

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 artırmabileceklerini 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 sağlamlarını 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.

