine medya üzerinden bilgilendirme yapar, eylem planını açıklar. Bu sayede; (a) Paydaşlar kriz hakkında bilgilendirilir, (b) Lider güven kazanır, (c) Krizden etkilenen paydaşların korku ve endişeleri giderilir (Tetteh, 2020). Kriz zamanlarında liderler paydaşları dinleyerek de onlara değerli olduklarını hissettirirler. Kriz dönemlerinde liderlik etmek liderler için duygusal olarak yorucu olabilir, ancak empati yapmak, hislere dokunmak (Wilson ve Newstead, 2022), paydaşlar arasındaki mesafeyi azaltır. Kriz zamanlarında bilgiyi geniş ve sık olarak yaymak bir diğer önemli iletişim görevidir. Liderler cesaretlendirici, iyimser ancak gerçekçi olmalı, gerçek riskleri ve kayıpları kabul etmekten kaçınmamalıdır. Krizin olumsuz sonuçlarının önlenmesine odaklanmak yerine, krizi çözmek için nelerin yapıldığına ve yapılabileceğine odaklanılmalıdır (Stam vd., 2018). Liderlerin durumun gerçeklerini dürüstçe hesaba katması, güven oluşturması, şefkat ve empati göstermesi ve kararlı bir duruşla cesaret aşılması gerekir. Kriz zamanlarında iletişimin açık ve basit olması, zorlukların samimi bir şekilde kabul edilmesi ve daha iyi zamanların geleceğine dair umudun muhafaza edilmesi gerekir..

3.3.4. Kaynak Tahsisi/Takım Ruhunu oluşturma:

Liderler, krizle başa çıkmak için çözüm bileşenlerinin faaliyetlerini koordine etmede merkezi bir rol oynarlar. Bu, gerektiğinde sorumlulukları astlara devretmeyi içerir. Krizler, iş birliği gerektirir. Bu nedenle liderin, ortak bir amaç veya hedef doğrultusunda çalışmak için çeşitli birey ve gruplar arasında işbirliği, uyum ve koordinasyon yaratması gerekir (Ernst ve Chrobot-Mason, 2010; Cross vd., 2013) Liderlerin esnek, mütevazı olmaları ve çatışma yönetimi konusundaki tecrübeleri, büyük ölçekli krizlerde, ilerleme sağlamak için taviz verme ve uzlaşma içeren konuları müzakere etmek ve diğer liderlerle iş birliği yapmak konusunda avantaj sağlar (Kaiser, 2020).

Kriz durumlarında iyi performans gösterebilmek için iki önemli etken ‐lidere güven‐ ve ‐ekip dayanışması/ruhu‐ dur. Lider, hem güveni teşvik etmede hem de kriz sırasında dayanıklılığı desteklemede kritik bir rol oynar. (James ve Wooten, 2005), güvenin kriz liderliğinin ilk adımı olduğunu savunur. Yeni oluşturulan ekipler arasında güvenin hızla geliştirilmesi gerekir (Curnin vd., 2015). Güven kültürü ve ekip dayanışması birlikte yol alır. Lider krizin olumsuz sonuçlarından ziyade iyimser sonuçlara odaklanmalıdır. Bir krizde liderler, kaynakları ve ekip çabalarını koordine etmeye yardımcı olan bir ‐merkez‐ olmalıdır. Lider, çeşitli grupları ve bireyleri krizi ele almak için birlikte çalışmaya teşvik etmeli, bu üyeleri uygun şekilde hareket etmeleri ve kararlar almaları için yetkilendirmeli, üyelerin her zaman izlendiğinden ve iletişim hatlarının açık ve akıcı olduğundan emin olmalıdır.

3.3.5. Öğrenme Kültürünü Geliştirme:

Her kriz öngörülemez ancak her kriz öğrenme için zengin fırsatlar sunar. Kriz liderliğinin başarısızlığı bile bir krizde daha iyi liderlik etmeyi öğrenmek için fırsatlar sunabilir (Farazmand, 2007). Bir kriz sırasında ve sonrasında, hata bulmak veya suçlu aramak kolaycılığı (Boin ve Hart, 2003) yerine, gelecekteki krizlere hazırlanmak ve organizasyonu güçlendirmek için krizden ders çıkarmaya odaklanmak gerekir. Organizasyonlar, krize iyi yanıt vermelerini ve performans göstermelerini sağlayan faktörleri ve performanslarını engelleyen faktörleri incelemelidir (Pearson ve Mitroff, 1993). Lider için en iyi strateji, krizlerden sürekli olarak ders çıkarmayı amaçlayan bir ‐öğrenen organizasyon‐ kültürünü beslemektir (Kayes ve Yoon, 2016). Krizlerde liderlik etmek, iş ve organizasyonun birçok farklı unsuru hakkında bilgi ve tecrübe edinmeyi sağlar (Pearson ve Mitroff, 1993). Ayıplanma, suçlanma korkusu vb. psikolojik engeller başarısızlıktan öğrenmeyi engelleyebilir (Cannon ve Edmondson, 2005). Liderin görevi, başarısızlıktan öğrenme konusunda bir kültür oluşturmaktır. Araştırmalar, liderin açık fikirli ve ulaşılabilir olmasının psikolojik bir güvenlik hissi yarattığını ve bunun da paydaşların başarısızlıktan öğrenmesine yardımcı olduğunu ileri sürmektedir (Hirak vd., 2012). Krizlerin sunduğu öğrenme fırsatlarına dayanarak, liderler krizlerin ardından yeni normlar oluşturmada önemli bir rol oynarlar. Bu, basitçe emirler vererek veya yeni politika ve prosedürler dikte ederek yapılamaz (Williams vd., 2017). Bunun yerine, arzu edilen davranışları rol model olarak göstermek, tanımak, güçlendirmek için liderlik gerekir. İleriye dönük olarak, liderlerin krizleri yeniden çerçeveselendirmeye yardımcı olmaları, sadece olumsuz yönlere odaklanmamaları, ayrıca bunları kuruluşlarının dayanıklılık ve uyum sağlama yetenekleri açısından büyümeleri için fırsat olarak görmeleri önemlidir (James vd. 2011). Daha da önemlisi, krizler

hem kurumsal hem de kişisel kaynakları tüketebilir, bu nedenle liderlerin paydaşların fiziksel varlıklarını geri kazanmasına ve topluluk üyelerinin psikolojik ve duygusal refahını yenilemesine yardımcı olması önemlidir. Her kriz sonrasında; neyin işe yaradığı/yaramadığı, gelecekte benzer krizleri önleyebilecek hangi hazırlıkların yapılabileceği konuları mutlaka masaya yatırılmalıdır.

4. KRİZ YÖNETİMİ METODOLOJİSİ:

4.1. Kriz Öncesi:

Bu aşama “önleme safhası” olarak da tanımlanabilir. Krizin erken uyarı işaretlerini tespit etmeyi de içeren bu aşamada krize yol açabilecek ve tespit edilebilen risklerin azaltılması amaçlanır. Organizasyonun risk yönetimi programının bir parçasıdır. Hazırlık, kriz yönetim planını oluşturmak, kriz yönetim ekibini seçmek ve eğitmek ve planın provasını yapmak safhalarından oluşur. Bu aşamada, kriz yönetim ekibi tüm olası krizlerin kapsamlı bir listesini beyin fırtınası yaparak oluşturmalıdır. Bu, geçmiş olayları göz önünde bulundurmayı ve tekrarlanan durumları önlemek için gerekli kaynakların yeteri olup olmadığını değerlendirmeyi içerir. Bu yöntem, mevcut süreçleri ve prosedürleri optimize ederek önlenebilir riskleri belirlemeye yardımcı olur. Geliştirilmiş kriz yönetim planına sahip bir organizasyon, kriz geldiğinde ne yapacağını tam olarak bilir, bu sayede süreç profesyonel bir şekilde yönetilir ve kaos ortamının oluşmasına izin verilmez. Bu aşamada kriz öncesinde oluşturulan kriz yönetim ekibinin tamamı planın geliştirilmesine dahil edilmeli ve tüm süreçlere katılmalıdır. Bu aşamada özetle “muhtemel riskler azaltılmalı”, “kriz yönetimi programı geliştirilmeli” ve “paydaşlar eğitilerek hazırlanmalıdır” (Goh, 2016).

4.2. Kriz Süreci:

Krize müdahale edebilmek için;

- * Kriz oluşumunu etkileyen tüm faktörlerin risk değerlendirmesini yapmak;
- * Mevcut kaynakların ihtiyaca cevap verme durumunu ölçmek,
- * Krize müdahaleyi engelleyebilecek kısıtlamaları belirlemek.
- * İlk müdahale seçeneklerini belirlemek ve değerlendirmek gerekmektedir.

Bir kriz meydana geldiğinde insanlar ne olduğunu bilmek ister. Doğru bilginin doğru kişiye ulaşmasını sağlamak öncelikli ihtiyaçtır. Kriz, bilgi ihtiyacını da beraberinde getirir. Medya ve haber alma unsurları, bilgi

boşluğunu doldurmada öncelik almak için harekete geçecek, kriz yaşıyan kuruluş haber medyasıyla iletişim kurmazsa, başka kaynaklar haber ihtiyacını karşılamak için rol alacaktır. Söz konusu kaynakların yanlış veya kasıtlı olarak fırsatçı bilgilendirmeleri ise organizasyonun aleyhine olacaktır. Kriz yönetimi hızlı ve doğru bir tepki vermelidir.

Kriz öncesinde hazırlanan, prova edilen, geliştirilen, paydaşlara benimsetilen “Kriz Yönetimi Planı” uygulamaya konulmalı, uygulamanın ilk sonuçları değerlendirilmeli, paydaş ihtiyaçlarına göre uygulamaların öncelik sırası değiştirilmeli, gerekirse plan revize edilmeli, ek kaynaklar devreye sokulmalıdır. Durum değerlendirilmesi sonucunda organizasyon üzerinde önemli bir etki yaratma potansiyeli olan (Kârlılık düşüşü, şirketin itibarının zarar görmesi, arzu edilmeyen medya ilgisi, hukuki ve adli süreç vb.) durumlar oluşacaksa krizin derecesi yükseltilmelidir. Sorunun ciddiyetini ve büyüklüğünü doğru değerlendirmek, krizi sınıflandırmak ve tanımlamak, daha fazla hasarın önlenmesi ve krizin etkilerini azaltmak için esastır (Goh, 2016).

4.3. Kriz Sonrası:

Kriz yönetiminin son aşaması, her şeyin normale dönmeye başladığı zamandır. Krizin sona erdiği yetkililer tarafından ilan edilmeli, krizin akut aşaması geçtiyse kuruluş olabildiğince çabuk normal operasyonlarına odaklanmalıdır.

Kriz sonrası hasarın ve paydaşlarda yarattığı etkinin tespiti öncelikli konudur. Krizin nedenleri belirlenmeli, paydaşlardan gelen geri bildirimler analiz edilmeli, krizin ele alınışı, kriz öncesi yapılan planlamanın uygulama ve etkinlik derecesi değerlendirilmeli, kriz prosedürlerinde değişiklik ihtiyacı derhal giderilmelidir. Kriz sonrası değerlendirme ekibi üyeleri, kriz öncesi kurulan kriz yönetimi ekibinden farklı olmalıdır.

Krizin sonuçları konusunda tüm paydaşlar seviye ve pozisyonlarına göre bilgilendirilmelidir. Gerekli raporlamalar sonucunda elde edilen bulgular uygun paydaşlarla paylaşılmalı, organizasyonun krizden edinmesi gereken “tecrübe ve öğrenmenin” ve bu kazanımların “uygulamaya konulmasının” üzerinde durulmalıdır. Organizasyona ve ürünlerine olan güvenin tekrar tesis edilmesine öncelik verilmelidir (Goh, 2016).

5. SONUÇ

Tüm liderler büyük krizleri yönetmekle görevlendirilmeyecektir, ancak tüm liderler görev süreleri boyunca çeşitli seviyede krizlerle karşılaşacaktır. Liderlerin farklı krizlerin ortak dinamiklerine hakim olmaları önemlidir,

böylece erken uyarı işaretlerini zamanında algılayabilir, krizin ayak seslerini fark edebilirler. Kriz zamanlarında liderler; kriz tanımlamaktan iletişim kurmaya, kaynakları ve ekip çalışmasını koordine etmekten öğrenmeyi teşvik etmeye ve sorumluluk gerektiren kararlar almaya kadar kritik görevler üstlenirler. Temel kriz liderliği yetkinlikleri krizin türü veya ölçeği ne olursa olsun gereklidir ve lider seçimi ve gelişiminde dikkate alınmalıdır. Krizler, büyük olasılıkla artan sıklıkta ve karmaşıklıkta meydana gelmeye devam edecektir; bu da iyi kriz liderliği için araştırma, eğitim ve kapasite geliştirme yönündeki çabaları sürdürmenin kaçınılmaz olduğu anlamına gelmektedir.

Kaynaklar:

- AWAMLEH, R. ve GARDNER, W. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness, the effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership*.10:345–74
- BLIGH, M. ve KOHLES, J. (2008). Negotiating gender role expectations, rhetorical leadership and women in the U.S. Senate. *Leadership* 4:381–402
- BLIGH, M. ve RIGGIO, R. (2013). *Exploring Distance in Leader-Follower Relationships. When Near Is Far and Far Is Near*. London. Routledge.
- BOIN, A. ve HART, P. (2003). Public leadership in times of crisis, Mission impossible? *Public Adm.* 63(5):544–53
- CANNON, M. ve EDMONDSON, A. (2001). Confronting failure, antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *J. Organ. Behav.* 22(2):161–77
- CANNON, M. ve EDMONDSON, A. (2005). Failing to learn and learning to fail intelligently. How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Plann.* 38(3):299–319
- CONGER, J. ve KANUNGO, R. (1988). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- COOMBS, W. ve HOLLADAY, S. (1996). Communication and attributions in a crisis an experiential study in crisis communication. *J. Public Relat. Res.* 8(4):279–95
- CROSS, R., ERNST, C., PASMORE, B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organ. Dyn.* 42:81–91
- CURNIN, S., OWEN, C., DOUGLAS, P., CAIN, T., PARSONS, D. (2015). Role clarity, swift trust and multi-agency coordination. *J. Conting. Crisis Manag.* 23(1):29–35
- ERNST, C. ve CHROBOT-MASON, D. (2010). *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*. New York: McGraw-Hill
- FARAZMAND, A. (2007). Learning from the Katrina crisis a global and international perspective with implications for future crisis management. *Public Adm. Rev.* 67:149–59
- FIEDLER, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- FIEDLER, F. ve GARCIA, J. (1987). *New Approaches to Effective Leadership and Organizational Performance*. New York: Wiley
- GOH, M. H. (2016). *A Manager’s Guide to Implement Your Crisis Management Plan*. Business Continuity Management Specialist Series (1st ed., p. 192). Singapore: GMH Pte Ltd.

- HALVERSON, S., MURPHY, S., RIGGIO, R. (2004). Charismatic leadership in crisis situations a laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Res.* 35:495–514
- HERMANN, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Adm. Sci.Q.* 8(1):61
- HIRAK, R., PENG, A., CARMELI, A., SCHAUBROECK, J. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance the importance of psychological safety and learning from failures. *Leadersh. Q.* 23(1):107–17
- HOLLADAY, S. ve COOMBS, W. (1993) Communicating visions an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Manag. Commun. Q.* 6:405–27
- JAMES, E. ve WOOTEN, L. (2005). Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis. *Organ. Dyn.* 34(2):141–52
- JAMES, E., WOOTEN, L., DUSHEK, K. (2011). Crisis management informing a new leadership research agenda. *Acad. Manag. Ann.* 5(1):455–93
- KAISER, R. (2020) Leading in an unprecedented global crisis: the heightened importance of versatility. *Consult.Psychol. J. Pract. Res.* 72(3):135–54
- KAYES, C. ve YOON, J. (2016). The breakdown and rebuilding of learning during organizational crisis, disaster, and failure. *Organ. Dyn.* 45(2):71–79
- KETS DEVRIES, M. (1988). Prisoners of leadership. *Hum. Relat.* 41:261–80
- LIU, B., ILES, I., HEROVIC, E. (2020). Leadership under fire how governments manage crisis communication. *Commun. Stud.* 71(1):128–47
- MAITLIS, S. ve CHRISTIANSON, M. (2014). Sensemaking in organizations taking stock and moving forward. *Acad.Manag. Ann.* 8:57–125
- MITROFF, I. (2004) *Crisis leadership : Planning for the unthinkable*, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons.
- PEARSON, C. ve CLAIR, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- PEARSON, C. ve MITROFF, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared a framework for crisis management. *Acad.Manag. Perspect.* 7(1):48–59
- PERROW, C. (1999). *Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies.* Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.Revis. ed.
- PERROW, C. (2004). A personal note on normal accidents. *Organ. Environ.* 17(1):9–14
- PILLAI, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *J. Appl. Soc. Psychol.* 26:543–62
- PILLAI, R. ve MEINDL, J. (1998). Context and charisma, a “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *J. Manag.* 24:643–71

- SEEGER, M., SELLNOW, T., ULMER, R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Westport, CT:Greenwood
- SEYRANIAN, V. ve BLIGH, M. (2008). Presidential charismatic leadership exploring the rhetoric of social change. *Leadersh. Q.* 19:54–76
- SHAMIR, B. ve HOUSE, R., ARTHUR, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership a self-concept based theory. *Organ. Sci.* 4:577–94
- STAM, D., VAN KNIPPENBERG, D., WISSE, B., NEDERVEEN PIETERSE, A. (2018). Motivation in words: Promotion- and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *J. Manag.* 44(7):2859–87
- RIGGIO, R. ve NEWSTEAD, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and J Edu Psyc Res*, 2024 Volume 6 | Issue 1 | 5 Organizational Behavior, 10, 201-224.
- TETTEH, H. (202). A leader's guide to crisis communication. Lessons from Ebola for COVID-19. *Military Med.* 185(9–10):1371–75
- UHL-BIEN, M. (2021). Complexity and COVID-19. Leadership and followership in a complex world. *J. Manag. Stud.* 58(5):1400–1404
- UHL-BIEN, M. (2017). Complexity leadership enabling people and organizations for adaptability. *Organ. Dyn.* 46:9–20
- UHL-BIEN, M., MARION, R., MCKELVEY, B. (2007). Complexity leadership theory, shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadersh. Q.* 18:298–318
- UHR, C. (2017). Leadership ideas as barriers for efficient collaboration during emergencies and disasters. *J. Conting. Crisis Manag.* 25(4):301–12
- UPADHYAY, D. (2024). Crisis Leadership: A Conceptual Approach for Key Competencies and Recommendations. *J Edu Psyc Res*, 6(1), 01-05.
- WU, Y.L., SHAO B., NEWMAN, A., SCHWARZ, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.
- WALUMBWA, F., MAIDIQUE, M., ATAMANIK, C. (2014). Decision-making in a crisis: What every leader needs to know. *Organ. Dyn.* 43(4):284–93
- WILSON, S. ve NEWSTEAD, T. (2022). The virtues of effective crisis leadership: What managers can learn from how women heads of state led through the first wave of COVID-19. *Organ. Dyn.* 51(2):100910
- WEICK, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *J. Manag. Stud.* 25(4):305–17
- WILLIAMS, T., GRUBER, D., SUTCLIFFE, K., SHEPHERD, A., ZHAO, E. (2017). Organizational response to adversity fusing crisis management and resilience research streams. *Acad. Manag. Ann.* 11(2):733–69
- WILLNER, R. (1984) *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. New Haven, CT: Yale Univ. Press

Sıra Dışı Liderlik

Yunus Yılan¹

Özet

Sıra dışı liderlik, geleneksel sınırların ötesine geçerek yaratıcı, yenilikçi ve insana dayalı bir liderlik yaklaşımı sunar. Bu liderler, sürekli değişen iş dünyasında başarıyı yakalamak ve sürdürülebilir kılmak için önemlidir. Son yıllarda değişim ve yenilenme ile birlikte kaos, belirsizlik ve karmaşa sonucunda liderliğin yeniden sorgulanması sonucunda sıra dışı liderler ortaya çıkmıştır.

Tarih boyunca liderler, takipçilerini etkileyerek büyük olaylara imza atmış ve hem ülkelerin hem de dünyanın kaderini şekillendirmiştir. Siyasi, ekonomik, askeri ve dini alanlarda farklı liderlik örnekleri tarihte derin izler bırakmıştır. Günümüzde ise Bill Gates, Steve Jobs, Mark Zuckerberg ve Elon Musk gibi isimler, örgütlerin yönetiminde ve işleyişinde devrim yaratarak dikkat çeken liderler arasında yer almaktadır. Öte yandan, COVID-19 pandemisi gibi küresel krizler, siyasi liderlerin kararları ve uygulamaları üzerinden sıra dışı liderlik özelliklerini değerlendirmek için önemli bir zemin oluşturmuştur. Pandemi sürecindeki liderlik yaklaşımları, kriz yönetimi ve topluma rehberlik açısından liderlerin rollerini daha belirgin hale getirmiştir.

Sıra dışı liderliğin ortaya çıkmasına genellikle kriz, değişim ve kaos gibi olağanüstü durumlar zemin hazırlar. Bu tür koşullarda, liderlerin sergilediği davranışlar, takipçileri üzerinde büyük bir etki yaratır ve liderlik sürecini şekillendirir. Sıra dışı bir lider olmanın ilk adımı, liderin kendi davranışlarını değerlendirmesidir. Bu, takipçilerden beklediği davranışların kendisinin sergilediği tutumlarla uyumlu olup olmadığını sorgulamayı gerektirir. İnsanlar, liderlerin söylediklerinden çok yaptıklarına odaklanır ve liderin eylemleri, takipçilerin davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynar. Bu nedenle, liderin tutarlı, örnek teşkil eden ve ilham verici bir duruş sergilemesi kritik öneme sahiptir.

Bu çalışmada kaos, kriz ve kaotik durumlarda ortaya çıkan sıra dışı liderlik, sıra dışı liderlik ile ilişkili kavramlar, sıra dışı liderliğin türleri ve son yıllarda yaşanan örnek olaylar kavramsal açıdan ele alınmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Türkiye
ORCID: 0000-0001-5467-8675, yyilan@aku.edu.tr

GİRİŞ

Sıra dışı liderlik, salt otorite veya konumsal gücün ötesine geçen çok yönlü bir kavramdır; bireyleri ve kuruluşları hedeflerine ulaşmaları için ilham verme, motive etme ve yönlendirme yeteneğini bünyesinde barındırır. Sıra dışı liderliğin özü, liderin büyümeye, yeniliğe ve iş birliğine elverişli bir ortam yaratma kapasitesinde yatar. Bu, özellikle etkili liderliğin öğretim kalitesini ve öğrenci sonuçlarını geliştirmek için çok önemli olduğu eğitim ortamlarında belirgindir. Araştırmalar, takipçileri ilham vermeye ve onlarla etkileşim kurmaya odaklanmalarıyla karakterize edilen dönüşümsel liderlik tarzlarının, iş katılımını ve kurumsal performansı teşvik etmede özellikle etkili olduğunu göstermektedir (Thanh vd., 2022; Jiang vd., 2017). Bu tür liderler yalnızca bir vizyon belirlemekle kalmaz, aynı zamanda ekiplerini bu vizyona anlamlı bir şekilde katkıda bulunmaları için güçlendirir ve böylece takipçiler arasında bir sahiplik ve bağlılık duygusu geliştirir.

Sıra dışı liderlik genellikle kurumsal kültürü ve çalışan katılımını şekillendirmede önemli bir rol oynayan etik uygulamalar ve duygusal zeka ile ilişkilendirilir. Yüksek duygusal zeka sergileyen liderler, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını anlamak ve bunlara yanıt vermek için daha donanımlıdır ve destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratır (Walter vd., 2011). Bu duygusal uyum, özellikle kriz veya değişim zamanlarında, modern örgütsel dinamiklerin karmaşıklıklarında gezinmek için önemlidir. Örneğin, COVID-19 salgını sırasında, liderler benzeri görülmemiş zorlukların ortasında eğitim kalitesini korumakla görevlendirildiğinden, dirençli ve uyarlanabilir liderliğe duyulan ihtiyaç en önemli hale geldi (Howard & Dhillon, 2021). Etkili bir şekilde iletişim kurma, empati gösterme ve baskı altında bilinçli kararlar alma yeteneği, sıra dışı liderliğin bir özelliğidir.

Duygusal zekaya ek olarak, eğitim kurumlarındaki orta düzey liderlerin rolü göz ardı edilemez. Bu liderler, üst düzey liderlik ile ön saflardaki personel arasındaki boşluğu kapatmada ve stratejik girişimlerin tüm seviyelerde etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamada çok önemlidir (Aaltonen, 2024). Öğretmen gelişimi ve okul iyileştirme üzerindeki etkileri kritiktir, çünkü genellikle meslektaşları için rol modeli ve akıl hocası olarak hizmet ederler. Araştırmalar, orta düzey liderler yeterli şekilde desteklendiğinde, eğitim kurumlarının genel performansını önemli ölçüde artıracaklarını ve böylece mükemmellik kültürüne katkıda bulunabileceklerini göstermiştir (Dhillon vd., 2019). Bu, bir organizasyon içinde her düzeyde liderlik potansiyelini beslemenin önemini vurgular, çünkü sıra dışı liderlik en üsttekilerle sınırlı değildir, ancak organizasyon hiyerarşisinin çeşitli kademelerinden ortaya çıkabilir.

Ayrıca, liderliğin etkisi bireysel organizasyonların ötesine geçerek daha geniş toplumsal sonuçları etkiler. Hizmetkar liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, takipçilerinin ve topluluğun ihtiyaçlarını önceliklendirir, işbirliği ve karşılıklı saygı kültürünü teşvik eder (Harwiki, 2013). Bu yaklaşım yalnızca çalışan memnuniyetini ve performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda toplumun genel refahına da katkıda bulunur. Organizasyonlar kurumsal sosyal sorumluluğun önemini giderek daha fazla anladıkça, liderlerin toplulukları içinde olumlu değişimi yönlendirmedeki rolü daha da kritik hale gelir.

Dolayısıyla geçmişten günümüze yaşanan kaos, karmaşa ve beklenmedik olaylar liderlik türlerinin oluşmasına, gelişmesine, davranışlarının değişmesi sıra dışı liderliği günümüz koşullarında incelemek önemli bir hal almıştır. Çalışmada sıra dışı liderlik kavramı, türleri, sıra dışı liderlerin özellikleri incelenecektir.

1. SIRA DIŞI LİDERLİK KAVRAMI

Sıra dışı bir lideri tanımlamak, bu liderleri akranlarından ayıran özelliklerin, davranışların ve etkilerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını içerir. Sıra dışı liderler genellikle başkalarına ilham verme ve onları motive etme, ilgi çekici bir vizyon yaratma ve büyüme ve yeniliğe elverişli bir ortam yaratma yetenekleriyle tanınırlar. Howard ve Dhillon'a göre sıra dışı liderlik, bir organizasyonun tüm üyeleri için yüksek beklentilerle karakterize edilir ve bu, eğitim ortamlarında sıra dışı sonuçlar elde etmek için temel bir unsur görevi görür Howard ve Dhillon (2021). Yüksek beklentilere yapılan bu vurgu, Sıra dışı liderlerin yalnızca iddialı hedefler belirlemekle kalmayıp aynı zamanda takipçileri arasında bir mükemmellik kültürü de geliştirdikleri yönündeki daha geniş bir anlayışı yansıtır.

Bunlara ek olarak, literatür sıra dışı liderliğe katkıda bulunan birkaç temel özelliği vurgulamaktadır. Arnold ve diğerleri, açıklık, yaratıcılık, yenilikçilik ve ileri görüşlülüğü etkili liderlerin temel özellikleri olarak tanımlamaktadır (Arnold ve diğerleri, 2019). Bu özellikler, liderlerin karmaşık zorlukların üstesinden gelmelerini ve günümüzün hızlı tempolu dünyasında özellikle önemli olan değişen ortamlara uyum sağlamalarını sağlar. Değişimi kucaklama ve yeniliği teşvik etme yeteneği, liderlerin kuruluşlarını sürdürülebilir başarıya yönlendirmelerine olanak tanıdığı için genellikle sıra dışı liderliğin bir özelliği olarak görülür.

Kişisel özelliklere ek olarak, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkisel dinamikler, sıra dışı liderliği tanımlamada önemli bir rol oynar. Sosik ve Cameron, ahlaki inançlar ve niyetler de dahil olmak üzere karakterin,

otantik dönüşümsel liderlik davranışının temeli olduğunu vurgular (Sosik ve Cameron, 2010). Bu bakış açısı, liderlikte dürüstlük ve etik davranışın önemini vurgulayarak, sıra dışı liderlerin yalnızca sonuç elde eden değil, aynı zamanda yüksek ahlaki standartları koruyan ve takipçileri arasında güveni teşvik eden kişiler olduğunu öne sürer.

Liderliğin gerçekleştiği bağlam, bir lideri sıra dışı yapan şeyin ne olduğunu anlamak için kritik öneme sahiptir. Örneğin, Ligon ve diğerleri, liderlik etkinliğini şekillendirmede tarihsel ve durumsal faktörlerin önemini tartışmaktadır (Ligon ve diğerleri, 2012). Sıra dışı liderler, genellikle istikrar veya türbülans zamanlarında olsun, tarzlarını ve yaklaşımlarını ortamlarının benzersiz taleplerine uyacak şekilde uyarlayabilen kişilerdir. Bu uyum yeteneği, değişen koşullara yanıt verme yeteneğinin öğrenci sonuçlarını ve kurumsal başarıyı önemli ölçüde etkileyebileceği eğitim liderliğinde özellikle önemlidir.

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) tarafından yapılan araştırma, farklı kültürlerde değer verilen bir dizi nitelik ve davranış belirleyerek sıra dışı liderliğin anlaşılmasına daha fazla katkıda bulunur (Lerutla ve Steyn, 2021). Bu araştırma, sıra dışı liderlerin genellikle dürüstlük, karizma ve takipçileri arasında sadakati teşvik etme yeteneği gibi özelliklerle karakterize edildiğini vurgulamaktadır. Bu nitelikler yalnızca bir liderin etkinliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşun genel sağlığına ve performansına da katkıda bulunur.

Özetle, sıra dışı liderler kişisel özellikler, ilişkisel dinamikler, bağlamsal uyum yeteneği ve etik davranışın bir kombinasyonu ile tanımlanır. Takipçilerine ilham verir ve onları motive ederler, yüksek beklentiler belirlerler ve mükemmellik ve yenilikçilik kültürünü teşvik ederler. Liderlik manzarası gelişmeye devam ettikçe, sıra dışı liderleri tanımlayan özellikler muhtemelen uyum sağlayacaktır, ancak dürüstlük, vizyon ve ilham verme yeteneği temel ilkeleri etkili liderliğin merkezinde kalmaya devam edecektir.

2. SIRA DIŞI LİDERLİK MODELİ

Mumford (2006)'un araştırması, çeşitli liderlik stilleri, bilişsel süreçler ve sosyal dinamiklerin incelenmesi yoluyla sıra dışı liderliği anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunar. Çalışmaları, etkili liderlikte uyum sağlama yeteneğinin, duygusal zekanın ve ilişkisel becerilerin önemini vurgular ve sıra dışı liderlerin, takipçilerine ilham verirken ve onları meşgul ederken karmaşık ortamlarda gezinebilenler olduğunu vurgular. Liderliğe yönelik bu çok yönlü yaklaşım, yalnızca Sıra dışı liderliğin nelerden oluştuğuna ilişkin

anlayışımızı geliştirmekle kalmıyor, aynı zamanda çeşitli örgütsel ortamlarda etkili liderler yetiştirmek için pratik içgörüler de sunuyor.

Mumford'un sıra dışı liderlik anlayışına katkıları, özellikle karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik merceğinden olmak üzere çeşitli liderlik stillerini keşfetmesinde özetlenmiştir. Mumford ve diğerleri (2008) öncü çalışmasında, sıra dışı liderliğin yalnızca içsel özelliklerin bir işlevi olmadığını, aynı zamanda liderlerin faaliyet gösterdiği bağlamdan önemli ölçüde etkilendiğini ifade eder. Bu bakış açısı, etkili liderlerin stillerini çevrelerinin taleplerini karşılayacak şekilde uyarladıklarını, böylece etkinliklerini ve ekiplerinin performansını artırdıklarını vurgular. Mumford'un araştırması, örneğin karizmatik liderlerin genellikle vizyonları ve duygusal çekicilikleri aracılığıyla takipçilerine ilham verdiğini, pragmatik liderlerin ise karmaşık durumlarda gezinmek için bilişsel becerilere ve pratik problem çözme yeteneklerine güvendiğini öne sürmektedir (Mumford ve diğerleri, 2008; Griffith ve diğerleri, 2015).

Mumford'un üçlü liderlik modeli, farklı lider tiplerinin sıra dışı sonuçlar elde edebileceği farklı yolları vurgular. Karizmatik liderler, etkileyici bir vizyonu ifade etme ve takipçilerini duygusal katılım yoluyla motive etme yetenekleriyle karakterize edilirler. Buna karşılık, ideolojik liderler, ideolojilerine meydan okunduğunda bazen şiddet de dahil olmak üzere aşırı davranışlara yol açabilen güçlü bir inanç ve değer kümesi tarafından yönlendirilirler (Mumford vd., 2007). Öte yandan, pragmatik liderler, ekipleri içinde yenilikçiliği ve uyum sağlamayı teşvik etmelerini sağlayan pratik çözümlere ve bilişsel becerilere odaklanmalarıyla dikkat çekerler (Mumford vd., 2008; Griffith vd., 2015). Liderlik stilleri arasındaki bu farklılaşma, sıra dışı liderliğin karmaşıklığını ve liderlerin çeşitli bağlamlarda uygulanabilen çok yönlü bir beceri setine sahip olma gerekliliğini vurgular.

Dahası, Mumford'un çalışması, liderlik etkinliğini şekillendirmede lider bilişinin önemini vurgular. Liderlerin krizleri ve karmaşık zorlukları etkili bir şekilde aşmak için yansıtıcı düşünme ve anlam çıkarma ile meşgul olmaları gerektiğini ileri sürer (Mumford vd., 2007). Liderliğin bu bilişsel yönü kritiktir, çünkü liderlerin durumları nasıl yorumladıklarını, kararları nasıl aldıklarını ve nihayetinde ekiplerini kurumsal hedeflere ulaşmaya nasıl yönlendirdiklerini etkiler. Mumford'un bulguları, bilişsel becerileri duygusal zeka ve durumsal farkındalıkla bütünleştirebilen liderlerin sıra dışı liderlik nitelikleri sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Griffith vd., 2015; Mumford vd., 2007).

Mumford'un araştırması bilişsel ve duygusal boyutlara ek olarak, liderlikte sosyal dinamiklerin rolünü de vurgulamaktadır. Liderler ve

takipçileri arasındaki etkileşimlerin liderliğin genel etkinliğini önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir (Bedell-Avers vd., 2009). Örneğin, liderler tarafından geliştirilen işbirlikçi ilişkiler, günümüzün hızla değişen ortamlarında kurumsal başarı için olmazsa olmaz olan ekip yaratıcılığını ve yenilikçiliğini artırabilir (Griffith vd., 2015). Liderliğin bu ilişkisel yönü, liderlerin takipçileriyle güçlü bağlantılar kurarak onları etkili bir şekilde ilhamlandırma ve motive etme ihtiyacını vurguladığı için kritiktir.

Ayrıca, Mumford'un liderlik araştırması, farklı liderlik stillerinin örgütsel kültür ve performans üzerindeki etkilerine kadar uzanır. Bir örgüt içinde uygulanan liderlik türünün, çalışan katılımından inovasyon sonuçlarına kadar her şeyi etkileyerek kültürünü şekillendirebileceğini savunur (Griffith vd., 2015; Bedell-Avers vd., 2008). Örneğin, karizmatik liderler tarafından yönetilen örgütler daha dinamik ve yenilikçi bir kültür deneyimleyebilirken, pragmatik liderlere sahip olanlar verimliliği ve problem çözme önceliklendirebilir. Liderlik stilleri ile örgütsel kültür arasındaki etkileşimin bu şekilde anlaşılması, belirli örgütsel hedefler ve bağlamlarla uyumlu etkili liderlik stratejileri geliştirmek için hayati önem taşır.

3. SIRA DIŞI LİDERLİK TÜRLERİ

Literatürde sıra dışı liderliğin sınıflandırılması, etkili liderliğin doğasında bulunan karmaşıklıklar ve nüanslar hakkındaki artan anlayışı yansıtarak yıllar içinde önemli ölçüde evrimleşmiştir. Lider davranışı, takipçi katılımı ve bağlamsal uyum yeteneği gibi farklı kriterlere göre liderlik stillerini kategorize eden çeşitli çerçeveler ortaya çıkmıştır. En belirgin sınıflandırmalardan biri, Mumford ve meslektaşları tarafından önerilen Karizmatik, İdeolojik ve Pragmatik (CIP) modelidir; bu model, takipçileri etkileme ve onlarla etkileşim kurma yaklaşımlarına göre üç farklı lider türünü tanımlar (Bedell-Avers vd., 2009; Mumford vd., 2008; Griffith vd., 2015).

Karizmatik liderler, etkileyici vizyonları ve duygusal çekicilikleri aracılığıyla takipçilerine ilham verme ve onları motive etme yetenekleriyle karakterize edilirler. Genellikle insanları kendilerine çeken güçlü bir kişisel manyetizmaya sahiptirler ve bu da takipçileri arasında sadakat ve bağlılık oluşturmalarını sağlar (Bedell-Avers vd., 2009; Mumford vd., 2008). Bu tür liderlik, özellikle önemli bir değişim veya dönüşüm gerektiren durumlarda etkilidir, çünkü karizmatik liderler desteği harekete geçirebilir ve vizyonları etrafında bir aciliyet duygusu yaratabilir (Griffith vd., 2015). Ancak, kişisel karizmaya güvenmek, liderin varlığına bağımlılık ve halefiyet planlamasıyla ilgili olası sorunlar gibi zorluklara da yol açabilir (Mumford vd., 2008).

Buna karşılık, ideolojik liderler, ideolojilerine meydan okunduğunda bazen aşırı davranışlara yol açabilen güçlü bir inanç ve değer kümesi tarafından yönlendirilir. Bu tür liderlik, genellikle net bir misyonu veya amacı olan hareketler veya örgütlerle ilişkilendirilir, çünkü bu liderler takipçileri paylaşılan bir vizyon etrafında toplamada uzmandır (Bedell-Avers vd., 2009; Mumford vd., 2008). İdeolojik liderler derin bir sadakat ve bağlılık uyandırabilirken, inançlarına olan katı bağlılıkları, özellikle birden fazla bakış açısının bulunduğu çeşitli ortamlarda çatışma ve bölünmeye de yol açabilir (Griffith vd., 2015).

Öte yandan, pragmatik liderler, karmaşık durumlarda gezinmek için pratik problem çözme ve bilişsel becerilere odaklanırlar. Duygusal çekicilik veya ideolojik bağlılıktan ziyade durumsal analize dayalı kararlar alma yetenekleri ve uyum sağlama yetenekleriyle karakterize edilirler (Bedell-Avers vd., 2009; Mumford vd., 2008). Bu tür liderlik, esnekliğin ve duyarlılığın başarı için elzem olduğu dinamik ortamlarda özellikle değerlidir. Pragmatik liderler, kişisel hırslarından çok ekiplerinin ve organizasyonun ihtiyaçlarını önceliklendirdikleri için genellikle yenilikçiliği ve iş birliğini teşvik etmede başarılı olurlar (Griffith vd., 2015).

Literatürdeki bir diğer önemli sınıflandırma, dönüşümsel ve işlemsel liderlik arasındaki ayrımdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini organizasyon uğruna kendi çıkarlarını aşmaya teşvik eder ve motive eder, yenilik ve değişim kültürünü teşvik eder (Sosik vd., 2009; Gonzales-Macedo, 2023). Genellikle takipçilerini potansiyellerini geliştirmeye ve yaratıcı problem çözmeye teşvik eden vizyonerler olarak görülürler. Buna karşılık, işlemsel liderler lider ve takipçi arasındaki değişim sürecine odaklanır, performansı yönetmek için ödülleri ve cezaları vurgular (Sosik vd., 2009; Gonzales-Macedo, 2023). Bu yaklaşım kısa vadeli hedeflere ulaşmada etkili olabilir ancak dönüşümsel liderlikle aynı düzeyde katılım ve bağlılık teşvik etmeyebilir.

Hizmetkar liderliğin belirgin bir sınıflandırma olarak ortaya çıkması, Sıra dışı liderlik anlayışını daha da zenginleştirir. Hizmetkar liderler, takipçilerinin ve topluluğun ihtiyaçlarını önceliklendirir, işbirliği ve karşılıklı saygı kültürünü teşvik eder (Sosik vd., 2009; Gonzales-Macedo, 2023). Bu yaklaşım etik uygulamaları ve sosyal sorumluluğu vurgular ve liderleri, diğerlerinin tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlayan vekiller olarak konumlandırır. Araştırmalar, hizmetkar liderliğin çalışan memnuniyeti ve kurumsal bağlılıkla pozitif korelasyona sahip olduğunu ve olumlu bir kurumsal kültürü teşvik etmedeki etkinliğini vurguladığını göstermiştir (Gonzales-Macedo, 2023).

Ek olarak, literatür, liderlik etkinliğinde duygusal zekanın önemini giderek daha fazla kabul etmektedir. Yüksek duygusal zeka sergileyen liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamak ve bunlara yanıt vermek için daha donanımlıdır ve destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı teşvik eder (Sosik vd., 2009; Gonzales-Macedo, 2023). Bu duygusal uyum, özellikle kriz veya değişim zamanlarında, modern kurumsal dinamiklerin karmaşıklıklarında gezinmek için esastır. Duygularını etkili bir şekilde yönetebilen ve başkalarıyla empati kurabilen liderlerin, güçlü ilişkiler kurma ve takipçileri arasında sadakat yaratma olasılığı daha yüksektir (Gonzales-Macedo, 2023).

Ayrıca, liderlik etkinliğini şekillendirmede bağlamın rolü abartılamaz. Farklı liderlik stilleri, örgütsel kültüre, görevin doğasına ve takipçilerin özelliklerine bağlı olarak daha fazla veya daha az etkili olabilir (Bedell-Avers vd., 2009; Mumford vd., 2008). Örneğin, son derece yenilikçi ortamlarda, dönüşümsel ve karizmatik liderlik daha etkili olabilirken, daha istikrarlı ortamlarda, işlemsel veya pragmatik liderlik daha iyi sonuçlar verebilir (Bedell-Avers vd., 2009; Mumford vd., 2008). Bu bağlamsal uyarlanabilirlik, liderlerin çok yönlü olmaları ve ortamlarının sunduğu benzersiz zorluklara ve fırsatlara duyarlı olmaları gerektiğinin altını çizer.

Özetle, literatürdeki sıra dışı liderlik sınıflandırması, karizmatik, ideolojik, pragmatik, dönüşümsel, işlemsel ve hizmetkar liderlik dahil olmak üzere çeşitli stilleri ve yaklaşımları kapsar. Bu sınıflandırmaların her biri, liderlerin çeşitli bağlamlardaki davranışları, motivasyonları ve etkileri hakkında değerli içgörüler sunar. Liderlik anlayışı gelişmeye devam ettikçe, mevcut ve gelecek vaat eden liderlerin, modern örgütsel yaşamın karmaşıklıklarını etkili bir şekilde yönetmelerini sağlayacak kapsamlı bir beceri seti geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

4. Sıra Dışı Liderlik Örnekleri

Sıra dışı liderlik örnekleri çeşitli alanlarda ve bağlamlarda bulunabilir ve liderlerin nasıl ilham verebileceğini, motive edebileceğini ve olumlu değişim yaratabileceğini gösterir. İşte günümüzün sıra dışı liderlerinin niteliklerini ve etkilerini gösteren birkaç önemli örnek:

1. **Malala Yousafzai:** Kız çocuklarının eğitimi için küresel bir savunucu olan Malala Yousafzai, cesareti ve dayanıklılığıyla sıra dışı liderliği temsil ediyor. Taliban'ın suikast girişiminden sağ kurtulduktan sonra, kızların eğitim alma hakları için konuşmaya devam etti. Savunuculuğu dünya çapında milyonlarca kişiye ilham verdi ve çeşitli ülkelerdeki eğitim politikalarında önemli değişikliklere yol açtı. Malala'nın, muazzam kişisel

risklerle karşı karşıya kalmasına rağmen davasına olan bağlılığı, toplumsal değişimi etkilemede sıra dışı liderliğin gücünü sergiliyor (Arnold ve diğerleri, 2019; Galliani ve Vianello, 2012).

2. **Dr. Anthony Fauci:** ABD'deki Ulusal Alerji ve Bulaşıcı Hastalıklar Enstitüsü Müdürü olarak Dr. Anthony Fauci, halk sağlığında sıra dışı bir liderlik sergiledi. COVID-19 salgını boyunca bilimsel rehberlik sağladı ve virüsle mücadele için halk sağlığı önlemlerinin önemini ilette. Karmaşık bilimsel bilgileri erişilebilir bir şekilde iletme becerisi ve kanıta dayalı karar alma konusundaki sarsılmaz bağlılığı, ona hem halktan hem de meslektaşlarından saygı ve güven kazandırmıştır (Arnold vd., 2019; Alves, 2018).

3. **Oprah Winfrey:** Bir medya patronu ve hayırsever olan Oprah Winfrey, etkisi ve başkalarına ilham verme yeteneğiyle sıra dışı bir liderliğe örnek teşkil etmektedir. Televizyon programları, kitapları ve hayırseverlik çabalarıyla sayısız kişiye hayallerinin peşinden gitmeleri ve engelleri aşmaları için güç vermiştir. Winfrey'in kişisel gelişim, duygusal zeka ve sosyal sorumluluk vurgusu, başkalarını yükseltmeyi ve desteklemeyi amaçlayan sıra dışı bir liderin niteliklerini yansıtmaktadır (Arnold vd., 2019; Boyatzis vd., 2017).

4. **Greta Thunberg:** Genç bir iklim aktivisti olan Greta Thunberg, iklim değişikliğiyle mücadelede sıra dışı bir lider olarak ortaya çıkmıştır. Tutkulu savunuculuğu ve dünyanın dört bir yanındaki gençleri harekete geçirme becerisi, çevresel sorunlara önemli bir ilgi getirdi. Thunberg'in açık sözlü iletişim tarzı ve yerleşik normlara meydan okuma isteği, kararlı bir bireyin küresel söylem ve politika üzerinde yaratabileceği etkiyi göstermektedir (Arnold vd., 2019; Cheng & Su, 2020).

5. **Satya Nadella:** Microsoft'un CEO'su Satya Nadella, empati, iş birliği ve yeniliği vurgulayan dönüştürücü liderlik tarzıyla tanınır. Onun liderliğinde Microsoft, kültürünü kapsayıcılığa ve büyüme zihniyetine öncelik verecek şekilde değiştirdi ve bunun sonucunda teknoloji ve çalışan katılımında önemli ilerlemeler kaydedildi. Nadella'nın çalışanları güçlendirmeye ve bir öğrenme kültürü oluşturmaya odaklanması, kurumsal dünyada sıra dışı bir liderin niteliklerini örneklemektedir (Arnold vd., 2019; Dhillon vd., 2019).

6. **Howard Schultz:** Starbucks'ın eski CEO'su Howard Schultz, sosyal sorumluluk ve çalışan refahına olan bağlılığıyla tanınır. Onun liderliğinde Starbucks, yarı zamanlı çalışanlar için sağlık hizmetleri avantajları ve gazilere ve ailelerine destek gibi girişimler uyguladı. Schultz'un olumlu bir işyeri kültürü yaratmaya odaklanması ve etik kaynak sağlama konusundaki

savunuculuğu, kârın yanı sıra insanlara da öncelik veren sıra dışı bir liderin niteliklerini yansıtmaktadır (Arnold vd., 2019; Dhillon vd., 2019).

7. **Brené Brown:** Bir araştırmacı ve yazar olan Brené Brown, kırılabilirlik, cesaret ve liderlik üzerine yaptığı çalışmalarla tanındı. Kitapları ve TED konuşmaları aracılığıyla liderlere kırılabilirliği bir güç olarak benimsemeleri ve kuruluşları içinde gerçek bağlantılar kurmaları için ilham verdi. Brown'ın liderlikte duygusal zeka ve empatiye yaptığı vurgu birçok kişiye hitap ediyor ve etkili liderlikte insan bağlantısının önemini vurguluyor (Arnold vd., 2019; Dhillon vd., 2019).

8. **Ruth Bader Ginsburg:** Merhum Yüksek Mahkeme Yargıçısı Ruth Bader Ginsburg, cinsiyet eşitliği ve medeni haklar savunuculuğundaki sıra dışı liderliğiyle takdir ediliyor. Kariyeri boyunca ayrımcılığa karşı mücadele etti ve hukuki çalışmaları ve yargı görüşleri aracılığıyla kadın haklarını ilerletmek için çalıştı. Ginsburg'un azmi ve adalete olan bağlılığı nesiller boyu aktivist ve lidere ilham kaynağı oldu (Arnold vd., 2019; Dhillon vd., 2019).

Günümüzün sıra dışı siyasi liderleri, seçmenlerini olumlu değişime doğru ilham veren ve harekete geçiren bir dizi nitelik ve yaklaşıma örnek teşkil ediyor. Bu liderler genellikle karmaşık siyasi manzaralarda gezinir, krizlere yanıt verir ve liderlik tarzlarında dayanıklılık ve vizyon göstererek sosyal adaleti savunurlar. Aşağıda, kendi ülkelerinde ve küresel sahnede önemli etkiler yaratan sıra dışı siyasi liderlere dair birkaç örnek verilmiştir.

1. **Jacinda Ardern (Yeni Zelanda):** Yeni Zelanda'nın eski Başbakanı Jacinda Ardern, krizler sırasında gösterdiği empatik ve kararlı yaklaşım nedeniyle sıklıkla sıra dışı bir lider olarak anılır. COVID-19 salgını sırasında gösterdiği liderlik, net iletişim, şefkat ve kolektif refaha odaklanma ile karakterize edildi. Ardern'in seçmenleriyle kişisel düzeyde bağlantı kurma becerisi ve şeffaflığa olan bağlılığı, sıra dışı bir liderin niteliklerine örnektir (Arnold vd., 2019; Howard & Dhillon, 2021).

2. **Angela Merkel (Almanya):** Almanya'nın eski Şansölyesi Angela Merkel, sıklıkla dünyanın en güçlü kadınlarından biri olarak selamlanır. Özellikle Avrupa mali krizi ve mülteci krizi sırasında yönetime yönelik pragmatik ve istikrarlı yaklaşımı, sıra dışı bir lider olarak itibarını sağlamıştı. Merkel'in bilimsel geçmişi ve analitik düşüncesi, karmaşık siyasi zorlukların üstesinden etkili bir şekilde gelmesini sağladı ve hem yurtiçinde hem de uluslararası alanda saygı kazandı (Sheard ve diğerleri, 2011; Paramova ve Blumberg, 2017).

3. **Sanna Marin (Finlandiya):** Finlandiya tarihini en genç Başbakanı olan Sanna Marin, ilerici politikaları ve toplumsal eşitliğe olan bağlılığıyla tanındı. COVID-19 salgını sırasında liderliği, şeffaflık ve bilime dayalı karar almaya odaklanma ile karakterize edildi. Marin'in iklim eylemi ve cinsiyet eşitliğine yaptığı vurgu, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını önceliklendiren sıra dışı bir liderin niteliklerini yansıtıyor (Joshi & Goehrung, 2018; Jin, 2022).

4. **Justin Trudeau (Kanada):** Kanada Başbakanı Justin Trudeau, çeşitlilik ve kapsayıcılığın savunuculuğuyla tanınır. Liderlik tarzı sosyal adaleti, çevresel sürdürülebilirliği ve Yerli halklarla uzlaşmayı vurgular. Trudeau'nun çeşitli topluluklarla etkileşim kurma ve ilerici politikaları teşvik etme becerisi, sıra dışı liderliğin daha eşitlikçi bir toplum yaratmadaki etkisini göstermektedir (Tummers & Knies, 2015; Gesser & Edelsburg & Hijazi, 2020).

5. **Volodymyr Zelenskyy (Ukrayna):** Ukrayna Devlet Başkanı Volodymyr Zelenskyy, Rusya ile devam eden çatışma karşısında sıra dışı bir lider olarak ortaya çıktı. Ulusal ve uluslararası desteği toplama, etkili bir şekilde iletişim kurma ve dayanıklılığı somutlaştırma becerisi birçok kişiye ilham kaynağı olmuştur. Zelenskyy'nin bu kriz sırasındaki liderliği, Ukrayna'nın egemenliğini ve demokratik değerlerini savunmaya devam ederken siyasi liderlikte cesaret ve kararlılığın önemini vurgulamaktadır (Razali vd., 2022; Eaton, 2024).

6. **Kamala Harris (Amerika Birleşik Devletleri):** Amerika Birleşik Devletleri'nin ilk kadın Başkan Yardımcısı ve bu görevi üstlenen ilk Güney Asyalı ve Afrika kökenli kadın olarak Kamala Harris, Amerikan siyasetinde önemli bir dönüm noktasını temsil etmektedir. Liderliği sosyal adalet, eşitlik ve kadın haklarına odaklanarak onu birçok kişi için ilham verici bir figür haline getirmektedir. Harris'in sistemsel eşitsizlikleri ele alma konusundaki kararlılığı, marjinal toplulukları güçlendirmeyi amaçlayan sıra dışı bir liderin niteliklerini yansıtmaktadır (Gherghina, 2020; Comber vd., 2016).

7. **Emmanuel Macron (Fransa):** Fransa Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron, özellikle iklim değişikliğini ele alma ve Avrupa birliğini teşvik etme konusunda liderliğe yönelik proaktif yaklaşımıyla tanınır. Fransız ekonomisini reform etme çabaları ve uluslararası iş birliğini savunması, ilerlemenin peşinde cesur adımlar atmaya istekli sıra dışı bir liderin niteliklerini göstermektedir (Swianiewicz ve diğerleri, 2018; Vuković, 2023).

8. **AOC (Alexandria Ocasio-Cortez, Amerika Birleşik Devletleri):** ABD Temsilciler Meclisi üyesi olarak Alexandria Ocasio-Cortez, iklim eylemi ve sosyal adalet gibi ilerici politikalar için önemli bir ses haline geldi. Genç

seçmenlerle etkileşim kurma ve sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanma becerisi, onu çağdaş siyasette etkili bir figür haline getirdi. Ocasio-Cortez'in marjinal topluluklar için savunuculuğu ve şeffaflığa olan bağlılığı, sıra dışı liderliğin özelliklerini örneklemektedir (Schimschal & Lomas, 2018; Putra, 2024).

9. **Ngozi Okonjo-Iweala (DTÖ Genel Direktörü):** Dünya Ticaret Örgütü'nün (DTÖ) ilk kadın ve ilk Afrikalı Genel Direktörü olan Ngozi Okonjo-Iweala, uluslararası ticaret ve ekonomi politikasında öncüdür. Liderliği, küresel ticaret zorluklarını ele almaya ve adil ekonomik büyümeyi teşvik etmeye odaklanmıştır. Okonjo-Iweala'nın hem hükümet hem de uluslararası örgütlerdeki kapsamlı deneyimi, onu küresel arenada sıra dışı bir lider olarak konumlandırıyor (Cini & Šuplata, 2018; Rensmann, 2014).

10. **Boris Johnson (Birleşik Krallık):** Eleştirilerle karşılaşmasına rağmen, Boris Johnson'ın COVID-19 salgını sırasındaki liderliği ve Brexit'i yönetmedeki rolü onu çağdaş siyasette önemli bir figür haline getirmiştir. Halkla iletişim kurma ve zorlu zamanlarda zor kararlar alma becerisi, günümüzün siyasi liderliğinin karmaşıklıklarını yansıtmaktadır. Johnson'ın yönetime yaklaşımı, sıra dışı liderlikle birlikte gelen zorlukları ve sorumlulukları göstermektedir (Kalpokaite & Radivojevic, 2019; Pohan, 2024).

11. **Vladimir Putin (Rusya):** Otoriter bir liderlik tarzıyla bilinen Putin, COVID-19 salgını sürecinde kriz döneminde beklenen net ve yönlendirici açıklamalardan kaçınmış, bazı durumlarda sorumluluğu yerel yöneticilere ve halka yüklemiş gibi görünmüştür. Salgınla mücadelede sağlık çalışanlarının desteklenmesi konusunda yeterince aktif bir rol üstlenmediği ve çözüm odaklı liderlik sergilemek yerine zaman zaman sessiz kaldığı belirtilmiştir. Bu süreçte, toplumun beklentilerini karşılayacak açıklamaların büyük ölçüde belediye başkanları gibi yerel yetkililer tarafından yapılması, liderlik algısında negatif bir izlenim yaratmıştır (Özkanan ve Yılan, 2023).

12. **Donald Trump (Amerika Birleşik Devletleri):** Donald Trump, COVID-19 salgını sürecinde sergilediği liderlik tarzıyla eleştirilere maruz kalmıştır. Bilimsel verilerden uzak açıklamalar yaparak salgının ciddiyetini başlangıçta yeterince önemsememiş, bu da halk arasında bilgi kirliliğine ve yanlış yönlendirmelere yol açmıştır. Federal sistemin dinamikleri nedeniyle salgına karşı ulusal düzeyde ortak bir tutum geliştirilememiştir. Trump, söylemlerinde sıklıkla Çin Halk Cumhuriyeti ve Dünya Sağlık Örgütü'nü suçlayarak, sorumluluk almanın aksine dış faktörlere odaklanmış; bu tutumu, bazı çevrelerce "negatif liderlik" olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, gerçekçilikten uzak ve bazen hayalci söylemleri, liderlik tarzının toksik olarak

nitelendirilmesine yol açmış ve salgın yönetiminde yetersizlik eleştirilerini beraberinde getirmiştir. (Özkanan ve Yılan, 2023).

Günümüzün sıra dışı siyasi liderleri, seçmenlerine ilham veren ve onları harekete geçiren bir dizi nitelik sergilemektedir. Empati ve dayanıklılıktan sosyal adalete ve kapsayıcılığa bağlılığa kadar, bu liderler karmaşık siyasi manzaralarda yol alır ve olumlu değişim için savunuculuk yapar. İnsanlarla bağlantı kurma ve acil küresel sorunları ele alma yetenekleri, toplumlarımızın geleceğini şekillendirmede sıra dışı liderliğin önemini vurgular.

Bu sıra dışı liderlik örnekleri, sıra dışı liderlerin siyasetten ve sosyal aktivizmden iş dünyasına ve halk sağlığına kadar faaliyet gösterdiği çeşitli bağlamları göstermektedir. Her lider, başkalarına ilham veren ve anlamlı bir değişime öncülük eden benzersiz nitelikler sergileyerek, sıra dışı liderliğin empati, dayanıklılık ve daha büyük bir amaca bağlılık ile karakterize edildiği fikrini pekiştirir.

SONUÇ

Sıra dışı liderlik, karizma, kişisel özellikler, bağlamsal uyum yeteneği, etik davranış ve sosyal sorumluluğa bağlılığın bir kombinasyonu ile karakterize edilir. Sıra dışı liderler, takipçilerine ilham verir ve onları motive eder, ikna edici vizyonlar yaratır ve mükemmellik ve yenilik kültürünü teşvik eder. Liderlik manzarası gelişmeye devam ettikçe, sıra dışı liderleri tanımlayan özellikler muhtemelen uyum sağlayacaktır, ancak dürüstlük, vizyon ve ilham verme yeteneği temel ilkeleri etkili liderliğin merkezinde kalmaya devam edecektir.

Sonuç olarak, sıra dışı liderlik çeşitli stilleri, uygulamaları ve etkileri kapsayan dinamik ve gelişen bir kavramdır. Başkalarına ilham verme ve onları dahil etme, kapsayıcı ve destekleyici bir ortam yaratma ve kuruluşlar, topluluklar içinde olumlu değişimleri yönlendirme yeteneği ile karakterize edilir. Liderlik manzarası gelişmeye devam ettikçe, mevcut ve gelecek vaat eden liderlerin modern örgütsel yaşamın karmaşıklıklarında etkili bir şekilde gezinmek için gerekli becerileri ve nitelikleri geliştirmeleri esastır. Buna duygusal zekayı, etik uygulamaları ve sürekli öğrenme ve gelişime bağlılığı benimsemek dahildir. Sonuç olarak, sıra dışı liderlik sadece sonuç elde etmekle ilgili değildir; herhangi bir tek kuruluşun sınırlarının çok ötesinde yankılanan bir güçlendirme, iş birliği ve olumlu etki mirası yaratmakla ilgilidir.

Kaynakça

- Aaltonen, E. (2024). How educational middle leaders should be best supported by their senior leadership. *International Journal of Innovative Business Strategies*, 10(1), 663-672.
- Alves, C. (2018). Research methodology: how to maximize your research potential. *Efort Open Reviews*, 3(5), 184-191.
- Arnold, L., Cuddy, P., Hathaway, S., Quaintance, J., & Kanter, S. (2019). Medical leaders identify personal characteristics and experiences that contribute to leadership success in medicine. *Mededpublish*, 8, 206.
- Bedell-Avers, K., Hunter, S., & Mumford, M. (2008). Conditions of problem-solving and the performance of charismatic, ideological, and pragmatic leaders: a comparative experimental study. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 89-106.
- Bedell-Avers, K., Hunter, S., Angie, A., Eubanks, D., & Mumford, M. (2009). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders: an examination of leader-leader interactions. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 299-315.
- Boyatzis, R., Thiel, K., Rochford, K., & Black, A. (2017). Emotional and social intelligence competencies of incident team commanders fighting wildfires. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 498-516.
- Cheng, J. and Su, Y. (2020). Exploring mechanisms of outstanding business leadership facing transitioning environment: a life-narrative perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 415-430.
- Cini, M. and Šuplata, M. (2018). Policy leadership in the european commission: the regulation of eu mobile roaming charges., 41-54.
- Comber, S., Wilson, L., & Crawford, K. (2016). Developing canadian physician: the quest for leadership effectiveness. *Leadership in Health Services*, 29(3), 282-299.
- Dhillon, J., Howard, C., & Holt, J. (2019). Outstanding leadership in primary education: perceptions of school leaders in english primary schools. *Management in Education*, 34(2), 61-68.
- Eaton, L. (2024). Advancing the democratization of work: a new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125-143.
- Galliani, E. and Vianello, M. (2012). The emotion of admiration improves employees' goal orientations and contextual performance. *International Journal of Applied Psychology*, 2(4), 43-52.
- Gesser-Edelsburg, A. and Hijazi, R. (2020). <p><p>when politics meets pandemic: how prime minister netanyahu and a small team communicated health and risk information to the israeli public during the early stages of

- covid-19</p>. Risk Management and Healthcare Policy, Volume 13, 2985-3002.
- Gherghina, S. (2020). Party members and leadership styles in new european democracies. *The British Journal of Politics and International Relations*, 23(1), 85-103.
- Gonzales-Macedo, V. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: the mediating role of emotional salary. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 449-458.
- Griffith, J., Connelly, S., Thiel, C., & Johnson, G. (2015). How outstanding leaders lead with affect: an examination of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 502-517.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employeesâ€™™ performance (study of outstanding cooperatives in east java province, indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Howard, C. and Dhillon, J. (2021). Outstanding primary leadership in times of turbulence. *Education Sciences*, 11(11), 714.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Jin, Y. (2022). Self-restriction, political myth, and the politics of the ordinary: mou zongsan's confucian democracy. *Political Theory*, 51(3), 481-506.
- Joshi, D. and Goehring, R. (2018). Conceptualizing and measuring women's political leadership: from presence to balance. *Politics & Gender*, 14(3), 350-375.
- Kalpokaite, N. and Radivojevic, I. (2019). Leading a successful transition to democracy: a qualitative analysis of political leadership in spain and lithuania. *Organization Studies*, 41(6), 767-797.
- Lerutla, M. and Steyn, R. (2021). African business leadership: perspectives from aspiring young leaders. *Sa Journal of Human Resource Management*, 19.
- Ligon, G., Harris, D., & Hunter, S. (2012). Quantifying leader lives: what historiometric approaches can tell us. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1104-1133.
- Mumford M. D. (2006). Pathways to outstanding leadership: a comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publishers, Mahwah.
- Mumford, M., Antes, A., Caughron, J., & Friedrich, T. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144-160.

- Mumford, M., Espejo, J., Hunter, S., Bedell-Avers, K., Eubanks, D., & Connelly, S. (2007). The sources of leader violence: a comparison of ideological and non-ideological leaders. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 217-235.
- Mumford, M., Friedrich, T., Caughron, J., & Byrne, C. (2007). Leader cognition in real-world settings: how do leaders think about crises?. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543.
- Özkanan, A., & Yılan, Y. (2023). Sıra Dışı Olaydan Sıra Dışı Liderliğe: Ülke Liderlerinin Pandemi Sürecindeki Davranışları Üzerine Bir Değerlendirme. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 532-552.
- Paramova, P. and Blumberg, H. (2017). Cross-cultural variation in political leadership styles. *Europe's Journal of Psychology*, 13(4), 749-766.
- Pohan, I. (2024). Navigating political terrain: a comprehensive review of leadership theories in political science. *Otoritas Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 14(1), 98-114.
- Putra, H. (2024). Crisis and organizational sustainability: empirical analysis of the implication of transformational leadership on the decision to stay mediated by the commitment of the democratic party in indonesia. *Social Sciences*, 13(6), 309.
- Razali, N., Jaes, L., Suhaimy, K., Sabtu, M., Ani, F., & S, S. (2022). Mahathir mohamad as a world-class leader: a view from the great man theory of leadership. *Journal of Techno Social*, 14(2).
- Rensmann, L. (2014). Reading arendt in tehran: on extraordinary democratic politics and the failure of revolutions. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1(3), 299-315.
- Schimschal, S. and Lomas, T. (2018). Gritty leaders: the impact of grit on positive leadership capacity. *Psychological Reports*, 122(4), 1449-1470.
- Sheard, G., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2011). Organisational politics: reconciling leadership's rational-emotional paradox. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 78-97.
- Sosik, J. and Cameron, J. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: expanding the ascetic self toward others.. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 62(4), 251-269.
- Sosik, J., Jung, D., & Dinger, S. (2009). Values in authentic action. *Group & Organization Management*, 34(4), 395-431. <https://doi.org/10.1177/1059601108329212>
- Swianiewicz, P., Lackowska, M., & Hanssen, G. (2018). Local leadership in climate change policies. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (53 E), 67-83.
- Thanh, N., Quang, N., & Anh, N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: an empirical analysis of the public sector in vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1).

- Tummers, L. and Knies, E. (2015). Measuring public leadership: developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433-451.
- Vuković, S. (2023). The vertical and horizontal dimensions in the social construction of leadership: a case study on the social media followers of the croatian politicians zoran milanović and miro bulj. *Leadership*, 19(6), 530-548.
- Walter, F., Cole, M., & Humphrey, R. (2011). Emotional intelligence: sine qua non of leadership or folderol?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.

Otantik Liderlik

Andaç Efe Yavuz¹

Yavuz Sezer Oğuzhan²

Özet

Liderlik alanyazın taramaları geçmişten bugüne fazlasıyla çeşitlendirilmiş olmakla birlikte, günümüzde hala ilk günkü gibi tazeliğini korumayı başarmaktadır. Liderliğin özünde sadece bir örgüt, topluluk veya şirketin hedeflerini gerçekleştirmekten ziyade insanlığın hedeflerini yönlendirmek ve başarıya taşımak yatmaktadır. Liderliğin bu temel tanımı yakın geçmişte bilimin ışığında ortaya çıkan “Modern Liderlik Teorileri” ile zenginleştirilmekle kalmayıp aynı zamanda bizlere yeni bir bakış açısı kazandırmaya ve liderliğin özünde bulunan insan temelli liderliği daha yakından tanımamıza olanak sunmaktadır. Bu bağlamda, çağımızda liderliğin rolü sadece yönlendirme ve başarıya ulaştırmayla sınırlı kalmayıp bireylerin kendilerini tanımalarına imkân sağlayıp potansiyellerini gerçekleştirmelerine imkan tanıma unsuru olarak da karşımıza çıkmaktadır (Erkutlu, 2020:14). Görüldüğü üzere liderlik, köklerini insan psikolojisi üzerine dayandırarak bireylerin duygusal ve bilişsel süreçlerini anlamaya odaklanmaktadır. Bu noktada klasik liderlik teorilerinden kendini arındırabilmiş “Otantik Liderlik” devreye girmektedir.

Otantik liderlik kavramı, ilk olarak Bruce Avolio ve Fred Luthans’ın 2003 yılında yayımladıkları “*Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*” başlıklı makalede ele alınmaktadır. Bu makale, otantik liderliğin temel ilkelerini tanımlayarak liderlerin, kendi değerlerine sadık kalarak liderlik yapmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Otantiklik, bireyin dış baskılardan etkilenmeden, içsel değerleri ve inançları doğrultusunda özgün benliğini özgürce ifade etmesi olarak tanımlanırken (Kernis, 2003), otantik liderlik Öz-farkındalık, içsel ahlaki bakış, dengeli işleme ve ilişkisel şeffaflık boyutlarına bireyleri yönlendirmeye çalışan liderlik davranışı olarak tanımlanabilmektedir (Walumbwa vd., 2008). Sonuç olarak otantik liderler, karar ve eylemlerinde dışsal baskılardan ziyade kendi içsel değerlerine ve inançlarına dayanarak hareket etmektedir. Bu liderler, kimliklerini ve ahlaki standartlarını koruyarak tutarlılık sergiler ve takipçilerine ilham olmaktadır. Bu şekilde hem kendi gelişimlerine hem de takipçilerinin potansiyellerini keşfetmelerine katkıda bulunmaktadır.

1 Y. L. Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

2 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-1097-9094

GİRİŞ

Liderlik alanyazın taramaları geçmişten bugüne fazlasıyla çeşitlendirilmiş olmakla birlikte, günümüzde hala ilk günkü gibi tazeliğini korumayı başarmaktadır. Liderliğin özünde sadece bir örgüt, topluluk veya şirketin hedeflerini gerçekleştirmekten ziyade insanlığın hedeflerini yönlendirmek ve başarıya taşımak yatmaktadır. Liderliğin bu temel tanımı yakın geçmişte bilimin ışığında ortaya çıkan “Modern Liderlik Teorileri” ile zenginleştirilmekle kalmayıp aynı zamanda bizlere yeni bir bakış açısı kazandırmaya ve liderliğin özünde bulunan insan temelli liderliği daha yakından tanımamıza olanak sunmaktadır. Bu bağlamda, çağımızda liderliğin rolü sadece yönlendirme ve başarıya ulaştırmayla sınırlı kalmayıp bireylerin kendilerini tanımalarına imkân sağlayıp potansiyellerini gerçekleştirmelerine imkân tanıma unsuru olarak da tanımlanabilmektedir (Erkutlu, 2020). Liderlik, köklerini insan psikolojisi üzerine dayandırarak bireylerin duygusal ve bilişsel süreçlerini anlamaya odaklanmaktadır. Bu noktada klasik liderlik teorilerinden kendini arındırabilmiş “Otantik Liderlik” devreye girmektedir.

Otantik liderlik, bireyin özgünlüğünü ve içsel değerlerini merkeze alan modern bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk kez Avolio ve Luthans’ın (2003) “*Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*” başlıklı makalesinde ele alınan bu kavram, liderlerin dışsal baskılardan bağımsız bir şekilde, kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalarak liderlik yapmalarını önermektedir. Kernis (2003), otantikliğin bireyin içsel değerleri doğrultusunda özgün benliğini ifade etmesi olduğunu vurgulamış; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) ise otantik liderliği dört temel boyutla açıklamıştır: öz farkındalık, içsel ahlaki bakış, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflık. Bu unsurlar, liderlerin hem kendilerini hem de takipçilerini geliştirme süreçlerine rehberlik etmektedir. Otantik liderler, kimliklerini ve ahlaki standartlarını koruyarak karar ve eylemlerinde tutarlılık sergiler, takipçilerine güven verir ve onlara ilham olmaktadır. Bu liderlik anlayışı, sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve toplumsal ilerlemeyi destekleyerek dönüştürücü bir etki yaratmaktadır.

1. Liderlik Kavramı

Türk Dil Kurumu’na (2011) göre liderlik, “önderlik”, “kumandanlık” veya “bir organizasyonun veya partinin en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kişisi” gibi ifadelerle tanımlanabilir. Bu açıklamalar, liderliğin doğasını ve sorumluluklarını yansıtan farklı kavramlar aracılığıyla sunulmaktadır.

Liderlik, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve sürdürülebilir başarı sağlamak için temel bir odak noktası olmaktadır. Liderler, yalnızca

stratejik kararlar almakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların gereksinimlerini belirleyerek bu ihtiyaçlara uygun kaynak yönetimi sağlamaktadırlar. Çalışanların yeteneklerini en üst düzeyde kullanmaları için motive edici bir ortam oluşturmak, liderlerin kritik görevlerinden biri olmaktadır. Bunun yanı sıra, liderler bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyerek iş birliğini teşvik eder ve etkin bir iletişim ağı kurarak örgütsel uyumu sağlayabilmektedirler. Bu süreç, sadece liderlerin zekâ, eğitim ve deneyim gibi bireysel nitelikleriyle değil, aynı zamanda karmaşık problemleri çözmeye, etkili kararlar alma ve bu kararları hayata geçirme becerileriyle de yakından ilişkilidir (Simon vd.: 93-94). Liderlik bu yönüyle hem bireylerin hem de örgütün potansiyelini açığa çıkaran çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Tarih boyunca derin merak uyandıran liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmış ve sayısız liderlik tanımlamaları ortaya çıkmıştır. Bazı liderlik tanımları şu şekildedir:

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Liderlik Tanımı	Kaynaklar
Karşılıklı amaçları ifade eden, gerçek değişimleri arzulayan liderler ve takipçiler arasındaki bir reaksiyondur.	Rost, 1993, Akt. Parry, 1998
İnsanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna beceresidir.	Erdoğan, 1997
Karakter ile becerinin bileşiminden meydana gelen bir olgudur.	Doğan, 2007
Sıradışı bir amaç için takipçileri harekete geçirme becerisidir.	Ke ve Wei, 2008
Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.	Koçel, 2010: 569
Geleceğin ortak anlam dolu imajını yaratarak takipçilerine ilham veren liderlerin olduğu etkileşimli süreçler dizisidir.	Crevani, Lindgren ve Packendorff, 2010
Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.	Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011
Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.	Eren, 2014

Sonuç olarak liderlik tanımları, temelinde insanları belirli hedeflere yönlendirme, ilham verme, etkileyici bir ilişki kurma ve bireylerin davranışlarını etkileme sürecini içermektedir. Liderlik, yalnızca kişisel niteliklere dayanmayan, aynı zamanda etkili iletişim ve iş birliği becerileriyle şekillenen bir süreç olmaktadır. Bu tanımlar, liderlerin vizyoner bir yaklaşımla geleceği şekillendirdiğini ve takipçilerine güven ve motivasyon sağladığını vurgulamaktadır. Liderlik; bireylerin ve grupların potansiyellerini açığa

çıkarmalarına, ortak anlam ve hedefler etrafında birleşmelerine olanak tanınmaktadır. Karakter, beceri, durumsal farkındalık ve etik değerler liderlik sürecinin temel bileşenlerini oluştururken; lider, takipçileriyle karşılıklı bir etkileşim içinde hareket ederek bireysel ve toplumsal gelişime katkıda bulunmaktadır. Böylece liderlik hem bireysel başarıyı hem de grup dinamiklerini bir araya getirerek etkili bir yönlendirme sanatı olarak ortaya çıkmaktadır.

2. Otantiklik Kavramı

Otantiklik, Fransızca “authentique” kelimesinden türeyen ve hem bireysel hem de toplumsal bağlamda derin anlamlar taşıyan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te (t.y.) “orijinal, aslına uygun ve eski özelliklerini koruyan” olarak tanımlanan bu kavram, sahicilik, gerçekçilik ve özüne sadık kalma anlamlarını içermektedir. Klinik psikoloji literatüründe genellikle “özgünlük” olarak karşılık bulan otantiklik, bireylerin içsel değerleri ve inançları doğrultusunda hareket etmelerini ve bu doğrultuda bir yaşam sürmelerini ifade etmektedir (İmamoglu vd., 2011). Otantik bireyler, kendi benliklerini dışsal etkilerden bağımsız bir şekilde tanımlama ve ifade etme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu özellikleriyle bireysel içsel uyumu ve sosyal bağlamda dürüst ve samimi ilişkiler geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. Otantiklik, yalnızca bireysel düzeyde değil liderlik, kültür ve sanat gibi farklı alanlarda da değerli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Yıldırım ve Yılmaz, 2024). Kısaca otantiklik için bireyin kendi özüne sadık kalarak hayatını anlamlandırmasını, kendisiyle barışık olmasını, güçlü ve zayıf yönlerini kabul ederek kendini olduğu gibi tanımasını ve bu tanıma sürecinde dürüst bir tutum sergilemesini ifade etmektedir (Tabak vd., 2012).

3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, günümüzde giderek daha fazla önem kazanan açıklayıcı bir liderlik modeli olarak karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik gibi pozitif liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturan bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Valsania vd., 2012; Erkutlu ve Chafra, 2016). Bu liderlik anlayışı, liderlerin kendi değerlerine, inançlarına ve ilkelerine sadık kalarak otantik bir duruş sergilemelerini temel almaktadır. Aynı zamanda, liderin hem bireyler arası ilişkilerde güveni artırması hem de çalışanlarına ilham ve motivasyon sağlayarak sürdürülebilir başarıyı desteklemesi açısından kritik bir role sahip olmaktadır. Otantik liderlik, yalnızca liderin kendi içsel rehberliğine dayalı bir davranış biçimi sunmakla kalmaz, aynı zamanda lider ve takipçileri arasında samimiyet, açık iletişim ve karşılıklı bağlılık oluşturarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasına olanak tanıyabilmektedir. Bu model,

günümüz liderlik gereksinimlerini karşılayan modern bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir.

Otantik liderlik, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlaki değerler, ilişkiler arası şeffaflık ve benlik bilinci gibi unsurları bir araya getiren, derin ve kapsamlı bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Sepeng, 2016). Bu model, liderin karar alma süreçlerinde içsel etik değerlerini merkeze koymasını, farklı bakış açılarını tarafsız bir şekilde değerlendirmesini ve takipçileriyle açık, dürüst ilişkiler kurmasını vurgulamaktadır. Öz benlik bilinci ise liderin kendini tanıması ve davranışlarını bu farkındalık doğrultusunda yönlendirmesini sağlayabilmektedir. Bu özellikler, otantik liderliği güvenilir ve etkili bir liderlik tarzı olarak öne çıkarmaktadır.

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliği, pozitif liderlik yetkinliklerinin güçlü bir bağlamda etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin öz değerlerine ve inançlarına uygun bir şekilde davranmasını, kendi özgün kimliğini koruyarak takipçilerine rehberlik etmesini ve onları olumlu yönde dönüştürmesini amaçlamaktadır. Otantik liderler, yalnızca kendi gelişimlerini ön planda tutmakla kalmayıp çevrelerindeki bireylerin liderlik yeteneklerini keşfetmelerine ve bu potansiyellerini hayata geçirmelerine destek olmayı amaçlamaktadırlar (Bambale vd., 20116). Bu liderlik anlayışı, liderin kendi düşünce ve davranışlarının farkında olmasını gerektirmekte ve bu farkındalık sayesinde hem kendi ahlaki değerlerinden hem de çevresindeki kişilerin güçlü yanları ve bilgi birikimlerinden faydalanmaktadır. Otantik liderlik, bireyler ve örgütler arasında güven ve şeffaflık oluşturarak uzun vadeli iş birliği ve sürdürülebilir başarı için sağlam bir temel sunabilmektedir. Bu model, bireysel ve kurumsal dönüşüm açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Otantik liderlik kavramı, Eski Yunan'dan günümüze kadar, genellikle "kendine sadık olma" olarak açıklanmış olsa da bu tanımın ötesinde çok daha kapsamlı ve çok boyutlu bir anlam taşımaktadır. Walumbwa vd. (2008), otantik liderliğin sadece kişinin kendisine dürüst olmasıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda derin bir içsel anlayış ve başkalarıyla anlamlı bir etkileşim kurma yeteneği gerektirdiğini belirtmektedirler. Bu liderlik tarzı, liderlerin içsel değerlerine sadık kalmalarını, çevrelerindeki bireylerle açık ve dürüst ilişkiler kurmalarını ve örgüt içinde pozitif değişiklikler yaratmalarını içermektedir. Otantik liderlik, öz farkındalık (kişinin kendini tanıma ve anlamlandırma), ilişkilerde şeffaflık, karar alma süreçlerinde dengeli bir yaklaşım benimseme ve güçlü bir ahlaki değer anlayışına dayanan bir liderlik modeli olmaktadır (Asarkaya Memiş, 2009). Bu unsurlar, liderin hem kendi gelişimini hem de takipçileriyle kurduğu ilişkiyi dönüştürmesini sağlayarak örgütlerde güven, bağlılık ve sürdürülebilir başarıyı teşvik etmektedir.

4. Otantik Liderliğin Boyutları (Unsurları)

Otantik liderliğin örgütlerde olumlu bir çalışma atmosferi oluşturabilmesi için belirli özelliklerin ve unsurların geliştirilmesi önem sarf etmektedir. Psikolojik sermaye olarak adlandırılan, bireyde kendi kendine yetme becerisi, özgüven, umut, iyimserlik ve zorlukların üstesinden gelme yetkinlikleri, bu liderlik modelinin temel dayanakları arasında yer almaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Bununla birlikte otantik liderliğin etkinliği, liderin öz farkındalık geliştirmesi, kendini yönetme yeteneklerini güçlendirmesi ve uygun bir örgütsel bağlamın sağlanması gibi unsurlara da bağlı olmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Bu liderlik modelinin temel dört boyutu şunlardır:

- **Öz farkındalık**; liderin kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlaması ve kabul etmesi,
- **Dengeli Değerlendirme**; karar süreçlerinde farklı bakış açılarını adil bir şekilde değerlendirmesi,
- **İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif**; etik ve değer temelli bir liderlik anlayışı benimsemesi,
- **İlişkisel Şeffaflık**; açık ve güvenilir bir iletişim kurarak lider-takipçi ilişkisinin güçlendirilmesidir (Walumbwa vd., 2010). Bu bileşenler bir arada, otantik liderliğin bireysel gelişimi ve örgütsel başarının sürekliliğini sağlamadaki gücünü ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Otantik Liderliğin Unsur ve Tanımları

Unsurlar	Tanım	Özellikler	Kaynaklar
Öz Farkındalık	Liderin kendi değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini tanıma kapasitesi.	- Kendi duygularını anlama - Objektif değerlendirme	Walumbwa vd. (2010)
Dengeli Değerlendirme	Liderin karar vermeden önce verileri tarafsız bir şekilde analiz etmesi ve başkalarının görüşlerini savunmacı bir tutum sergilemeden değerlendirmesi.	- Tarafsız bilgi analizi - Önyargısız bir yaklaşımla kendini değerlendirme	Kernis (2003), Avolio ve Gardner (2005)
İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif	Liderin içsel etik değerlere dayalı tutarlılık sergilemesi.	- Etik liderlik - Karar alma sürecinde ahlaka dayalı yönelim	Asarkaya Memiş (2009)
İlişkisel Şeffaflık	Dürüst ve açık bir iletişim kurarak güven temelli ilişkiler oluşturma.	- İletişimde açıklık - Güven inşası	Walumbwa vd. (2010)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'de gösterilen boyutlar ile otantik liderlik tekrar incelendiğinde bireyin kendi değerleri ve inançlarına sadık kalarak dürüst, şeffaf ve güvenilir bir duruş sergilemesini ifade etmektedir. Bu liderlik anlayışı, liderin hem kendisiyle uyumlu bir şekilde hareket etmesini hem de diğerleriyle kurduğu ilişkilerde açık, etik ve ilham verici bir yaklaşım benimsemesini gerektirmektedir. Otantik lider, çevresine güven aşlamakta ve bireylerin gerçek benliklerini keşfetmelerine öncülük etmektedir (Rego vd., 2016).

5. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderler, liderlik süreçlerinde otantikliğin temel ilkelerini yansıtan bir duruş sergilemektedirler. Bu liderler, davranışlarında etik ve ahlaki değerleri gözetmekte, her zaman açık ve şeffaf bir iletişim tarzı benimsemek görevini üstlenmektedirler. Karar alırken bilgi paylaşımını ve fikir alışverişini önceliklendirmekte böylece çevrelerindekiyle görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir zemin oluşturabilmektedirler. Aynı zamanda otantik liderler, değerleri, inançları ve eylemleri arasında tutarlı bir denge kurarak özgünlüklerini ortaya koymaktadırlar. Bu liderlik tarzı, sadece bireysel kimlik ve dürüstlikle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda ekip çalışmasını teşvik etmekte, karşılıklı güveni artırmakta ve işbirliğini derinleştirmektedir (Neto, 2012). Otantik liderlerin belirgin özelliklerinden biri, yaptıkları hataları kabul etme ve bu hataların sorumluluğunu üstlenme cesaretidirler. Otantik liderler, zayıf yönlerini gizlemek yerine bunların farkındadırlar ve bu realiteyi açıkça ifade etmektedirler. Bu yaklaşım, onları daha şeffaf ve güvenilir bir lider haline getirirken aynı zamanda sürekli öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedir. Geçmişte yaşadıkları başarısızlıklardan ders çıkararak bu eksikliklerini telafi etmeye odaklanmaktadır. Bu süreçte hem bireysel hem de ekip düzeyinde ilerleme sağlanmakta ve bu tutum, liderlerin çevresindekilere de olumlu bir örnek teşkil etmesini sağlamaktadır. Otantik liderlerin hata yapma ve hatalarından ders çıkarma anlayışı, onların insan odaklı ve samimi liderlik tarzını güçlendirmektedir (Toor ve Ofori, 2008).

Otantik liderlerin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilecektir (Shamir ve Eilam, 2005): Otantik liderler,

- Liderlik pozisyonunu onur, prestij veya bireysel kazanç sağlama amacıyla elde etmeye karşı çıkmaktadırlar.
- Hareketlerini derinlemesine inandıkları değerler ve prensiplere dayandıran bireylerdir. Söylemleri ile davranışları arasında sağlam bir uyum bulunmaktadır ve bu tutum, çevrelerinde güven inşa etmelerini sağlamaktadır. Dürüstlük ve açıklıkla öne çıkan bu liderler, kendilerine özgü bir şeffaflık sergilemektedirler. Aynı zamanda, takipçilerine örnek teşkil ederek onları

cesaretlendirmekte ve kendi potansiyellerini ortaya koymalarına yardımcı olmaktadır. Bu liderler, değer temelli liderlik anlayışlarıyla etraflarındaki bireyler üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadırlar.

- Başkalarından farklı ve benzersiz olduklarını gösteren bir kimlik taşımaktadırlarBu, tamamen başka birine ait olan niteliklere sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Onlar, başkalarıyla ya da takipçileriyle bazı değerler ve davranışlar açısından benzerlikler sergileyebilmektedirler. Ancak, otantik liderlerin liderlik yaklaşımları taklitten öte, onların kendi inanç ve düşüncelerinden şekillenmektedir. Bu liderler, inançlarını ve değerlerini zaman içinde yaşadıkları deneyimlerle birleştirip içselleştirmekteler ve bu süreç onları gerçekten özgün kılmaktadır. Bu içsel uyum, liderliklerinde tutarlılık yaratırken onların takipçilerine de gerçek bir rehberlik sunmaktadır.

- Başarılarının sadece kişisel çıkarlarına veya rekabetçi kazançlara dayanmadığı bir anlayışla hareket etmektedirler. Bunun yerine, çevrelerindeki insanlara, müşterilerine ve toplumlarına değer katmaya yönelik bir sorumluluk hissi taşımaktadırlar. Otantik liderler, başarılı olmak için doğru cevaplara sahip olmanın ötesinde, önemli sorunları belirlemeye ve bunlara dikkat çekmeye önem vermektedirler. Bu yaklaşım, onları sadece etkili liderler yapmakla kalmaz, aynı zamanda bu liderler genellikle olağanüstü bir etki yaratma yeteneğine sahip olmaktadır (George, 2003). Böylelikle otantik liderler, liderliklerinde sadece teori ve stratejilere değil; insanlara ve toplumlarına olan bağlılıklarıyla da büyük bir fark yaratmaktadırlar.

6. Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderlik; liderin içsel değerlerine, inançlarına ve etik ilkelere sadık kalarak, dürüstlük ve şeffaflık temelinde liderlik yapmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, liderin yalnızca kendi doğruluğuna değil aynı zamanda takipçilerine karşı güven oluşturarak etkili sonuçlar elde etmesine dayanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlik, liderin kişiliği ve değerleri ile şekillenirken dönüşümcü liderlik, liderin vizyoner yaklaşımı ile takipçilerini daha yüksek ideallere yönlendirmeyi savunmaktadır (Bass, 1985). Karizmatik liderlik ise liderin kişisel çekiciliği ve etkisi aracılığıyla insanları etkilemesini ön planda tutmaktadır (House, 1977). Otoriter liderlik, liderin güçlü kontrol ve emir verme yetkisiyle takipçilerini yönlendirmeyi amaçlarken (Lewin, Lippitt, ve White, 1939) hizmetkar liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak onları desteklemeyi savunmaktadır (Greenleaf, 1977).

Etik liderlik ise liderin örgütsel değerler ve etik standartlara bağlı kalmasını, bu değerleri takipçilerine aktararak sorumluluk ve güven oluşturmayı amaçlamaktadır (Brown ve Treviño, 2006). Otantik liderlik,

diğer yaklaşımlardan farklı olarak liderlerin içsel doğruluğu ve değerleri ile etkili bir liderlik sergilemelerini ve öncelik göstermelerini beklemektedir. Bu liderlik tarzı; güven, şeffaflık ve dürüstlük gibi temel unsurlara dayalı ilişkiler kurarak sürdürülebilir başarılar elde edilmesini sağlamaktadır. Bunların yanında otantik liderlik, daha çok bireysel dürüstlük ve güven oluşturmaya odaklanırken, diğer liderlik yaklaşımları çevresel faktörler, etkileşim biçimleri ve dışsal dinamiklere odaklanmaktadır. Bu fark, otantik liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3. Otantik Liderlik ve Farklı Liderlik Yaklaşımları

Liderlik Yaklaşımı	Otantik Liderlik	Karizmatik Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etik Liderlik	Otoriter Liderlik	Hizmetkar Liderlik
Temel Odak	Kendi değer ve inançlarına sadık olmak, şeffaflık	Güçlü kişisel çekicilik, takipçi inancı	Takipçilerin değerlerini yükseltme ve değişim	Ahlaki prensiplere ve doğru davranışa odaklanma	Güçlü bir liderin kararlarına dayanmak	Toplumun ve çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutmak
Liderin Rolü	Kendi kimliğini tanıma ve içsel doğrulukla liderlik	Karizmatik çekiciliği ile ilham verme	Güçlü bir vizyon sunarak ilham verme	Ahlaki bir model olma ve başkalarına rehberlik etme	Kararları ve eylemleri liderin kontrolünde olmak	Takipçilerin iyiliği için liderlik yapmak
İletişim	Şeffaf, açık ve dürüst iletişim	İleriye dönük bir vizyon ve cazibe ile yönlendirme	İlham verici konuşmalarla insanları harekete geçirme	Ahlaki değerlerin net ve açık ifade edilmesi	Liderin talimatları kesin ve net, iletişim tek yönlü	Takipçilerin görüşlerini dinlemek, anlayışla yaklaşmak
Değerler ve Ahlak	Kişisel değerler ve içsel ahlaki bakış açısı	Ahlaki belirsizlik, liderin kararları belirleyici	Etik değerler olsa da, liderin görüşleri belirleyici	Yüksek etik standartlar ve sorumluluk bilinci	Liderin gücü ve kararları ön plandadır	Toplum ve takipçilerin etik değerleri ön planda tutularak liderlik
Örneklem	Lider, kendi değerleri ile tutarlıdır, hataları kabul eder	Liderin davranışı ve karizması taklit edilir	Lider, vizyonu ve eylemleriyle takipçilerine yol gösterir	Lider, etik davranışlarıyla takipçilerine örnek olur	Lider, kendi kararlarına ve bilgilerine dayanarak karar alır	Lider, takipçilerin örnek alabileceği bir model sunar
Kaynaklar	Walumbwa vd., 2008; Avolio ve Luthans, 2003	Bass, 1985	Bass ve Avolio, 1994; Northouse, 2016	Brown ve Treviño, 2006; Gardner, 2005	Lewin, Lippitt, ve White, 1939; Bass, 1990	Greenleaf, 1977; Spears, 2004

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

7. Otantik Liderlik Modelleri

Otantik liderlik üzerine geliştirilen farklı modeller, liderlik süreçlerini ve lider-takipçi ilişkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak ve açıklamak için çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır. Kernis, Avolio, Gardner ve Walumbwa tarafından geliştirilen bu modeller, otantik liderliğin temel boyutları olarak kabul edilen öz farkındalık, etik davranışlar, dengeli değerlendirme ve ilişkisel şeffaflık gibi unsurları ele alarak, bu liderlik türünün hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkilerini farklı perspektiflerden analiz etmektedir. Bu modeller, liderlik süreçlerinde otantikliğin nasıl bir rol oynadığını ortaya koymanın yanı sıra, liderlerin izleyenleriyle kurduğu ilişkilerin güven ve şeffaflık temelinde nasıl güçlendirilebileceğini de detaylı bir şekilde incelemektedir. Ayrıca, otantik liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel bağlamda da uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, söz konusu modellerin temel unsurları ve odaklandıkları noktalar, otantik liderliğin farklı boyutlarının anlaşılmasına katkı sağlayacak şekilde özetlenmektedir.

Tablo 4. Otantik Liderlik Modelleri ve Odak Noktaları

Model	Odak Noktası ve Unsurlar	Temel Kavramlar	Kaynaklar
Kernis'in Otantik Liderlik Modeli	Otantiklik, öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, eylem ve ilişkisellik üzerine kuruludur. Optimal benlik saygısı ve içsel dengeyi vurgular.	<ul style="list-style-type: none"> - Öz farkındalık: Kişisel ihtiyaç ve duyguların farkında olmak - Önyargısız değerlendirme: Olumlu ve olumsuz yönlerin kabulü - Eylem: Değerlere uygun hareket - İlişkisellik: Güven ve açıklık temelli ilişkiler 	Kernis (2003)
Avolio vd.'nin Otantik Liderlik Modeli	Liderlik sürecinde psikolojik durumlar ve bağlamsal faktörlerin etkisini ele alır. Pozitif psikoloji, güven ve etik davranış vurgulanır.	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitif duygular ve umut - Özdeşleşme - İyimserlik ve güven - Bağlamsal faktörler: Örgüt kültürü, politika, yapı 	Avolio vd. (2004)
Gardner vd.'nin Otantik Liderlik Modeli	Lider ve takipçilerin öz farkındalık ve öz düzenleme süreçlerini inceler. Etik ve güven temelli liderlik ile takipçilerin gelişimi üzerinde durur.	<ul style="list-style-type: none"> - Olumlu modelleme: Lider-takipçi ilişkileri - Etik ve güce dayalı örgütsel iklim - Öz düzenleme - Tetikleyici olayların etkisi 	Gardner vd. (2005)

Walumbwa vd.'nin Otantik Liderlik Modeli	Otantik liderliğin çok boyutlu bir yapısı olduğunu savunur. Öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ve dengeli değerlendirme unsurlarını ele alır. Dönüşümcü liderlikten ayrılan özellikleri vurgular.	<ul style="list-style-type: none"> - Öz farkındalık - İlişkisel şeffaflık - İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı - Dengeli değerlendirme 	Walumbwa vd. (2008)
---	---	---	---------------------

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

8. Otantik Liderliğin Etkileri

Otantik liderlik, takipçiler açısından birçok önemli sonucu beraberinde getirmektedir. Özellikle güven, bağlılık ve örgütteki huzur gibi unsurlar bu bağlamda kritik bir öneme sahip olmaktadır. Bu üç kavram, genellikle ayrı şekilde ele alınsa da birbiriyle yakından bağlantı oluşturabilmektedir. Araştırmalar, yüksek güven düzeyinin takipçilerin birbirlerine olan bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Bağlılığın kuvvetli olduğu bir örgüt ortamında ise üyelerin kendilerini daha rahat ve huzurlu hissetmeleri oldukça yüksek bir orana tekabül etmektedir. (Gardner vd, 2005).

8.1. Güven

Güven, bireylerin herhangi bir karşılık beklemezsizin iyi niyetle hareket etmesi olarak tanımlanabilmektedir. Otantik liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiler, güçlü ve sağlam temeller üzerine inşa edilmek zorunluluğu içermektedir. Her iki tarafın eylemleri, inançlarıyla uyum içinde olmalı ve karşılıklı güvene dayanmalıdır. Güvene dayalı bir etkileşimde, takipçiler liderin aldığı kararlara güvenle yaklaşmakta ve liderin şeffaflığı, bu güveni pekiştirmektedir. Zamanla takipçiler, liderlerin değerlerini ve beklentilerini daha iyi anlayarak kendi beklentileriyle uyum içine girmektedirler. Bu şekilde bir güven ortamı, liderin hata yapması durumunda bile kolayca sarsılmamaktadır.

8.2. Bağlılık

Otantik liderlik ve takipçiler arasındaki ilişkide, takip edenlerin liderlerine ve örgüte olan bağlılığı, gerçek bir örgütsel performansın sürekliliğini sağlamada temel bir rol oynamaktadır. Bağlılık, takipçilerin yalnızca örgütün amaçlarına katkıda bulunma isteğinden değil, aynı zamanda bu katkının

kendilerine sağladığı memnuniyet ve anlam duygusundan da beslenmektedir. Otantik liderler, iş birliğini teşvik ederek ve motive edici yöntemler kullanarak bağlılık duygusunu güçlendirebilir; bu da takipçilerin örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlayabilmektedir. Gerçek bir bağlılık sergileyen takipçiler, hem bireysel performanslarında hem de ekip dinamiklerinde istikrarlı ve sürdürülebilir bir başarı ortaya koymaktadır. Bu durum, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgüt genelinde pozitif bir etki yaratır ve uzun vadeli başarı için sağlam bir zemin hazırlamaktadır.

8.3. Örgütsel Huzur

Çalışanların psikolojik ve duygusal olarak kendilerini iyi hissetmeleri, iş hayatında önemli bir kavram olan örgütsel huzur ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel huzur, çalışanların iş ortamında fiziksel ve zihinsel sağlıklarını koruyarak sakin bir şekilde çalışmalarını ifade etmektedir. Otantik liderler, bu esenlik düzeyinin artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Liderler, takipçilerinin içsel uyumlarını destekleyerek onların hem bireysel ihtiyaçlarını karşılamayı hem de örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu süreçte, çalışanların duygusal iyi oluşlarına yönelik lider desteği, hem çalışma ortamını daha olumlu bir hale getirmekte hem de örgütsel güvenin ve iş birliğinin artmasına katkı sağlamaktadır (Gardner ve Avolio., 2005).

9. Güncel Araştırmalar ve Trendler

Jun K. Hu Z. ve Sun Y. (2023) araştırmasına göre, otantik liderlik, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve genel refah düzeylerini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmada önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Araştırma bulgularına göre liderlerin çalışanlara sunduğu algılanan destek, çalışanların örgütsel kimlik ile özdeşleşmelerine yardımcı olmakta ve bu süreç örgütte daha güçlü bir bağlılık yaratmaktadır. Bu liderlik tarzının, çalışanların yalnızca performanslarını değil aynı zamanda örgüt içerisindeki sürdürülebilir katkılarını artırdığını da ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırma, ayrıca otantik liderlerin güven, şeffaflık ve etik davranış sergileyerek çalışanların psikolojik güvenlik algısını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durum ise çalışanların yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmelerine ve problem çözme yetkinliklerini artırmalarına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, Jun K. vd.'nin otantik liderliğin yalnızca bireysel performansa değil örgütsel başarıya olan olumlu etkisini de vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, liderlik tarzlarının iş gücü üzerindeki derin etkisini anlamak açısından önem arz etmektedir.

Kiersch C. ve Peters J. (2017) yaptıkları bu araştırma, öğrenci liderlerinin gelişimini otantik liderlik ve hizmetkar liderlik çerçevelerinde ele alarak, liderlik

eğitimine etik ve insancıl bir perspektif sunmaktadır. Araştırmada özellikle otantik liderlik, bireyin öz farkındalığını artırması, değerlerine sadık kalması ve liderlik süreçlerinde şeffaflık ve etik bir duruş sergilemesi açısından merkezi bir öneme sahip olmaktadır. Otantik liderliğin, öğrenci liderlerin sadece liderlik becerilerini değil, aynı zamanda kişisel farkındalıklarını ve güvene dayalı ilişkiler kurma kapasitelerini geliştirmede kritik bir rol oynadığı da vurgulanmaktadır. Otantik liderlik, bu araştırmada liderlik gelişimine temel bir zemin sunmaktadır çünkü liderlerin içsel rehberliklerini anlamalarını ve bunu liderlik davranışlarına yansıtmasını öncelik haline getirmektedir. Bu yaklaşım, öğrenci liderlerin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde daha etkili, etik ve güvenilir liderler olarak yetişmelerine olanak tanımaktadır. Araştırma, bu bağlamda deneyimsel öğrenme, mentorluk ve yansıtıcı uygulamalar gibi yöntemlerin otantik liderlik niteliklerini geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir.

Tufan (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırma ise, otantik liderliğin çalışanların işten ayrılma isteklerini anlamlı ve olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, otantik liderlerin liderlik tarzlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermektedir. Aynı zamanda araştırma, otantik liderliğin çalışanların örgütsel destek algısını da olumlu şekilde artırdığını tespit etmiştir. Bu etki, liderlerin şeffaf, güvenilir ve etik bir yaklaşım benimsemelerinin, çalışanlar üzerinde güçlü bir destek hissi uyandırdığına işaret etmektedir. Ayrıca araştırmada, otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelediğinde, örgütsel desteğin bu ilişkiyi kısmi olarak aracılıadığı ve bu aracılığın liderlik uygulamalarının çalışan bağlılığını ve örgütsel sadakati pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissettiklerinde, işten ayrılma düşüncelerinin azaldığını ve örgüte bağlılıklarının güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Değerlendirme

Liderlik kavramı, tarih boyunca birçok farklı şekilde tanımlanmış ve anlamlandırılmış bir alan olarak bireyleri ortak hedeflere yönlendirme ve ilham verme süreciyle özdeşleştirilmiştir. Modern liderlik yaklaşımları içinde otantik liderlik, liderin kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalarak, etik, güvenilir ve şeffaf bir liderlik anlayışı sergilemesiyle ön plana çıkmaktadır. Otantik liderlik, yalnızca liderin kendi gelişimini değil aynı zamanda takipçilerin bireysel potansiyellerini keşfetmelerine rehberlik eden bir yaklaşımı temsil etmektedir. Ortaya konan bu durum, liderlik süreçlerinin insan temelli bir anlayışla yeniden ele alınmasına olanak tanımaktadır.

Otantik liderlik dört temel boyutla açıklanmaktadır; *öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ve dengeli değerlendirme*. Öz

farkındalık; liderlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanımalarını ve bu farkındalığı davranışlarına yansıtmasını ifade ederken; *ilişkisel şeffaflık*, liderin takipçileriyle açık ve dürüst bir iletişim kurmasını vurgulamaktadır. Etik değerlere sıkı sıkıya bağlılık olarak tanımlanabilecek *içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı*, liderin karar alma süreçlerinde ahlaki temel almasını sağlamaktadır. *Dengeli değerlendirme* ise liderin bilgileri tarafsız bir şekilde analiz etmesini ve önyargısız bir tutum sergilemesini gerektirmektedir. Bu boyutlar, liderin hem kendi gelişimiyle uyumlu hareket etmesine hem de takipçileriyle güvene dayalı ilişkiler kurmasına zemin hazırlamaktadır.

Otantik liderlik modelinin etkileri arasında güven, bağlılık ve örgütsel esenlik gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerde güven, şeffaflık ve etik değerlere dayalı olarak inşa edilmektedir. Bu güven ortamı, takipçilerin liderin kararlarını benimsemelerini ve liderle iş birliği yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Bağlılık, liderin takipçilerini motive ederek örgütsel hedeflere yönelik aidiyet hissini güçlendirdiği bir süreci ifade etmektedir. Bu bağlılık, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel başarının sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Örgütsel esenlik ise çalışanların psikolojik ve duygusal olarak iyi hissetmesiyle ilişkilidir. Otantik liderlerin rehberliği, çalışanların içsel uyumlarını desteklerken daha üretken ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Bu liderlik anlayışının farklı kültürel bağlamlardaki etkileri de dikkate değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin takipçileriyle anlamlı bir etkileşim kurabilmesi için kültürel normların liderlik algılarını nasıl şekillendirdiğini anlaması büyük önem taşımaktadır. Farklı kültürel bağlamlarda liderin şeffaflık, güven ve etik değerleri nasıl uygulayacağı, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli bir unsur haline gelmektedir. Bu durum, otantik liderliğin esnek ve bağlama duyarlı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak otantik liderlik, modern iş dünyasında liderlerin güvene dayalı, etik ve sürdürülebilir bir liderlik anlayışı geliştirmesine olanak tanımaktadır. Liderlerin, takipçileriyle kurdukları samimi ilişkiler ve şeffaf yönetim anlayışı, takipçilerin potansiyellerini gerçekleştirmesine ve örgütlerin uzun vadeli başarılar elde etmesine katkı sağlamaktadır. Bu model, liderlik süreçlerinde yalnızca bireysel ve örgütsel gelişimi desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda toplum düzeyinde pozitif bir etki yaratmaktadır.

Kaynakça

- Aktakka Yıldırım, B., ve Yılmaz, A. E. (2024). Kendi Olmanın Kendine Has Tarihiçesi: Otantiklik Kavramının Kuramlar, Alanyazın Bulguları ve Psikoterapide İlerleyiş Süreci Çerçevesinde Gözden Geçirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*, 11(2), 250-270.
- 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, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 294-302.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M., Sabramaniam, C. A. L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, Special Issue, 48-69.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Crevani, L., Lindgren, M. ve Packendorff, J. (2010). Liderlik değil, liderlik: Uygulamalar ve etkileşimler olarak liderliğin incelenmesi üzerine. *İskandinav Yönetim Dergisi*, 26, 77-86.
- Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik (2.Baskı). İstanbul: Kare Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış (2. Baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkutlu, H. V. (2020). Örgütsel Davranış Sözlüğü. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Erkutlu, H. V. (2020). Örgütsel Davranış Sözlüğü. Ankara: Akademisyen Kitabevi
- Erkutlu, H., ve Chafraan, N. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 456-478.

- Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership: A theoretical framework. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 387-396.
- Genç, T. T. (1998). Kamu Yönetimi. age; s.181 (Simon vd., age.s. 93-94'den aktaran).
- George, W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- İmamoğlu, E. O., Günaydın, G. ve Selçuk, E. (2011). Özgün benliğin yordayıcıları olarak kendileşme ve ilişkililik: Cinsiyetin ve kültürel yönelimlerin ötesinde. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 27-43.
- Jun, K., Hu, Z., ve Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*.
- Ke, W. ve Wei, K. K. (2008). Organizational Culture And Leadership In ERP Implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kiersch, C., ve Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 1-18.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a new discipline*, K.S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn (Eds.) (pp.241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Development Approach. In *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (Eds.) (241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Neto, V. F. S. (2012). Authenticity of the leaders and reactions of the led. Universidade de Aveiro Departamento de Economia Gestão e Engenharia Industrial.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Sage Publications.
- Oğuzhan, Y. S. ve Arıbaş, A. N. (2023). Modern Dünyanın Liderlik Teorileri. Ankara, Gazi Kitabevi
- Rego, P., Lopes, M. P., Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
- Sepeng, W. N. (2016). Authentic leadership, organizational citizenship behaviour and intention to leave: The role of psychological capital. *Vanderbijlpark*, April 2016, 1-77.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Simon vd., age.s. 93-94'den aktaran: Genç, Turan (1998), Kamu Yönetimi. 181
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness. Wiley.
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Yedinci Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.
- Tabak, A., Bolat, 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.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Tufan, C. (2021). Otantik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(3), 1297-1323.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Valsania, S. E., Leon, J. A. M., Alonso, F. M. Ve Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. ve Avolio, B. J. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W., Wernsing, T. ve Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Yeşil Liderlik

Kazım Yasin Özbey¹

Özet

Yeşil liderlik (Green Leader) kavramı son yıllarda önemli ölçüde popülerlik kazanmıştır. Küresel olarak nüfus artışı, kaynakların azalması ve beraberinde artan tüketim çevresel kirliliğe, ekolojik sorunlara ve iklim değişikliklerine neden olmaktadır (Kerse, Maden ve Tartan Selçuk, 2021). Toplumsal bir sorun olmaya başlayan bu konular, sürdürülebilirliklerini özellikle çevresel kaynaklarla sağlayan işletmeler için de sorun olmaya başlamıştır. Örgütler bu sorunlarla mücadele etmek için çeşitli stratejiler geliştirmekte ve önlemler almaktadır. Çevresel olumsuzlukları azaltmaya yönelik stratejiler geliştiren örgütler yeşil uygulamalar geliştirmek, çevresel atıkları azaltmak, enerji tasarrufuna katkı sağlamak ve en önemlisi sürdürülebilir sağlıklı bir çevrenin var olmasını sağlamak adına çeşitli hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmak için çeşitli adımlar atmaktadır. Bu adımlardan biri de yeşil liderlerin örgütte var olmasını sağlamaktır.

Literatürde yeşil liderlik konusunda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin yeşil liderliği bir liderin diğer örgüt üyelerini çevre dostu faaliyetlerde bulunma konusunda ikna etme ve onlara çevresel sürdürülebilirlik konusunda ilham verme kapasitesi olan kişi olarak tanımlamak mümkündür (Hu vd., 2022). Bir başka tanımda ise, liderlerin astlarını etkileme ve örgütün uzun vadede çevresel sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmek için harekete geçirme yeteneği olan liderler şeklinde ifade edilmiştir (Gultom, 2022). Literatürde yaygın olarak örgütlerin sürdürülebilir hedeflere ulaşabilmesi için yeşil çevreyi teşvik eden liderlik stillerine vurgu yapılmakta, bu liderlik türünün örgütlerde çalışanlar üzerinde yeşil örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde etkili olduğundan bahsedilmektedir. Yeşil liderlerin örgütlerde çevre dostu politikaları desteklediği ve çalışanlar ile lider arasında karşılıklı uyum ve iş birliği ortamı yarattığına birçok makalede değinilmiştir (Tong, Jabbour, Najam & Abbas, 2022; Kura, 2016). Ayrıca literatürde yeşil liderliği sürdürülebilirlik, inovasyon, insan kaynakları yönetimi ve yeşil

1 Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, Teknoloji Transfer Ofisi
kyozbey@kastamonu.edu.tr – ORCID: 0000-0002-8902-5145

yönetim politikaları gibi çeşitli yönlerden ele alan çalışmalar da mevcuttur (Oduncu, 2024; Awan vd., 2023; Acar, 2022; Kardoyo vd., 2020).

Bu bölümde lider kavramını genel hatlarıyla açıkladıktan sonra yeşil lider kavramı derinlemesine ele alınacak, bu konudaki farklı yaklaşımlar açıklanacaktır. Yeşil liderlerin özellikleri, sürdürülebilirlik açısından önemi gibi konulara da değinilerek bölüm tamamlanacaktır.

Giriş

Sanayi devriminden itibaren artan sanayileşme ile birlikte doğal kaynaklarda azalma meydana gelmekte ve çevresel kirlenme her geçen gün artmaktadır (Kirtiş, 2023). Bu durum yaşanabilir bir çevreden yoksun kalmayı, salgın hastalıkları ve doğal afetlerin artmasını beraberinde getirmektedir. Doğal kaynakların zamanla azalması, insan hayatını önemli ölçüde tehdit etmektedir. Bu noktada kaynaklardaki bu azalmaya önemli ölçüde sebebiyet veren üretim işletmelerinin çevrenin sürdürülebilirliği konusunda hassasiyet göstermeleri ise son derece önemlidir. Bu işletmeler bir yandan çevreye verdiği zararları azaltmak için çaba harcarken diğer yandan ekonomik sürdürülebilirliklerini de sağlamaları gerekir. Bu noktada pazarda tutunabilmeleri için yeşil konusunda hassasiyeti yükselen tüketicileri de tatmin etmek zorunda kalabilmektedirler. Bu tatmini sağlayabilmeleri ise yeşil işletme yaklaşımı sergilemelerinden geçmektedir. Bu çerçevede özellikle üretici işletmeler için yeşil işletme yaklaşımı gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Erten, 2018).

Diğer yandan işletmeler yeşil işletme olma yolunda sadece üretim konusunda değil yönetim ve örgütsel yapısında da yeşil yaklaşımlar sergilemelidir. Bu yaklaşımlarında çevreye duyarlı bir yönetim felsefesi benimsemeli ve işletmelerinin bu konuda örgüt kültürüne sahip olması için çabalamalıdır. Çevre hassasiyeti konusunda örgüt kültürüne sahip olacak işletmelerde yöneticilerin yeşil yönetim uygulamaları, bu kültürün örgüt içerisinde yerleşmesinde son derece etkilidir (Çark, 2021). Çünkü yöneticiler yeşil uygulamalar gerçekleştirdikçe onları takip eden çalışanlar da doğal olarak aynı şekilde yeşil bir bakış açısına sahip olacak ve davranışlarını bu doğrultuda şekillendireceklerdir (Oduncu ve Cengiz, 2022). Böylece yeşil kültürünün örgüt içerisinde yerleşmesi ile birlikte sürdürülebilir bir çevreye katkı sağlanabilecektir.

Günümüzde işletmeler ve bireyler çevre sorununun ciddiyetini fark etmeye başlamış ve sürdürülebilir bir çevre oluşturulması konusunda harekete geçilmesi gerektiğini yüksek sesle ifade etmeye başlamışlardır. İşletmeler, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların

yeşil davranışlar sergilemelerinin önemini kavramış ve bu konuda stratejiler geliştirmeye başlamıştır (Wang, Zhou ve Liu, 2018). Bu stratejilerden biri çalışanların yeşil davranış sergileme eğilimlerinin artırılması yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımın temelinde ise çalışanları çevre dostu olma konusunda dönüştürebilecek liderlerin işletmede yer alması yatmaktadır. İşletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilmesi için çevre odaklı liderlere ve çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır (Acar, 2022). Yeşil lider, yenilikçi yaklaşımlar ile içinde bulunduğu örgütü yeşil hedefler doğrultusunda dönüştürebilmekte ve bu doğrultuda örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu noktada yeşil liderlerin önemi anlaşılmakta ve bu konunun üzerinde durulması gerektiği anlaşılmaktadır.

Yeşil lider kavramı 2020 yılından sonra yaygınlaşmaya başlamış ve işletmeler yeşil liderler ile çalışmaya daha fazla önem vermeye başlamıştır (Oduncu, 2024). Bu noktada yeşil lider kavramına geçmeden önce liderlik kavramı üzerinde kısaca durmakta fayda fardır.

Liderlik

20. yüzyıldan itibaren liderlik kavramı araştırmacıların sıklıkla üzerinde durduğu bir kavramdır. İnsanların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesi gerekmiş ve bu gereklilik ile gruplar oluşmuştur. Oluşan grupları harekete geçirmek için de onları yönetme konusu gündeme gelmiştir. Bu noktada ise yönetimi sağlayacak en önemli unsur lider olarak görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2013). Aristo, Sokrates, Eflatun gibi meşhur düşünürler liderliğin fiziksel ve kişilik özellikleri üzerinde durmuşlardır. Takip eden araştırmacılar ise yetenek boyutuna daha çok vurgu yapmışlardır. 1900'lü yılların ortalarından itibaren ise çok çeşitli liderlik tanımları ortaya konulmuştur (Barutçugil, 2014). Yakın geçmişte ise modern yönetim yaklaşımı ve özellikle örgütlerin toplam kalite yönetimi yaklaşımları ile birlikte liderlikte etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik gibi yeni bakış açıları kazanmaya başlamıştır (Akyüz, 2018). Burada liderlik için bir tanım vermek gerekirse, yaygın olarak kullanılan tanım; bir örgütü ortak hedefe ulaştırmak için o örgütteki insanları motive etme ve yönlendirme yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Acar, 2022). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere lider, davranışlarıyla ve söylemleriyle örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme gücüne sahip kişi olarak görülebilir. Paralel olarak bir tanım da Gultom (2024), tarafından yapılmıştır. Gultom'a göre de lider, kendi olumlu davranışları ile astlarının davranışlarını, düşüncelerini ve hareketlerini örgütsel hedeflere ulaşmak için yönlendirme yeteneğine sahip kişidir. Yine benzer olarak Bakan ve Doğan (2013), lideri, çalışanları etkileyen ve onları etkin, dengeli, kontrollü ve koordinasyon içerisinde yönlendirerek örgütünü

amacına ulaştıran kişi olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımlardan hareketle herhangi bir örgütsel ortamda, liderin özellikleri ve davranışları astların davranışlarını güçlü bir şekilde etkilediği söylenebilir.

Günümüze geldiğimizde liderliğin çeşitli türlerinin ortaya çıktığı ve klasik lider tanımlarının ötesine geçildiğini belirtmek gerekir. Günümüzde özellikle küresel ölçekte yaşanan zorluklarla (salgın, ekonomik kriz, iklim krizi vb.) yüzleşirken örgütlerdeki tüm üyeleri bu zorluklarla mücadelede belirlenmiş hedeflere ulaşmak için doğru yönlendirmek gerektiği gündeme gelmektedir. Bu yönlendirmeyi yapacak olan liderlerin geleneksel liderlik özelliklerine sahip olmasının yanında çevre konusunda sosyal sorumluluk sahibi olması gerektiğinden hareketle son zamanlarda yeni bir kavram olan “yeşil lider” veya “yeşil dönüşümcü lider” kavramları gündeme gelmiştir. Çevre hassasiyeti yüksek örgütler sürdürülebilirliği sağlamak için artık yeşil liderlere sahip olmaları gerektiğini düşünmeye başlamıştır (Oduncu, 2024). Özellikle sürdürülebilir bir örgüt açısından her ne kadar ilave bir maliyet olarak görülse de yine de günümüz iş dünyasında sürdürülebilirliğin sağlanmasında liderlerin hayati önemini olduğu bilinmektedir (Van Holt vd., 2020). Öte yandan liderin örgütsel çıktıları ve süreçleri etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu bilinmektedir (Şengüllendi, 2023). Liderlik türlerinin çevresel sürdürülebilirlik konusuna vurgu yapan türü ise yeşil liderliktir. Bu çerçeveden bakıldığında bu bölümde yeşil lider kavramı ayrıntılı olarak ele almayı ve farklı yaklaşımlarla açıklamayı amaçlıyoruz.

Yeşil Liderlik

Bilim insanları yeşil liderliğin tanımı, özellikleri, uygulamaları ve sonuçları üzerine çeşitli araştırmalar gerçekleştirmiştir. Yeşil liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalardan biri Egri ve Herman (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Egri ve Herman’a göre yeşil liderlik sürdürülebilirlik için bir vizyon yaratma, bu vizyonu başkalarına iletme ve onları sürdürülebilirliğe ulaşmak için harekete geçmeye teşvik etme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Heizmann ve Liu (2018), ise konuyu sürdürülebilir liderlik çerçevesinde ele alarak, sürdürülebilir liderliği çevresel, ekosentrik ve yeşil liderlik olarak da ifade edebileceğini belirtmiştir. Sürdürülebilir bir toplum ve örgüt için liderin çevresel konulara yönelik değişimi teşvik edecek nitelikte ve davranışlara sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Khan (2023), ise yeşil liderliği liderlerin çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek için belirli uygulamalar kullandıklarını ifade etmiştir. Örneğin çevre yönetimi uygulamalarını uygulayan, çevre hedefleri belirleyen ve kuruluşları içinde bir çevre sorumluluğu kültürü oluşturan kişileri yeşil lider olarak tanımlamıştır.

Araştırmacılar yaygın olarak yeşil liderlik kavramını “dönüşümcü liderlik” kavramı altında ele almakta ve dönüşümcü liderliği çevre konuları bağlamında değerlendiren liderlik türü olarak ifade etmektedirler (Renwick, 2018). Dönüşümcü liderler kavramını Burns (1978), hedefleri gerçekleştirmek için kişileri ve kaynakları harekete geçirme yeteneğine sahip kişi olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler takipçilerinin kendilerine güvenmesini sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasında onlara bir rol model olabilmektedir ve böylece takipçilerin kendilerini amaca adanmalarını sağlar (Koçer, 2020). Kısaca takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen liderler olarak özetlenebilir.

Bu liderlik türünün işletmelerde astlarının çevre konusundaki davranışları üzerinde de etkisi olacağından, işletmeleri daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasında dönüşümcü bir etkisinin olacağı ifade edilebilir (Acar, 2022). Diğer yandan yeşil dönüşümcü lider olarak tanımlanan liderliğin çevre konusunda sorumluluk taşıdığı ve bu sorumluluğun sonucunda örgütün ekonomik performansını olumlu bir şekilde etkileyeceği değerlendirilmektedir (Chen ve Chang, 2013). Böyle bir liderin, örgütün sürdürülebilir gelişimini düşünen ve çevre sorunlarını yenilikçi bir şekilde çözmeye çalışan astları üzerinde motive edici bir etkisinin olacağı da bilinmektedir (Bhutto vd., 2021). Yeşil liderin çevre dostu kararları ve davranışlarıyla astları için bir rol model olabilmektedir (Wang, Zhou & Liu, 2018). Sürekli olarak çevre dostu davranış sergileyen liderler, çalışanları aynı davranışı sergilemeye ve çevresel sorunlara değer vermelerine katkıda bulunabilir. Böylelikle çalışanlar çevresel konulara katkı sağlama konusunda daha fazla motive olabilirler (Khan, 2023).

Diğer taraftan günümüzde çevre sorumluluğu kültürü yerleşmiş ve yeşil işletme olma hedefi olan işletme sayısı da her geçen gün artmaktadır. İşletmeler bu hedefe ulaşmak için birtakım stratejiler yürütmektedirler. Bu stratejilerden birisi de yeşil insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmede uygulanması olarak ifade edilmektedir. Çevresel konularda hassasiyet sergileyen işletmeler insan kaynaklarının da bu hassasiyet içerisinde olmalarını ve buna uygun davranışlar sergilemelerini beklemektedirler. Bu beklentilerini karşılayabilmek için de insan kaynaklarını doğru yönlendirebilecek bir lider ihtiyacı gündeme gelmektedir. Bu lider, işletmenin yeşil işletme olma hedefinde çalışanlarla arasındaki köprü vazifesini kuracak olan kişi olarak değerlendirilmektedir (Acar, 2022). Bu kişinin yeşil değerlere sahip, astlarının yeşil davranışları üzerinde etkisi olan ve onları örgütün sürdürülebilirliği konusunda düşünmelerine ve örgüt sorunlarını daha yenilikçi yollarla çözmek için motive etmeye çaba gösteren bir kişi olarak “yeşil lider” şeklinde tanımlanmaktadır (Gauthier ve Wooldridge, 2012).

Yeşil liderlik konusuna bir başka açıdan bakıldığında çevre konusunda sosyal sorumluluğu yüksek olan yeşil liderlere sahip olma durumuna göre işletmelerin ele alındığı görülmektedir. Correa vd. (2008), işletmelerin çevre konusunda uyguladıkları stratejilere göre iki gruba ayırdıklarını belirtmiştir. İlk grupta yalnızca yasal gereklilikleri karşılamayı ve kirliliği kontrol etmek için çeşitli uygulamaları bulunan reaktif işletmelerin yer aldığını bildirmiştir. İkinci grupta ise, enerji ve atığı azaltmak için gönüllü eko-verimli uygulamaları bulunan, enerji ve malzeme kullanımını azaltmak için üretimde ve organizasyonda yenilikler gerçekleştiren daha proaktif stratejilere sahip yeşil lider işletmeler olarak tanımlamıştır. Ayrıca yeşil liderlik stratejilerine sahip işletmelerin ürettikleri ürünlerin, hizmetlerin ve hatta iş modellerinin tümünde ürün yaşam döngüsü boyunca ekolojik ayak izini en aza indirmek için sürekli bir çaba içerisinde olduklarını belirtmiştir.

Bu çabalar içerisinde olan işletmelerde var olan yeşil liderlik tarzının işletmelerde birçok unsuru olumlu bir şekilde etkilediği de bilimsel çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Yapılan bilimsel çalışmaların çoğu, yeşil liderliğin bireysel veya kurumsal düzeydeki sonuçlarına odaklanmıştır. Bu kapsamda yeşil liderliğin yeşil örgütsel kimlik, yeşil rekabet avantajı (Chen, 2011) ve yeşil tedarik zinciri entegrasyonu (Guo vd., 2022) üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanları yeni bilgi edinme konusunda onları motive edeceği (Le ve Lei, 2018) ve onları yeşil süreç ve ürün inovasyonu ile ilgili faaliyetlere katılmalarını sağlayacağı bildirilmiştir. Böylece firmanın yeşil ürünleri ve/veya hizmetleri pazara sunmasına (Andriopoulos ve Lewis, 2010) ve çevresel performanslarını iyileştirmelerine olanak tanınmış olunacağı belirtilmektedir. Tüm bu açılardan bakıldığında özetle, yeşil liderliğin işletmelerdeki yönetim ve organizasyon süreçlerinden, rekabet avantajlarına kadar birçok unsuru olumlu bir şekilde etkilediği ve olumlu çıktılarının olduğu söylenebilir.

Yeşil Liderlik Konusuna Farklı Yaklaşımlar

Araştırmacılar yeşil liderlik türünü çeşitli liderlik türlerine ayırmaya ve bunların etkilerini araştırmaya başlamıştır. Bu liderlik türleri “yeşil dönüşümcü liderlik” (Chen ve Chang, 2013), “yeşil etik liderlik” (Wang ve Feng, 2023), “yeşil sorumlu liderlik” (He, Morrison ve Zhang 2021), “yeşil manevi liderlik” (Afsar, Badir ve Kiani, 2016), “yeşil hizmetkar liderlik” (Tuan, 2020) ve “yeşil kapsayıcı liderlik” (Thabet vd., 2022) türlerinden oluşmaktadır. Bu yeşil liderlik türlerinin ortak özelliği ise örgütlerin ve çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamak olarak belirtilmektedir (Zhong vd., 2023).

Bu liderlik türlerinden son zamanlarda çevre dostu uygulamaları teşvik etmek odaklı olan “yeşil dönüşümcü liderlik” türü popülerlik kazanmıştır. Bu liderlik tarzı örgütlerde takipçilerini çevresel hedeflere ulaşmaya motive eden ve onları beklenen çevresel performans seviyelerinin ötesinde performans göstermeye teşvik eden davranışlara sahip liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Acar,2022). Yeşil dönüşümcü liderlerin, astlarıyla iyi ilişkiler kurdukları ve onların çevresel sorunlar hakkındaki endişelerini dinlediği ve ardından onlara kendi yeşil değerlerini aktarabilen bir kişilik olarak ifade edilmektedir (Robertson ve Barling, 2013). Bu yaklaşımlardan farklı olarak yeşil liderlik tarzının özellikle yeşil inovasyonu olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Chen ve Chang, 2013). Singh, Giudice, Chierici ve Graziano (2020), yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Benzer olarak Özgül (2023), işletmelerdeki yeşil dönüşümcü liderlerin çalışanların yeşil temel yeteneklerini olumlu ölçüde etkilediğini ve çalışanların yeşil süreç inovasyonu uygulamaları konusunda onları doğrudan teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu etkiyle birlikte yeşil temel yeteneklere sahip olan çalışanların ise yeşil süreç inovasyonları geliştirebileceği ifade edilmiştir.

Yeşil dönüşümcü liderlerin bu yönlerine ilave olarak Kırtiş (2023), yeşil dönüşümcü liderliğin dört boyutunun olduğunu bildirmiştir. Liderin çevre dostu kişiliği ana çatısı altında “vizyon”, “plan”, “hedef” ve “fikirler” olmak üzere dört başlıkta ele alınan liderlik boyutlarını tanımlamaktadır. Çevre dostu vizyonu; liderin içinde yer aldığı organizasyonu çevreci bir organizasyona evirmesi ve bunu gerçekleştirdiği tüm uygulamalarda göstermesi şeklinde ifade edilmektedir. Liderin çevre dostu plan boyutunu; organizasyonların tedarikten, üretime, satıştan, geri dönüşüme kadar tüm süreçleri çevreci bir bakış açısıyla planlaması şeklinde açıklamaktadır. Çevre dostu hedef boyutunu; organizasyonun çevreci bir organizasyon haline dönüşmesi hedefi doğrultusunda astlarını bu konuda motive etmesi ve organizasyonu hedef birliği içerisinde yönetmesi şeklinde ifade etmektedir. Son olarak çevreci fikir geliştirme boyutunu; organizasyonlardaki bireylerin çevreci fikirler üretebilme yeteneklerini geliştirme becerisine sahip olma şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka yaklaşım Robertson ve Barling (2013), tarafından ifade edilmiştir. Bu yaklaşıma göre dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip bir liderin çevre dostu aktiviteleri teşvik ettiğinde, çalışanların çevre dostu olmaları konusundaki motivasyonlarını ve davranışlarını doğrudan olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu yaklaşımda ayrıca dolaylı bazı etkilerinin de bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki takipçilerinin değerlerini paylaştıklarında (idealleştirilmiş etki), ikincisi takipçilerini daha önce

neredeysen imkansız olduğunu düşündükleri konularda başarabileceklerine ikna ettiklerinde (ilham verici motivasyon), üçüncüsü çalışanların içinde yer aldığı organizasyon sorunlarını yenilikçi yaklaşımlarla çözme konusunda düşünmelerine yardımcı olduklarında (entelektüel teşvik) ve son olarak çalışanlarıyla çevre dostu davranışlar üzerinde etki yaratabilecekleri bir ilişki kurduklarında (bireyselleştirilmiş ilgi) onları çevre dostu olmaları konusunda dolaylı olarak etkiledikleri öne sürülmektedir.

Yeşil Liderin Özellikleri

Bir organizasyonun yeşil lidere sahip olup olmadığı liderinin çevre konusunda uyguladığı organizasyon politikaları sonucunda anlaşılabilir. Bu politikaları belirleme yeteneğine sahip olan kişiler yeşil liderler olarak görülmektedir. Ancak yeşil liderler sadece çevreci politikaları ile değil aynı zamanda astlarının davranışlarını çevre konusunda etkileme gücüne sahip olmalarıyla bilinmektedir. İyi bir yeşil lider astlarını çevre dostu politikalar konusunda teşvik edici bir özelliğe sahiptir (Kardoyo vd., 2020). Bilimsel araştırmalar, yeşil liderin, astlarının iç motivasyonlarını artırmada, içinde buldukları organizasyonları çevreci bir kültüre sahip olmaları konusunda yönlendirmede (Graves, Sarkis & Zhu, 2013 ve Peng vd., 2020), astlarının çevre koruma konusunda farkındalıklarını geliştirmede (Chen vd., 2014; Zafar vd., 2017) ve astlarını yeşil inovasyon gerçekleştirme konusunda harekete geçirmede (Mittal ve Dhar, 2016 ve Jiang vd., 2020) pozitif yönde etkili olduğu ortaya koyulmaktadır. Yeşil lider bu özellikleriyle birlikte literatürde dönüşümcü bir lider olarak da sıklıkla ele alınmaktadır.

Yeşil bir liderin aslında yeşil dönüşümcü bir lider olduğunu ve dönüşümcü liderlik kavramı altında ele alınması gerektiğini daha önce belirtmiştik. Bu bakımdan yeşil liderin özelliklerini ele alırken dönüşümcü liderlik çerçevesinde konuyu ele almanın daha doğru bir yaklaşım olacağı söylenebilir. Dönüşümcü liderliği açıklamak için Bass ve Avolio (1994), bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışma sonucunda “Çok Faktörlü Liderlik” olarak bilinen bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde liderlik için “işlemsel” ve “dönüşümcü” olmak üzere iki yön üzerinde durmuşlardır. Dönüşümcü yön bakımından lideri dört temel faktör altında ele almışlardır. Bunlar “idealleştirilmiş etki”, “ilham verici motivasyon”, “entelektüel teşvik” ve “bireyselleştirilmiş ilgi” olarak ifade edilmektedir. Bu yönleri ile dönüşümcü bir liderin dinamik bir kişilik olduğunu ve takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve hedeflerini etkilerken onların davranışlarına göre değişen bir yaklaşım içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Her bir özellik organizasyonlar içinde çevresel sürdürülebilirliği etkilemek için uygulanabilir. Bu faktörleri sırayla ele alacak olursak;

İdealleştirilmiş etki, liderlerin uygun olanı yapmaktan ziyade doğru olanı yaparak rol model olmaları şeklinde özetlenebilir. Lider idealleştirilmiş etki davranışı gösterirken çevresel olarak sürdürülebilir bir dünya için astlarını doğru yönlendirir ve doğal çevreye fayda sağlayacak eylemleri teşvik eder (Özgül, 2023). Özellikle çevreye özgü konularda dönüşümcü liderler bunu yaparken, astları için rol model görevi görürler ve bu sayede astları da benzer davranışlarda bulunmaya çalışırlar (Robertson ve Barling, 2013).

İlham verici motivasyon; dönüşümcü liderlerin, çalışanlarını kolektif bir fayda yaratmak için bireysel faydalarının ötesine geçmeye teşvik etmek için uyguladığı bir yöntem olarak ifade edilebilir. Burada lider kendi bireysel çıkarlarını arka plana atarak örgütün çıkarlarını ön plana alacak şekilde astlarına rol model olur. Bunu doğal çevreye fayda sağlayan davranışlar sergileyerek gerçekleştirir ve astlarına böylece ilham vererek onları motive eder (Tuna ve Yıldız, 2023).

Entelektüel teşvik; çalışanlarını geleneksel varsayımlar üzerinde düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eden ve çalışanları çevre konusunda yeni fikirler üretebilmeleri için gerekli içsel motivasyonu ve cesareti aşlamak olarak ifade edilebilir. Özellikle çevresel sorunlar konusunda yer aldıkları organizasyonun yenilikçi yaklaşımları ortaya koymasını sağlamak için astlarını teşvik etmek bu yaklaşımın temelini oluşturduğu söylenebilir (Tuna ve Yıldız, 2023).

Bireyselleştirilmiş ilgi; sergileyen liderler, çalışanların refahı için onlara şefkat ve empati ile yaklaşır ve böylece çalışanların potansiyellerini ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Liderler bunu yaparken çalışanlarla yakın ilişkiler kurarlar. Bu ilişki içerisinde onlara çevresel değerlerini aktarabilirler ve çalışanların bu değerleri modelleyebilmesine yardımcı olurlar. Çalışanlar bu süreçte çevresel konular ve öncelikler hakkında sorular sorarak model alma süreçlerini yürütürler. Özetle liderler kendi dönüşümcü liderlik özelliklerini çevre konusunda ön plana çıkararak çalışanların bu özellikleri modellemesini bilerek ve isteyerek teşvik ederler (Robertson ve Barling, 2013).

Özet olarak ifade edecek olursak, bir yeşil lideri aslında dönüşümcü lider özellikleri gösteren ve bu özelliklerini çevre konusunda ön plana çıkaran lider olarak görmek mümkündür. Yeşil dönüşümcü liderler astlarını yakından tanır ve onların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilme yeteneğine sahiptir. Bu yeteneklerini sergileyerek astları için bir rol model olmakta ve onlara ilham verebilmektedir. Özellikle astlarını çevre konusunda bilinen varsayımlar üzerinde daha fazla düşünmeye ve sorgulamaya teşvik ederek onları cesaretlendirebilmektedir. Böylece buldukları

organizasyonda çevre koruma konusunda yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri de mümkün olabilir.

Yeşil Liderlerin Sektörler Açısından Etkileri

Rekabette öne geçmek isteyen işletmelerin yeşil stratejiler uygulaması artık zorunlu bir hal almaya başlamıştır (Yu ve Ramanathan, 2015). Özellikle sanayi alanında rekabet avantajı elde etmek için son dönemlerde sürdürülebilir iş stratejileri uygulanmaya başlanmış ve bu uygulamaların sonucu olarak da sanayinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin azaldığı görülmektedir (Çop vd.,2021). Günümüzde her sektörden işletmenin ulusal ve uluslararası alanda başarılı olabilmesi, yeşil yönetim uygulamalarına geçmesiyle, çevreci teknolojilere yatırım yapmalarıyla ve her faaliyetinde çevreyi korumaya öncelik vermeleriyle mümkün olabilmektedir (Akatay ve Aslan, 2008). Önceliklerini çevre konusuna veren işletmeler çevresel sorunlarla mücadelede için yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri ise kaçınılmaz olmaktadır. Yenilikçi yaklaşımlardan en önemlisi ise yeşil yönetim uygulamalarıdır. Yeşil yönetim uygulamalarını, kısaca işletmelerin tüm faaliyetlerinde çevreyi koruma odaklı olması olarak ifade edilebilir. Bu uygulamaları hayata geçirecek olan yönetimlerin ise çevre bilincinin yüksek olması gerektiği değerlendirilebilir. Bu noktada ise yeşil liderlerin varlığı gündeme gelmektedir. Sektörel olarak incelendiğinde yeşil lider bulunduran işletmelerin çevre konusundaki olumlu etkileri neredeyse tüm sektörlerde görülebilmektedir. Bu kısımda yeşil liderlerin belirli sektörler üzerindeki etkilerine değinilecektir.

İmalat sektöründe yeşil liderliğin etkisi incelendiğinde diğer sektörlerde olduğu gibi imalat sektöründe de yeşil liderlik önemli bir konudur. İmalat sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda yeşil dönüşümcü liderliğin çalışanların yeşil temel yeteneklerini ve yeşil süreç inovasyonu ortaya koyabilmelerini olumlu ve önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Özgül, 2023). Turizm sektörü özelinde konu ele alındığında, turizm işletmelerinin artık çevresel performansa önem vermeye başladığı görülmektedir. Rekabet avantajı yaratmak isteyen oteller yeşil yönetim anlayışı sergilemek ve çalışanların yeşil davranışlar sergilemelerini sağlamak adına önemli adımlar atmaya başlamıştır. Bu adımlardan birisi de yeşil örgüt ikliminin sağlanması adına işletmelerde yer alan yeşil liderlerin varlığının sağlanmasıdır. Mert ve Saltık (2023), yaptıkları çalışmada otel işletmelerinde yeşil örgüt ikliminin sağlanabilmesi için çalışanların yeşil davranışlar sergilemesi gerektiğini ve yeşil liderliğin bu iklimi sağlamada pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşımlardır. Bankacılık sektöründe de benzer durumlar söz konusudur. Hasırcı, Zeybek ve Akgül, (2024), bankacılık sektörünü ele alarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar çevresel konularda kurumsal sosyal

sorumluluğun bankaların yeşil performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve liderliğin bu ilişkiadaki aracılık rolü üzerinde durmuşlardır. Çalışma sonucunda liderliğin, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak sağlık sektörü incelendiğinde ise yeşil hastane kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yeşil hastane, çevreye olan zararlı etkiyi sürekli azaltan, halk sağlığını koruma ve geliştirme için çabalayan, insan ve çevre sağlığını koruma konusunda yönetim hedeflerini belirlemiş olan hastane olarak tanımlanmaktadır (Berniak-Woźny & Rataj, 2023). Bu hastanelerin başarması gereken yönetim hedeflerinden birinin de yeşil liderlik olduğu belirtilmektedir (Büyükaş Gayır,2022).

Yeşil Liderler ve Sürdürülebilirlik

İklim krizi ile birlikte gelen doğal kaynakların azalmaya başlaması ve bu kaynaklara erişimin her geçen gün zorlaşması, küresel ölçekte sürdürülebilirliği ve yeşil yaklaşımı ön plana çıkarmaya başlamıştır. İşletmeler de bu durumla mücadele konusunda yeşil yönetim yaklaşımları sergileme mecburiyetinde kalmışlardır (Acar, 2022). İşletmeler ekonomik olarak sürdürülebilir bir kalkınma sağlamanın yanı sıra çevresel sürdürülebilirliği de sağlamak için birtakım önlemler almaktadırlar. Bu noktada çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve kaynakları gelecek nesillere taşıyabilmek neredeyse tüm organizasyonların temel amaçları haline gelmiştir (Hasırcı, Zeybek ve Akgül, 2024). Bu amaç doğrultusunda doğru bir yönetim uygulayabilmek adına yeşil liderler organizasyonların vaz geçilmez bir unsuru konumuna gelmiştir. Organizasyonları bu amaç doğrultusunda dönüştürmek ve yönetmek yeşil liderlerin izlediği politikaların ilk sırasındadır. Bu politikalar ile yeşil dönüşümcü liderler aslarını etkileyebilmekte ve onların yeşil davranışlar sergilemesinde ve yeşil inovasyonlar ortaya koymalarında etkili olabilmektedir. Bu etkiyle birlikte yeşil yönetim anlayışı tüm organizasyon içerisinde yerleşmekte ve organizasyonun sürdürülebilirliğine katkı sağlanabilmektedir (Behçet ve Taşçıoğlu Baysal, 2022).

Yeşil liderin yer aldığı organizasyonlarda yeşil yönetim politikaları ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde uygulanan tedarik, üretim, lojistik ve pazarlama gibi yönetim süreçlerinin tamamında çevresel koruma ve sürdürülebilirlik temel hedefler arasındadır (Yavuz, 2020). Örneğin bu yönetim politikalarından birisi yeşil insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları departmanı işletmelerin çevreci politika ve amaçlarını başarıyla uygulayabilmesi için çalışanlara aktarılmasını ve onlara benimsetilmesini sağlama konusunda önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları fonksiyonunun yerine getirilmesi ile birlikte işletmeler çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı sağlayabilir (Kedikli, 2018). İnsan kaynakları yönetim yaklaşımı ile

kaynakların sürdürülebilirliğine katkı sağlamak, karbon salınımını azaltmak, atıkları minimize etmek ve bunları yaparken aynı zamanda ekonomik olarak sürdürülebilirliği sağlamak için çalışanların çevre konusunda sorumlu davranışlar içerisinde olunması amaçlanmaktadır.

Bu tür yeşil yönetim yaklaşımları çevreyi koruma ve kaynakların sürdürülebilirliğini sağlama amacı taşıırken diğer yandan işletmeye rekabet avantajı, düşük maliyetli üretim ve yüksek karlılık gibi avantajlar da sağlayabilmektedir (Karakuş ve Erdirençelebi, 2018). Bu avantajların farkında olan yöneticiler işletmeleri için farklı alanlarda yatırımlar yaptıkları gibi çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak adına da birtakım yatırımlar yapabilmektedir. İşletmeler bu yatırımları yaparken bir yandan yeşil işletme olma vizyonu sergilemekte bir yandan da bu yatırımlarının getirisini önceliklendirmektedirler. Bu getiriler arasında maddi tasarruf, piyasa değerinde artış, kalifiye insan kaynaklarında artış, müşteri sayısında artış, işletme giderlerinde azalış, verimlilikte artış, rekabet avantajı ve çalışan motivasyonunda artış gibi birçok faktör sayılabilir (Yeşilaydın, 2018).

Sürdürülebilirlik Hedefleri ve Liderliğin Rolü

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı giderek yaygınlaşmış ve birçok organizasyonun vizyonunda yer almaya başlamıştır. Paris Anlaşması ve Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde imzalanan uluslararası anlaşmalar kapsamında belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerine paralel olarak işletmeler de kendi operasyonel ve stratejik hedeflerini bu doğrultuda belirlemiştir (Bozoğlu Batı, 2024). Bu çerçevede kısaca hatırlatmak gerekirse sürdürülebilirlik, kaynakların verimli kullanımını sağlamak ve gelecek nesillere kadar ulaşması için çabalamak şeklinde ifade edilebilir (Gedik, 2020). Organizasyonlar vizyonları doğrultusunda çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına belirlediği hedefler arasında organizasyonun girdilerinin çevre kirliliğine sebebiyet vermeyecek şekilde belirlenmesi, geri dönüşüm uygulamaları, çevreci üretim teknolojilerinin tercih edilmesi, çevreye duyarlı bir atık yönetimi ve çevresel sorumluluk sahibi bir organizasyon kültürünün oluşturulması gibi ana başlıklar yer alabilmektedir.

Diğer taraftan bu hedeflerin belirlenmesi ve öncelikle organizasyon içinde çalışanlarca anlaşılması son derece önemlidir (Sofyalıoğlu ve Kartal, 2023). Bu noktada yeşil dönüşümcü liderin, organizasyon içerisinde özellikle çalışanların yeşil yaklaşım kültürünü kazanmalarında çok önemli bir rolünün olduğu bilinmektedir (Chen ve Chang, 2013). Yeşil liderliği, çalışanları işletmenin çevreci amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren

ve onları motive ederek çevreci davranışlar sergilemesi konusunda tetikleyen kişi olarak tanımlamıştık. Sürdürülebilirlik kavramı da işletmelerin geleceği ile ilgili önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik, firmaların çevresel zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri için olmazsa olmazdır (Khan vd., 2023). Bu noktada liderlik tarzının da işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önem arz ettiği ifade edilebilir (Tüyen, 2020). İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlaması için sürdürülebilirliği benimsemiş bir lidere sahip olması gerekir (Mc Cann ve Sweet, 2014). Awan vd. (2023), tarafından gerçekleştirilen çalışmada yeşil dönüşümcü lidere sahip imalat işletmesinin çevresel performansını değerlendirmiş ve çalışma sonucunda yeşil lidere sahip işletmelerin çevresel performanslarının arttığını ve sürdürülebilirliği sağladığını ortaya koymuştur. Khan vd., (2023), yaptıkları çalışmada yeşil liderlik ile sürdürülebilirlik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkiyi çevresel bilgi paylaşımının olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşımlardır. Buradan hareketle yeşil liderlik uygulamalarının çevresel bilgi paylaşımını artırabileceğini ve bunun da firmaların finansal performansını güçlendirebileceği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Her geçen gün nüfusta yaşanan artış, doğal kaynakların azalması ve tüketimin artması beraberinde çevresel kirliliği ve ekolojik sorunları gündeme getirmektedir (Kerse, Maden ve Tartan Selçuk, 2021). Bu sorunlarla mücadele ise birçok kesim tarafından önceliklendirilmektedir. Toplumsal bir sorun olan çevre kirliliği ve kaynakların azalması, sürdürülebilirliklerini özellikle çevresel kaynaklarla sağlayan işletmeler için de sorun olmaya başlamıştır. Bu açıdan çevresel koruma mücadelesi veren kesimlerden birisi olan işletmeler bu mücadelenin temel yapı taşlarından biri olarak yeşil liderleri görmektedir. Literatürde yeşil liderliğin son zamanlarda önemli bir konu olarak ele alındığı ve özellikle işletmeler tarafından önemsendiği anlaşılmaktadır. Yeşil liderlerin işletmelere farklı konularda değer kattığı, işletmelerin özellikle sürdürülebilirliğine olumlu etkisinin olduğu birçok çalışmada altı çizilmektedir. Yeşil liderlerin, işletmenin çevreci amaç ve hedefleri doğrultusunda kilit kişi olduğu da vurgulanmaktadır. Literatürde yeşil liderlerin çalışanları yönlendirebildiği ve onları motive ederek çevreci davranışlar sergilemesine katkı sağlayabildiği konusu ön plana çıktığı görülmektedir.

Doğal kaynakların verimli kullanımını sağlamak ve gelecek nesillere kadar ulaşması için çabalamak gerektiği sürdürülebilirliğin temel bakış açısını yansıtmaktadır. Bu konuda vizyonlarını yeniden belirleyen işletmeler kendi ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlamanın, çevresel sürdürülebilirliği

sağlamaktan geçtiğini değerlendirmektedir. Bu doğrultuda geri dönüşüm uygulamaları, çevreci üretim teknolojilerine yatırım yapma, çevreye duyarlı bir atık yönetim sistemi uygulamalarına geçme ve örgüt kültürünün çevresel sorumluluk kapsamında yeniden şekillenmesini sağlama konusunda ciddi adımlar atmaya başlamışlardır. Bu adımları atmaya öncülük eden ve işletmelere bu vizyonu kazandıran kişi ise yeşil liderden başkası değildir.

Bu bağlamda, üretim yapan ve çevresel bozulmaya öncülük eden işletmeler başta olmak üzere, tüm üretici ve hizmet sağlayıcı işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları ve toplumu oluşturan tüm bireylerin çevreye verilen zararların farkına varmaları ve bu farkındalık ile harekete geçmeleri önemlidir. Bu noktada çevreyi konuma konusunda atılacak adımlardan geri durulmamalı ve her kesimin bu konuyu önceliklendirmesi gerekmektedir. İşletmeler açısından ele alındığında yeşil yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması bu konuda atılacak adımların başında gelmektedir. Atılacak bu adımlar ile çevre farkındalığı toplumlarda giderek artacaktır. Bu farkındalığın artması ile birlikte ise çevre kirliliğinin önlenmesi ve gelecek nesillere yaşanabilir bir çevrenin bırakılması sağlanabilecektir.

Kaynakça

- Acar, S. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar. Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi içinde (Ed. A. Safa). Ankara: İktisat Yayınevi.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88.
- Akatay, A., ve Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörler. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 313-339.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122.
- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., & Gul, R. F. (2023). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: a mediation-moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958-2976.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik, güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. UK.
- Behçet, Ş., ve Taşçıoğlu Baysal, H. (2022). Çevrecilik bağlamında yeşil yönetim uygulamaları: küresel boyutta faaliyet gösteren uluslararası işletmelerden yeşil yönetim uygulama örnekleri. *Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi*, 2(2), 131-146.
- Berniak-Woźny, J., & Rataj, M. (2023). Towards green and sustainable healthcare: a literature review and research agenda for green leadership in the healthcare sector. *International journal of environmental research and public health*, 20(2), 908.
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.
- Bozoğlu Batı, G. (2024). Yeşil dönüşüm alanında kobi'lerin durumunun incelenmesi: Gaziantep örneği. *UIK*, 327.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York.

- Büyüktaş Gayır, G. (2022). Yeşil hastanelerin gerekliliği üzerine nitel bir araştırma. *R&S -Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 205-225.
- Chen, Y.S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384-404.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116, 107-119.
- Chen Y.S., Chang C.H. & Lin Y.H. (2014). Green Transformational leadership and green performance: the mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability* 6(10):6604-6621.
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.
- Correa, J. A., Torres, H. N., Sharma, S., & Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Çark, Ö. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Alan Yazın İncelemesi. II. International Academician Studies Congress (s. 253-278). Çanakkale: Holistence Publications.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Erten, D. (2018). Yeşil işletmenin kuruluş süreci. D.U. Yeter, (Ed.), *Yeşil işletme* içinde (27-43). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gauthier, J., & Wooldridge, B. (2012). Influences on sustainable innovation adoption: Evidence from leadership in energy and environmental design. *Business Strategy and the Environment*, 21(2), 98-110.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3 (3): 196-215.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Gultom, M. (2022). Green leadership as a model of effective leadership in hospital management in the new normal era. *Bp. Int. Res. Crit. Inst.-J.(BIRCI-J.)*, 5, 19900-19910.

- Guo, X., Xia, W., Feng, T., & Sheng, H. (2022). Sustainable supply chain finance adoption and firm performance: Is green supply chain integration a missing link?. *Sustainable Development*, 30(5), 1135-1154.
- Hasırcı, I., Zeybek, F., ve Akgül, V. (2024). Bankacılık sektöründe çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(4), 958-975.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043-1054.
- Heizmann, H., & Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. *Management Learning*, 49(1), 40-58.
- Hu, X., Li, R.Y.M., Kumari, K., Ben Belgacem, S., Fu, Q., Khan, M.A., Alkhouraydili, A.A. (2022). Relationship between Green Leaders' Emotional Intelligence and Employees' Green Behavior: A PLS-SEM Approach. *Behav. Sci.*, 13, 25.
- Jiang, H., Wang, K., Lu, Z., Liu, Y., Wang, Y., & Li, G. (2020). Measuring green creativity for employees in green enterprises: scale development and validation. *Sustainability*, 13(1), 275.
- Karakuş, G., ve Erdirencelebi, M. (2018). İşletmelerin yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 681-704.
- Kardoyo, K., Feriady, M., Farliana, N., & Nurkhin, A. (2020). Influence of the Green Leadership Toward Environmental Policies Support. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 459-467.
- Kedikli, E. (2018). Yeşil insan kaynakları yönetimi. D.U. Yeter, (Ed.), *Yeşil işletme içinde* (127-141). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kerse, G., Maden, Ş., Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1574-1591.
- Kirtiş, Ç. S. (2023). Dijital liderliğin, yeşil dönüştürücü liderliğe etkileri. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(35), 1311-1317.
- Khan, R. U., Saqib, A., Abbasi, M. A., Mikhaylov, A., & Pinter, G. (2023). Green Leadership, environmental knowledge Sharing, and sustainable performance in manufacturing Industry: Application from upper echelon theory. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 60, 103540.

- Khan, A. N. (2023). Is green leadership associated with employees' green behavior? Role of green human resource management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(9), 1962-1982.
- Koçer, T. (2020). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*, 17(3), 1-14.
- Le, P.B., Lei, H., (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *J. Knowl. Manage.* 22 (3), 521–537.
- Mc Cann, J & Sweet, M. (2014). The Perception of Ethical and Sustainable Leadership. *Journal of Business Ethics*, V:121, I:3, pp:375-376
- Mert, N., ve Saltık, I. A. (2023). Otel İşletmelerinde Yeşil Örgüt İklimi ve Yeşil Davranışın İş Tatminine Etkisi: Muğla Örneği. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 592-614.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Oduncu, F. (2024). Yeşil yönetimde çevreye duyarlı bir modern liderlik yaklaşımı: yeşil dönüştürücü liderlik. Yeşil Yönetimde Yeni Trendler içinde (Ed. O. Fulya). 1.baskı. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Oduncu, F., ve Cengiz, E. K. (2022). Yeşil yönetim ile ilgili yapılan uluslararası çalışmaların bibliyometrik analizi. *Pearson Journal*, 7(20), 80-108.
- Özgül, B. (2023). KOBİ'lerde yeşil süreç inovasyonunu teşvik etmek için yeşil dönüşümcü liderliğin ve yeşil temel yeteneklerin etkilerinin incelenmesi, *bmiç*, 11 (1), 48-65.
- Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 1105.
- Renwick, D. W. (2018). From Green HRM towards workforce sustainability?. In *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research*, 173-190.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194.
- Şengüllendi, M.F. (2023). Yeşil dönüşümcü liderlik. "Yeşil Örgütsel Davranış" içinde (Ed. Ö. Burcu). 1. Baskı. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transforma-

- tional leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- Sofyalıoğlu, Ç., ve Kartal, B. (2023). Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Şirketlerin Yeşil Aklama ile Başa Çıkma Stratejileri. E.S. Yılmaz, (Ed.), *Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları* içinde (13-61). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Tong, L., Jabbour, C. J. C., Najam, H., & Abbas, J. (2022). Role of environmental regulations, green finance, and investment in green technologies in green total factor productivity: Empirical evidence from Asian region. *Journal of Cleaner Production*, 380, 134930.
- Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86–109.
- Tuna, Ö. ve Yıldız, M. (2023). Çalışanın yeşil davranışı ve iş performansında yeşil dönüştürücü liderliğin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C-iasoS 2022 Özel Sayısı, 61-80.
- Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 91-117.
- Wang, J., & Feng, T. (2023). Supply chain ethical leadership and green supply chain integration: A moderated mediation analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(9), 1145–1171.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1946.
- Van Holt, T., Statler, M., Atz, U., Whelan, T., van Loggerenberg, M., & Cebulla, J. (2020). The cultural consensus of sustainability-driven innovation: Strategies for success. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3399-3409.
- Yavuz, N. (2020). Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil iş yetkinliklerinin içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2669-2681.
- Yeşilaydın, G. (20218). Yeşil düşünce. D.U. Yeter, (Ed.), *Yeşil işletme* içinde (5-22). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yu, W., & Ramanathan, R. (2015). An empirical examination of stakeholder pressures, green operations practices and environmental performance. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6390-6407.
- Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green transformational leadership and green performance: the mediating role of green mindfulness and green self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9(2), 1059-1066.

Zhong, J., Shao, X., Xiao, H., Yang, R., & An, X. (2023). The research on the green leadership: a systematic review and theoretical framework. *Environment, Development and Sustainability*, 1-32.

Demokratik Liderlik¹

Abdullah Karacınar²

Berrin Filizöz³

Özet

Demokratik liderlik, liderin otoritesini grup üyeleriyle paylaştığı, karar alma süreçlerine tüm katılımcıları dahil ettiği bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik, özellikle modern iş dünyasında, çalışanların motivasyonlarını artırmak, takım çalışmasını güçlendirmek ve organizasyonel bağlılığı sağlamak amacıyla tercih edilmektedir.

Demokratik liderliğin temel avantajı, grup üyelerinin karar alma sürecine aktif katılımını sağlamasıdır. Bu katılım, farklı bakış açılarını değerlendirerek daha yaratıcı çözümler geliştirilmesine olanak tanır. Örneğin, projenin planlama aşamasında herkesin fikrini belirtmesi, daha başarılı bir proje ortaya çıkarmaya yardımcı olabilmektedir. Ancak, demokratik liderliğin bazı zorlukları da vardır. Karar alma süreci, tüm fikirlerin alınması ve tartışılması nedeniyle zaman alıcı olabilir ve acil durumlarda verimliliği etkileyebilmektedir. Ayrıca, liderin otoritesi zayıflayabilir ve bazı durumlarda liderin kararları sorgulanabilmektedir. Çoğunluğun baskısı ve azınlık görüşlerinin göz ardı edilme riski de bulunmakta, bu da grubun potansiyelini sınırlayabilmekte ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Her bireyin beklentilerini karşılamak da her zaman mümkün olmayabilir ve bu örgüt üyeleri arasında memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Bu nedenle, demokratik liderliğin avantajları ve dezavantajları dikkatli değerlendirilerek, organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun liderlik tarzı belirlenmelidir.

Başarılı bir demokratik lider, hem grubun katılımını en üst düzeye çıkarmayı hem de karar alma süreçlerini etkin bir şekilde yönetmeyi başarmalıdır.

- 1 Bu çalışma “Demokratik Liderlik Algısının İşyeri Mutluluğu ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü”, adlı tamamlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi
Orcid: 0000-0003-0504-8049, abduallah.karacinar@hotmail.com
- 3 Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Orcid: 0000-0001-6442-9867, bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

Bu bölümde, demokratik liderlik kavramı, demokratik liderliğin özellikleri ile demokratik liderliğin avantajları ve dezavantajları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Demokratik liderliğin güçlü yönleri, potansiyel zorlukları vurgulanarak başarılı bir liderlik stratejisinin nasıl uygulanabileceğine dair içgörüler sunulmaktadır.

1. Giriş

Liderlik, bireylerin ortak hedeflere ulaşması için yönlendirilmesini, motive edilmesini ve desteklenmesini içeren temel bir süreçtir. Bu süreç, yalnızca liderin vizyonunu ve yeteneklerini değil, aynı zamanda izleyicilerin katkılarını ve iş birliğini de kapsamaktadır. Modern liderlik yaklaşımlarında, liderin tek otorite olduğu modellerden ziyade, ekip üyelerinin aktif katılımını ve görüşlerini teşvik eden, karşılıklı güvene dayalı liderlik anlayışları ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışların başında demokratik liderlik gelmektedir. Demokratik liderlik, bireylerin düşüncelerine değer veren, karar alma süreçlerinde çalışanların aktif katılımını sağlayan ve açık bir iletişim ortamını destekleyen bir liderlik tarzıdır.

Tarihsel olarak demokratik liderlik, endüstriyel liderlik modellerinden farklı olarak çalışan odaklı bir yaklaşımı benimsemiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında değişen iş gücü dinamikleri, sendikal hareketler ve bireysel haklar üzerine artan vurgu, bu liderlik anlayışının önemini artırmıştır. Bugün, özellikle bilgi ekonomisinin ve teknolojik dönüşümün getirdiği yenilikçi iş ortamlarında, demokratik liderlik daha da vazgeçilmez bir hale gelmiştir. Örgütler, yalnızca verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların iş tatminini, motivasyonlarını, bağlılığını güçlendirecek yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Demokratik liderlik, bu ihtiyaçları karşılayan esnek ve insancıl bir liderlik tarzı olarak bu taleplere yanıt vermektedir.

Demokratik liderliğin temelinde; katılımçılık, çalışanlara güven duyma, şeffaflık ve adil bir karar alma süreci yer almaktadır. Bu yaklaşım, liderin otoritesini bir kontrol aracı olarak kullanmasından çok, ekip üyeleriyle ortak hedeflere ulaşmayı önceliklendirmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar kendilerini yalnızca bir görev icracısı değil, aynı zamanda bir değer yaratıcısı olarak görmektedir. Demokratik liderler, bireysel katkıları teşvik ederek hem çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmakta hem de ekip içinde iş birliğini geliştirmektedir. Bu liderlik tarzı, yaratıcı düşüncüyü destekleyen, sorun çözme yeteneklerini artıran ve daha kapsayıcı bir örgütsel kültür oluşturan bir mekanizmayı harekete geçirmektedir.

Demokratik liderlik, yalnızca bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda bireylerin potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı ve ortak başarıyı

desteklemeyi amaçlayan bir liderlik felsefesidir. Bu bölümde demokratik liderlik kavramı ele alınarak demokratik liderliğin temel özellikleri ile avantaj ve dezavantajları incelenmekte, demokratik liderliğin gerek bireysel gerekse örgütsel düzeydeki etkilerinin daha iyi anlaşılması hedeflenmektedir.

2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, halk oylamasına bağlı liderlik tarzıdır. Demokratik otoritenin olduğu yönetim şekillerinde lider kendi karar veremez. Politikalar, liderin etkisiyle birim veya çalışanlar arasında konuşularak ortaya çıkarılmakta ve genel kabul görülen düşünce aranmaktadır (Tekarslan 1989: 107). Demokratik liderliğin hüküm sürdüğü toplumlarda, tüm kişiler grup faaliyetlerine katılma ve bu faaliyetlerin amaçlarını belirlemede yetenekleri doğrultusunda görev yapma hakkına sahiptir. Liderin sorumluluğu da bu tarz tutum ve davranışları yönlendirme ile sınırlıdır ve örgütlerin yapısından ziyade grupların ilişkileri ile ilgilidirler (Yetim 2000: 86).

Katılımcı liderlik olarak da bilinen bu liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde demokrasinin ve insanın odak noktada bulunduğu bir anlayış şekli vardır. Yönetim yetkisi, lider tarafından takipçilerle paylaşılmak istenmektedir. Hedef belirleme, planlama ve politika yapma tarzı süreçlerde lider her zaman çalışanlarına sorarak ilerlemektedir. Demokratik lidere sahip bir organizasyonda, tüm çalışanlar kararların alınmasında ve uygulanmasında aktiftir. Bu tür organizasyonlarda lider ve çalışan arasında ilişki uyumu ve mükemmel bir iletişim vardır. Lider, astlarının hislerine, fikirlerine, ihtiyaçlarına, isteklerine ve dini değerlerine önem vermekte, buna karşılık ise çalışanların çalışma isteği artmaktadır (Eren 2001: 25).

Demokratik lider, otoriteyi başkalarına devreden, katılımı destekleyen ve çalışanları etkilemek için yetkinliğini ve takdir yetkisini kullanan liderdir (Daft 1991: 375). Yine demokratik lider, işletme içinde ve liderin yönlendirmesi altında bulunan çalışanları tartışmaya dahil ederek alınan kararlara odaklanan ve yasal hakimiyete dayanan bir liderlik tarzıdır (Choi 2007: 245).

Demokratik liderlik denilince akla bir grup içinde birlikte çalışan ve bir sorunu çözmeye çalışan insanlar gelmelidir. Demokratik lider takıma ve topluluklara hizmet eden, grubun kurallarını ve değerlerini özetleyen, grubun olası hareketlerinin yönünü anlayarak grubun önüne geçen kişidir (Ergün 1981: 19). Demokratik liderlikte “beraberlik” fikri vurgulanmaktadır. Sadece kendi yetenekleri değil, aynı zamanda çalışanlarına da sorarak, fikirlerini alarak çalışan lider, her konuda çalışanlarına güvenmekte, onları planlama, karar verme ve organizasyon faaliyetlerine katılmaya teşvik etmektedir (Taşkiran 2005: 57).

Demokratik liderliğin en etkili özelliği liderin amaçları, planları ve politikaları belirlerken çalışanlarının fikir ve düşüncelerini almasıdır. (Tengilimoğlu 2005: 7). Demokratik bir lider, sorunu astlarıyla paylaşmaktadır. Lider ve astlar, seçenekleri birlikte oluşturarak değerlendirmekte, çözümler bulmakta ve çözüm konusunda fikir birliğine varmaktadırlar (Dessler 1998: 341). Demokratik liderlik türü, yönetime insan odaklı bir yaklaşım benimseyen bir liderlik türüdür. Yapıdaki liderler, çalışanların görüşlerini alarak ortak karar aldıkları için karşılıklı güven içinde çalışanlarını örgütlenme aşamalarına dahil ederek, onların motivasyonunun ve verimliliğinin artacağını düşünmektedirler. Üyeler kendi girişimlerini ve risklerini aynı statüdeki meslektaşlarıyla tartışarak, kolayca iletişim kurabilmektedirler. Lider ve çalışanlarla olumlu bir ilişkinin ortaya çıkması artan motivasyona ve iş tatminine yol açmaktadır (Şafaklı 2005: 134).

Dökel'e (2009: 56) göre; demokratik liderliğin bir diğer anlamı da katılımcı liderliktir. Demokratik liderlik aynı zamanda motivasyonel liderlik olarak da kabul edilmektedir. Bu anlamda katılımcı liderler güçlü ve olumlu bir lider imajı sergilerler. Bu tür liderler;

- İşletmenin misyon ve değerlerine, geleceğe yönelik vizyonlarına ulaşmak için çaba göstermekte, astlarına kendi vizyonlarını takip etmeleri için ilham vermektedirler,
- Kişisel gelişim için hedefler belirlemekte ve içgüdülerine ve yeteneklerine güvenmektedirler,
- Risk almaktan veya hata yapmaktan korkmamakta ve sorumluluk almaktadırlar,
- Bilginin güç olduğunu bilmekte, bilgiyi de gücü de paylaşmakta, iyileştirme, geliştirme fırsatları bulmaya çalışmaktadırlar,
- Başarıyı astlarıyla paylaşmakta fakat başarısızlıklar için kişisel sorumluluğu kendileri üstlenmektedirler,
- Güven oluşturmak için ekip çalışmasının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır,
- Rekabetten korkmamakta, engellerle baş etmede esneklik geliştirerek değişime hızla uyum sağlamaktadırlar.

Northouse'e (2018: 80-82) göre demokratik liderlik, liderin grup üyelerinin fikirlerine ve katkılarına değer verdiği, karar alma süreçlerinde grup üyelerinin aktif bir şekilde yer aldığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, ekip üyelerinin motivasyonunu ve bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır.

Robinson ve Judge' e (2019: 256-258) göre ise; demokratik liderlik, liderin ekip üyelerinin fikirlerini ve önerilerini dikkate aldığı, bu sayede grup içindeki işbirliği ve katılımı teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, grup kararlarını daha kapsayıcı ve etkili hale getirebilmektedir.

Avolio ve Walumbwa' a (2014: 35-37) göre demokratik liderlik, liderin grup üyelerinin görüşlerini ve katkılarını dikkate alarak ortak kararlar aldığı bir liderlik tarzıdır. Bu tarz, üyelerin liderlik süreçlerine aktif olarak katılımını sağlamakta ve grup içi etkileşimi güçlendirmektedir.

Grint' e (2010: 90-92) göre ise demokratik liderlik, liderin grup üyeleriyle işbirliği içinde çalıştığı, onların görüş ve önerilerini dikkate aldığı ve karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılmalarını sağladığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, liderin toplulukla olan ilişkisini güçlendirmekte ve grup içindeki bağlılığı artırmaktadır.

Demokratik liderliğin önderlik ettiği örgütlerin uzun vadeli üretkenliği, performans ve çalışan tatmini diğer liderlik tarzları ile yönetilen örgütlerden daha yüksektir (Doğan 2018: 26). Demokratik liderlik; çalışanlara gerekli saygı ve değeri vermeyi, onları geliştirmeyi, alınan kararlara katılımı, adil bir ödül ve terfi sisteminin kurulmasını ve çalışanların kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerini gerektirir.

Demokratik liderlik, iş dünyasında başarılı bir liderlik tarzı olarak giderek daha fazla tanınmaktadır. Bu yaklaşım, takım üyelerinin katılımını teşvik etmekte, yaratıcılığı artırmakta, takım moraline olumlu etki yapmakta ve daha sürdürülebilir çözümler üretilmesine olanak tanımaktadır. Bir lider olarak demokratik liderlik ilkelerini benimsemek, takımı daha etkili yönetmek ve ortak hedeflere ulaşmak anlamlarına gelmektedir.

2.1. Demokratik Liderliğin Özellikleri

Demokratik liderler, çalışanlarıyla sürekli iletişim kurabilen, çalışanları sürekli motive edebilen, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarabilen, etkili ekipler kurabilen ve adil bir ödül sistemi oluşturan liderlerdir (İzğören 2005: 120). Demokratik liderler, çalışanlardan yüksek verim elde etmek için çalışanların beklentilerini karşılamaktadır. Çalışanların beklentilerine yanıt vermek, ulaşılabilir hedefler belirlemek, çalışanların iş güvenliğini sağlamak, çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturabilmek, çalışanlarına saygı duymak, iyi bir iş ortamı sağlamak, çalışanlara uygun bir ahlaki ortam hazırlamak, gerektiğinde taviz vermek, onlara mevcut yeteneklerini geliştirme fırsatı sağlamak demokratik liderlerin özelliklerindedir (Simsek 2005: 60).

Demokratik liderler güç ve yıldırma kullanmaktan ziyade, başkalarına örnek olmanın ve onları inandırmanın yolunu izlemektedirler. Çalışanların duygularına ve fikirlerine önem vererek onlara önemli olduklarını hissettirmeye çalışırlar (Karaca 2017: 30)

Arıkan'a göre demokratik liderliğin özellikleri şu şekildedir (2001: 242);

* Grup politikası, grup çalışanlarını konuşmaya ve tartışmaya teşvik eden lider tarafından belirlenmektedir.

* Demokratik lider, tartışmadan önce grup çalışanlarına konu hakkında genel olarak bilgi vermektedir. Teknik bilgi içerin bazı konular için lider en az iki seçenek vermekte ve seçimi grup üyelerine bırakmaktadır.

* Sorumluluk ve iş dağılımı gruba bırakılmaktadır.

* Demokratik lider, yargılarında ve eleştirilerinde objektif olmaya çalışmaktadır.

* Demokratik lider, her konuda grup çalışanlarına güvenmektedir.

* Grup çalışanları çoğu konuda kendilerini tam olarak özgür hissetmektedirler.

Demokratik liderler varsayımlarını örgütsel yapılara değil insan davranışlarına dayandırmaktadırlar. Demokratik liderler örgütlerin yapısından çok gruplarla, özellikle de karşılıklı ilişkilerle ilgilenmektedirler. Günümüzde yapı ve sürece odaklanan yönetim anlayışı liderliğin önemini gölgede bırakmıştır. Demokratik liderler, takipçilerinin sezgisel yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlamaktadırlar. Liderin temel görevi, yalnızca takipçileri bir araya getirmektir. Takipçileri bir araya getirmesinin yanı sıra bir organizasyon çerçevesinde ihtiyaçları, umutları ve hedefleri birleştirerek hem liderin hem de takipçilerin iyi bir vatandaş olmalarını sağlamaktır (Baymur 1990: 283).

Demokratik liderlik davranışları kişinin kendi zihninde, kalbinde başlar filtelenir, daha sonra bu davranışlar diğer kişilerden istemektedir. Aynı zamanda onların gönüllerine de hitap edebilir ve onlara demokratik tavırlar gösterebilirler. İnsanı sadece makinelerden başka bir şey olarak görmeyen otokratik liderler, duygusal zekadan yoksundur. Demokratik lider, astlarına eşit, özgür ve uzlaştırıcı bir tarzda yaklaşmak istiyorsa bu terimleri sadece zihinsel zeka ile değil aynı zamanda duygusal zeka ile de kullanmalı ve önce kendi içinde yaşamalıdır (Yörük 2000: 58).

Demokratik lider, astların ortaya çıkan sorunlara getirdikleri çözümleri ve ürettikleri farklı fikirleri uygulayabilmeleri için üyelerin karar alma

sürecine katılmasını istemektedirler. Bu nedenle demokratik liderler ve astları arasında açık, güvene dayalı, dostane bir iletişim vardır. Böylece liderler ve astlar sosyal bir çevre içinde hareket etmektedirler. Ayrıca demokratik liderler genellikle işletme içindeki yetkileri kullanarak yönetim görevlerini yerine getirmektedirler. Bu nedenle demokratik liderlik davranışı gösteren liderler, yüksek düzeyde bireysel motivasyon sağlayabilir, karar alırken çalışanların bilgi birikimini kullanabilir, iş hedeflerine bağlılığı ortaya çıkarabilir ve iki yönlü iletişimden yararlanarak oluşabilecek sorunları ortadan kaldırılabilmektedirler (Arslan, Uslu 2014: 344).

Demokratik liderlik; çalışanlara gerekli saygı ve değeri vermeyi, çalışanların kendilerini geliştirmelerini, alınan kararlara ve yönetime katılımlarını sağlamayı, adil bir ödül sistemi ve adaletli terfi sisteminin kurulmasını, çalışanların kendilerini ifade etmelerine yönelik fırsatlar sunmaktadır.

Çalışanların yönetime katılımı kaliteyi arttırmakta, maliyetleri düşürmekte, israfi azaltarak, işe olan ilgiyi arttırmaktadır. Yönetime katılım, demokratik yönetimin oluşumu, örgütlenmede verimlilik, değişikliklerin benimsenmesi, iletişim kolaylığı, denetimin kolaylaştırılması ve örgüt ile çalışanlar arasında iş barışının sağlanmasına katkı sunmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz 1998: 237-243). Demokratik lider katılımcı liderdir. Katılmanın yollarından biri, alt yetkilendirmedir. Yetkilendirmenin temeli, üst ve ast tarafından icra edilecek gerekli sorumlulukları kendisinde toplamasıdır (Özden 1998: 119). Demokratik veya katılımcı liderlik, liderin çalışanlarla istişare ederek kararlar aldığı bir liderlik modelidir. Diğer bir deyişle lider, karar vermede çalışanların görüş, bilgi ve onayını kısacası görüşlerini alan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik modeli, çalışanın bireysel görüşü nedeniyle zaman kaybına neden olabileceği de farklı fikirlerin ortaya çıkması nedeniyle üyelerin moralini ve motivasyonunu arttırmaktadır.

Demokratik liderlik, karar alma süresinin sınırlandırılmadığı ve bu sürece dahil olacak çalışanların bilgi ve deneyime sahip olduğu organizasyonlarda “biz” odaklı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, birlik olma, ortak karar verme, birlikte iş yapma ve başarıları bölüşme mantığı ile hareket eden bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar (Çoroğlu 2003: 27). Demokratik liderliğin ayrılmaz bir parçası olan karara dayalı rasyonellik; kararlara katılımın şarta bağlı olduğu ve daha sık olarak üstlerinden inisiyatif veya izin almada rahat davranılarak kendi ortak kararlarını alabilen liderlik rolüdür. Örneğin, demokratik liderlik kime danışılacağına karar vermeyi değil kiminle istişare edileceğini belirlemeyi de içermektedir. Bunun yanı sıra, kime karar verme yetkisi verileceği ve kimin sürece katılma hakkına

sahip olacağına dair seçimler yapılmaktadır. Bu bağlamda kararlar, belirli bir çerçevede alınmakta ve onaylanmaktadır (Woods, 2004: 24).

Demokratik liderlik tarzında merkezi bir yönetim yoktur. Lider ve çalışanlar sosyal bir topluluk şeklinde hareket etmektedirler. Çalışanlar işlerini etkileyen olaylar konusunda bilgilendirilmekte ve lider tarafından fikirlerini açıklamaları ve önerilerde bulunmaları için teşvik edilmektedirler. İnsan ilişkilerini önemseyen demokratik liderler, çalışanlarına her zaman destek olmakta ve her zaman karar alma süreçlerine katılmalarını istemektedirler (İbicioğlu vd. 2009: 6-7).

Eren'e (2005: 434) göre demokratik lider; Sorunların çözümünde takipçileriyle istişare etmeye özen gösterir ve onları karar sürecine aktif olarak katılmaya teşvik etmektedir. Demokratik lider, hedeflerin, planların ve politikaların belirlenmesi, iş bölümünün yapılması ve iş emirlerinin oluşturulması süreçlerinde çalışanlardan gelen önerilere önem vererek liderlik davranışını şekillendirmektedir. Bu yaklaşımıyla, alınan kararların takipçilerin görüşlerinden etkilenmesini ve bu görüşler doğrultusunda şekillenmesini sağlamaktadır. Demokratik lider, cezalandırıcı bir tutum benimsemek yerine takipçilerine arkadaşça ve sevecen bir şekilde yaklaşarak onların gururunu incitmeye dikkat etmektedir.

Demokratik lider, bireysel çalışmaları, istek, arzu, beklentileri ve yetenekleri önemsemekte, sorumlulukları tek elde toplamaktan çok yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Demokratik lider, grup içindeki farklı davranış ve pozisyon farklılıklarının kişileri etkilemesini engellemeye uğraşmaktadır (Çelik 2003: 25). Sistem işleyişi açısından, sıfırdan karar alma pozisyonunda bulunan yöneticilerin liderlik tarzlarının, hiyerarşik yapıya uygun bir şekilde demokratik liderlik anlayışını yansıtması gerekmektedir. Araştırmalar, sistemler arası birlikteliğin demokratik liderlik yönetimiyle etkili bir biçimde sağlanabileceğini ortaya koymaktadır (Bakır, 1998: 45). Demokratik/katılımcı liderlik tarzında liderler, astlarına rehberlik etmekte ve çalışanların işletmedeki karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek desteklemektedirler. Kriz dönemleri dışında işletmenin aldığı kararlara göre işletme hedeflerine yön vermekte, üyeleri planlama, karar verme ve organizasyon faaliyetlerine katılmaya teşvik etmektedirler. Bireyler kendi inisiyatiflerinin risklerini kabul etmektedirler. Alınan kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Personle daha kibar davranılmakta ve insanlara değer verilmekte, ceza yerine ödül sistemini benimsenmektedir (Bakan, Büyükbeşe 2010: 75).

Örgütte üst yönetimin, çalışanlardan gelen farklı fikir ve isteklere olumlu bakmanın, farklı düşüncelere önem vermenin, iş ve örgütle alakalı her

çeşit karara astların katılımını teşvik etmesi duygusal birlikteliği artırdığını belirtmektedir (Allen, Meyer 1990: 14).

Demokratik liderlik fikri, karşılıklı güvene dayalı, her zaman grup olarak ilerlemeyi öngören, kontrol sisteminin yerine sorumluluk sistemini getiren bir yapıdır. Katılımcı liderler bir sinerji ortamı yaratarak bütünü tüm parçalardan daha etkili kılmaktadır. İşletmenin sorumluluğunu üstlenerek, amaçların gerçekleştirilmesi için kapsamlı bir yükümlülük ve sorumluluk taşımaktadırlar. Bu süreçler, liderin kafasında oluşturmak istediği ideal iş tarzına sahip olması durumunda gerçekleştirilmektedir. İdeallere ulaşmak için lider, yüksek performans sergileyerek hedeflerini başkalarıyla paylaşır, onların katkı ve desteğini alarak iş uyumunun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Öğretici, 2006: 65).

Ulukan'a (2006: 44) göre demokratik lider, grup içinde bir üye gibi davranarak, tüm işleri üstlenmez; bunun yerine, grup üyelerinin katkılarını ve katılımlarını teşvik etmektedir. Politikalar, liderin katkılarıyla grup üyeleri arasında tartışılarak ve ortak bir karar süreciyle şekillenmektedir. Faaliyetlerin kapsamı, bu tartışmalar sonucunda ortaya çıkan görüşler ve genel yaklaşımlar doğrultusunda belirlenmektedir. İş bölümü, grup üyeleri arasında eşit ve adil bir şekilde dağıtılmaktadır. Övgü ve eleştirilerde ise lider, objektiflik ilkesine bağlı kalır, kişisel duygulardan bağımsız olarak, her bireyi adil bir şekilde değerlendirmektedir.

Güney (1999)'e göre (akt. Polatoğlu, 2022: 56) demokratik lider, grup politikasını belirlemek amacıyla grup üyelerini tartışmaya teşvik etmektedir. Demokratik lider, görev ve sorumlulukları grup üyelerine aktarırken onlara güven duyduğunu açıkça ortaya koymakta ve grup üyelerinde özerklik hissini güçlendirmektedir. Ayrıca, demokratik lider, tartışma öncesinde grup üyelerine genel bilgi sunar ve çeşitli seçenekler sağlayarak nihai kararları almalarını grup üyelerine bırakmaktadır.

Demokratik liderlik, liderin tek başına karar almaktan ziyade, takım üyelerinin fikirlerini dinleyerek ve onların katılımını sağlayarak karar vermesini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, farklı perspektiflerin dikkate alınmasını ve daha iyi kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. Demokratik liderler, açık ve şeffaf iletişimle bilgi paylaşır ve takım üyeleriyle samimi bir ilişki kurmaktadırlar. Bu, güven ortamının oluşmasını sağlamakta ve takım üyelerinin liderleriyle daha iyi bir ilişki kurmalarını sağlamaktadırlar. Demokratik liderler, takım üyelerinin yeteneklerine ve bilgi birikimlerine güvenmektedirler. Onları görevlerde daha fazla sorumluluk almak için teşvik ederler ve gelişimlerine destek olmaktadır. Demokratik liderlik, liderin takım üyelerine rehberlik yapması ve onları desteklemesi anlamına

gelmektedir. Lider, takım üyelerinin gelişimini teşvik eder ve onlara yol gösterir, ancak aynı zamanda onların kendi potansiyellerini keşfetmelerine izin vermektedir. Demokratik liderlik, takım üyelerini dinlemeli ve onların duygularını anlamaya çalışmalıdır. Empatik bir yaklaşım, takım üyelerinin güvenini kazanmanın ve onlarla daha iyi ilişkiler kurmanın anahtarıdır. Karar alma süreçlerinde takım üyelerini dahil etmek için düzenli toplantılar düzenlemek önem arz etmektedir. Bu toplantılarda, fikirler paylaşılmalı, tartışılmalı ve ortak bir karara varılmalıdır. Liderler, takım üyelerine düzenli geri bildirimler vermelidirler. Ayrıca, liderin de takım üyelerinden gelen geri bildirimleri kabul etmesi ve bu geri bildirimlere uygun şekilde hareket etmesi önem arz etmektedir.

2.2. Demokratik Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Liderin söz, davranış ve kararlarından dolayı çalışanlar tereddüt etmediklerinde lider-çalışan birlikteliği yüksek olmakta ve bunun sonucunda liderle doğru ve açık iletişim ile güven oluşturulabilmektedir. Demokratik lidere duyulan güven neticesinde; çalışanlar işle alakalı sorunlarını herhangi problemlili bir durumla karşılaşmaktan korkmadan ifade edebilmektedirler. Demokratik lidere duyulan güven diğerlerine göre daha hızlı oluşmakta ve daha uzun sürmektedir (Işık 2014: 43).

Demokratik liderliğin faydalarından ilki, astların, lider kadar işletmeyi etkileyen değişikliklerle ilgilenerek planlar, hedefler, kararlar ve politikalar hakkında görüşlerini ifade etme çalışmalarında görülmektedir. İkinci fayda ise düşüncelerine, fikirlerine, inançlarına ve arzularına değer verilen çalışanların çalışma isteklerini olumlu yönde etkilemesi ve çalışanların psikolojik olarak tatmin olmalarıdır. Grup içindeki çatışmalar son bulmakta, yerini çalışma gücüne ve yüksek morale bırakmaktadır. Astların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, iş ortamında ortak karar almanın kalitesini artırmakta, kararların kabulünü artırmaya yardımcı olarak karar vermede astların memnuniyetini sağlamaktadır. Ayrıca bu liderlik biçimi, astların karar verme ve yeni görüş ve düşünceler ortaya koyma yeteneklerinin artmasına da katkı sağlamaktadır. Demokratik liderlik tarzının etkili yönlerinden biri, çalışanlar arasında bilginin yayılması ve astların motivasyon ve güç kazanımı olarak sayılabilmektedir (Dökel 2009: 59).

Demokratik liderliğin pratikte bazı dezavantajları vardır. Mesela; demokratik lider, kararlarda birlikte olmayı sağlamak istediği için zamanı iyi kullanamayabilir. Özellikle acil kararlar alınması durumunda sıkıntılar ortaya çıkabilir. Grubun etkinliğini artırdığı durumlarda karar verimliliğinde azalma ve karar alınamaması gibi bir durum söz konusudur

(Bakır 1998: 45). Otokratik liderlik tarzının tersine demokratik liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde karar verme olayının uzun olması zamanı iyi kullanamamaya sebep olabilmektedir. Önemli veya önemsiz bütün karar süreçleri yavaşlamaktadır. Diğer bir dezavantaj, çok sayıda çalışanı olan büyük örgütlerde oluşmaktadır. Bu tarz topluluklarda herkes konuya hakim ve yetkin olmasa da herkesin fikrini almaya çalışmak, hatta fikir vermeye zorlamak yanlış fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Büyük örgütlerde kararlar etkinliğini koruyamayabilir ve grup karar veremez duruma gelebilir (Eren 2001: 455).

Demokratik liderler teorilerini çalışanlarıyla paylaşma eğilimindedir. Böylece daha verimli ve etkin bir karar alma ortamı sağlanmaktadır. Çalışanlar kendilerini çalıştıkları organizasyonun bir parçası olarak hissettikleri için motivasyonları en üst düzeydedir. Ayrıca bu liderlik tarzının bir dezavantajı olarak ortak karar alma sürecinde karar verme durumunun yavaş ilerlemesinden dolayı kayıplar yaşanabilmektedir (Güner 2002: 10).

Demokratik liderler nihai kararları kendileri verseler de grubun diğer üyelerini karar alma sürecine katkıda bulunmaya teşvik etmektedirler. Bu durum astları veya grubun diğer üyelerini örgütteki değişimlere dahil ederek iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin yeteneklerini geliştirmelerine de olanak tanımaktadır. Çalışanlar, kariyerlerinin yönetiminin kendilerinde olması gerektiğini düşünmektedirler. Örneğin; çalışarak hak ettikleri terfi, insanları daha sonraki çalışmalarını için parasal bir ödüllendirmeden çok daha fazla mutlu etmektedir. Bu model, ekip çalışmasının bir nevi mecbur olduğu ve kalitenin zamandan daha çok önemli olması gerektiği durumlarda daha faydalı olabilmektedir (Bhatti vd. 2012: 193).

Eren demokratik liderlik tarzının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır (2005: 434).

Demokratik Liderlik Tarzının Avantajları	Demokratik Liderlik Tarzının Dezavantajları
-Lider kadar takipçiler de örgütü etkileyen şartlarla ilgilenir ve karar, amaç, plan ve politika konusunda önerilerde bulunmaktadır.	-En önemli dezavantajı zaman kaybına neden olmaktadır.
-Fikirlerine, düşüncelerine, inançlarına ve arzularına değer verilen izleyicilerin istek ve güduları olumlu yönde etkilenir ve psikolojik doyum sağlamaktadır.	-Maliyetlerde artışa neden olmaktadır.
-Grupta gerilimler ve çatışmalar kalkar, yerini ise yüksek iş gücü ve motivasyona bırakmaktadır	-Herkesin fikrini almak ve uzmanın bulunmadığı durumlarda fikir almak, dinleyiciyi zor durumda bırakabilir ve birçok yanlış düşüncelerin meydana çıkılarak savunulmasına neden olabilmektedir.
-Kararlar grup aracılığı ile verildiği için kararlara bağlılık fazladır.	-Memnuniyetsizlik ve kırgınlık durumlarına neden olmaktadır.

Demokratik Liderliğin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

i. Demokratik Liderliğin avantajları;

-Yaratıcılığı artırma adına, katılımcı bir ortamda, farklı fikirlerin paylaşılması ve tartışılması, yaratıcılığı teşvik ederek, daha yenilikçi çözümlerin bulunmasını sağlayabilmektedir.

-Takım morali ve motivasyonu artırma adına, takım üyelerinin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların kendilerini daha bağlı hissetmelerini ve daha yüksek bir motivasyonla çalışmalarını sağlayabilmektedir. Bu da takımın moraline olumlu bir etki yapabilmektedir.

-Daha sürdürülebilir çözümler üretme adına demokratik liderlik, uzun vadeli düşünmeyi teşvik ederek sürdürülebilir çözümlerin bulunmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü kararlar, geniş bir bakış açısıyla ele alınmakta, tüm paydaşların ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır.

ii. Demokratik Liderliğin dezavantajları;

-*Karar Alma Süreci Uzun Sürebilir:* Demokratik liderlik, genellikle geniş bir katılım gerektirmekte, bu da karar alma süreçlerini yavaşlatabilmektedir.

Kararların alınması, farklı görüşlerin tartışılması ve uzlaşma sağlanması zaman alabilmektedir.

-*Kararsızlık ve Belirsizlik*: Geniş katılım ve görüş birliği arayışı, liderin net ve hızlı kararlar almasını zorlaştırabilmekte, belirsizlik ve kararsızlık yaratabilmektedir.

-*Çatışma ve Anlaşmazlıklar*: Farklı görüşlerin ifade edilmesi, iç çatışmalara ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Bu durum, ekip içindeki uyumu bozabilir ve verimliliği azaltabilmektedir.

-*Liderlik Sorunları*: Demokratik liderler, ekiplerinin onayını kazanmak zorundadır. Bu, liderin güçlü ve bağımsız bir şekilde liderlik yapmasını engelleyebileceği gibi liderlik becerilerini sınırlandırabilmektedir.

-*Etkisizlik*: Ekip üyelerinin sürekli olarak fikirlerini beyan etmesi ve karar süreçlerine katılması, bazen etkisiz sonuçlara yol açabilmektedir. Kararların yeterince hızlı ve etkili bir şekilde alınmaması, hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilmektedir.

-*Sorumluluk Dağılımı*: Kararların çok sayıda kişi tarafından alınması, sorumluluğun dağılmasına neden olabilmekte, başarısızlık durumunda kimin sorumlu olduğunu belirlemeyi zorlaştırabilmektedir.

-*Kaynakların Verimsiz Kullanımı*: Karar alma süreçlerinin uzunluğu ve tartışmalar, kaynakların (zaman, para, enerji) verimsiz kullanılmasına neden olabilmektedir.

3. Sonuç

Demokratik liderlik, çağdaş liderlik yaklaşımları arasında, bireylerin ve ekiplerin potansiyellerini en üst düzeye çıkaran, katılımcılığı teşvik eden ve örgütlerin daha sürdürülebilir ve yenilikçi olmasına katkı sağlayan bir model olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı, bireylerin sadece birer çalışan değil, süreçlerin aktif katılımcıları ve değer yaratan unsurları olduğunu kabul eden bir anlayışa dayanmaktadır. Demokratik liderler, çalışanların fikirlerini ve katkılarını sürecin ayrılmaz bir parçası haline getirerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı artırma potansiyeline sahiptir.

Araştırmalar ve uygulamalar, demokratik liderliğin iş tatmini, çalışan bağlılığı, inovasyon ve karar kalitesi üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda ekip içinde güçlü bir güven kültürü oluşturmaktadır. Çalışanlar, fikirlerinin ve katkılarının değerlendirildiği bir ortamda, daha yaratıcı, motive ve iş birliğine açık

hale gelmektedir. Ayrıca, demokratik liderliğin etik bir temele dayanması, örgütlerin sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşmasına ve toplum genelinde daha olumlu bir imaj kazanmasına da katkıda bulunmaktadır. Ancak demokratik liderlik tüm avantajlarına rağmen, uygulanması her zaman kolay değildir. Özellikle zaman kısıtlamaları, kültürel farklılıklar ve ekip içindeki bireylerin liderlik süreçlerine katılım konusundaki isteksizlikleri, bu liderlik tarzının uygulamasında bazı zorluklar ortaya çıkarabilir. Ayrıca, tüm ekip üyelerinin eşit katılımını sağlamak, iletişimde açıklık ve şeffaflık ilkesini korumak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, demokratik liderlerin yalnızca katılımcılığı teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda etkili iletişim stratejileri geliştirmeleri ve zorlu durumlarda dengeleyici bir rol üstlenmeleri gerekmektedir.

Demokratik liderliğin örgütsel ve bireysel düzeyde sağladığı faydaların daha iyi anlaşılması, liderlerin bu yaklaşımı benimsemesi için güçlü bir temel sunmaktadır. Demokratik liderliğin, değişen iş dünyası koşulları ve artan bireysel hak talepleri bağlamında, geleceğin liderlik modellerinden biri olmaya devam edeceği öngörülmektedir.

Sonuç olarak, demokratik liderlik, yalnızca bireysel ve örgütsel başarıyı değil, aynı zamanda kapsayıcılık, şeffaflık ve etik değerler gibi evrensel ilkeleri de destekleyen bir liderlik anlayışıdır. Bu nedenle, alan yazında demokratik yaklaşımların daha fazla incelenmesi ve bu alandaki uygulamaların teşvik edilmesi hem akademik hem de pratik açıdan önemli bir gerekliliktir. Demokratik liderlik, bireylerin ve örgütlerin karşılıklı olarak güçlendiği bir yapı oluşturarak, daha adil, yenilikçi ve sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmaya devam etmektedir.

Kaynakça

- Akbaba Ahmet ve Gözey Emrah (2020). “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. (Evaluation of School Principals’ Leadership Characteristics according to Deputy Principals’ Ideas)”. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155
- Allen Natalie J. ve Meyer John P. (1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Arıkan, Semra (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arslan Hasan ve Uslu Barış (2014). “Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(173), 341-355.
- Avolio, B. J., ve Walumbwa, F. O. (2014). “*Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*”. Emerald Group Publishing Limited.
- Bakır, Müslim (1998). “Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı” Ankara: Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 4(4), 73-80.
- Baltaş, Acar (2003). “Ekip Çalışması ve Liderlik”, 5. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Baymur, Feriha (1990). “Genel Psikoloji”. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bhatti Nadeem, Maitlo Ghulam M., Shaikh Naveed, Hashmi Muhammed A. ve Shaikh Faiz M. (2012). “The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction”. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Choi, Sanghan (2007). “Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance”. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Çelik, Vehbi (2003). “Eğitimsel Liderlik”. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Daft, Richard L. (1991). “Management, The Dryden Press”, Second Edition.
- Dessler, Gary (1998). “Management”, Prentice Hall, Usa. (1998).
- Doğan, Metehan (2018). “Liderlik Yöntemleri ve Görenler Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dökel, Umut (2009). “Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Uygulama: Çaycuma OYKA Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eren, Erol (2001). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol (2005). “İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası” (7. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergun, Turgay (1981). “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”, Todaie Yayın No:191.
- Grint, Keith (2010). “Leadership: A Very Short Introduction”. Oxford: Oxford University Press.
- Güner, Şükrü (2002). “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Hoyraz Manyas, Fatma (2019). “Otokratik Ve Demokratik Liderlik Türleri İle Tükenmişlik İlişkisinin Sınırsız Kariyer Yönetimine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu Hasan, Özmen İbrahim ve Taş Sabahattin (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.
- İnce, Cemal (2013). “Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi, 35: 1-15.
- İzğören, Ahmet Şerif (2005). “Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak”, Elma Yayınevi.
- Işık, Musab (2014). “Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karaca, Ömer Faruk (2017). “Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Northouse, P. G. (2018). “Leadership: Theory and Practice”. (8th ed.). Sage Publications.
- Öğretici, Ramazan (2006). “Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Önen Levent ve Tüzün Burak (2005). “İş dünyasında Geleceğin Yönetimi”. İstanbul:Epsilon Yayınevi.

- Özden, Yüksel (1999). “Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler Ve Oluşum”, Ankara:Pegem Yayıncılık, 2. Baskı
- Robinson, S. P., ve Judge, T. A. (2019). “Organizational Behavior” (19th ed.). Pearson.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek (1998). “Örgütsel Psikoloji”. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tuncer Tokol, (2001). “İşletme”. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Şafaklı, Veli Okan (2005). “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 132-143.
- Şimşek, Şerif M. (2005). “Yönetim ve organizasyon” (8. Baskı), Konya: Günay Ofset.
- Taşkıran, Erkan (2005). “Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005). “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4 S. 14 (1-16).
- Tekarsan, Erdal (1989). “Sosyal Psikoloji”. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Terzi Ali R. ve Kurt Türker (2005). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, Millî Eğitim Üç Aylık Sosyal Bilimler Dergisi, 33(166), 98-113.
- Ulukan Mehmet (2005). “Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü” Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, James W. (1999). “What makes a great human resource strategy?”, Human Resource Planning, Vol. 22 No.1, pp.11-14.
- Weiss, Donald H. (1993). “Başarılı Ekip Oluşturma”. Çeviren: Erhan Tuskan. İstanbul: Rota Yayınlan.
- Woods, Pihilip A. (2004). “Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership”, International Journal of Leadership in Education, 7(1), 3-26
- Yetim, Azmi (2000). “Sosyoloji ve Spor”. Ankara: Top kar Matbaacılık.
- Yıldırım, Bahadır (2012). “Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yörük, Sinan (2000). “Eğitimde Demokratik Liderlik (Elazığ İli Örneği)”.
Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Liderlik Gelişimi ve Geliştirilmesi (Eğitimi)

Mehmet Muratoğlu¹

Özet

Liderlik, örgütsel ortamlarda takipçilerini etkileyen, ilham veren ve güçlü bir biçimde onları motive eden kişilerin yürüttüğü yönetsel süreci tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Toplumsal şartlar sonucunda ortaya çıkan liderler, sosyal alanların yanı sıra örgütsel iş alanlarındaki etkililiği ve üstlendiği rol ve davranışlarıyla izleyenlerini belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirirler. Bu doğrultuda beklenen liderlik gelişimi; kişinin liderlik anlayışını ve başkalarına/ örgüte genel olarak liderlik etme konusundaki güvenini artırmayı amaçlayan çok çeşitli eylemleri, programları veya çabaları kapsamaktadır. Bu bağlamda lider, kendi yeterliliklerine bağlı olarak ihtiyaç duyduğu gelişim ve kariyer beklentisi için daha fazla eğitim/ eğitime faaliyetlerinde bulunur. Çünkü, bir örgütün liderlik kalitesi, o organizasyon genelinde önemli bir etkiye sahip olup, çalışan katılımı ve örgütün sürdürülebilirliği, uzun vadeli karlı ve inovatif olmaya kadar birçok faktörü etkileyebilir. Bu nedenle, bulunduğu ortamlarda etkililiği hissedilen liderlerin ve liderlik davranışlarının geliştirilmesi ve değişimle sonuçlanan eğitim süreci, ilgili tüm organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada, lider gelişimini de kapsam içine alan liderlik gelişim süreçleri incelenmiştir. Bununla birlikte, liderin taşıdığı sorumluluk alanlarında gerçekleştireceği değişim için ihtiyaç duyduğu liderlik becerilerini kazandıracak eğitim faaliyetlerinin kapsamının değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca, liderlik gelişimine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda etkili liderliğin kolaylaştırılmasına yönelik eğitim faaliyetlerinin neler olabileceğine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Tüm bunların yanı sıra çalışmamız, gelecekte konuyla ilgili yapılacak yeni çalışmalara katkı sunmayı amaçlamaktadır.

1 Dr, Okan Üniversitesi, mehmet@etkinyonetim.com, ORCID ID: 0000-0002-1520-9507

1. Giriş

Liderlik gelişimi, bireyin organizasyon içinde üstlendiği liderlik rolündeki performans yeteneğini geliştirme süreci olarak ifade edilir. Bu çerçevede üstlenilen liderlik rolleri, bir organizasyonun stratejisine uyum sağlama, düşüncelerin ve fikirlerin paylaşımıyla başkalarının yeteneklerini geliştirme ve uygulanmasına yardımcı olur (McCauley & Van Velsor, 2004). Bu rollerin sonucunda, her düzeyde liderlik gelişim etkisinin organizasyon performansı üzerinde mümkün olan en büyük güce sahip olması beklenir (O’Toole, 2001). Aynı zamanda bu güç etkisiyle, bireylerin etkili liderler olmaları için becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini geliştirme ve keskinleştirme sürecine girmeleri gerekir. Liderlik gelişimi olarak tanımlanan bu süreç; başkalarına ortak hedeflere ulaşmanın yöntemlerini ve bunlar için gerekli liderlik potansiyellerini genişletmeleri için ilham vermeyi içerir (Van Velsor, & Drath, 2004). Bu bağlamda liderlik gelişimi, bireylere güvenli ve etkili bir şekilde liderlik etmeleri için araçlar ve stratejiler sağlayan, kişisel ve profesyonel gelişim yolculuğunu sunar. Böylece liderlik gelişimi, organizasyonda çalışanlar arasında liderlik niteliklerinin büyümesini teşvik eden bir ortam yaratmış olur. Kişinin liderlik kapasitesindeki bu gelişimi, liderlik süreçlerinde etkili olmanın ne anlama geldiğine dair daha karmaşık bir anlayışın gelişimini ve bunun sonucunda lider gelişiminde geliştirilmesi gereken çok sayıda beceri seti ve daha fazla süreç çeşitliliğinin olduğunu gösterir (Orvis & Ratwani, 2010). Burada ifade edilen lider gelişimi, bir kişinin liderlik görev algılarında ve süreçlerinde etkili olma kapasitesinin genişlemesi olarak tanımlanmıştır (Van Velsor & McCauley, 2004, s. 2). Bu da, kişinin öğrenme deneyimlerinden anlam çıkarmasını ve buradan daha gelişmiş deneyimlemeyle kazanım biçiminde bir evrim geçirmesini içerir (Van Velsor & Drath, 2004). Bununla birlikte, liderlik gelişimi, bireysel liderlerin kendi liderlik becerilerini geliştirmekten daha geniş bir anlama sahiptir. Bu nedenle, liderlik gelişimi ile lider gelişimi arasında bir ayırım yapılması gerektiğini savunan birden fazla yazın içeriğinde kavramsal çerçeve konusu olarak değerlendirilmiştir (Murphy & Riggio, 2003). Lider ve liderlik gelişimindeki bu farklılığın özünde, lider gelişimini ilgilendiren insan sermayesi ve liderlik gelişimini ilgilendiren sosyal sermayeyi geliştirmeye yönelik yönelim vardır. İnsan sermayesine yönelim, içsel yeterliliğin temelini oluşturan öz farkındalık ve öz motivasyona dayalı bireysel yeteneklerin geliştirilmesini sağlar (McCauley ve Van Velsor, 2004). Sosyal sermayeye yönelim ise, karşılıklı güven ve saygı temeli üzerine inşa edilmiş karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin geliştirilmesini vurgular (Drath ve Paulus, 1994). Bunun yanı sıra, Day (2001)’ in yaptığı başka bir çalışmayla lider ve liderlik gelişimindeki farklar daha da belirgin olarak vurgulanmıştır. Özellikle,

lider becerilerinin gelişiminde insan sermayesine, bireysel liderlik modeline ve aynı zamanda içsel bir yeterlilik tabanına odaklanılmıştır. Böylece liderin sahip olduğu “kişisel güç” üzerine geleneksel bir açıklama yapmak yerine, öz farkındalık, öz düzenleme, öz motivasyon ve karşılıklı iletişime geçişi içeren temel kişisel becerilerle bu gelişimin desteklendiği belirtilmiştir (Brower vd., 2000). Lider gelişimdeki bu bakış açısına karşın, liderlik gelişiminde sosyal sermayeye odaklanılmıştır. Bu da, kişilerarası bir yeterlilik tabanına sahip ilişkişel bir model ve sosyal farkındalık ve çatışma ve liderlik gelişimindeki farklılıklar üzerine yapılan çalışmalarda en önemli farklılaştırıcı faktör olarak bireyin lider gelişimine odaklanması olmuştur. Bununla birlikte, her iki yaklaşımda da ortak olan düşünce, liderlerin geliştirilebileceğinin varsayımı olarak kabul edilmesidir.

Etkili ve sürekli kendini geliştiren organizasyonlar daha etkili liderlik özelliklerine sahip liderlere ihtiyaç duyar. Çoğu organizasyon bu tür liderlerin arayışı ve onları doğrudan işe alma çabası içine girer. Bununla beraber, öğrenen ve gelişen organizasyonlar, rekabet üstü olmanın başarı göstergesi olarak, liderlik kapasitesinin geliştirilmesi gerektirdiğine inanırlar.

Liderliği, bir kavram ve uygulanabilir bir gelişim düzeyi şeklinde açıklama arayışı, liderliğin geliştirilmesiyle ilgili özellik, davranış, beceri seti ve eğilimleri ile birlikte karmaşık bir teori ve kavramsal bir yumak şeklinde yanıt bulunmasına yönelik çalışmaları hızlandırmıştır. Yapılan çalışmaların ve geliştirilen teorilerin çoğalmasa, araştırmacılar arasında en uygun tanımlar ve liderlik hakkında en etkili yaklaşımlar konusunda devam eden bir tartışmaya neden olmuştur. Bennis, (2007)’ nin çalışmasında, liderlik literatürünün tek bir liderlik tanımının yapılmasının eksik bir açıklama olacağı ve bunun liderliğin gelişimini zayıflatacağı görüşünü savunmuştur. Aynı zamanda Goffee ve Jones (2006) liderlik özellikleri ve liderliğin açıklamasında, tartışmaya açık olmayan bir listenin oluşturulması gerekliliğinin benimsenmeyeceği de ifade edilmiştir. Bundan dolayı, bireyin kariyeri ve yaşam süresi boyunca kişilerarası liderlik kapasitelerinin geliştirilmesi için basitleştirilmiş yapı ve programların sağlanması gerekir. Bu bağlamda liderliğin geliştirilmesine yönelik oluşturulan çerçeve, çeşitli etkinlikteki çalışanlardan liderlik kapasitelerini kazanmaları ve kullanmaları için onların eğitilmesi ve geliştirilmesi zorunluluğunu açığa çıkarmıştır. Bu düşünceyle çoğu kuruluş, liderlerinin bilgi ve beceri gelişimi ve kapasitelerinin artırılması için, örgüt tarafından yönlendirilen lider geliştirme programlarına güvenmişlerdir. Bu amaçla lider gelişiminde uygulanan çoğu program, zamanla farklı disiplinleri de içinde barındıran ve pratik uygulamalarına olanak tanıyan bireysel / kurumsal yaklaşımları içerdiğinden çok daha etkili oldukları görülmüştür. (Sonnino, 2016). Böylece lider, liderliği altında

gerçekleşen tüm faaliyetleri anlayabilmiş ve yorumlayabilmiştir. Liderlik eğitimlerinin yarattığı gelişim, onların kariyerlerinin ilerleyen dönemlerinde daha önemli liderlik fırsatlarını takip etmelerine olanak yaratmış ve geleceğin liderliğine hazırlamıştır. Bu çalışmada, pratikte birbirleri yerine kullanılan lider gelişimi ve liderlik gelişiminin ayrımını yaparak, birbirinden olan farklılıklarının anlaşılmasına çalışılmıştır. Aynı zamanda liderin kendi gelişiminin, liderlik gelişimindeki etkisi ve kurumsal yapıdaki öneminin ne olduğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, liderlik gelişiminin sürdürülmesinde etkisinin olduğu belirlenen eğitim ve geliştirme programlarının, liderliğin beceri ve yeteneklerindeki etkisinin ne olduğunun açıklanması amaçlanmıştır.

2. Lider ve Liderlik Gelişimi

Genellikle birbirinin yerine kullanılsalar da, liderliğin gelişiminde rol oynayan lider gelişimi ve liderlik gelişimi aslında birbirlerinden farklı iki uygulamadır. Bu nedenle, lider gelişimi ile ilgili son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalarda, liderlik gelişimi ile lider gelişimi arasında bir ayrım yapılması gerektiği savunulmaktadır (Murphy & Riggio, 2003; McCauley & Van Velsor, 2004). Ancak, lider gelişimini liderlik gelişiminden ayıran niteliğin anlaşılmasındaki yetersizlik, liderlikle ilgili yapılan önceki deneysel çalışmaların çoğunun, liderliği büyük ölçüde bireysel olarak incelemesi ve liderin davranışlarına ve becerilerine odaklanmasından kaynaklandığı ifade edilir (Day, 2001). Bu bağlamda lider gelişimi, bireysel lidere ve kişisel gelişimine, kişisel becerilerine vurgu yapar ve bunların tamamı da onları en etkili liderler haline getirmeyi amaçlar. Bu nedenle liderliğin, esas olarak bireysel liderlerin eğitilmesi sonucunda onlara kazandırılan beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesiyle ilerleme gösterebileceği vurgulanır. Öte yandan, liderlik gelişimi, organizasyon içindeki liderliğe çok daha bütünsel bir bakış açısıyla bakar ve tek bir çatı altında ortak bir görüş ya da çalışma için toplanmış liderlik gruplarının genel kapasitesini geliştirir. Böylece kolektif bir lider grubunu daha iyi geliştirmek ve bu ortaklığı oluşturan bireylerden en iyi sonuçlar elde etmek için gelişimin önemi ortaya konmuş olur. Yapılan çoğu çalışmada, araştırmacılar liderlik gelişimiyle ilgili birden fazla görüş açıklamışlardır. Örneğin, Day vd., (2014), çalışmalarında liderlik gelişiminin bir çalışanın liderlik anlayışını ve genel olarak organizasyona liderlik etme güvenini geliştirmeyi amaçlayan geniş bir eylem, program veya çabanın bir ifadesi olduğunu belirtmiştir. Gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise liderlik gelişimi, bir bireyin bir organizasyon içinde liderlik rolünde performans gösterme yeteneğini geliştirme süreci olarak ifade edilmiş ve burada üstlenilen liderlik rollerinin, bir organizasyon stratejisine

uyum sağlayarak, fikir paylaşımı kazanarak ve başkalarının yeteneklerini geliştirerek yurütulmesine yardımcı olan roller olduğuna vurgu yapılmıştır (Pearce & Conger, 2003).

Bir başka çalışmada liderlik gelişimi, bir organizasyon içinde liderlik rollerinde bireylerin yeteneklerini genişletmenin sistematik süreci olduğu tanımı yapılmıştır. Bu gelişim biçimi, kişini kendi kişisel gelişimin otesine geçer. Çünkü ekiplere liderlik etmek, başkalarını etkilemek ve organizasyonel hedeflere yönlendirmek için gerekli olan becerilerin ilerletilmesi ve geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan tüm çabanın, liderin gösterdiği çabayla eşdeğer olduğunu gösterir. (Kouzes & Posner, 2002). Bireye odaklanan lider gelişiminin aksine, liderlik gelişimi, bir grup veya ekibin etkili bir şekilde senkronize olma ve iş birliği yapma yeteneğini geliştirmek için stratejileri içeren kolektif bir süreç olarak liderliğin iyileştirilmesine vurgu yapar (Hernez-Broome & Hughes, 2004). Böylece lider gelişimi, bireysel liderler geliştirmeye odaklanırken, liderlik gelişimi, doğası gereği birden fazla bireyin birbirleri arasındaki ilişki düzeylerine odaklanır (Day vd.,2014). rnek olarak yönetimin gerçekleştirildiği alanlarda lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri içeren gelişim süreçlerinden söz edilebilir. Ancak, liderlik sadece bireysel bir olgu olarak görülmemelidir. Çünkü, lider ile sosyal ve orgtsel evre arasındaki etkileşimleri kapsayan, açıklanmaya muhtaç, karmaşık yapıda bir olgu olduğu ifade edilir (Waldman & Yammarino, 1999; Vera & Crossan, 2004; Porter & McLaughlin, 2006).

2.1. Lider gelişimi üzerine tanımlamalar

Lider gelişimi, bir lider olarak bireysel yeteneklerin, öz farkındalığın ve etkinliğin geliştirilmesinde gösterilen baların bütünü olarak adlandırılabilir. Çünkü bu, liderlik rolleri için gerekli olan becerilerin ve özelliklerin sergilenmesinde liderin kendini tanınması ve geliştirmesiyle sürdürülebilir olması demektir. Ancak, günümüzde halen lider gelişimi için üzerinde geliştirilen teorilerinin anlaşılmasına, tanımlanmasına, lider olarak açıklanan yapıların ve süreçlerinin yorumlanmasına gittikçe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni liderlik anlayışına göre liderler; yönetim hedeflerindeki karmaşıklığı anlama, öğrenme, gerçekleştirme ve organizasyon için vizyon belirleme kapasitelerini sürekli olarak geliştirme ve orgtlerini oluşturma sorumluluğu taşımaktadırlar. Bununla birlikte Day (2001), lider gelişimini; orgt içi çalışan insanların kazandıkları niteliklerin değerine, liderlik gelişimini ise orgtn mevcut sorunlarını zmek için orgte etki eden grupları ve görüşlerini bir araya getirebilme yeteneğine bağlamıştır. O'Toole (2001) ise, lider ve liderlik gelişimini birbirinden ayırarak, liderlerin hangi niteliklere sahip olmaları ve bunların nasıl geliştirilebileceğinin sorulması

gerekliliğine vurgu yapmıştır. Lider gelişimi, uygulama süreçlerinde karmaşık sayılabilecek modeller ve yaklaşımlarla yüz yüze gelmektedir. Bu nedenle, içinde bulunduğumuz yüzyılda halen liderlerin gelişimine referans olabilecek bir başlangıç noktasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Bireysel düzeydeki lider gelişiminin, sürekli öğrenme ve liderlik kültürünün iyileştirilmesine büyük bir katkısı olacağı vurgulanabilir. Teori ve pratik yöntemler de dahil olmak üzere, uygulamada ortaya çıkan yeni bilgiler doğrultusunda bireysel lider gelişimini ve buna bağlı olarak kolektif liderlik gelişimini bir araya getirmek için çalışmaların artırılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir (Drath vd., 2008). Bununla beraber, kişisel gelişim ve beceri geliştirmeye odaklanan lider gelişimini örgütsel sermaye düzeyinde daha çok kollektife odaklanan liderlik gelişimiyle bütünleştirmek için, daha pratik yolların araştırılmasına da ihtiyaç vardır (Avolio, 2007; Van Vugt & Ahuja, 2012).

Lider gelişiminde öne çıkan çeşitli kavramsallaştırmalar yalnızca lider gelişiminin hedeflerini farklı şekilde tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda farklı öğrenme ve gelişim teorilerinden de yararlanma eğilimini açıklar. Bunların arasında en sık görülen kavramsallaştırma, lider gelişiminin liderin etkili olduğu alandaki beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle ilgili olduğudur. Bu beceri ve yetenekler, liderin kendisinden beklenen sorumluluğu yerine getirmesi için gerekli olan lider yeterlilikleri olarak adlandırılır. Böylece çoğu kurumda Bersin, (2007), bireylerin kuruluştaki etkili bir şekilde liderlik etmek için ihtiyaç duyduğu özellik ve yeteneklerin neler olması gerektiğini tanımlayarak bir yeterlilik modeli oluşturulması gerektiğini savunur. Bu görüş dikkate alındığında, oluşturulan farklı yeterlilik modellerinin lider ve liderlik gelişiminde de bir ayrım yaratabileceği söylenebilir. Bu bağlamda, lider gelişimi ile liderlik gelişimi arasında bir ayrım yapılması gerektiğini savunanlar (Hollenbeck & McCall, 1999; McCauley & Van Velsor, 2004), bu ayrımın temelinde lider gelişimi için sahip olunan deneyim ve becerileri ile liderlik gelişimi için paylaşılan değer veya kaynakların geliştirilmesine yönelik yönelimin olduğuna vurgu yapmışlardır. Liderde bulunması gereken ve insan sermayesi olarak adlandırılan bu yönelimin, kişisel farkındalık ve öz motivasyon gibi kişisel yeteneklerin geliştirilmesine destek olduğu ve aynı zamanda bunların kişilerarası yeterliliğin temelini oluşturduğu belirtilmiştir. (McCauley & Van Velsor, 2004). Bunun yanı sıra, liderlik gelişiminde öne çıkan ve bireylerin ortak bir amaca etkili bir şekilde ulaşmak için grup halinde birlikte çalışmasını sağlayan değerler bütünü olarak adlandırılan sosyal sermayeye yönelik yönelim, karşılıklı güven ve saygı temeline dayanan karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin geliştirilmesine vurgu yapar (Drath & Paulus, 1994). Bu bağlamda kurumların, başkalarını kişisel ve

kurumsal başarıya yönlendirmek amacıyla ihtiyaç duydukları liderlerin becerilerinin gelişimini teşvik eder. Bu doğrultuda başkalarının kariyerlerinde ilerlemelerini teşvik eden programları ve süreçleri uygulamak için de etkili liderlere güvenirlir.

2.2. Liderin kendini geliştirmesi

Kendini geliştirme, kavramsal olarak bireylerin kendi öğrenme gözlem ve deneyimlerini anlama, planlama, yürütme ve uygulamaya koymak için taşıdıkları öncelikli sorumluluğun olması şeklinde açıklanabilir (Ellinger, 2004). Lider çalıştığı kurumdan, üstlendiği hedefleri istenen başarı düzeyine çıkarması ve ileriye taşıması için, kendinin geliştirilmesini bekler. Bu görüşün yanı sıra, liderin kendi gelişim sürecinin değerlendirilmesinin kısmen zorlayıcı bir tarafının olduğu söylenebilir de (Orvis & Ratwani., 2010), liderin kendini geliştirmesi, bu sürece gönüllü olarak başlaması ve kişisel gelişim faaliyetlerinin organizasyon tarafından sağlanan diğer etki faktörleriyle sürekli olarak desteklenmesi gerektiğine inanır. Bu doğrultuda, kurumsal desteğin hissedildiği bir yapı içinde kurumlar, kendi gelişimlerinin sorumluluğunun bir kısmını taşımaları için liderlerine güvenmeleri gerektiğinin farkına varırlar (Ellinger, v.d., 2002; Van Velsor, v.d., 2004). Sonuçta, liderin her düzeyde kendini geliştirme yeteneklerini sergilemesine büyük önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Bu yüzden, liderlerden buldukları çevre koşullarına göre kendi gelişimleri için sorumluluk almaları beklenir. Bununla birlikte, kişisel gelişimin bireysel olarak liderin kendi gelişimine yardımcı olmasının yanı sıra, içinde bulunduğu organizasyonun etki alanlarının ilişkisine de bağlı olduğu söylenebilir. Örneğin, bireyin liderlik potansiyelinin bölüm yöneticileri ve insan kaynakları departmanı tarafından teşvik edilmesi gerekebilir (London & Smither, 1999). Bu görüşü destekleyen başka bir çalışmada Reichard & Johnson (2011), liderlerin kendilerini dönüştüren bireyler haline geldiklerini açıklayan kendini geliştirme modelini ortaya koymuş ve bu modelde, insan kaynakları uygulamaları ve yetenek havuzları gibi örgütsel düzeydeki yapıların, liderlerin liderliklerini geliştirme ve sürekli kendini geliştirme davranışında bulunma motivasyonlarını teşvik eden çok seviyeli normların bulunduğunu ifade etmiştir. Özellikle, insan kaynakları süreçleri (seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmesi) grup normları (gözleme, öğrenme, sorumluluk ve açıklık) oluşturarak, bireysel lider becerilerinin ve yeteneklerinin gelişimini desteklemiştir. Bireysel düzeydeki bu lider özellikleri, bireyin sürekli liderlik geliştirme ve kendini geliştirme motivasyonunu oluşturmak için destekleyici grup normlarının oluşturulmasıyla kazanılmıştır.

Liderin kendini geliştirmesinin daha iyi anlaşılması için yapılan bir başka çalışmada, iyi bir liderlik yapabilmek amacıyla geliştirilen kişisel özellikleri üzerine yoruma açık olacak şekilde bir araştırma eksikliğinin ele alınması gerektiği ifade edilmiştir (Boyce vd., 2010). Böylece liderler, kendileri için geliştirme faaliyetleriyle ilişkisi bulunan bireysel özelliklere ait iş yönelimi içinde değerlendirilebilecek, işe katılım, örgütsel bağlılık, uzmanlık yönelimi ve kariyer gelişimi yönelimlerine bağlı olarak kendini geliştirme faaliyetlerine katılmak için az ya da çok motive etmiş olacaklardır. Bununla birlikte, liderin ilişki içinde bulunduğu en yakın yöneticisi tarafından kurumsal olarak talep edilmediği sürece (Maurer & Tarulli, 1994), kendi liderlik kapasitelerinde ve liderliğin yürütülmesine ilişkin kavramsal çerçevelerinde gelişimi için hangi bilgi ve becerileri kazanması gerektiğine karar verdikleri ve daha sonra bu alanlarda gelişmeyi en iyi şekilde kolaylaştıran yolu belirledikleri ifade edilmiştir (Day v.d., 2014). Bunun yanı sıra, daha güçlü bir kariyer büyüme yönelimine sahip bireylerin, kendini geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmede daha yetenekli oldukları bulunmuştur.

Liderlik etkinliğinin değerlendirilmesi ister kurumsal gelişim ister kişisel gelişim olsun, her türlü lider geliştirme girişimi için hassas olarak nitelendirilebilecek bir durumdur. Kurumsal olarak yapılan değerlendirme, hangi sonuçların elde edildiğini ve gerçekleştirilen lider geliştirme etkinliklerinin başarı/başarısızlık derecesini nelerin etkilediğini belirlemeye yardımcı olur. Yapılan bu değerlendirmeler, liderin bilgi, beceri, tutum, davranış gibi bireysel düzeydeki değişikliklere yönelik istenen sonuçlardaki durumunu açıklayabilir. Böylesine farklı özellikleri önceleyen lider geliştirme girişimlerinin değerlendirilmesi, hem liderin gelişimi hem de kurumun lider gelişimine katkısı bakımından çok önemlidir; Ancak, liderin geliştirilmesine yönelik hazırlanan programların değerlendirilmesiyle ilgili karmaşıklıklar nedeniyle pratikte çok daha özenle hazırlanan gelişim programlarının oluşturulması gerekir. Bunların başında yenilikçi yaklaşımla gerçekleştirilen ve model olarak uygulamaya konan kontrol grup testleri ve atölye çalışmaları yer alır (Hannum & Martineau & Reinelt, 2007).

2.2. Liderlik gelişimine bakış

Liderlik gelişimi, liderlikte olumlu değişimi yönlendiren, başkalarına ilham veren ve kuruluşlarının başarısına katkıda bulunan yetenekli liderlerden oluşan, geniş ve kolektif bir çerçevede geliştirildiği bir yetenek havuzunun oluşturulmasını amaçlar (Hernez-Broome & Hughes, 2004). Bunun, sosyal bir süreç içeriğinde değerlendirildiğinde, organizasyona dahil her çalışanın kapsam içinde bulundurulması anlamına geldiği söylenebilir (Tichy & Cardwell, 2002). Bu bağlamda bireysel ve grup düzeylerindeki liderlik

gelişiminin, kolektifte liderlik pratiği yapmak için herkesin ortak olarak benimsediği şekilde uygulanabilir olması beklenir. Ancak, teoriye dayalı ve uygulamada sergilenene pratik yöntemler de dahil olmak üzere, liderlik gelişimine ilişkin ortaya konan yeni bilgi ve uygulamalara yanıt olarak, bireysel lider ve kolektif liderlik gelişiminin bir arada yapılması için daha fazla çabaya ihtiyaç duyulmaktadır (Drath vd., 2008; Van Vugt & Ahuja, 2012). Bu anlamda liderliğin, herhangi bir ortak tanıma veya teorisine ve dolayısıyla lider gelişimine ilişkin tanımlara odaklanılmasına ihtiyaç duymadan, daha geniş bir bakış açısında bireysel ve gruba dayalı olarak uygulanabilir olduğu söylenebilir (Kegan ve Lahey, 2010). Bu çerçevede hem lider hem de liderlik gelişiminin bir araya getirilmesi ve yeni bir yaklaşımla hedefleri doğrultusunda tanımlanmaya ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. Tanımlamaya bağlı olarak liderlik gelişiminin, etkili liderlik için gerekli becerileri, yetenekleri, nitelikleri geliştirmeyi, mevcut liderlik becerilerini güçlendirmeyi (Mumford v.d., 2000) ve çeşitli ortamlarda etkili bir şekilde liderlik etmelerini sağlamayı amaçladığı ifade edilebilir. Aynı zamanda liderlik gelişimi, bir örgüt yapısı içerisindeki liderlik rollerinde bireylerin yeteneklerini genişletmenin sistematik süreci olduğunu da söylenebilir. Aynı zamanda bu süreç, kurum içi gerçekleştirilen faaliyetlerde veya diğer alanlarda yetenekli ve etkili liderler haline getirmek için tasarlanmış, çeşitli etkinlikleri içeren program ve girişimlerin olduğu bireysel bir gelişim sürecidir. Bu bağlamda bu sürecin, bireylere güvenle ve etkili bir şekilde liderlik etmeleri için araçlar ve stratejiler sağlayan kişisel ve profesyonel gelişim yolculuğu olduğu da söylenebilir. Çünkü, böyle bir yolculukta liderlerden, başkalarına ortak hedeflere ulaşmaları ve liderlik potansiyellerini genişletmeleri için ilham vermeleri beklenir (Tichy & Cardwell, 2002). Böyle bir durumda lider, bir ekip ortamında güven oluşturarak, her üyeye belirli kararlar alma gücünün yanında hesap verebilirliğinin önünü açar. Bunun sonucunda liderler, liderlik gelişimi için aldıkları kararların kendilerine ait olduğunu ve sorumluluk duyguları gereği kendilerinin organizasyonun merkezinde bulduklarını hissedecekleridir.

Öte yandan liderlik gelişimi, organizasyondaki çalışanlar arasında liderlik niteliklerinin büyümesini teşvik eden bir ortam yaratmayı da ifade eder. Başka bir deyişle, liderliği sosyal ve kişilerarası bir etkinlik olarak kabul eder ve insanları merkeze alan bir liderlik kültürü oluşturur. Böylece başarılı bir liderlik gelişimi, organizasyonda sürekli öğrenme ve liderlik kültürünün gelişmesine yönelik güçlü bir katkı sunmuş olur (Ulrich & Smallwood, 2003).

2.2. Liderlik gelişiminin önemi

Liderlik gelişimi öneminin yeterince anlaşılması için iki farklı boyutta değerlendirilmesi gerekir (Day, 2001). Böylece hem bireysel lider gelişiminin kişisel faydalarının farkında olmak hem de liderlik gelişiminin organizasyon boyutunun önemini açıklanması sağlanmış olacaktır. Bu bağlamda liderlik gelişiminin, organizasyon stratejisi olarak yalnızca bir kişinin değil, tüm liderlik altyapısının sürekli yenilenen, yetenekli ve zorluklarla yüzleşmeye hazır olmasını sağlamada nasıl önemli bir rol oynadığının önemi anlaşılması olacaktır. Günümüzün rekabetçi ve başarı ölçütlerine endekslenmiş yüksek tempolu iş ortamında, organizasyonun tüm seviyelerinde etkili liderlik geliştirmek; yapının rekabetçi kalması ve karmaşık değişikliklere daha kolay bir şekilde uyum sağlaması ve yönetilebilmesinin önünü açar (McClelland, 1994). Liderlik gelişiminin bireysel önemini yanı sıra, organizasyona sunduğu faydalar açısından da değerlendirilmesi gerekir. Liderlik gelişimi hem kişisel hem de kurumsal olarak sağladığı fayda bakımından da büyük önem taşır (Orvis & Ratwani., 2010), Örneğin, buldukları organizasyon içinde etkili olan liderler, kurumsal hedeflerini güvenilir bir şekilde belirler, bunların gerçekleşmesine destek sağlar ve paydaşlar arası iş birliğine dayalı bir ortam yaratarak ekiplerini başarıya ulaştırırlar. Gelişim sürecinde iş birliğinin ve ekip çalışmasının teşvik edilmesi amacıyla, kolektif liderliğe odaklanarak ekipler arası dayanışmayı ve geliştirmeyi koordine eder (Bligh v.d.,2006). Bunun yanı sıra liderler, organizasyon içi çalışma takımlarının kültürel tonunu belirler. Böylece liderlik gelişimi, organizasyon etiği ve değerlerinin yanı sıra, misyon ve vizyonu uyumlu olarak olumlu bir kültürel değişimi teşvik etmiş olur. Aynı zamanda, liderlik gelişimi, kişisel performansların ortaya konmasıyla birlikte işletmenin dönüşümü üzerinde bir geçiş etkisi gösterebilir. Böylece liderlik gelişiminin sadece buna odaklanması ve organizasyonun işbirlikçi ve paylaşılan bir hedef aracılığıyla gelişebileceği bir kültür geliştirmesi hedeflenmiş olur. Güçlü liderliğe sahip organizasyonlar, buldukları ortam şartlarında hem iç çevre şartlarına hem de pazardaki diğer paydaşların değişimlerine hızla uyum sağlayarak uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir bir yapı sağlayabilir. Böylece daha iyi liderlere sahip organizasyonlar pazarda rekabet üstü bir konumda güçlü yapıyla önemli bir kurum davranışı sergileyebilir. Çünkü donanımı gereği bilgili olan liderler, ekipler arası yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlarıyla kurumsal lider geliştirme hedefinde, işletmenin alanlarının iş hedeflerine ve amaçlarına toplu olarak ulaşmak için birlikte çalışmasına olanak sağlamış olur. Bu çerçevede oluşturulan liderlik gelişimi davranış beklentileri tablosu aşağıdaki şekilde (Tablo-1) gösterilmiştir (Lindsay & Woycheshin, 2014).



Tablo 1: Liderlik gelişim davranışlarında temel unsurlar

2.3. Lider gelişimi ile Liderlik gelişimi arasındaki farklılıklar

Çoğunlukla birbirinin yerine kullanılsa da lider gelişimi ve liderlik gelişimi, aslında liderliği geliştirmeye yönelik iki farklı uygulama olarak değerlendirilmelidir; her ikisi de kendi amaçlarına hizmet eder ve her ikisi de buldukları organizasyonlar için fayda sağlayabilir. Lider gelişimi ile liderlik gelişimi arasındaki ayrımı anlamak, organizasyonel ihtiyaçlarınıza göre uyarlanmış programların tasarlanması açısından çok önemlidir. Lider gelişimi, bireysel lidere ve onun kişisel gelişimine, kişisel becerilerine ve kişisel geliştirilmesine odaklanır (Lord & Hall, 2005). Liderlik için gerekli olan kişisel yeterliliklerin, duygusal zekanın ve karar verme becerilerinin geliştirmesiyle ilgilidir. Liderlik gelişimi ise bir organizasyonu şekillendiren etkileşimleri kapsar. Burada, diğerlerini etkileme, motive etme ve üyesi oldukları kuruluşların etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlama ve kapasitesinin geliştirilmesi amaçlanır. Benzer gibi görünseler de odaklanma, hedefler ve yöntemlerdeki farklılıklar, her birinin kurumsal büyümenin daha geniş yelpazesinde benzersiz bir unsur olduğunu gösterir. Bunların tamamının, onları en etkili liderler haline getirme amacını taşımasının yanı sıra, onların duygusal zekalarını, karar vermelerini veya iletişim becerilerini geliştirmesini de içerir. Öte yandan, liderlik gelişimi, kurum içindeki liderliğe çok daha bütünsel bir bakış açısıyla bakar ve kolektif liderliğin genel kapasitesini büyütür (Day, 2001). Her ne kadar örtüşmeler

de her birinin kendi tanımı vardır. Hangi yaklaşımın ilgili organizasyon için en faydalı olabileceğini anlamak için her yaklaşımın farklılıkları daha detaylı bakmak gerekir (Tablo-2).

Tablo 2: Lider ve Liderlik gelişimi farklılık tablosu

Lider Gelişimi	Liderlik Gelişimi
Bireye odaklı	Takım ve Örgüte odaklı
Kişisel gelişim	Başkalarını etkileme
Duygusal zeka	Stratejik düşünme
Öz düzenleme	İşbirliğine dayalı ilişkiler

Liderlik gelişimi örgütsel liderliğe bir bütün olarak bakarken, lider gelişimi bireysel liderlerin bir liderlik rolü içerisinde büyümesine ve gelişmesine odaklanır ((Mumford v.d., 2000)). Böylece bireysel ve kolektif liderlik farkı ortaya çıkmış olur. Bununla beraber lider gelişimi, iletişim, öz farkındalık ve daha fazlası gibi bireysel becerilerin geliştirilmesine büyük ölçüde yatırım yaparken, liderlik gelişimi daha çok, ekip oluşturmayı veya liderlik ekibi içinde ortak bir hedefin, değerinin veya vizyonunun geliştirilmesini kapsar. Bu, kurum içindeki liderliği kolektif olarak etkilemek için, liderlerden oluşan bir ekip içinde ortak bir vizyon geliştirilmesi sonucunu yaratır. Bir diğer temel farklılıklardan birisi de başarı faktörüdür. Lider gelişiminde başarı, belirli bir rol kapsamında kişisel başarıyı artırmak için bireysel büyüme ve gelişme gibi görünürken, liderlik gelişimi daha çok genel liderlik kültürü içindeki gelişmelerle ve iş birliğinin kurumsal başarıyı nasıl artırabileceğiyle ölçülür (Galli & Müller-Stewens (2012),). Bu, ekip oluşturmayı veya liderlik ekibi içinde ortak bir hedefin, değerinin veya vizyonunun geliştirilmesini kapsar. Farklılıklarına rağmen hem lider hem de liderlik gelişimi tek bir temel hedefe dayanır: rehberlik etme ve etkileme yeteneğini geliştirmek. Her iki yaklaşımın da sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik ettiğini görülmesinin yanı sıra, etik karar verme ve hem ekip arkadaşları hem de paydaşlar arasında yankı uyandıran değerler gibi benzerlik alanlarında kesişirler.

2.4. Lider geliştirme ve liderlik eğitimi

Yeni liderlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde onları iyi lider yapan özelliklerin, becerilerin, davranışların ve tarzların anlaşılması amacıyla yapılan çalışmaların hızlı olduğunu söylemek zordur. Bu zorlukların bir sonucu olarak, yeni ortaya çıkan lider ve liderlik gelişimi alanlarına daha fazla odaklanma eğilimi söz konusudur. Başka bir deyişle, liderlik araştırmalarından

uzaklaşıp gelişimsel sũreçleri anlamaya ve geliştirmeye y¶nelik, geniş bir şekilde tanımlanmış liderlik gelişimi çalışmaları ¶ne çıkmaktadır (Day vd., 2014).

Bu amaca y¶nelik hazırlanan liderlik eğitimi ve geliştirme modelleri kullanılarak teori ve pratik arasındaki boşluğun doldurulmasına çalışılmaktadır. Çalışmalarda, uygulama alanları ¶nceliklendirilerek tasarlanan liderlik eğitimi ve geliştirme programlarının liderliği ve ¶rgũtsel performansı geliştirip geliştirmedii sorusuna cevap aranmaktadır (Byrne & Rees, 2006). Liderliğin geliştirilmesinde kurumsal olarak hazırlanan eğitim programları mentorluk ve liderlik eğitimi sağlayarak yeni liderlerin yetiştirilmesine ve gelişimine katkı sunmaktadır. B¶ylece kurumsal y¶netim hedefleri i¶inde yer alan ¶grenen organizasyon yapılarında, liderin bũyũme ve stratejik dũřũnmesini geliştirmeye odaklanan çalışmaların, liderlik performans ¼zerinde kesin bir etkiye sahip olduğu s¶ylenebilir. Her d¼zeyde liderliğin geliştirilmesini amaçlayan programların tasarlanması ve uygulanmasında, bireysel liderlerin beceri ve yetkinliklerinin artırılması hedeflenmektedir. İşte bu nedenle liderlik gelişimi uygulamaları, çalışanlara işlerinde ¶grenme ve kendilerini geliştirme fırsatları sağlamalıdır (Day & Harrison, 2007). Bu doğrultuda liderlik gelişimi, stratejik iş zorunluluklarına da bağlı olarak, devam eden iş girişimleri bağlamında gerçekleşmelidir (Brown & Posner, 2001). Liderlik geliştirme programlarının i¶erikleri bakımından; Stratejik y¶netim, hedef ve amaç belirleme, stratejik risk alma, misyon ve vizyon oluşturma etkili iletişim, topluluk ¶nũnde konuşma ve sunum becerileri, zaman y¶netimi, problem ç¶zme, organizasyonel planlama, yetenek y¶netimi, takım ve ekip oluşturma, motivasyon, delege etme, değişim ve çatışma y¶netimi ve y¶netim iklimi gibi temel liderlik becerilerinin geliştirilmesinde etkili olması beklenir. Bu programlar, g¼çl¼ liderlik nitelikleri g¶steren çalışanları belirleyebilir ve onlara liderlik rolleri i¶in ihtiyaç duyduğu gerekli beceri ve ¶zellikleri kazandırabilir. B¶ylece geliştirme programlarının etkili bir şekilde uygulanması; hem liderin kişisel gelişiminin daha dinamik ve ¼retken bir çalışma ortamında oluşturulmasında hem de karşılıklı ilişkileri verimli bir şekilde d¼zenleyerek iş sonuçlarının geliştirilmesinde ¶nemli bir rol oynar.

2.4. Sonuç

¶rgũtsel beklentilerin gerçekleşmesinde belirleyici role sahip liderlerin, buldukları organizasyonda g¶sterdikleri liderlik becerileri ve yetenekleri stratejik olarak bũy¼k bir ¶nem taşımaktadır. Bu bağlamda ¼stlendikleri liderlik rolleri gereği performanslarını sũrekli artırmak zorundadırlar. Ç¼nk¼, liderin bireysel ve kolektif liderlik gelişimi, buldukları organizasyonların misyonuna, vizyonuna ve stratejilerine etkilerinin ne boyutta olacağı ¶nem

taşımaktadır. Bununla beraber, liderden beklenen liderlik sorumluluklarının yerine getirilmesinde kendi beceri ve yeteneklerinin sürekli gelişimi ve hatta geliştirilmesi gerektiğidir. İşte bundan dolayıdır ki, liderin hem kendi gelişim hem de liderliğinin gelişimi birbirine benzer ancak iki farklı yaklaşım olarak dikkate alınmadır. Çünkü, lider ve liderlik gelişimindeki bu ayrımın temelinde, lider gelişimini ilgilendiren insan sermayesi ve liderlik gelişimini ilgilendiren sosyal sermayeyi geliştirmeye yönelik yönelimlerin liderlik özelliklerine olan etkileri öne çıkmaktadır. Bireysel gelişimiyle ilgili olan insan sermayesine yönelim, öz farkındalık ve öz motivasyon ile ilgili olanlar liderin yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar Sosyal sermayeye yönelim ise, karşılıklı güven ve saygı temeli üzerine inşa edilmiş karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin geliştirilmesini vurgular. Böylece takipçileri üzerinde oluşturulması beklenen güven ve inanç duyguları kuvvetlendirilmiş olacaktır. Aynı zamanda organizasyonun performansında da bir artış sağlanmış olacaktır.

Liderler, buldukları ortamın şartlarına hızlı ve kesintisiz uyum sağlayarak hem iç çevre şartlarında hem pazardaki diğer paydaşlarıyla birlikte uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik sağlayabilirler. Böylece daha iyi liderlere sahip organizasyonlar pazarda rekabet üstü bir konumda güçlü yapısıyla önemli bir kurum davranışı sergileyebilir. Bunun sonucunda, rekabetçi ve başarılı olma hedefinde, organizasyonun tüm aşamalarında güçlü liderlik yapısıyla beklentileri karşılayan liderlik yönetimi sağlanmış olur. Liderlik gelişiminin getirdiği en önemli faydalardan birisi de buldukları organizasyon içinde kurumsal hedeflerinin güvenilir bir şekilde gerçekleşmesine katkı sunmasıdır. Bu katkıları sunarken iş birliğine dayalı bir yönetim iklimi yaratarak ekiplerini hedeflerine ulaştırırlar. Böylece liderlik gelişimi, organizasyon değerlerine bağlı, hedeflenen stratejileriyle uyumlu, olumlu bir kültürel değişimi teşvik etmiş olur.

Liderlik gelişiminin sürdürülmesi, liderin geliştirilmesine yönelik tasarlanan lider geliştirme programlarının içeriklerinin liderlik alanının uyumuyla sağlanır. Beklentileri karşılayacak liderlik özellik ve becerilerinin geliştirilmesinde uygulanacak eğitim programlarının hazırlanış biçimi ve çeşitliliği, organizasyon içinde liderin etkisini güçlü bir şekilde hissettirmesine kaynak oluşturacaktır.

Kaynakça

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62(1), 25.
- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.
- Bersin, J. (2007). *The role of competencies in driving financial performance*. Oakland, CA: Bersin & Associates
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Brower, H., Schoorman, F. and Tan, H. (2000), “A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 353-70.
- Brown, L.M. and Posner, B.Z. (2001), “Exploring the relationship between learning and leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 274-80.
- Day, D.V. (2001), “Leadership development: a review in context”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 4, pp. 581-613.
- Day, D. V., Fleener, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Drath, W.H. and Paulus, C.J. (1994), *Making Common Sense: Leadership as Meaning Making in a Community of Practice*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Velsor, E. V., O'Connor, P. M.G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, and commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635–653.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5–21.
- Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). Extraordinary leadership. *Business Strategy Review*, 17(2), 30–33.
- Hannum, K. M., Martineau, J. W., & Reinelt, C. (2007). *The handbook of leadership development evaluation*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Hernez-Broome, G. and Hughes, R.L. (2004), "Leadership development: past, present, and future", *Human Resource Planning*, Vol. 27, pp. 24-33.
- Hollenbeck, G.P. and McCall, M.W. Jr (1999), "Leadership development contemporary practices", in Kraut, A.I. and Korman, A.K. (Eds), *Evolving Practices in Human Resource Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 172-200.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2010). Adult development and organizational leadership. *Handbook of leadership theory and practice*, 769, 787.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*.
- Lindsay, D., & Woycheshin, D. (2014). *Adaptive Leadership in the Military Context: International Perspectives*.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3–15.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), 591-615.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of applied psychology*, 79(1), 3.
- McCauley, C. D., & Vera, E. (Eds.). (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development (Vol. 29)*. John Wiley & Sons.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmson, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Murphy, S.E. and Riggio, R.E. (Eds) (2003), *The Future of Leadership Development*, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2003). Leadership Development: Understanding the Process. In *The Future of Leadership Development* (pp. 37-54). Psychology Press.
- Orvis, K. A., & Ratwani, K. L. (2010). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 657-674.
- O'Toole, J. (2001). When leadership is an organizational trait. *The future of leadership*, 158-174.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 1-18
- Porter, L.W. & McLaughlin, G.B. (2006), "Leadership and organizational context: like the weather?", *Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 559-76.

- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33–42.
- Sonnino, R. E. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of healthcare leadership*, 19-29.
- Tichy, N. M., & Cardwell, N. (2002). The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win. (No Title). Van Vugt, & Ahuja (2012). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. New York: HarperCollins.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the bottom line isn't!: How to build value through people and organization*. John Wiley & Sons.
- Van Velsor, E., & Drath, W. H. (2004). A lifelong developmental perspective on leader development. In C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 383-414)., 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. In C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 1-22)., 2nd Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E., Moxley, R. S., & Bunker, K. A. (2004). The leader development process. In C. D. McCauley, R. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 204–233)., 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Vugt, M., & Ahuja, A. (2011). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. HarperBusiness.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004), “Strategic leadership and organizational learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 222-40.
- Waldman, D.A. and Yammarino, F.J. (1999), “CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 266-85.

Liderlik ve Sinema

A. Çiğdem Ata¹

Özet

Yönetim ve organizasyon yazınının önemli kavramlarından biri olan liderlik için pek çok tanım yapılmış olsa da konuyu inceleyen araştırmacı sayısı kadar çeşitli açıklama bulunduğu kabul edilmektedir. Lider ve liderlik kavramları hakkında yapılmış olan çalışmalarda lider tanımlanmış, ayırt edici özellikleri belirlenmiş, takipçilerinin varlığı ile ortaya çıktığı kabul edilmiş ve belirli durumlarda gösterdiği davranışlar önemsenip incelenmiştir. Dürüstlük, güven verme, ikna etme, iletişim becerilerine sahip olma, yaratıcılık, zekâ ve karizma gibi özelliklere sahip olduğu belirlenen liderin, bu özelliklerinden etkilenen ve onu kabul eden takipçileri ile olan ilişkileri de ayrıca çalışma konusu olmuştur. Lider ve takipçilerinden oluşan bütünlük içinde, liderin tüm takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlaması, her birinin özelliklerini bilerek onları amaçlar yolunda yönlendirmesi gerekmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalarla başarılı ve etkili liderlik süreçlerinin nasıl işlediği anlaşılmasına çalışılmıştır. Lideri ve liderliğin dinamiklerini anlama çabası sıklıkla sinemaya da yansımış; insanlık ve yönetim tarihi boyunca unutulmamış liderlerin hikâyeleri, sanatta ve popüler kültür ürünlerinde konu edilmiştir. Askeri liderler, ülke kurucuları ve yöneticileri, dini liderler, ideolojik liderler, spor takımlarının koçları ya da bazen öğrencileri üzerinde etkili olan öğretmenler, dünyaca ünlü şirketlerin yöneticileri ve girişimciler, kişilik özellikleri, değerleri, takipçileri üzerindeki etkileri ve davranışları ile pek çok filme konu olmuştur. Bu bölümde lider, liderlik ve liderlik yaklaşımları hatırlatılmış ve lideri ve liderliği konu eden filmlerden örnekler verilmiştir. Örnekler, farklı türlerdeki filmler için yapılan bilimsel çalışmalardan ve yazarın kendi gözlemlerinden seçilmiştir.

Giriş

İnsanlarda heyecan uyandıran bir kavram olan liderlik; zafer kazanan orduların komutanı, milletlerin, toplumların kaderini değiştiren güçteki bireyler ya da gökdelenlerin tepesindeki şirket yöneticiler tarafından yerine

1 Dr. Öğretim Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi İİBF, cigdem.ata@yobu.edu.tr, 0000-0001-6800-6888

getirilir. Liderlik hakkında yapılan çalışmalarda eskiden beri çok konu edilen liderler arasında olan isimlerin, nasıl şiddetli duygu yoğunluğu yaratıp ilham verebildikleri, büyük devletleri nasıl kurup yönettikleri, kendilerine güç sağlayan konumlara nasıl kavuştukları ya da sahip oldukları tüm güçlerine ve üstün yönlerine rağmen nasıl başarısız oldukları merak konusu olmuştur. Lider yalnızca kişisel özellikleri, yaptıkları ve davranışları ile değil takipçilerinin olması ve onlarla kurduğu ilişki ile de tanımlanmıştır. Konuya takipçileri yönünden bakıldığında bazı liderlerin kendileri için her şeyi yapmaya hazır takipçileri varken bazı liderler takipçilerinin sadakatsizliğine maruz kalmıştır (Yukl, 2018: 1). Yukl (1989) liderliği bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, takipçi beklentileri, takipçiler üzerindeki etkileri, görev amaçları üzerindeki etkileri ve örgüt kültürü üzerindeki etkilerini inceleyerek tanımlamıştır (s. 252). Kimin lider olduğu ve liderliğin nasıl yerine getirildiği, lider ve onu takip edenler arasındaki güç ilişkilerinin incelenmesiyle anlaşılır. Bu sebeple, liderin sahip olduğu özellikler, lider olarak ortaya çıktığı ortam şartları, lideri kabul eden takipçiler ve liderin onlardan beklentileri ve onlara karşı davranışları, yönetim ve organizasyon disiplininin ilgi alanları arasında yerini almıştır.

Sosyal bilimlerde ve yönetim ve organizasyon literatüründe pek çok araştırmaya konu olan lider ve liderlik kavramlarına popüler kültürde ve sanat eserlerinde çokça yer verilmiştir. Özellikleri, davranışları ve ortaya çıkışları ile liderliği konu alan ya da ünlü liderlerin hikâyelerini anlatan filmler, kavramın dinamiklerini anlamaya yardımcı olabilir. Örneğin bazı araştırmalarda liderlik, popüler medya araçları, filmler ve televizyon şovlarından yararlanarak incelemiştir. Bu incelemelerin amacı, kurgulanmış anlatımlarla konuyla ilgilenenlere örnekler vererek açıklamalar yapmaktır (akt. Ayıldız Ünnü ve Şentürk, t.y., 261).

Kitabın bu bölümünde, şimdiye kadar liderliğin sinema filmlerinde nasıl görüldüğü üzerine yapılmış olan çalışmalardan ve filmlerin kendilerinden örnekler verilecektir. Öncesinde lider ve liderliği açıklamak üzere ortaya atılan yaklaşımlardan bazılarını hatırlatmak yararlı olabilir.

1. Lider, Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

1.1. Lider ve Liderlik

Liderliğin başlıca özellikleri Northouse'a (2013) göre zekâ, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve cesarettir; tanımı ise Stogdill'e göre onu tanımlamaya çalışan araştırmacı sayısı kadar çeşitlidir (Stogdill 1974'ten akt. Yukl, 1989). Yukl'a (2018) göre liderlik, liderin takipçilerini, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda etkileyerek bir anlaşmaya varmayı sağlama

ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için onların bireysel ve kolektif çabalarını teşvik etme sürecidir.

Goleman, Boyatzis ve McKee'in (2002) ifadesine göre liderlerin duygusal durumları ve eylemleri, liderlik ettikleri kişilerin hislerini ve dolayısıyla gösterecekleri performansı etkiler. Dolayısıyla lider, kendi ruh halleri ile birlikte diğer herkesin ruh hallerini de etkiler ve böylece liderlik, işletmenin ne kadar iyi performans göstereceğini belirleyen önemli bir faktör haline gelir (akt. Graham, Ackermann ve Maxwell, 2004: 46). Bu süreçte bir liderin her astıyla roller ve beklentilerin geliştirildiği ikili ilişki olan lider-üye etkileşimi (LMX), liderin kendisine ait özellikleri dışında takipçilerin davranışlarını anlamak bakımından değerlendirilir (Dansereau, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Etkili liderliğin nasıl gerçekleştiğini anlamak için LMX'in ilgili olduğu belirli liderlik davranışları şu şekilde özetlenebilir (Yukl, O'Donnel ve Taber, 2008: 292):

Destekleme: Düşünceli davranmak; üzgün veya endişeli takipçiye sempati ve destek vermek, zor ve stresli bir görevde onu cesaretlendirmek

Tanınma: Etkili performans ve önemli başarılar gösterenleri, özel katkı sağlayanları ve performansı iyileşenleri övgüyle karşılamak ve takdir etmek

Geliştirme: Takipçilere beceri geliştirme fırsatları sağlamak ve onların becerilerini nasıl geliştireceklerini öğrenmelerine yardımcı olacak tavsiyelerde bulunmak; koçluk etmek

Danışma: İnsanları etkileyen kararlar almadan önce onlarla görüşmek, karar almaya katılımı teşvik etmek ve başkalarının fikir ve önerilerini kullanmak

Açıklama yapmak: Görevleri atamak, iş sorumluluklarını, görev hedeflerini ve performans beklentilerini açıklamak

Kısa vadeli planlama: Bir görevi verimli bir şekilde tamamlamak için personel ve kaynakların nasıl kullanılacağını belirlemek ve birim faaliyetlerini verimli bir şekilde nasıl planlanıp koordine edileceğini belirlemek

Örnek olarak liderlik etmek: Astlar için örnek davranışlar sergilemek ve liderin değerlerini ve standartlarını yansıtan davranışları modellemek

Değişimi öngörmek: Takipçilerden oluşan bütünün elde etmeyi arzuladığı sonuçları tanımlamak, ihtiyaç duyulan bir değişikliği büyük bir coşku ve inançla tanımlamak.

Her ne kadar liderler davranışları ile ilişkili olumlu sonuçları düşünme eğiliminde olsak da belirli bazı riskler veya takipçilere düşen yükümlülükler

bulunmaktadır. Liderleri yöneticilerden ayıran davranışların, örgüt için sorunlu hatta felaketle sonuçlanma potansiyeli de vardır. Örneğin, bir liderin davranışları abartıldığında, gerçeklikle bağımlı yitirdiğinde veya tamamen kişisel kazanç için bir araç haline geldiğinde lidere ve örgüte zarar verebilir. Liderler bu tür olumsuz sonuçları da yaşatabilirler. Yukarıda sayılan lidere ait tüm olumlu özelliklere ek olarak lider, vizyonu, iletişim ve izlenim yönetimi becerileri ve genel yönetim uygulamaları ile liderliğin karanlık tarafını da sergileyebilir (Conger, 1990).

Devam eden açıklamalarda görüleceği üzere örnek filmler ve filmler üzerine yapılmış çalışmalarda, bahsi geçen lider davranışlarının gözlemlendiği anlaşılmaktadır. Sanat ürünü veya popüler kültür ürünü olarak sunulan filmlerde çoğunlukla ilham verici, ufuk açıcı, yardımcı, örnek davranışlar sergileyen liderlik özellikleri konu edilmekte, ancak elbette liderliğin olumsuz taraflarının vurgulandığı örneklerle de rastlanmaktadır.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlerin, liderlik sürecinde farklı davranış biçimleri sergiledikleri ve takipçileri ile kurdukları ilişki biçiminin farklılaştığı bilinmektedir. Liderlerin sergiledikleri bilinen davranış biçimlerinin tanımlandığı liderlik yaklaşımlarından bazıları, filmlerden örneklerle aşağıda hatırlatılmıştır.

1.2.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında lider ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımı söz konusudur. Liderin her şeyi bildiği düşünülmez ve bilmesi beklenmez. Bu nedenle takipçiler ekibin bir parçası olarak daha iyi kararların verilmesi için sürece dahil edilir. Lider, tüm kararları verebilecek bilgelik, tecrübe ve yetkinliğe sahip olsa bile bu tarz liderlikte farklı bakış açıları ve fikir çeşitliliğinin yaratıcılık sağladığı düşünülür (Clark, 2015'ten akt. Tunçbilek ve Kaya, 2020; 34). Bu liderlik tarzında lider takipçilerine, takipçiler liderine güvenir. Örneğin, Braveheart filminde William Wallace karakteri bu liderlik tarzına örnek olarak gösterilebilir. Cesur ve yiğit, güç sahibi bir kahraman olan Wallace, ait olduğu toplumun kendi değer yargılarından farklı bir değeri önemsemektedir; özgürlük (Taydaş ve Doğru, 2021). Wallace, sahip olduğu karizma sayesinde cesaret aşılabilir ve özgürlük mücadelesine takipçilerini ortak eder, ancak kendisi için bu mücadelenin bazı bedelleri olur.

1.2.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderin özellikleri; güç ihtiyacında olması, görev odaklı olması, düşük uyumluluk seviyesi ve yüksek derecede nevroz, narsisizm ve psikopati

ile karakterizedir (Harms vd., 2018). Otokratik liderler, takipçilerinin memnuniyeti yerine işlerindeki başarılarıyla ilgilenirler. Çalışanlarla aralarına mesafe koyarlar. Kararları, takipçilerine bırakamayacak önemde gördükleri için kendileri alırlar. Çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül yerine ceza ve tehdit kullanırlar (Tunçbilek ve Kaya, 2020). Otokratik liderlik, kontrol ve disiplini ön planda tutan karakterlerle filmlerde gösterilir. Örneğin Patton filmindeki General Patton, askeri bir lider olarak bu tarzı sergiler. Karakterde, takipçilerin yanlışlarını ve başarısızlıklarını onların hislerini önemsemeden eleştirme gibi otokratik liderliğe uygun davranışlar gözlemlenmektedir.

1.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, esasen takipçiler tarafından lidere atfedilir. Bir kişinin sergilediği liderlik davranışları, o bireyi, takipçilerin gözünde bir görev lideri, sosyal bir lider ve katılımcı veya yönlendirici bir lider olmanın yanında aynı zamanda karizmatik veya karizmatik olmayan bir lider yapar. Liderin gözlemlenen davranışı, kendi takipçileri tarafından karizmatik niteliklerin ifadeleri olarak yorumlanabilir. Weber'e göre geleneklerin, kuralların veya seçimlerin bireylere meşruiyet kazandırdığı otoritenin aksine karizma sahibi kişi, sıradan insanlardan ayrı tutulur; istisnai güçler ve niteliklerle donatılmış kabul edilir. Weber, karizmatik otoriteyi kahramanlıkla ilişkilendirir ve askerî liderleri de örnek olarak gösterir. Karizmatik otoriteye itaat etme en nihayetinde kahramanlık ve liderin kişisel ayırt edici/büyüleyici niteliklerinden kaynaklanmaktadır (Conger, 2015; Çaycı, Aktaş, 2018). Juurikkala'ya (2012) göre sağduyu, adalet, cesaret, öz kontrol, yüce gönüllülük ve alçak gönüllülük karizmatik liderin erdemleridir ve bu erdemlerin olmaması liderliğin karanlık yönünü ortaya çıkarır (Günçavdı, 2017). Karizmatik liderlik, yüksek düzeyde ifade gücü, özgüven, ahlaki inanç ile öne çıkan bir liderlik tarzıdır ve takipçilerin liderle güçlü bir şekilde özdeşleşmesini, liderin vizyonuyla uyum içinde olmasını ve lider için performans göstermelerini sağlar (Hall ve Grant, 2018). Örneğin Truva filminde efsanevi savaşçı Achilles, Agamemnon'un Truva'ya açtığı savaşta gözdesidir. Zaten mitoloji ve İlyada Destanı'ndan alınan özellikleri ile neredeyse ölümsüz kendisi bir savaş tanrısıdır.

1.2.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik (transformasyonel liderlik), liderin takipçileri üzerindeki etkisi bakımından karizması, entelektüel birikimi ve ilham vermesi gibi özelliklerin öne çıktığı liderlik açıklamasıdır. Dönüşümcü liderlik açıklamaları karizma kavramına dayandırılarak açıklanmaktadır.

Birçok araştırmacı, dönüşümcü ve karizmatik liderliği aynı tarz olarak ele almış; dönüşümcü liderlik varsa karizmanın da olduğunu varsaymıştır. Bass (1985) ve Katz ve Kahn'a (1978) göre dönüşümcü liderlerin takipçileri, liderlere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyma eğilimindedir ve ekstra rol davranışları sergilemeye isteklidirler. Burns'e (1978) göre liderler, takipçilerin görev sonuçlarının öneminin farkına varmalarını sağlayarak onları örgüt veya takım uğruna kendi çıkarlarını aşmaya teşvik eder (akt. Barbuto, 1997: 689-692). Kılıç (2020) çalışmasında Ölü Ozanlar Dermeği, dönüşümcü liderlik örengi lolarak incelenmiştir. Ayrıca, muhtemel ayrımcılık sebebiyle kızlarının futbol oynamasına karşı çıkan Hintli ailenin, takımın koçu tarafından ikna edilmeye ve başrol futbolcu kızın oynama isteğinin cesaretlendirilmeye çalışılmasını anlatan Bend it Like Beckham filminde koç Joe, dönüşümcü liderdir.

1.2.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkar liderlik, bir liderlik metodolojisinden çok bir değerler kümesidir (Greenleaf 2002; Spears 2004). Greenleaf, bir hizmetkar liderin, önce hizmetkar olduğunu (Greenleaf, 2002), liderliğin ise insanları yönlendirmek yerine onlara hizmet etme hissiyatının varlığından kaynaklandığını (Greenleaf, 1977) ifade eder. Kavram, Greenleaf'in kendi deneyimleri, dini öğretiler ve Herman Hesse'nin fikirlerine dayanmaktadır. Hesse'nin kitabındaki karakter (Leo) ve onun hizmet etme rolünden etkilenen Greenleaf (1977), liderliğin aslında öncelikle başkalarına hizmet etmekle başladığını savunur. Kitapta, yolculukta olan bir grubun hizmetkârı olan lider (Leo) ortadan kaybolmuştur ve grup üyeleri lider bulunmadan yolculuğa devam etmek istememektedir. Grup, asıl rehberlik eden liderin Leo olduğunu anlamıştır. Başlangıçta çelişkili gibi görünen liderlik ve hizmet etme kavramlarını yeniden inceleyen Greenleaf, doğal bir duygu olarak başlayan hizmet etme isteğinin daha sonra bilinçli bir tercih hâline geldiğini belirtmektedir (Özbezek, 2022; Beğenirbaş ve Can Yalçın, 2020). Spears, Greenleaf'in orijinal denemelerini ve sonraki yazılarını analiz ederek hizmetkar liderliğin değerlerini dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, öngörü, örgütün başarisına adanma, insanların gelişimine bağlılık ve topluluk oluşturma olarak sıralamıştır (Spears 2004'ten akt. Brewer 2010: 4-6). Örneğin Son Kale filminde Irwin esasen dönüşümcü bir liderdir. Irwin karakteri ayrıca, fedakâr, duygusal zekâsı yüksek, karizmatik ve stratejik düşünme becerisine sahip bir liderdir. Diğer yandan da başkalarının istek ve arzularını, onların hayatını kendisinininkinden daha fazla düşündüğü için hizmetkar liderlik özellikleri göstermektedir (Özvren, 2021).

1.2.6. Toksik Liderlik

Zehirli liderler oldukça yetenekli ve etkili olsalar da görev sürelerinin çok ötesine uzanan sonuçları olan sağlıksız bir komuta iklimine katkıda bulunurlar. Zehirli lider sendromunun temel unsurları; astların refahı için kayda değer bir endişe duyulmaması, örgütsel iklimi olumsuz etkileyen kişilik özellikleri ve astların, liderin motivasyonunun öncelikle kendi kişisel çıkarı olduğuna dair inancıdır (Reed, 2004).

Liderliğin olumlu özellikleri dışında karanlık tarafı son on yılda önemli araştırmaların konusu olmuştur. Araştırmacılar, karanlık liderleri bazen yukarıdaki gibi toksik bazen de tacizci, zalim ya da yıkıcı olarak tanımlamışlardır. Bu liderlerin sergilediği yaygın davranışlar, çalışanları alaya almak ve aşağılamak, yalan söylemek ve aldatmak, hatalarından dolayı başkalarını suçlamak, taciz ve fiziksel saldırganlık şeklinde belirlenmiştir (Mathieu vd., 2013). McIntosh ve Rima'ya (1997) göre karanlık lider, narsisistik, zorlayıcı, paranoyak, bağımlı ve pasif-agresif olabilir. Tüm karanlık liderlik türlerinin örgütsel kargaşaya neden olma potansiyeli olmasının yanında narsisizm, karanlık liderlik türü için en çok karşılaşılan liderlik etme biçimi olarak belirlenmiştir (Weaver ve Yancey, 2010). Buradaki özellikler, Clark (2015) tarafından vurgulanan otoriter tarzda liderlik etme ve Kellerman (2004) tarafından vurgulanan etik değerlere sahip olmama şeklinde ifade edilen kötü liderlik özellikleri ile benzeşmektedir.

2. Sinemada Lider Tipleri ve Liderlik Görünümleri

Hegel'in tarif ettiği beş sanatın (mimari, heykel, resim, müzik, şiir) üzerine Canudo da 1911 yılı "Altıncı Sanatın Doğuşu" makalesinde sinemayı güzel sanatlar içine yerleştirmiştir. Canudo, daha sonraları, "Yedi Sanatlar Bildirisi"nde, güzel sanatlar sistemi içinde altıncı olarak dansı ve yedinci olarak da sinemayı tanımlar (Yıldırım, 2022). Bazen yüksek kültür ürünü olarak bazen popüler kültür ürünü olarak görülen sinema, her şekilde bireysel ve toplumsal konuların işlendiği bir kurgusal üründür. Yönetim alanının bir konusu olan liderlik de yine bireysel ve toplumsal yönleriyle sinemaya konu olmaya devam etmektedir.

Bir örgütün insani yönlerini tasvir eden filmler Higgins'e (2003) göre işyerinde varsayımsal bir duruma dönüştürülebilecek kurgusal bir durum sağlamaktır. Filmler, gerçek yaşam vakaları hakkında tartışma başlatmak için fırsat sağlarlar. Clemens ve Wolff'a (1999) göre filmler, eğlence kalitesi, ders çeşitliliği, liderlik derslerinin kalitesi, izleyiciye uygunluk ve işyeri uygulamaları açısından doğru şekilde seçildiğinde liderlik ve lider

kavramlarının incelenmesi ve anlaşılması için çok yardımcı araçlar olabilir (Graham, Sincoff, Baker ve Ackermann, 2003: 39).

Thornburg'e (2003) göre insanlar özünde hikâye anlatıcısı oldukları için filmler insan hikâyelerini anlatmak üzere kullanılan birçok formdan sadece biridir. Duygusal olarak önemli olan içgörü ve kişisel gelişim arasında köprü kurmaya hizmet ederler. Lider ve liderlik kavramlarının filmlerden anlaşılması istenirse son çıkan filmler, iyi bilinen filmler ve eski filmlerde (Graham, Ackermann ve Maxwell, 2004: 54) liderin özelliklerinin, sahip olduğu becerilerinin, kararlarının, davranışlarının ve takipçileriyle kurduğu ilişki biçiminin izlerini sürmek mümkündür.

2.1. Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Çeşitli toplumsal gerçeklikleri anlamlandırılan sanatsal temsiller (Gök, 2007) sorun ve durumlara yeni bakış açıları ile yaklaşmayı sağlar; bazı konuların geleneksel araştırma ve sosyal bilim incelemesi şeklinde değerlendirilmesine katkıda bulunur (Strangleman ve Warren, 2015'ten akt. Yıldız vd., 2020). Sanat temsilleri, popüler kültür ürünleri ve buna bağlı olarak sinemada, insan kaynakları uygulamalarını ve yer yer girişimci/patron/liderin çalışanlar üzerindeki davranışsal etkilerini anlama ve açıklamaya yardımcı olan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Liderin ve liderliğin sinemada nasıl işlendiğine dair örnekler, liderliğin doğasını anlamak üzere bu bölümde incelenecektir.

İnsan zihni üzerinde etkisi bilinen filmlerin türüne göre sunduğu liderlik yaklaşımının değiştiği gözlemlenmektedir. Bazı ödüllü savaş filmlerinde dönüşümsel, işlemsel ve otoriter liderlik tarzlarının tasvir edildiği görülmüştür. Bu filmlerde kahramanlar dönüşümsel, etik, işlemsel, durumsal, takipçi tabanlı ve hizmetkâr liderler olarak sunulmaktadır. Örneğin Schindler's List filminde, servet kazanma hırsı olan karizmatik bir iş adamı ile otokratik Nazi komutanı olan lider görünümleri bulunmaktadır. Schindler, gücünü ve güçlü karizmasını Yahudilerin iyiliği için kullanmaya karardır; cesur ve sempatik bir lidere dönüşüp başkalarına yardım için servetini feda eder. Oysa Nazi komutanı Amon Goeth Yahudiler üzerindeki gücünü ve kontrolünü korumak için başkalarını dinlemeyi ve yanıldığını kabul etmeyi reddeder (Kuri ve Kaufmann 2020).

İş dünyasını konu eden filmlerde de yine başarılı hırslı iş insanları tasvir edilir. Filmlerin büyük bir kısmında liderlerin iyi veya kötü tasvirleri yer alır. Ekonomist Dergisine göre iş adamları her zaman kötü adamlardır. Bu fikri, Wall Street filminde Gordon Gekko karakterinin "açgözlülük iyidir" sözleri ve Jordan Belfort karakterinin The Wolf of Wall Street filmindeki hisse senedi dolandırıcılıkları ile gözlemlemek mümkündür (Igwé vd.,

2021). Sinema filmlerinde iş lideri tasvirlerini inceleyen Urick vd. (2015) çalışmasına göre bu filmlerde iş liderlerinin hem olumlu hem de olumsuz tasvirleri bulunmaktadır. Çalışmada incelenen filmlerden biri olan Iron Man karakteri Tony Stark, başarılı bir iş insanıdır. Ancak Iron Man 2’de alkol bağımlısı ve bencil bir kişilik olarak tasvir edilirken Iron Man 3’te umursamaz birisi olarak gösterilir. Ayrıca bu iki filmdeki diğer “kötü”ler de iş insanı olarak kurgulanmıştır.

Turizm işletmesinde geçen ve liderlik sahnelerinin yer aldığı 8 filmin analizinin yapıldığı Lale, Kömürcü ve Günlü (2016) çalışmasında, liderlik yaklaşımlarından en az birine uygun düşen iletişim mesajlarına yer verildiği görülmüştür. İncelenen örnekler içinde otellerde geçen filmlerden Hotel Rwanda ve Tower Heist bulunmaktadır. Hotel Rwanda filminde babacan, otokratik, demokratik ve karizmatik liderlik örneklerine rastlanmış ve tüm örneklerde otokratik liderliğin tasvir edildiği görülmüştür. İncelenen filmler arasında yalnızca Tower Heist filminde otokratik özellikler gözlemlenmemiştir.

Mahatma Gandhi hakkındaki bir filmi inceleyen Mencütekin (2007) çalışmasında ise haliyle karizmatik liderlik konu edilmiş olmaktadır. 1992 yılı yapımında Gandhi’nin hayatı ve kişiliği ile karizmatik özellikleri tasvir edilmektedir. İncelemede Gandhi’nin karizmatik özelliğinin parçası olan hitabet yeteneğine, ikna becerilerine ve ait olduğu topluluğun bir parçası olma yeteneğine vurgu yapılmıştır. Gandhi’yi anlatan bir başka filmi (Gandhi, Sir Richard Attenborough 1982) örnek alan Güzel (2021) çalışmasında ruhsal liderlik (spiritual leadership) kavramı incelenmiştir.

2.2. Liderin Sahip Olduğu Özellikler

Liderler bilişsel olarak zeki ve aynı zamanda duygusal olarak da bilge görülürler (Graham, Sincoff, Baker ve Ackermann, 2003; Graham, Ackermann ve Maxwell, 2004). Lidere, sahip olması gereken özellikler açısından bakılacak olursa buna dayanan çalışma örnekleri de mevcuttur. Akkuş (2022) önsezilere göre hareket etme ve doğaçlama özelliklerini Kızıl Ekim ve Apollo 13 filmlerinde incelemiştir. Aynı çalışmada Ölü Ozanlar Derneği ve Indiana Takımı filmlerinde liderin kahramanlığı, vaatleri ve takım oluşturma becerileri değerlendirilmiştir. Liderin kılavuzluk rolü ise yine bu çalışmada Norma Rae ve 12 Kızgın Adam filmleri üzerinden incelenmiştir.

Örneğin liderin sahip olduğu özelliklere 12 Kızgın Adam filmi ile bakılacak olursa kişilik, bilişsel yetenekler ve güdüler/değerler vurgulanmaya değer yönlerdir. Henry Fonda’nın canlandırdığı karakter 8 numaralı jüri üyesi, başlarda çekingen, diğerlerinden uzak, yumuşak sesli bir mimardır

ve ilk oylama turunda suçsuz oyu veren tek jüri üyesidir. Jürinin kişiliği uyumludur, sevimlidir ve başkalarının görüşlerine açıktır. Kararın, ‘suçsuz’ olması gerektiğini düşündüğünü kesin bir şekilde söylemese de “bilmiyorum, mümkün” gibi ifadelerle belli eder. 8 numaralı jüri, diğerlerini rasyonel düşünmeye, kişisel önyargılarını ve bencil motivasyonlarını bir kenara bırakmaya ve jüri olarak sorumluluklarını ciddiye almaya teşvik eder. Önceleri bir mimar olarak uzmanlığı alakalı görünmemekte ancak, yaratıcı düşünme ve bilişsel esnekliğe sahip olma yeteneği ile kılavuzluk etmektedir. Diğer üyelere sunduğu alternatif hipotezlerle, bir mimarın zihnindeki planın içinden ve etrafından dolaşması gibi kanıtı farklı açılardan bakar, tanık ifadelerini yan yana koyar ve bıçak yarasının açısına dikkat çeker (Cannon, 2007).

Lidere atfedilen pek çok kişisel ve zihinsel ayır edici özellik bulunmaktadır. Yüzbaşı Miller ve askerlerinin er Ryan’ı aradıkları Er Ryan’ı Kurtarmak filminde liderin dayanıklılık özellikleri işlenirken yine bir İkinci Dünya Savaşı filmi olan Darkest Hour’da Winston Churchill’in ilham verici özellikleri, kararlılığı ve ikna becerileri yansıtılmaktadır.

Biyografi türündeki Malcom X filminde, sonradan Müslümanlığı kabul edişi ile ülkemizde de ilgi görmüş olan karakterin, Afrikalı Amerikalıların 50’lerdeki mücadelesini üstlenmek üzere cesaret, başkaldırı, haksızlıklara itiraz etme ve dürüstlük gibi özelliklerinin öne çıkarıldığı görülmektedir.

2.3. Takipçilerle Olan İlişkiler

Liderliğin sinemadaki yansıması hakkında yapılan çalışmalar sadece liderin tasvir edilmesiyle sınırlı kalmamıştır. Uzboyalı Özer ve Uymaz (2024) çalışmasında takipçi tipolojileri, çalışmanın örneği ve gerçek hayattan uyarlanmış olan Tehlikeli Oyun filmiyle incelenmiştir. Filmde takipçilerden bazılarının lideri çok çabuk benimsediği, bazılarının takipçi olarak daha dirençli olduğu ve bir kısmının ise takipçi olmadıkları anlaşılmıştır. Filmde, liderin takipçilerine farklı yaklaşımlarda bulunduğunu ve her takipçiye aynı tarz davranış göstermediğini doğrulayan sahneler bulunmaktadır. Filmin kahramanı öğretmen, öğrencilerle kurduğu lider üye etkileşiminde öğrencilerin karakterlerine göre tavır belirlediği görülmektedir. Buna göre filmde farklı karakterlere sahip takipçilerin lideri kabul etme süreçlerinin farklılık göstermesi takipçi davranışlarının çeşitliliğini kanıtlamaktadır (s. 39).

Öğrencilerine edebiyatı sevdiren öğretmen John Keating, Ölü Ozanlar Derneği filminde takipçilerinin düşüncelerine etki etmekte ve onları yaratıcı ve özgür bireyler olmaya yönlendirmektedir. Takipçilerle olan ilişkileri yine

bir hoca öğrenci ilişkisi üzerinden işleyen spor filmi Unutulmaz Titanlar'da, futbol takımının siyahi koçu Boone özellikle de ırk ayrımcılığından kaynaklanan sorunların çözülmesini gidermek üzere çaba sarfeder. Takımın başarısını sağlamanın yanı sıra ayrımcılık sorunlarına karşı da takım mücadelesi vermelerini sağlar. Her iki filmde de baş karakterler, karizmatik özellikleriyle takipçileri üzerinde dönüştürücü etki yaratmaktadır.

Gladiator filminde ise General Maximus'un askerleri ile arasındaki ilişki sadakate dayanmaktadır. Maximus, pek çok askerlik ve savaş konulu filmde olduğu gibi güven veren komutan özellikleriyle askerlerini zafer için cesaretlendirmekte ve onları motive etmektedir.

2.4. Liderin Verdiği Mesajlar

İnsanlar metaforları kullanarak daha etkili liderlik gösterirler ve bunların her zaman kullandıkları günlük dilin önemli bir parçası olduğunu kabul etmelidirler. Bu nedenle, metaforların bilinçsiz kullanımıyla sergilenen rol modelleme, bu sonuç amaçlanmış olsun ya da olmasın, takipçiler üzerinde bir liderlik etkisi yaratacaktır. Aslında, hepimizin katıldığımız söylem aracılığıyla diğer insanlar üzerinde yarattığımız etkinin farkında olma yükümlülüğümüz vardır (Parry, 2008). Dolayısıyla televizyon, sinema, sanat ve popüler kültür ürünleri ile bazı toplumsal konular hakkında anlatılmak istenenler, ulaşılmak istenen kitleye mesajlar yoluyla iletilebilir. Konuyla ilgili mesajların yer aldığı filmler kullanılarak kitlenin dikkati çekilebilir, kitlenin belirli bir konu hakkında bilinçlenmesi ve o konuyu öğrenmesi sağlanabilir. Örneğin Venkatraman (1990), çalışmasında 317 lisans öğrencisinin film izleme davranışlarına dayanarak fikir liderliğinin, kalıcı katılım ile bilgi paylaşımı gibi faaliyetler arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirlenmiştir. Ayrıca, televizyon ve sinemanın günümüz öğrencilerinin liderlik becerileri üzerindeki etkisini araştıran Rubtkova Pavncv (2017) çalışmasında televizyon ve sinemaya bakışın liderlik becerilerinin oluşumu ve gelişimi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Filmlerde gerçek veya gerçek olmayan karakterler üzerinden kurgulanan liderlik anlatıları, bazen seyreden insanlar üzerinde örnek oluşturma etkisi yaratmış bazen de öğrencilerin liderliği daha iyi anlamasına yardım etmiştir.

Diğer taraftan liderin verdiği mesajlara propaganda gözüyle de bakılabilir. Bir siyasi liderin ne zaman, hangi amaçla, hangi mesajları verebileceğini anlamak için örneğin Lenin'in kült liderliğini inceleyen Karaburun (2019) çalışması incelenebilir. Çalışmada yine bir sanat ürünü olan müzik, verdiği mesajlarla liderin incelenmesine katkıda bulunmuştur.

2.5. Lider Kadınlar Hakkında Yapılan Değerlendirmeler

Cinsiyet üzerine yapılan araştırmalar, erkeksi özelliklerin örgütsel güç ilişkileri ve kimliklerde yerleşik olduğunu vurgular. Erkekler yönetim pozisyonlarında baskın olmaya devam etmekte ve erkeksilik, liderlik modellerini, tarzlarını, dilini, kültürünü, kimliklerini ve uygulamalarını şekillendirmeye devam etmektedir. Çalışmalar yönetsel kontrolün, işlerin cinsiyete dayalı ayrımcılık yoluyla nasıl sürdürüldüğünü göstermektedir. Kahraman, katı, güçlü lider kavramları erkeksilikle özdeşleştirilirken kadınlar üst düzey pozisyonlardan dışlanmaya devam etmektedir (Collinson, 2005). Yönetici ya da lider olan kişinin cinsiyeti ve buna bağlı becerileri, davranışları arasındaki farklılıklar üzerinden devam eden tartışmalar filmlerde liderlik kavramının işlenişine de yansımaktadır. Örneğin konuyla ilgili olumsuz ancak erkek egemen dünyaya uygun bir sonuç olarak Rhee ve Sigler (2014) araştırmasında, erkek liderlerin kadın liderlere göre daha etkili görüldüğünü ve daha çok tercih edildiğini belirtmek gerekir. Çalışma, lider etkinliği algılarını ve cinsiyet ve liderlik tarzlarına ilişkin tercihleri incelemek amacıyla yapılmıştır. Film örneği verilecek olursa Gunjan Saxena: The Kargil Girl filminde bir kadınının çalışma yaşamında karşılaştığı engellerle mücadelesi cam tavan sendromu yönüyle anlatılmıştır (Çavuşoğlu, 2021).

2.6. Liderlik Konusunun Sinemada Nasıl İşlendiğine Yönelik Örnekler

ABD ve Japon filmlerinin liderlik kavramını ekranda nasıl temsil ettiğini analiz eden Фриджеро ve Галаган (2021) çalışması, liderlik tercihlerinin evrenselliği konusunu tartışmıştır. Hollywood filmlerinde sadakatin ve olağanüstü iletişim becerilerinin lidere destek olduğu anlaşılmaktadır.

Hardiantoro, Kuncara ve Setyowati (2020) çalışmasında amaç Transformers filmindeki iki lider karakterini, Optimus ve Megatron karakterlerinin liderlik farklılıklarını incelemek olarak belirlenmiştir. Optimus Prime'in liderliği, pozitif liderlik ve ahlaki karakter olarak tanımlanır. Megatron'un liderliği ise negatif liderlik ve ahlaksız karakter olarak tanımlanır.

Yerli bir araştırma örneği olarak Tofur (2018) çalışmasında Koro filmi üzerinden Hersey-Blanchard durumsal liderlik modeli incelenmiştir. Buna göre liderlik tarzlarını takipçilerin olgunluk düzeylerine göre seçmenin önemi desteklenmektedir. Öğretmen Mathieu, takipçileri olan öğrencileri ile arasındaki ilişkilerinde öğrencilerin olgunluk/gelişim düzeylerine göre liderlik tarzını yeniden değerlendirmektedir.

Daha eski bir araştırma olan Urick vd. (2015) çalışmasında ise ABD filmlerinde iş liderlerinin tasvirini incelenmiş ve iş liderlerinin büyük ölçüde

olumsuz şekilde tasvir edildiği görülmüştür. Makale, popüler kültürdeki lider tasvirinin, iş liderlerinin şirketlerini büyük hayırsever/gönüllü katkılarda bulunmaya, anlamlı istihdam sağlamaya ve ihtiyaç duyulan ürünleri üretmeye yönlendirmede önemli bir rol oynamadığını ortaya çıkarmıştır. Tam tersi bu tasvirler, klişelere, iş dünyasına güvensizliğe ve iş hayatına olan ilginin azalmasına yol açabileceğini öne sürmektedir.

The Intern (Stajyer) filmi inceleyen çalışmasında Özdemir ve Ardic (2020), filmin başrolleri arasındaki ilişkiyi tersine mentorluk bağlamında ele almıştır. Buna göre her ne kadar Jules'un Ben'e koçluk ettiği bulgusuna rastlanmamış olsa da ikisi arasında bilgi paylaşımı, açığa çıkarma ve görünürlük, meydan okuma, sosyal ağlar, kabul ve onaylama, arkadaşlık, cesaretlendirme ve rol model olma temalarının işlendiği görülmüştür.

Liderliğin olumlu ve ilham verici taraflarının Yoda karakteri üzerinden anlatıldığı efsanevi Star Wars serisinde esas karakter Darth Vader, karanlık liderlik örneği olarak gösterilebilir. Sinema ve popüler kültür ürünlerindeki diğer kötü şöhretli süper kötü adamlar ve Darth Vader karakterine duyulan hayranlık, bu tür liderlerin takipçilerini etkilemek için “karanlık tarafın gücünü” kullanan yıkıcı liderleri anlamak üzere akademik olarak ilgi çekmiştir. “*Karanlık tarafın gücünü bir bilseydiniz*” cümlesi filmin en çarpıcı repliklerinden biridir (Mackey vd., 2021). Önceden Anakin Skywalker olan bu karakter zaman içinde yaşadığı dönüşümle, zaten ayırt edici biçimde sahip olduğu “güç’ün” (force) en uç ve keskin taraflarına erişerek güç sahibi olmanın diğerleri üzerindeki olumsuz etkisini sergilemeye başlamıştır. İlerleyen zamanda, başarıma ihtiyacının karşılanmaması nedeniyle kendisini baskı altında hissetmesi ve yaşadığı hayal kırıklığı Anakin’in artık “gücün karanlık tarafı”na (dark side of the force) kaymasına sebep olmuştur. Annesini koruyamamış olmak ve ardından sevdiği kadını ve doğacak çocuklarını da koruyamayacağından korkmak, Anakin’in sahip olduğu gücün ustası (gücün karanlık tarafını yöneten lider) tarafından manipüle edilmesiyle dönüşümünü anlatan seride karanlık liderlik özellikleri sezilmektedir. Popüler kültürde tüm zamanların bilimkurgu efsaneleri arasında üst sıralarda yer alan Star Wars serisinde, karanlık lider davranışlarının takipçiler üzerindeki psikolojik, duygusal ve fiziksel açıdan verdiği zararlar (Başar, Sığırı ve Basım, 2016) açık şekilde görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Filmler, ırk, cinsiyet, yaş, kültür ve milliyet sınırlarını aşarak yıllardır izleyicileri büyülemiştir. Ayrıca filmler, ustaca kullanılırsa eğlenceli, bilgilendirici, enerji verici ve eğiticiidir. İnsanlara nasıl liderlik edildiğini

anlatmak için film kullanmak başarılı bir stratejidir (Graham, Sincoff, Baker ve Ackermann, 2003). Sinema, farklı liderlik stillerini izleyiciye aktarabilen etkili bir mecraadır. Tüm sanat eserleri ve popüler kültür eserlerinde olduğu gibi sinemada da günlük hayat temsilleri, seyreden insanda merak, farkındalık, etkilenme, özenme, ilham gibi izler bırakır. Tüm insani meseleler gibi liderlik konusu da bu alanlarda işlenerek bazen eğitim aracı olarak kolaylaştırıcı bir işlev görmekte bazen de izleyiciler için kavramın özelliklerine dikkat çekerek anlaşılmasını, yorumlanmasını ve konuşulmasını kolaylaştırmaktadır.

Urick vd.'ye (2015) göre popüler kültürün içeriğinin, onu deneyimleyenlerin davranışları üzerinde ne derece olumsuz etkisi olduğu tartışma konusudur. Aynı şekilde popüler kültürün iş liderlerine ilişkin algılar üzerindeki etkileri de tartışma konusudur. İş liderlerinin popüler kültürde her zaman olumlu tasvir edilmediğini ve bunun işletmeler ve toplum üzerinde genel olarak çeşitli olumsuz etkiler yaratabileceğini anlamak gerekir. Bu ayrım, aslında liderliğin hem olumlu hem olumsuz yönleri ile anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Toplumsal hayat, iş dünyası ve yönetim alanında lideri, özelliklerini ve davranışlarını anlamak üzere yapılacak film tercihinde liderlik davranışlarını tüm yönleriyle ele alan farklı sinema ürünleri üzerinde durmak yararlı olabilir. Liderin kim olduğu, hangi özelliklere sahip olduğu, takipçileri ile olan ilişkileri, takipçilerine ve lideri dışarıdan izleyenlere verdiği mesajları, daima merak konusu olmuştur ve olmaya devam edecektir. Popüler kültür ve sanat ürünleri bu merakı gidermek üzere incelenmeye değerdir.

Kaynakça

- Akkuş, S. D. (2022). Büyük Filmlerden Liderlik Dersleri Üzerine Bir İnceleme. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 580-592. <https://doi.org/10.15869/itobiad.892435>
- Ayyıldız Ünnü, N. A. ve Şentürk, B. (t.y.). https://www.researchgate.net/profile/Nazli-Ayyildiz-Unnu/publication/324263330_Liderlik_ve_Babalik_Durumlarini_Av_Mevsimi_Uzerinden_Anlamak/links/5ea3168b-92851c1a906a65c2/Liderlik-ve-Babalik-Durumlarini-Av-Mevsimi-Uzerinden-Anlamak.pdf
- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(3).
- Başar, U., Sığırı, Ü., & Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. <https://doi.org/10.18394/iid.61037>
- Beğenirbaş, M. ve Can Yalçın, R. (2020). Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19/1(37), 159-194.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3. https://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/ojwed/article/1008/&path_info=Servant_Leadership.pdf
- Cannon, Brooke J. (2007). Leadership in the Movies: Applying a Trait-Based Model. <https://psychmovies.com/articles/leadership-in-the-movies-applying-a-trait-based-model/>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Conger, J. (2015). Charismatic leadership. *Wiley encyclopedia of management*, 1-2.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human relations*, 58(11), 1419-1442. <https://doi.org/10.1177/0018726705060902>
- Çavuşoğlu, S. (2021). Bir Kadının Topuk Sesleri: Cam Tavan Sendromu Yönlüyle Bir Film Analizi. *İş ve İnsan Dergisi* 8 (2), 239-255 <https://doi.org/10.18394/iid.876339>
- Çaycı, B., & Aktaş, C. (2018). Medya Çağında Weberyen Karizma ve Şöhretin Analjisi. *TRT Akademi*, 3(6), 654-676. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/516971>
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Фриджерно, А., & Галаган, М. (2021). When Wonder Woman Meets Takeshi Kitano: Analysing Leadership Preferences On The Base Of Hollywood

- And Japanese Movies. *Известия. Серия: Международные отношения и Регионоведение*, 46(4). <https://doi.org/10.48371/ISMO.2021.46.4.009>
- Gök, C. (2007). Sinema ve gerçeklik. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 112-123. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/43885>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, T. S., Sincoff, M.Z., Baker, B., & Ackermann, J. C. (2003). Reel leadership: Hollywood takes the leadership challenge. *Journal of Leadership Education*, 2(2), 1-9. <https://doi.org/10.12806/V2/I2/AB2>
- Graham, T. S., Ackermann, J. C., & Maxwell, K. K. (2004). Reel leadership II: Getting emotional at the movies. *Journal of Leadership Education*, 3(3), 44-57. <https://doi.org/10.12806/V3/I3/AB2>
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi* (Ek 1), 21-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijhar/issue/59754/861615>
- Güzel, Ş. (2021). Ruhsal liderlik bağlamında “Gandi” filminin döküman analizi. *Turkish Studies - Social*, 16(3), 1045-1056. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.49430>
- Hall, R., Grant, D. (2018). Charismatic Leadership. In: Augier, M., Teece, D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_735
- Hannay, M., & Venne, R. (2012). It's showtime: Using movies to teach leadership in online courses. *Journal of Online Learning and Teaching*, 8(3), 238. https://jolt.merlot.org/vol8no3/hannay_0912.pdf
- Hardiantoro, B., Kuncara, S. D., & Setyowati, R. (2020). The Leadership Of Two Characters In Transformers Movie. *Ilmu Budaya: Jurnal Bahasa, Sastra, Seni, dan Budaya*, 4(2), 300-314. <http://dx.doi.org/10.30872/jb-ssb.v4i2.2766>
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Hill Jr, R. W., Douglas, J., Gordon, A., Pighin, F. H., & Van Velsen, M. (2003, January). Guided Conversations about Leadership: Mentoring with Movies and Interactive Characters. In IAAI (pp. 101-108). <https://cdn.aaai.org/IAAI/2003/IAAI03-014.pdf>
- Igwe, P. A., Maddox, L., Nwajiuba, C. A., & Ochinanwata, C. (2021). The portrayal of business leaders in movies and the effect on perceptions. *Qu-*

- arterly Review of Film and Video*, 38(3), 217-247. <https://doi.org/10.1080/10509208.2020.1764900>
- Karaburun, D. (2019). Vladimir Lenin'in Kültür Liderlik İnşasında Müziğin Rolü: "Savaş Yeniden Geliyor" Propaganda Şarkısı. *İdil Sanat ve Dil Dergisi*, 8(54), 155-161.
- Kılıç, A. (2022). Dönüşümsel liderlik kapsamında bir sinematografik anlatım: Ölü ozanlar derneği. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(2), 13-27. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cypd/issue/74847/1110320>
- Lale, C., Kömürcü, A. G. S., & Günlü, P. D. E. (2016). Turizm Sektörü Odaklı Filmlerde Sergilenen Liderlik Profilleri. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (2), 170-183. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yyuibfd/issue/35328/392213>
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- Mencütekin, M. (2007). Sinema Perdesinde Kırılan Karizma Işığ: Mahatma Gandhi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (18), 367-392. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61794/924250>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Özbezek, D. B. (2022). Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 584 – 602. <https://doi.org/10.17153/oguibf.1079602>
- Özdemir, S. ve Ardiç, K. (2020). Tersine Mentorluk Üzerine Bir Değerlendirme: The Intern (Stajyer) Filmi Örneği. *İş ve İnsan Dergisi* 7 (1), 137-146 <https://doi.org/10.18394/iid.596167>
- Özveren, C.G. (2021). Liderlik Kuramları Özelinde Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Film Analizi. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(2), 65-75. <https://doi.org/10.25203/idd.954131>
- Parry, K. W. (2008). The Thing about Metaphors and Leadership. *International Leadership Journal* 1(1), 6-23. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f6080f0aa17b5f1f0ddd50bf3b5ccc0aa2e8000e#page=7><https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f6080f0aa17b5f1f0ddd50bf3b5ccc0aa2e8000e#page=7>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Rhee, K.S., Sigler, T.H. (2014). Leading with Heart: The Impact of Emotionally Intelligent Leadership. In: Manuti, A., de Palma, P.D. (eds) Why

- Human Capital is Important for Organizations. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137410801_5
- Rubtcova, M. and Pavenkov, O. (2017). Influence of Television and Cinema on Today Student's Leadership Skills: Experience of Psychological Research (November 16, 2017). The 2017 International Conference on Education, Humanities, and Society Development. December 8, 2017 Washington DC, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3072323>
- Taydaş, Ö. Ü. O., & Doğru, Ö. Ü. M. S. (2021). Bir Toplumsal Hareket Örneği Olarak Braveheart Filminin İkonografik ve İkonolojik Analizi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9 (114), 95-11.
- Tofur, S. (2018). Sinematografik Anlatıda Hersey- Blanchard Durumsal Liderlik Modelinin Eğitimde Kullanılabilirliği: Koro Filmi. *Journal of Theoretical Educational Science*, 11(4), 822-837. <https://doi.org/10.30831/akukeg.399319>
- Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Urlick, M. J., Gnecco, J., Jackson, D., Greiner, M., & Sylada, S. (2015). Perceptions of business leaders: An examination of portrayals in US motion pictures. *Journal of Leadership and Management*, 3(5-6), 11-22.
- Uzboyalı Özer, H., & Uymaz, A. O. (2024). Lider Üye Etkileşim Teorisi Kapsamında Takipçi Tipolojilerini Bir Sinema Filmi Üzerinden Okumak: "Die Welle". *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(1), 27-42.
- Venkatraman, M. P. (1990). Opinion Leadership, Enduring Involvement and Characteristics of Opinion Leaders: A Moderating or Mediating Relationship. *Advances in consumer research*, 17(1).
- Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124.
- Yıldırım, T. (2022). Sinemanın "Yedinci Sanat" Olma Niteliği: Ricciotto Canudo'nun Schopenhauer ve Hegel Felsefelerinden İlham Aldığı Bütüncül Sanat Görüşü Üzerine Bir İnceleme. *SineFilozofi*, 7 (Özel Sayı (4)), 55-72. <https://doi.org/10.31122/sinefilozofi.1062427>
- Yıldız, F. Z., Gündoğmuş, E., Yener Aydın, B., Atalay, E. (2020). Sinemada insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışın temsilleri: Örnek olay çalışması, *Turkish Studies - Social*, 15(3), 1681-1699.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2008). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of managerial psychology*, 24(4), 289-299. <https://doi.org/10.1108/02683940910952697>
- Yukl, G. (2018). *Leadership in Organizations*. (şahin Çetin ve Resul Baltacı, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar I

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-980-5

9 789754 479805