

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar II

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş



ÖZGÜR
YAYINLARI

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar II

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.ozgur yayinlari.com

✉ info@ozgur yayinlari.com

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar II

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): 978-975-447-981-2

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub551>



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 II*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub551>. 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.ozgur yayinlari.com/>



İçindekiler

Bölüm 1

Günümüz(de) Liderlik Araştırmaları	1
<i>Arzu Özkanan</i>	

Bölüm 2

Bilgi Yoğun Organizasyonlarda Liderlik	31
<i>Mustafa Doruk Mutlu</i>	

Bölüm 3

Endüstri 4.0 ve Dijital Liderlik	53
<i>Mehmet Aytekin</i>	
<i>Bünyamin Çelebi</i>	

Bölüm 4

E-liderlik	83
<i>Haluk Sak</i>	

Bölüm 5

Kimlik Temelli Liderlik	113
<i>Aslıhan Candaş Yaroğlu</i>	

Bölüm 6

Liderlik Tarzlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi	147
<i>Nadide Çakıroğlu</i>	
<i>Abdullah Uzun</i>	

Bölüm 7

Hizmetkâr Liderlik	171
<i>Yavuz Sezer Oğuzhan</i>	

Bölüm 8

Makyavelist Liderlik: Güç, Korku ve Manipülasyon	185
<i>Berkan Güngör</i>	

Bölüm 9

Babacan Liderlik	215
<i>Murat Durgun</i>	
<i>Berrin Filizöz</i>	

Bölüm 10

Yeşil Liderlik	229
<i>Kemalettin Eryeşil</i>	
<i>Mehtap Öztürk</i>	

Günümüz(de) Liderlik Araştırmaları

Arzu Özkanan¹

Özet

İnsanlar yaşamlarını sürdürmek için birbirlerine olan ihtiyaçları doğrultusunda toplu halde yaşamaya başlamışlardır. Bu toplulukların işlevsel hale dönebilmesi için yönlendirilmeye ihtiyaç duymuşlar ve asırlardır yetenekli, güçlü önderler ortaya çıkmıştır. Bu önderlerin nitelikleri, nasıl ortaya çıktıkları, neden önder oldukları gibi birçok konu araştırılmaya başlanmıştır.

Tarih boyunca araştırmacılar liderliği tanımlamak için çok çaba sarf etmişler, çok yaklaşım geliştirmişler ve hala da geliştirmeye araştırmaya devam etmektedirler. Çünkü liderlik dönemin ve örgütün yapısına göre farklı gereksinimler ile ortaya çıkmak zorundadır.

Günümüzde yaşanan bilgi ve teknoloji değişimlerinin hızı ile mesafelerin kısalıp, sınırların kalktığı bir ortamda değişen çevre şartlarında rekabet üstünlüğünü kurabilmek için ise yeni liderlik araştırmaları yapmak gerekli hale gelmektedir. Bu bağlamda bu çalışma ile günümüzde yapılan liderlik araştırmalarının analizi yapılarak en çok görülen ve araştırılan liderlik türleri ile özellikleri ortaya konmuştur.

Geçmişten günümüze liderlik türleri ve özellikleri kıyaslanarak, gelişen ve değişen liderlik yapısı açıklanmıştır. Ayrıca teknolojinin liderlik üzerindeki etkisi irdelenmiş, dijital liderlik ve yapay zeka ile liderlik arasındaki ilişki açıklanmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda ise günümüz liderleri nasıl olmalı ve gelecekte nasıl bir değişime uğrayacakları soruları yanıt bulmuştur.

“Liderlik araştırmalarında nereye gittiğimizi bilmek için nerede olduğumuzu bilmeliyiz. Ayrıca nereye olduğumuzu bilmek için de aynı anda hem geriye hem de ileriye bakmak gerekir.”²²

1 Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, arzuozkanan@isparta.edu.tr, 0000-0003-2166-7827, 51034

2 Hunt & Dodge, 2000:453

1. Giriş

Liderlik yönetim biliminde en çok araştırılan ve henüz belirsizliklerini giderememiş bir kavramdır. Tanımlanması güç olan liderlik kavramı, etkisi, boyutları ve türlerinin anlaşılması da oldukça zordur. Bunun nedeni ise liderlik kavramının toplumun her kesiminde farklı anlamlar taşıması ve toplumda yaşanan değişimdir (Gündüz, 2020). Toplumsal değişimler bireylerin sosyal, psikolojik ve ekonomik alanlardaki değişimlerinden kaynaklanmaktadır (Özkan, 2016). Bunun nedenini ise değişen ve çeşitlenen ihtiyaçlar oluşturmaktadır.

İnsanlar, yaşamlarında karşılaştıkları problemlerine çözüm üretmeye çalışmakta, yetersiz kaldıkları noktalarda ise diğer insanlar ile bir araya gelerek güçlerini birleştirmektedirler. Bu birliktelik elbette bir kişinin önderliğinde ve yönlendirmesi ile mümkün olmaktadır. İşte değişen koşullarda değişen ihtiyaçlara uyum sağlayan liderler araştırılmaya ve irdelenmeye devam etmektedir.

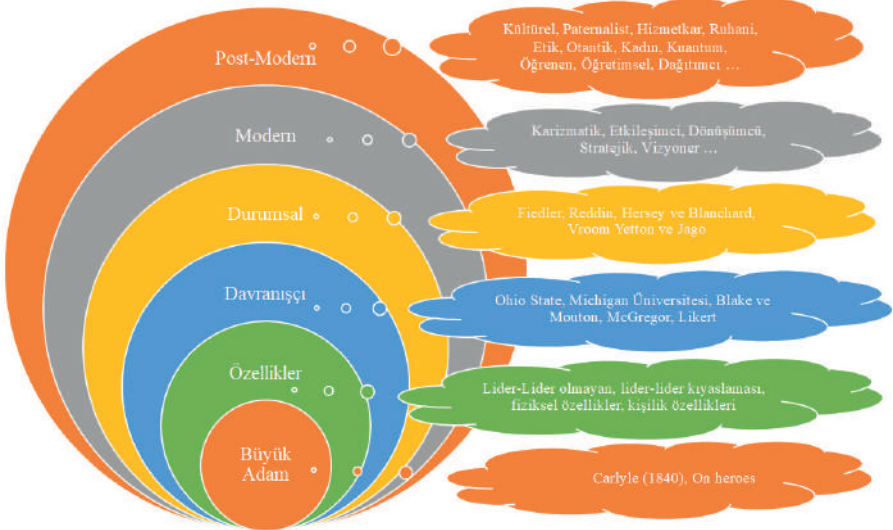
Liderlik kavramının ortaya çıkmasından bu yana yapılan çalışmaların hiçbiri ideal lideri tanımlamak için yeterli olmamıştır. Yapılan her çalışma belirli koşullar çerçevesinde bir liderlik yaklaşımı tanımlamış, bu yaklaşım üzerine çalışmalar yapılmaya devam etmiştir. Özellikle bilgi çağında yaşanan hızlı ve önlenemez değişim, fiziksel sınırları ortadan kaldırmakta, rekabet anlayışını değiştirmekte ve elbette liderlik yaklaşımını da değiştirmektedir. Bu nedenle çağın gereksinimlerine uygun yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Özellikle yaşanan pandemi dönemi ile birlikte sıradışı liderlere duyulan ihtiyaç yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır.

Literatür incelendiğinde birçok liderlik teorisinin, tarzının ve yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar tek bir başlıkta tek bir anlatımda birleştirilememektedir. Ancak her bir çalışma diğer çalışmalardan bağımsız olarak liderliği açıklamaktadır (Dansereau vd., 2013). Yapılan çalışmalar liderliği bazen bir özellik bazen bir davranış bazen de bir yaklaşım olarak açıklamaktadır. Northouse (2013)'nin belirttiği üzere "liderlik ...'dır" cümlesi birçok farklı şekilde tamamlanabilmektedir. Burns'un iddia ettiği gibi liderlik, dünya üzerinde en çok gözlemlenen ama en az anlaşılan olgudur (Özkan, 2016). Çünkü liderlik kavramı insandan insana farklı anlam ifade etmektedir. Sadler (2003) liderliğin değişen anlamını kısa bir açıklama sonucunda farklı yaklaşımlarda, farklı özelliklerde çok farklı anlamlar sağlama yeterliliğine sahip güçlü bir kavram ile açıklamaktadır. Hunt ve Dodge (2000)'nin belirttiği gibi liderliği anlamak için geçmiş ve geleceği birlikte değerlendirmek gerekmektedir.

Belirtilen nedenler ile bu çalışmada liderlik kavramına tarihsel süreci içerisinde bakılarak, günümüzde yapılan çalışmalar, teknoloji ve yapay zekanın liderlik üzerindeki etkisi ile gelecekteki liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Çalışmada literatürün incelemesi farklılıklar ve özellikle çarpıcı başlıklar üzerinden yapılmış olup, her liderlik yaklaşım ve tarzının açıklanmasından öte bütün bir bakış açısı oluşturulmuştur. Günümüzün değişim hızı ve küresel yaşantının çıktıkları ile teknolojinin gelişimi odağında liderlik yaklaşımları değerlendirilmiştir. Geçmişin geleceğe vereceği yönün liderlik bağlamında bulunması temennisiyle...

2. Geçmişten Günümüze Liderlik

Liderlik teorisi ve uygulamasının tarihsel bağlamlardan çağdaş bağlamlara doğru evrimi, geleneksel kavramlar ile modern talepler arasındaki dinamik etkileşimi ortaya koymaktadır. Bir yapı olarak liderlik, toplumsal değerlerdeki, organizasyon yapılarındaki ve teknolojik gelişmelerdeki değişiklikleri yansıtan çeşitli merceklerle incelenmiştir. Liderlik literatürü incelendiğinde geçtiğimiz yüzyılda toplumsal değerlerde, örgüt yapılarında ve insan davranışını anlama noktasında önemli ölçüde gelişim göstermiştir. Bu gelişim, her biri çağdaş liderlik anlayışına katkıda bulunan çeşitli liderlik teorileri ve uygulamaları aracılığı ile literatüre yansımaktadır. Fidan (2019) çalışmasında liderlik yazınına kartopu metaforu ile Şekil 1'deki gibi açıklamaktadır.



Şekil 1. Liderlik Kartopu Metaforu

Kaynak: Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. Istanbul University Journal of Women's Studies, 19, 1-70, s.55

Tarihsel olarak liderlik teorileri, ağırlıklı olarak bireysel liderlerin özellikleri ve karakteristikleri etrafında yoğunlaşan; lider doğulur, olunmaz görüşü ile kişilerin kendilerini etkili lider yapan özellikleri doğuştan getirdikleri iddiası bulunan “Büyük Adam” teorisine dayanmaktadır. Büyük Adam teorisini sadece erkekler üzerinden inceleyen Carlyle (1840) günümüz liderlik anlayışının merkezinde yerini korumaya devam etmektedir. 20. Yüzyılın başlarında yaygın olan bu görüş, genellikle askeri ve siyasi liderler ile ilişkilendirilen güçlü liderleri temele almaktadır (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Ayrıca liderler ve takipçileri arasında ayrımı vurgulayan bu teoride (James, 1880; Bass, 1990; Cawton, 1996) kişiler ile liderlik kavramsallaştırılmaktadır.

Bununla birlikte örgütsel dinamiklerin karmaşıklığının artması ile araştırmacılar Büyük Adam teorisinin yerine, etkili liderliğin özelliklerini tanımlayan özellikler teorisini geliştirmişlerdir. Özellikle I. Dünya Savaşı döneminde subayların seçim süreçlerinde (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010:132) kullanılan teknikler kullanılarak geliştirilen Özellikler Yaklaşımı Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin kişisel niteliklerini araştırma konusu edinmiştir (Erdoğan, 2007:493). Özellik teorisine göre zeka, kendine güven, kararlılık ve sosyallik (Ford, Harding & Gilmore, 2023; Judge vd., 2002) liderlerin temel özellikleridir. Ancak örgütsel ihtiyaçlar geliştikçe liderlik anlayışı da gelişmiştir.

Liderlik çalışmaları ilerledikçe odak noktası bireysel özelliklerden davranışsal teorilere kaymıştır. 20. yüzyılın ortalarında, odak noktasını liderlerin özelliklerinden davranışlarına ve eylemlerine kaydıran davranışsal teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Davranışsal kuramın özellikler kuramından farkı lidere izleyiciler gözü ile bakılmasıdır (Koçel, 2010:577). Davranışsal kuramlara geçiş, kişilerarası becerilerin, iletişimin ve takipçileri motive etme ve onlara ilham verme yeteneğinin önemini vurgulamaktadır (Black, 2015). 1950 yıllarında Ohio State Araştırmalı ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları ile liderlik davranışının görev ve ilişki odaklı olmak üzere iki temel boyutu tanımlanmıştır. Bu araştırmalar liderlerin eylemlerinin ve takipçileri ile olan etkileşimlerinin önemini vurgulayarak, etkili liderliğin uygulama yoluyla öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini öne sürmektedir (Manahar, 2019:94). Davranışsal teorilerin ortaya çıkışı ile liderliğin durumsal bağlamını vurgulayan diğer modellerin temeli oluşmuştur.

1970 ve 1980’li yıllarda, liderlik tarzının etkinliğinin görevin doğası ve amacı, takipçilerin özellikleri ve yetenekleri, örgütün yapısı ve özellikleri ile örgütsel çevre gibi durumsal faktörlere bağlı olduğunu ileri süren durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Özalp, Eren & Öcal, 1992: 167; Bridgeforth,

2005:13). Bu yaklaşım, liderlik konusunda herkese ve her koşula uyan tek bir yaklaşımın olmadığını ve etkili liderlerin uyarlanabilir ve özel bağlamlara duyarlı olmaları gerektiğini savunmaktadır. Davranışsal yaklaşımlara göre lider bireye özgü bir unsur değil, liderin grubun diğer üyeleriyle sürdürdüğü ilişkilerden ortaya çıkan bir davranış tarzı olarak kabul edilmektedir. Kısacası lider grubundan bağımsız değerlendirilemez ve yol gösterirken kendisi de grup tarafından etkilenir (Soydan, 1977:31). Lider, içinde bulunduğu koşullarda takipçileri ile birlikte değerlendirilmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği tüm dünya tek pazar dönüşümü örgütleri rekabet güçlerini artırmak zorunda bırakmıştır. Bu zorunluluk ise değişimi fark ederek değişime ayak uydurabilen liderlere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Paksoy, 2010:26). Özellikle küresel boyuttaki değişimi içeren yeni anlayış liderlerin farklı kültürler ile uyumunu gerekli kılmıştır (Çalışkan, 2010:271). 20. yüzyılın sonlarına doğru liderlerin takipçilerine olağanüstü sonuçlar elde etmeleri için ilham verme ve onları motive etme yeteneğini vurgulayan dönüşümcü liderlik teorisi ortaya konulmuştur. Vizyonları, karizmaları, güvenilirlik ve işbirliği ortamı geliştirme yetenekleri ile dikkati çeken dönüşümcü liderler (Marks & Printy, 2003; Collinson & Tourish, 2015:580), bireysel hedefler ile örgütsel hedefleri uyumlu hale getirerek, takipçilerinin gelişimi ve güçlenmesine odaklanmaktadır (Harris vd., 2007:339). Bu yaklaşım, hızlı teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin uyarlanabilir ve vizyon sahibi liderlik tarzlarını gerektirdiği 21. yüzyılın talepleriyle uyumlu olarak dikkati çekmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile birlikte liderin takipçilerine hizmet eden rolünü vurgulayan hizmetkar liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu model, ekip üyelerinin refahını ve gelişimini ön planda tutarak dinleme, empati kurma, iyileştirme, farkında olma, ikna, sağduyu, kavramsallaştırma, sorumluluk ve gelişim, hizmet etme ve toplum odaklı bir liderlik tarzını savunmaktadır (Wilson, 2016). Hizmetkar liderlik, hizmet ve bakıma odaklanmanın bu mesleklerin değerleriyle uyumlu olduğu başta sağlık ve eğitim olmak üzere çeşitli sektörlerde ilgi görmektedir (Appe, 2020). Hizmetkar liderlikte hem takipçilerin hem de toplumun çıkarları gözetildiğinden kazan-kazan stratejisi izlendiği söylenebilir.

21. yüzyıl, özellikle küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve organizasyonel yapıların artan karmaşıklığı bağlamında liderlik için yeni zorluklar ve fırsatları beraberinde getirmiştir. Organizasyonlar artan rekabet ve teknolojideki hızlı değişimlerle karşı karşıya kaldıkça, liderlik artık duygusal zekayı, kültürel farkındalığı ve belirsizliği yönetme yeteneğini içeren çok yönlü bir beceri seti olarak görülmeğe başlanmıştır (Güven, 2023). Modern organizasyonel

ortamların birbirine bağlılığını yansıtan işbirlikçi karar almayı ve paylaşılan liderlik uygulamalarını vurgulayan eko-liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Cletzer & Kaufman, 2018). Liderliğe yönelik daha kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşıma doğru olan bu değişim, çağdaş toplumdaki paydaşların farklı ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemli bir yere sahiptir.

Küreselleşmenin etkisi ile kültürel bağlamlarda liderlik uygulamalarının yeniden değerlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Liderlerin artık örgütsel davranışı ve çalışan bağlılığını etkileyen kültürel dinamikleri anlaması ve bunlara uyum sağlaması gerekmektedir (Chin, 2010; Alapo, 2017). Bu kültürel yeterlilik, liderlerin değişen beklentiler ve iletişim tarzları ile uyum içinde olması gereken, giderek çeşitlenen işyerlerinde etkili liderlik için kritik öneme sahiptir. Kültürel farklılıkların tanınması, kapsayıcılık ve eşitliği ön planda tutan, tüm seslerin duyulduğu ve değer verildiği ortamları teşvik eden liderlik modellerinin geliştirilmesine yol açmıştır (Chin, 2010).

Paylaşılan liderlik modellerinin yükselişi, gücün ve karar vermenin ekip üyeleri arasında paylaşıldığı, daha işbirlikçi ve dağıtılmış liderlik biçimlerine doğru bir değişim yaşanmasına neden olmuştur (Lumby, 2014). Dağıtılmış liderlik, liderlik sorumluluklarının bir örgüt içindeki birden fazla kişi ve grup arasında paylaşılmasını içeren bir liderlik yaklaşımıdır (Böyükaslan & Yılan, 2023). Bu yaklaşım, hızla değişen ortamlarda yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik ederek farklı bakış açılarının ve kolektif zekanın değerini kabul etmektedir (Lee, 2014). Ayrıca etik hususların liderlik uygulamalarına dahil edilmesi giderek daha önemli hale gelmiştir. Etik liderliğe odaklanma, özellikle kurumsal sorunlar ve sorumlu liderliğe yönelik toplumsal talepler ışığında, liderlerin dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile hareket etme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Collinson, 2014). Bu değişim, liderlere etik kararlar alma konusunda rehberlik eden ve kuruluşlarında güven kültürünü teşvik eden çerçevelerin geliştirilmesine yol açmıştır (McCann & Mollan, 2021). Ayrıca, etik liderliğe ve sosyal sorumluluğa olan ihtiyacın artışı, hesap verebilirlik ve şeffaflığa doğru daha geniş bir toplumsal değişimi meydana getirmiştir. Liderlerin artık etik karar almaya öncelik vermeleri ve sosyal adalet ve çevresel sürdürülebilirliğe bağlılık göstermeleri beklenmektedir (Dierendonck, 2010; Torrez & Rocco, 2015). Bu beklenti, liderliğin kurumsal kültür ve toplum refahı üzerindeki etkisine ilişkin artan farkındalıkla uyumlu olup, liderlerin kuruluşlarının koruyucusu olarak hareket etme ve olumlu değişimin savunucusu olma ihtiyacını güçlendirmektedir.

Covid-19 pandemisi, kriz zamanlarında uyum sağlama ve dayanıklılığın önemini vurgulayarak liderlik uygulamalarının gelişimini daha da hızlandırmıştır. Araştırmalar, salgın sırasında etkili liderliğin, liderlerin

ekiplerini kararlar alma ve zorluklara toplu olarak yanıt verme konusunda güçlendirdiği, dağıtılmış ve işbirlikçi modellere doğru bir geçiş yaşanmıştır (Harris, 2020). Bu eğilim, liderlerin bir güven ve işbirliği kültürü geliştirerek kuruluşların belirsiz ortamlarda başarılı olmalarını sağlama gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca Mumford ve arkadaşları (2000) yaptıkları çalışma ile sıradışı liderlik türlerini ortaya koymuşlardır. Sıra dışı liderler karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılan & Özkara, 2021).

Liderlik uygulamalarında yaşanan bu gelişmelerin yanı sıra teknolojinin liderlik uygulamalarının şekillenmesindeki rolü de göz ardı edilmemelidir. Teknolojik iletişim araçlarının ve uzaktan çalışmanın yükselişi, liderlerin ekipleriyle etkileşim kurma biçimini değiştirmiş ve sanal liderlik ve dijital katılımda yeni becerileri gerekli kılmıştır (Matarazzo & Pearlstein, 2016). Liderler artık iletişim ve ilişki kurma konusunda yenilikçi yaklaşımlar gerektiren sanal bir ortamda ekip bütünlüğünü ve motivasyonunu sürdürmekle görevlendiriliyor (Matarazzo ve Pearlstein, 2016). Bu teknolojik değişim aynı zamanda geleneksel liderlik modellerinin yeniden değerlendirilmesine de yol açmış, liderlerin teknolojinin örgüt kültürü ve çalışanların refahı üzerindeki etkilerini dikkate almaları zorunluluğunu getirmiştir.

Liderlik araştırmalarına bakıldığında liderlik ile ilgili bir tanımlama ve sınıflandırma karmaşası olduğu görülebilmektedir. Dionne ve arkadaşları (2014) liderlik ile ilgili kategorileri incelemek için Leadership Quarterly dergisinin yayınları üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma ile 25 yıl içerisinde yapılmış olan liderlik araştırmaları incelenmiş ve 29 kategori tespit edilmiştir:

- Genel liderlik çalışmaları
- Kütlebilim teorileri
- Acil durum teorileri
- Bilişsel kuramlar
- Güç ve etki çalışmaları
- Liderlik gelişimi
- Liderliğin ortaya çıkışı
- Çoklu teoriler kategorisi
- Davranışsal kuramlar
- Liderlik ve duygular

- Kültür
- Motivasyon kuramları
- Takımlar ve liderlik
- Lider üye değişimi
- Takipçi merkezli teoriler
- Yönetici liderlik
- Lider-takipçi ilişkileri
- Siyasi liderlik
- Etik liderlik
- İkame liderlik
- Karizmatik liderlik
- Sıradışı liderlik
- Kamu liderliği
- Otantik liderlik
- Ruhsal liderlik
- Bireyselleştirilmiş liderlik
- Dönüşümcü liderlik
- Yaratıcılık ve yenilik
- Yeni yöntemler ve analiz teknikleri

Bu çalışma ile görülmektedir ki liderlik ile ilgili genellikle yeni bir tür irdelenmeye çalışılmıştır. Her bir liderlik türünün günümüzde hala çalışılmaya devam ettiği görülebilmektedir.

Liderlik tarzlarının tanımlanmasına yönelik olarak yapılan bir başka bibliyometrik analiz ise Alparslan ve Ekşili (2016) tarafından yapılmıştır. Çalışma *Journal of Organizational Behavior* Dergisinde yapılan gündemdeki liderlik konuları ile ilgilidir. Çalışma sonuçlarına göre en fazla araştırılan liderlik tarzının “dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi teorisi” olduğu görülmüştür. Özkan (2016) yılında yaptığı çalışmasında ise liderliğin aldığı sıfatları irdemiş ve benzer bir şekilde en fazla dönüşümcü liderlik ön plana çıkmıştır. Liderlik tarzlarının araştırılma sıklıkları sırasıyla şu şekildedir:

1. Dönüşümcü Liderlik
2. Etik Liderlik

3. Lider – Üye Etkileşimi Teorisi
4. Dönüştürücü Liderlik
5. Paternalist Liderlik
6. Vizyoner Liderlik
7. Transformasyonel Liderlik
8. Siyasal Liderlik
9. Öğretimsel Liderlik
10. Dağıtımcı Liderlik
11. Otantik Liderlik
12. Öğretmen Liderliği
13. Öğretim Liderliği
14. Hizmetkar Liderlik
15. Kültürel Liderlik
16. Etkileşimsel Liderlik
17. Karizmatik Liderlik
18. Manevi Liderlik
19. Kadın Liderliği
20. Pasif Liderlik
21. Babacan Liderlik
22. Paylaşılan Liderlik
23. Uyumlu Liderlik
24. Direktif Verici Liderlik
25. Etkili Liderlik
26. Karakter Tabanlı Liderlik
27. Estetik Liderlik
28. Yeşil Liderlik
29. Otoriter Liderlik
30. Davranışçı Liderlik
31. Formal ve İnfomal Liderlik

32. Yaratıcı – Bilimsel Liderlik
33. Katılımcı Liderlik
34. Algılanan Liderlik
35. Birleşik Liderlik
36. Bilgi Liderliği
37. Örtülü Liderlik
38. Durumsal Liderlik
39. Etkin Liderlik
40. Takım Liderliği
41. Proaktif Liderlik
42. Kendi kendine liderlik
43. Kolaylaştırıcı Liderlik
44. Toplam Kalite Liderliği
45. Teknoloji Liderliği
46. Stratejik Liderlik

3. Teknolojinin Liderliğe Etkisi

Teknoloji liderlik üzerinde etkili olan önemli bir değişkendir. Özellikle organizasyonların dijital çağın karmaşıklıklarıyla yüzleştiği günümüzde, son yıllarda çok önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. İleri teknolojilerin ortaya çıkışı yalnızca operasyonel süreçleri dönüştürmekle kalmamış, aynı zamanda liderliğin özünün de yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Dijital araçların ve stratejilerin entegrasyonu ile karakterize edilen dijital liderlik, giderek dijitalleşen ortamda kurumsal başarıyı artırmayı amaçlayan liderler için kritik bir yeterlilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Teknolojinin liderlik üzerindeki en önemli etkilerinden biri, geleneksel liderlik becerileri ile dijital yeterliliklerin bir karışımını kapsayan dijital liderliğe geçiştir. Dijital liderlerin, kuruluşlarında yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik ederken dijital dönüşümün karmaşıklıklarını açmaları beklenmektedir. Cortellazzo ve arkadaşlarının belirttiği gibi, dijital dönüşümü çevreleyen teorik çerçeveler, liderlerin kurumsal etkinliği ve çalışan katılımını artırmanın bir yolu olarak teknolojiyi benimsemelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). Liderlerin artık iletişim, işbirliği ve karar alma süreçlerini kolaylaştırmak için teknolojiden yararlanma

konusunda uzman olması gerektiğinden, bu değişim liderlik tarzlarının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Ayrıca, teknolojinin liderlikteki rolü, dijital liderliğin yenilikçilik ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmesi nedeniyle eğitim sektörü gibi bazı alanlarda daha da önemli hale gelmektedir. Ridho ve arkadaşları (2023) dijital araçları etkili bir şekilde kullanan yöneticilerin okul kültürünü önemli ölçüde etkileyebileceğini ve eğitim sonuçlarını geliştirebileceğini vurgulayarak bu etkiyi desteklemektedirler. Eğitimciler dijital araçların benimsenmesinde ilham verme ve rehberlik etme yeteneği, etkili dijital liderliğin ayırt edici özelliğini oluşturmaktadır.

Ekip dinamikleri alanında Larson ve Dechurch, dijital çağın takımlarının çalışma biçimini değiştirdiğini, sanal işbirliğini ve akıllı teknolojilerin entegrasyonunu barındıran yeni liderlik yaklaşımlarını gerektirdiğini vurgulamaktadırlar (Larson & DeChurch, 2020). Liderlerin artık teknolojinin takım etkileşimleri, karar alma ve genel performans üzerindeki etkileri üzerinde durmaları gerekmektedir. “Cobot’ların” yani işbirlikçi robotların ortaya çıkışı, geleneksel liderlik paradigmasını daha da karmaşık hale getirmektedir; çünkü liderler, ekip başarısına insan ve makine katkıları arasındaki etkileşimi yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum ise, liderlik odağında bireysel otoriteden kolektif problem çözmeyi ve yeniliği teşvik eden paylaşılan liderlik modellerine doğru bir değişimi gerektirmektedir.

Teknolojinin liderlik uygulamalarına entegrasyonu aynı zamanda mesleki gelişim ve eğitime ilişkin önemli hususları da gündeme getirmektedir. Raman ve Thannimalai, örgütler içinde, özellikle eğitim kurumlarında, başarılı teknoloji entegrasyonu için etkili teknoloji liderliğinin gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Raman & Thannimalai, 2019). Liderlerin yalnızca teknolojik yeterliliğe değil, aynı zamanda bu becerilerin geliştirilmesinde ekiplerine ilham verme ve onları destekleme becerisine de sahip olmaları gerekmektedir. Liderler ve eğitimciler arasındaki dijital yeterlilikleri geliştirmek için tasarlanmış sürekli mesleki gelişim programları, yenilikçilik ve uyum sağlama kültürünün teşvik edilmesi açısından önemli görülmektedir.

Ayrıca, Covid-19 pandemisi, dijital liderliğin kriz yönetimi ve kurumsal dayanıklılıktaki kritik rolüne dikkati çekmiştir. AlAjmi (2022), güçlü dijital liderlik yeteneklerine sahip okul müdürlerinin, salgın sırasında etkili teknoloji entegrasyonunu kolaylaştırmak için daha iyi konumda olduklarını ve sonuçta öğretmenlerin öğrencilerle etkileşimini artırabildiklerini vurgulamaktadır. Kısacası, öngörülemeyen zorlukların üstesinden gelmede ve eğitim uygulamalarında sürekliliği sağlamada dijital liderliğin önemini

vurgulamaktadır. Hızla değişen koşullara uyum sağlama ve etkili iletişim ve işbirliği için teknolojiden yararlanma yeteneği, dijital çağda başarılı liderlerin tanımlayıcı bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dijital liderlik, operasyonel etkinliği artırmanın yanı sıra sürdürülebilir örgüt performansı ile de ilişkilendirilebilmektedir. Mollah ve arkadaşları (2023) dijital liderliğin, dijital ortamda rekabet gücünü korumak için hayati önem taşıyan bilgi teknolojileri yeteneklerini ve kurumsal öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Dijital dönüşüm girişimlerine öncelik veren ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden liderler, kuruluşlarında sürdürülebilir performansı ve yenilikçiliği teşvik etme konusunda daha donanımlıdır. Bu, liderlerin yalnızca teknolojiyi benimsemekle kalmayıp aynı zamanda deneyi ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir ortam geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Teknolojinin liderlik üzerindeki etkisi, liderlerin etik hususlar ve sosyal sorumluluk açısından gelişen beklentilerinde de açıkça görülmektedir. Vaja (2017), dijital liderlerin teknoloji odaklı organizasyonlarda etik normların oluşturulmasında ve etik davranış kültürünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Teknoloji kurumsal yaşamın çeşitli yönlerine nüfuz etmeye devam ettikçe, liderler dijital araçların etik sonuçlarını değerlendirmeli ve kuruluşlarının faaliyetlerinde etik standartları desteklemesini sağlamalıdır. Bu durum da şeffaflığı, hesap verebilirliği ve kapsayıcı bir örgüt kültürünü teşvik etme taahhüdünü kapsayan etik liderliğe yönelik proaktif bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Aynı zamanda dijital liderliğin yükselişi, dijital çağda etkili liderlik için gerekli beceri ve yeterliliklerin yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Klus ve Müller (2020) yaptıkları çalışmada teknolojiye artan bağımlılığın, liderlerin dijital okuryazarlık, uyum sağlama ve duygusal zeka gibi yeni yetkinlikler geliştirmesini gerektirdiğini belirtmektedirler. Liderler, değişimi kucaklayan olumlu bir örgüt kültürünü teşvik ederken dijital dönüşümün karmaşıklıklarını yönetebilecek donanıma sahip olmalıdırlar. Bu da sürekli mesleki gelişime bağlılık ve işgücünün gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için liderlik tarzlarını uyarlama isteğini gerektirmektedir.

Örgütler bir yandan dijital çağın zorluklarıyla mücadele ederlerken, bir yandan da inovasyon ve işbirliği kültürünü geliştirmeye de çalışmalıdırlar. Tutar ve Güler (2022), hızlı teknolojik değişim karşısında hızlı uyum sağlayan organizasyonlar yaratmak için dijital liderliğin şart olduğunu savunmaktadır. Liderler, takım üyeleri arasında deneyimi, yaratıcılığı ve işbirliğini teşvik eden bir ortam geliştirmelidir. Bu şekilde çalışanların işlerini

sahiplenmelerini sağlanabilecek ve kurumsal başarı için ortak sorumluluk duygusu geliştirebilir.

3.1. Liderlik ve Yapay Zeka

Liderlik ve yapay zekanın birleşimi, çeşitli sektörlerdeki örgütler için dönüştürücü bir fırsat sunmaktadır. Yapay zeka teknolojileri gelişimi ve örgütsel süreçleri etkiledikçe liderlerin bu teknolojileri kendi stratejik çerçevelerine uyumlaştırma rolü ile liderlik yeniden tanımlanmaktadır.

Yapay zekanın liderlik üzerindeki en derin etkilerinden biri karar alma süreçlerini güçlendirme yeteneğidir. Yapay zeka sistemleri büyük miktarda veriyi analiz ederek liderlere daha önce ulaşamadıkları anlayışlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu yetenek ise liderlerin tahmine dayalı analitik ve gerçek zamanlı veri analizine dayalı, daha bilinçli kararlar almasına olanak tanımaktadır. Örneğin Larson ve Dechurch (2020), yapay zekanın liderlik uygulamalarına entegrasyonunun, liderlerin takım performansını ve örgütsel etkililiği artırmak için veriye dayalı anlayıştan yararlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Veri merkezli karar almaya yönelik bu değişim, liderlerin yapay zeka teknolojileri ve bunların stratejik planlama üzerindeki etkileri konusunda güçlü bir anlayış geliştirmelerini gerektirmektedir.

Yapay zeka ayrıca takım dinamiklerini geliştirmede de önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zeka araçları, iletişimi ve proje yönetimini kolaylaştırarak işbirliğini kolaylaştırmakta böylece takımların daha verimli çalışmasına olanak tanımaktadırlar. Yapay zeka araçlarını etkili bir şekilde kullanan liderler, takım bütünlüğünü ve üretkenliğini artıran işbirliğine dayalı bir ortamı teşvik etmektedirler. Bu durum özellikle yapay zeka destekli platformların iletişim boşluklarını doldurduğu ve takım üyelerinin etkileşimde kalmasını sağlayan uzaktan çalışma ortamları için geçerli olmaktadır. Bu nedenle liderler, liderlik tarzlarını bu teknolojileri içerecek şekilde uyumlu, işbirliği ve yenilik kültürünü teşvik etmelidirler.

Yapay zeka, karar verme sürecini ve takım dinamiklerini iyileştirmenin yanı sıra örgüt kültürünü de etkilemektedir. Yapay zeka teknolojilerinin tanıtılması, kuruluşların çalışma biçiminde önemli değişikliklere yol açmakta ve bu da yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği benimseyen bir kültürel dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Hamzah ve arkadaşları (2016) liderlerin, yapay zeka araçlarının benimsenmesini teşvik eden davranışları modelleyerek ve deneylere değer verilen bir ortamı teşvik ederek bu kültürü şekillendirmede önemli bir rol oynadıklarını savunmaktadırlar. Bu kültürel değişim, çalışanların değişimi benimsemesine ve daha iyi performans için yapay zekadan yararlanmasına

olanak tanıdığından, kuruluşların giderek dijitalleşen bir ortamda rekabet edebilmesi için önemli görülmektedir.

Yapay zeka sistemleri yaygınlaştıkça liderler, önyargı, mahremiyet ve hesap verebilirlikle ilgili konular da dahil olmak üzere bunların kullanımıyla ilgili etik zorlukların üstesinden gelmek zorunda kalmaktadırlar. Liderler, yapay zeka teknolojilerinin etik ve şeffaf bir şekilde uygulanmasını sağlamaktan, çalışanlar ve paydaşlar arasında güveni artırmaktan sorumludurlar. Böylelikle liderler yapay zeka teknolojileri ve bunların etik sonuçları hakkında sürekli öğrenmelerini ve örgütlerin operasyonlarında etik standartları desteklemeleri gerekmektedir.

Yapay zekanın liderlik uygulamalarına entegrasyonu aynı zamanda liderlik yeterliliklerinin de yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Geleneksel liderlik becerileri, güçlü bir teknoloji ve veri analitiği anlayışıyla tamamlanmalıdır. Ünal ve arkadaşları (2015) liderlerin, yapay zeka entegrasyonunun karmaşıklıkları konusunda örgütlerine etkili bir şekilde rehberlik etmek için teknolojik okuryazarlık geliştirmeleri gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu yönüyle yapay zekanın yalnızca nasıl çalıştığının anlaşılması değil aynı zamanda yararlarını ve sınırlamalarını ekiplerine aktarabilmeyi de içermektedir. Teknoloji ile insan sermayesi arasındaki boşluğu kapatabilen liderler, yapay zeka çağında kurumsal başarıyı artırmak için daha iyi bir konuma sahip olabilmektedirler.

Diğer taraftan, liderlik alanında yapay zekanın yükselişi, dijital liderlik ve e-liderlik gibi yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu tarzlar, örgüt performansını ve çalışanların katılımını artırmak için teknolojiden yararlanmanın önemini vurgulamaktadır. Karaköse ve arkadaşları (2021) dijital liderlerin dijital ortamda gezinme, inovasyon ve uyum sağlama kültürünü teşvik etme becerileriyle karakterize edildiğini belirtmektedirler. Liderlik yaklaşımlarındaki bu değişim, liderlerin teknolojiyi benimsemelerinde ileri görüşlü ve proaktif olmaları gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Yapay zeka ayrıca çalışanların katılımını ve memnuniyetini artırma yönünde de katkılar sağlamaktadır. Yapay zeka ile rutin görevler otomatikleştirilerek çalışanların işlerinin daha stratejik ve yaratıcı yönlerine odaklanması sağlanabilmektedir. Yahşi ve Hopcan (2021)'nin çalışma sonuçlarına göre yapay zeka teknolojilerini benimseyen liderler, çalışanların fikir ve becerileriyle katkıda bulunma konusunda kendilerini daha güçlü hissettikleri daha tatmin edici bir çalışma ortamı yaratabilmektedirler. Bu ortam sadece iş memnuniyetini arttırmakla kalmamakta, aynı zamanda

bağlı çalışanların üretkenlikleri ile örgütlerin hedeflerine bağlılıkları da artacağından örgüt performansı da artmaktadır.

Ancak yapay zekanın liderlik uygulamalarına entegrasyonu zorlukları da beraberinde getirmektedir. Liderler, teknolojik değişimin hızlı temposundan ve uyum sağlama baskısından kaynaklanabilecek teknostresle ilgili endişeleri göz önünde bulundurmaldırlar. Liderler, yapay zekanın çalışanların refahı üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri konusunda dikkatli olarak, teknolojinin benimsenmesiyle ilişkili stres faktörlerini azaltan destekleyici bir ortam geliştirmelidirler (Purnomo vd, 2023). Bu sayede liderler çalışanların zihinsel sağlığına ve refahına öncelik verebilecek ve yapay zeka entegrasyonunun genel iş deneyimini azaltmak yerine iyileştirmesini sağlayabileceklerdir.

4. Liderlikte Güncel Eğilimler

Liderlikteki mevcut eğilimler, teknolojik gelişmeler, gelişen işgücü demografisi ve değişen örgüt kültürü dahil olmak üzere çeşitli faktörler tarafından şekillendirilen dinamik bir manzarayı yansıtmaktadır. Örgütler bu karmaşıklıkların üstesinden geldikçe, liderlerin stillerini ve stratejilerini yenilikçiliği, kapsayıcılığı ve dayanıklılığı teşvik edecek şekilde uyarlamaları giderek daha fazla gerekli hale gelmektedir.

Liderlikteki en önemli trendlerden biri, özellikle teknolojinin hızlı ilerlemesine ve dijital araçlara artan güvene yanıt olarak dijital liderliğin yükselişidir. Dijital liderlik, örgütsel performansı ve çalışanların katılımını artırmak için teknolojiden yararlanma yeteneğini kapsamaktadır. Çeşitli sektörlerde liderlerin teknolojik okuryazarlığa ve örgütlere dijital dönüşüm konusunda rehberlik etme becerisine sahip olmaları beklenmektedir.

Ayrıca e-liderlik kavramı özellikle uzaktan çalışma ve sanal ekipler bağlamında ön plana çıkmıştır. E-liderlik, sanal ortamlarda iletişim, işbirliği ve güven oluşturmanın önemini vurgulayarak, dijital ortamlarda ekipleri yönetme ve yönlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Kuruluşlar uzaktan çalışma modellerini giderek daha fazla benimserken, liderlerin etkili e-liderliği kolaylaştıracak yetkinlikler geliştirmesi gerekmektedir. Contreras ve arkadaşlarına (2020) göre, Covid-19 salgını sırasında uzaktan çalışmaya geçiş, liderlerin sanal ortamlarda üretkenliği ve çalışanların refahını korumak için stratejilerini uyarlamaları gerektiğini belirtmektedirler.

Dikkat çeken bir diğer eğilim ise liderlik uygulamalarında çeşitlilik, çeşitlik ve katılıma artan ilgidir. Örgütler, inovasyonu teşvik etme ve karar alma sürecini iyileştirme konusunda çeşitli liderlik takımlarının önemini fark etmektedirler. Dullea ve arkadaşları (2022) tüm zorluklara rağmen özellikle akademik ortamlarda liderlik rollerinde cinsiyet farkının azaldığını

belirtmektedirler. Kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi yönündeki baskı, çağdaş liderlik eğilimlerinin kritik bir yönüdür. Liderlerin artık tüm çalışanların kendi bakış açılarına ve fikirlerine katkıda bulunmalarını sağlayacak kapsayıcı ortamlar yaratarak çeşitlilik, eşitlik ve katılım girişimlerini desteklemeleri beklenmektedir.

Buna ek olarak, örgütler işbirliği kültürünü ve çalışanların güçlendirilmesini teşvik etmeye çalıştıkça, hizmetkar liderliğe olan ilgi de artmaktadır. Liderin ekip üyelerine hizmet etme, onların ihtiyaçlarına ve gelişimlerine öncelik verme rolünü vurgulayan hizmetkar liderlik yaklaşımı, çalışanların refahı ve iş tatmininin öneminin giderek daha fazla kabul edilmesiyle aynı doğrultudadır. Yasmecen'in (2023) araştırma sonuçlarına göre hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderliğin unsurlarını birleştiren çok yönlü liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini geliştirdiğini göstermektedir. Bu anlayış, takım üyelerinin bütünsel gelişimine öncelik veren ve güven ile işbirliği kültürünü teşvik eden liderlik tarzlarına doğru daha geniş bir değişimi yansıtmaktadır.

Ayrıca, duygusal zekayı ve kişilerarası becerileri vurgulayan liderlik anlayışı da giderek artmaktadır. Liderlerin, karmaşık kişilerarası dinamikleri etkili bir şekilde yönlendirmek ve takımları içindeki olumlu ilişkileri geliştirmek için yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olmaları bekleniyor. Takım üyeleriyle empati kurma ve onların motivasyonlarını sağlama yeteneği, güven ve bağlılık oluşturmak için oldukça önemlidir. Güçlü duygusal zeka sergileyen liderlerin takımları yönetmede ve örgütsel başarıyı artırmada daha etkili oldukları görülmektedir (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020). Bu durum liderlik anlayışlarında teknik yeterliliklerin yanı sıra sosyal becerilerin de geliştirilmesi gerekliliğini yansıtmaktadır.

Diğer taraftan organizasyonlar yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik eden ortamlar yaratmaya çalıştıkça bağlamsal liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Visser ve Scheepers (2021), bağlamsal liderliğin organizasyon kültürünü şekillendirmede ve yeniliğe olanak sağlayan bir ortamı teşvik etmede çok önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Liderlerden, giderek artan bir şekilde, kendi örgütsel bağlamlarının benzersiz dinamiklerini anlamaları ve liderlik yaklaşımlarını buna göre uyarlamaları beklenmektedir.

Son olarak, sürdürülebilirliğe ve sosyal sorumluluğa öncelik veren liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Liderlerin sürdürülebilir uygulamaları örgütsel stratejilere dahil etmeleri, hedeflerini daha geniş toplumsal ve çevresel hedeflerle uyumlu hale getirmelerini sağlamaktadır. Özellikle Dördüncü Sanayi Devrimi ile kuruluşlar içinde sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmede liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır (Todorović vd., 2022). Bu bakış açısı iş başarısı ile sosyal sorumluluğun birbiriyle bağlantılı

olduğunun giderek daha fazla kabul edildiğini yansıtmakta ve liderleri karar alma konusunda daha bütünsel bir yaklaşım benimsemeye teşvik etmektedir.

4.1. Son Dönem Liderlik Çalışmaları

Liderlik üzerine yapılan son araştırmalar, çeşitli liderlik tarzları arasındaki dinamiklere ve bunların örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve genel işyeri kültürü üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Öne çıkan araştırma alanlarından biri, farklı liderlik tarzlarının, özellikle de hizmetkar liderlik ve otantik liderliğin karşılıklı etkileri üzerinedir. Hizmetkar liderliğin otantik liderliğe kıyasla motivasyon ve iş sonuçlarını açıklamada daha yeterli olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Kaya & Karatepe, 2020). Şöyle ki başkalarına hizmet etmeye ve destekleyici bir ortam geliştirmeye odaklanan hizmetkar liderlik tarzını benimseyen liderlerin, çalışanlar arasında işe bağlılığı, kariyer tatminini ve uyum sağlayıcı performansı artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ayrıca hizmetkar liderlik, üyelere ve paydaşlara sağladığı liderlik hizmetlerinin kalitesine öncelik vererek örgütlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Nugroho, Rustiadi & Castyana, 2022).

Ayrıca liderlik tarzlarının gelişimi ile birlikte araştırmacılar esnek ve değişime cevap veren modern yaklaşımları incelemeye başlamışlardır. Liderlerin temel değerlere bağlı kalarak çağdaş zorlukların karmaşıklıklarıyla baş edebilecek donanıma sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Fauzi, 2023). Bu karmaşıklığa uyum sağlama, liderliğin psikolojik ve sosyal boyutlarını dikkate alan daha bütünleştirici bir yaklaşımı savunan Fischer ve Sitkin (2023) tarafından yapılan liderlik stillerinin kapsamlı değerlendirilmesinde de ortaya konulmuştur.

Kamu sektöründe yapılan çalışmalar, çalışanların refahını ve performansını etkilemede liderlik tarzlarının kritik rolünü vurgulamaktadır. Kamali'nin (2023) araştırması, Dubai hükümet kuruluşlarında kullanılan liderlik tarzının çalışanların refahını önemli ölçüde etkilediğini ve liderlerin personel morali ve üretkenliği üzerindeki etkilerinin farkında olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Thanh ve Quang'ın (2022) çalışması, dönüşümcü, etkileşimci ve laissez-faire liderlik tarzlarının tamamının Vietnam'ın kamu sektöründe çalışanların katılımını şekillendirmede rol oynadığını ve liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve performansın temel belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Kısacası hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderlik tarzları çalışan performansını olumlu yönde etkilemekte, ancak laissez-faire liderlik olumsuz etkilemektedir (Omogero & Okwutu, 2023; Mwakajila & Nyello, 2021). Bu farklılık, liderlik tarzının takımların

özel ihtiyaçlarına uyarlanması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Wangmo, 2021).

Liderlik stilleri ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişki de son çalışmalarda dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalar yöneticiler ve astlar arasındaki etkileşimlerin kalitesinin çalışanların bir örgütte kalma kararlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle etkili liderliğin çalışanları elde tutmak için önemli olduğunu göstermektedir (Lameck, 2023). Bu bulgu, liderlik stillerinin bir kombinasyonunun iş performansını ve çalışan memnuniyetini artırabileceğini ve sonuçta daha düşük işten ayrılma oranlarına katkıda bulunabileceğini vurgulayan Bolarinwa ve arkadaşlarının çalışmasıyla desteklenmektedir (Bolarinwa vd., 2023). Ayrıca liderlik stillerinin örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisi son zamanlarda yapılan araştırmaların odak noktası haline gelmiştir. Hamour'un (2023) çalışması, liderlik stilleri ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkide yedekleme planlamasının aracı rolünü vurgulamakta ve yeniliğe olanak sağlayan bir ortamı teşvik eden liderlerin örgütsel performansı önemli ölçüde artırabileceğini öne sürmektedir. Bu anlayış, özellikle uyum sağlama ve yaratıcılığın başarı için gerekli olduğu günümüzün hızlı iş ortamında da geçerli olmaktadır.

Covid-19 salgını daha öncede belirtildiği gibi liderlik dinamiklerini de etkileyerek geleneksel liderlik modellerinin yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Fabac ve arkadaşları (2022) pandemi sırasında liderlik tarzlarındaki değişiklikleri araştırmışlar ve liderlerin yaklaşımlarını uzaktan çalışmanın ve artan belirsizliğin yarattığı zorlukları aşmak için uyarladıklarını tespit etmişlerdir. Liderlik stilleri ile örgüt kültürünün keşifini de önemli bir araştırma alanı olmuştur. Lokaj ve Sadrija tarafından yapılan çalışmalar (2020), liderlik tarzlarının organizasyon kültürünü şekillendirebildiğini ve bunun da çalışanların hazır olma durumunu ve performansını etkilediğini göstermektedir. Bu karşılıklı ilişki, olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek için liderlik uygulamalarını örgütsel değerlerle uyumlu hale getirmenin önemini vurgulamaktadır.

Bir başka araştırma alanı ise kariyer gelişiminde liderliğin rolü üzerinedir. Etkili liderliğin, özellikle liderlik rollerindeki kadınlar için kariyer ilerleme fırsatlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca risk algısı liderlik etkinliğinde aracılık etmekte ve riskleri yönetme konusunda becerikli liderlerin ekiplerinin kariyer hedeflerini daha iyi destekleyebilmektedirler (Khan, Yasmin & Rashid, 2021).

5. Liderliğin Geleceği

Liderlik, teknolojik gelişmeler, gelişen iş gücü dinamikleri ve küresel zorlukların artan karmaşıklığı nedeniyle önemli değişimler yaşamaktadır. Örgütler pandemi sonrası ortamda ilerlerken hibrit liderlik yaklaşımlarına olan ilgi artmaktadır. Bu yaklaşımlar uzaktan ve yüzyüze liderlik uygulamalarının bir arada uygulanması ile oluşmakta ve liderlerin farklı ortamlarda etkili iletişimi ve işbirliğini sağlayabilecek yetkinlikler geliştirmesini gerektirmektedir. Gelecekteki liderlikteki en dikkate değer eğilimlerden biri, dijital okuryazarlığın ve teknolojik uyarlanabilirliğin artan önemi olacaktır. Örgütler dijital dönüşümü benimsemeye devam ettikçe liderlerin teknoloji ve bunun ekipleri ve operasyonları üzerindeki etkileri konusunda kapsamlı bir bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Kapucu (2021), gelişmekte olan ekonomilerdeki iş dünyası liderlerinin liderlik ve teknoloji arasındaki etkileşimi yönlendirmesi gerektiğini vurgulayarak, liderlerin hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlamalarının ve örgütsel performansı artırmak için dijital araçlardan yararlanmanın gerekliliğini belirtmektedir. Liderlerin uzak takımları ve dijital iş akışlarını etkili bir şekilde yönetmek için e-liderlik konusunda yeterlilikler geliştirmeleri gerekmektedir (Gierlich & Hess, 2020). Ayrıca sanal takımların yükselişi, geleneksel liderlik uygulamalarının yeniden değerlendirilmesini gerekli hale getirmiştir. Sanchez ve arkadaşları (2023) sanal takım dinamikleriyle ilgili liderlik davranışlarını açıklayabilmek için, liderlerin, birçok kuruluşta giderek norm haline gelen sanal ortamda işbirliğini ve katılımı teşvik eden becerileri geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sanal liderliğe yönelik bu değişim, salgının liderlerin dijital geçişler boyunca takipçilerine etkili bir şekilde rehberlik etmek için sanal liderlik becerilerinde uzmanlaşma ihtiyacını hızlandırmaktadır (Bylieva, 2020; Ameen; Myllynen & Kallakorpi, 2022). Ayrıca takım dinamiklerini ve operasyonel verimliliği artırmak için hibrit bir çalışma kültürü oluşturmanın gerekliliği de görülebilmektedir (Vuorivirta-Vuoti, 2023).

Teknolojik gelişmelere ek olarak liderliğin geleceğinde duygusal zeka ile ilişkisel liderlik de ön plana çıkmaktadır. Örgütler, liderliğin çalışan refahı ve örgüt kültürü üzerindeki etkisinin farkına varmakta, liderlerin güçlü kişilerarası ilişkiler geliştirmesini ve etkileşimlerinde empati göstermelerini beklemektedirler. Bu şekilde takım içinde güven ve işbirliği teşvik edilmekte ve sonuçta örgüt performansı artmaktadır (Turner vd., 2018; Kramer, Page & Klemic, 2019)

Gelecekteki liderliğin bir diğer kritik yönü, paylaşılan ve işbirlikçi liderlik modelleri ile ilgilidir. Takım üyeleriyle bireysel düzeyde etkileşim kurma yeteneği gelecekte etkili liderlerin ayırt edici özellikleri arasında

yer alacaktır. Siangchokyoo ve Klinger, liderlik sorumluluklarının tek bir kişide merkezileştirilmesi yerine takım üyeleri arasında dağıtıldığı paylaşılan liderliğin çağdaş organizasyonlarda giderek daha geçerli hale geldiğini savunmaktadır. Bu şekilde yalnızca takım performansını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda takım üyeleri arasında sahiplenme ve hesap verebilirlik duygusunu da geliştirmektedir (Zhu vd., 2018; Siangchokyoo & Klinger, 2021). Benzer şekilde Willcocks ve Willcocks (2023), entegre bakım ağlarının, özellikle karmaşık sağlık hizmetleri ortamlarında işbirliğini ve ortak karar almayı teşvik eden kolaylaştırıcı liderlik tarzlarını benimsemesi gerekliliğini ortaya koymaktadırlar. Örgütler değişen çevreye uyum sağlayabilmek için, paylaşılan liderlik yaklaşımları uygulamakta ve böylece örgütsel dayanıklılık ve çevikliğin artmasına yardımcı olmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğa artan ilgi aynı zamanda liderlik yaklaşımlarının da yeniden şekillenmesine zemin hazırlamaktadır. Bencsik (2023), liderlerin rekabetçi, dayanıklı ve sosyal açıdan sorumlu örgütler yaratma ihtiyacını vurgulayan sürdürülebilir liderlik yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım yalnızca yetenekli çalışanları çekmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütsel itibarı ve paydaş güvenini de artırmaktadır (Ahsan, 2023; Balda, 2023). Benzer şekilde Sekiguchi ve Cuyper (2022), Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile uyumlu etkili liderlik uygulamaları yoluyla çışsızlık ve iklim değişikliği gibi büyük toplumsal zorlukları irdelemenin gerekliliğini belirtmektedir. Liderlerden, sorumlu liderliğe doğru daha geniş bir toplumsal değişimi yansıtacak şekilde, sürdürülebilirliği stratejik vizyonlarına ve operasyonel uygulamalarına entegre etmeleri beklenmektedir.

Ayrıca çalışanların psikolojik iyi oluşları da gelecekteki liderlik çalışmalarının odağı haline gelmektedir. Liderlik stilleri ile tükenmişliğin azaltılması arasında var olan ilişki ve liderlerin sağlıklı bir çalışma ortamı geliştirmek için çalışanların refahına öncelik vermesi gerekliliği (Gravestock, 2022), özellikle sağlık ve eğitim gibi yüksek stresli sektörlerde çalışanların katılımını ve refahını artıran liderlik uygulamaları ile açıklanmaktadır (Bornman, 2023). Akıl sağlığına öncelik veren ve destekleyici çalışma ortamları yaratan liderlerin, takımları arasında performans ve elde tutma oranlarını artırmaktadır. Örgütler modern dünyanın karmaşıklıklarında yol alırken, liderlerin yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik etmedeki rolü giderek önemli hale gelmektedir. Çalışanların ve çevrenin dinamik ihtiyaçlarına göre yaklaşımlarını uyarlayabilen liderler, yeniliği ve örgütsel başarıyı teşvik etmede başarılı olmaktadır (Visser ve Scheepers, 2021). Aksi takdirde özellikle küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı değişimler karşısında örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri zor olacaktır.

Eleştirel düşünmeyi, uyum sağlamayı ve duygusal zekayı geliştirmeye odaklanan liderler, belirsizlikle başa çıkabilecek ve örgütlerinde olumlu değişimi oluşturabileceklerdir (Simas vd., 2019; Berkowitz vd., 2021). Farklı bakış açılarının ve deneyimlerin değerli varlıklar olarak tanınması, takımlar içinde yenilikçiliğin ve yaratıcılığın teşvik edilmesi açısından çok önemli olacaktır. Liderler, tüm takım üyelerinin kendilerini değerli hissettikleri ve benzersiz deneyimleri ile katkıda bulunma konusunda yetkilendirildikleri kapsayıcı ortamlar yaratmakla görevlendirileceklerdir. Bu durum sadece takım dinamiklerini geliştirmekle kalmayacak, aynı zamanda giderek daha rekabetçi hale gelen bir pazarda örgütsel başarıyı da artıracaktır (Sivaruban, 2021).

Özetle, liderliğin geleceği, teknolojik gelişmelerin, değişen iş yeri dinamiklerinin ve duygusal zekaya, paylaşılan liderliğe ve sosyal sorumluluğa daha fazla odaklanmanın birleşimi ile karakterize edilmektedir. Liderlerin, çeşitli ekiplerle etkili bir şekilde etkileşime geçmek, teknolojiden yararlanmak ve çalışanların refahını ve kurumsal sürdürülebilirliği önceliklendiren kapsayıcı kültürleri teşvik etmek için yaklaşımlarını uyarlamaları gerekecektir. Örgütler modern dünyanın karmaşıklıklarında yol alırken, geleceğin liderlerinin gelişimi sürekli öğrenmeye, uyum sağlamaya ve liderlik, kültür ve performansın birbirine bağlılığına dair derin bir anlayışa bağlılık gerektirecektir.

6. Sonuç

Geçmişten günümüze liderlik literatürü, liderlik anlayışı ve uygulamasında önemli bir evrimi göstermektedir. Bireysel özelliklere odaklanılan ilk dönemden işbirliğine, kültürel yeterliliğe ve etik sorumluluğa yapılan çağdaş vurguya kadar liderlik, karmaşık ve çok yönlü bir yapı haline gelmiştir. Örgütler 21. yüzyılın zorluklarıyla mücadele etmeye devam ettikçe uyum sağlayan, kapsayıcı ve vizyoner liderlere olan ihtiyaç daha da artacaktır. Gelecekteki araştırmalar, özellikle ortaya çıkan küresel zorluklar ve teknolojik gelişmeler bağlamında, liderlik teorisi ve uygulaması arasındaki etkileşimi keşfetmeye devam etmelidir. Liderlikteki mevcut eğilimler, teknolojik ilerlemeler, çeşitlilik ve katılım girişimleri ile duygusal zeka ve sürdürülebilirliğe artan vurguyla şekillenen dinamik ve gelişen bir yapı sergilemektedir.

Liderler, dijital dönüşümü kurumsal etkinliği artırmak, yeniliği teşvik etmek ve dijital ortamın karmaşıklıklarında gezinmek için bir fırsat olarak görmelidirler. Örgütler teknolojik gelişmelere yanıt olarak gelişmeye devam ettikçe, dijital liderliğin rolü için geleceğini şekillendirmede ve sürdürülebilir performansı artırmada kritik olmaya devam etmektedir. Liderler, gerekli

beceri ve yeterlilikleri geliştirerek, dijital çağda gelişen dayanıklı ve uyarlanabilir organizasyonlar yaratmak için teknolojinin gücünden etkili bir şekilde yararlanmalıdırlar.

Yapay zeka liderlik üzerinde karar verme süreçlerindeki, takım dinamiklerindeki, örgüt kültüründeki ve etik hususlarda etkiye bulunmaktadır. Liderler teknolojik okuryazarlığı geliştirerek, inovasyon kültürünü teşvik etmeli ve yapay zekanın etik sonuçlarını ele alarak bu değişikliklere uyum sağlamalıdır. Örgütler dijital çağın karmaşıklıklarında yol almaya devam ederken, liderlerin yapay zeka teknolojilerini entegre etmedeki rolü, işin geleceğini şekillendirmede ve sürdürülebilir örgüt performansını artırmada kritik öneme sahip olmaktadır.

Son zamanlardaki liderlik çalışmaları, çağdaş organizasyonlarda liderliğin karmaşıklığını ve çok yönlü doğasını vurgulamaktadır. Çeşitli liderlik tarzlarının karşılaştırmalı etkinliği, liderliğin çalışanların refahı ve elde tutulması üzerindeki etkisi ve liderliğin yaratıcılık ve organizasyon kültürü üzerindeki etkisi, liderlik söylemini şekillendirmeye devam eden kritik temalar olarak görülmektedir. Örgütler 21. yüzyılın zorluklarıyla yüzleşirken, bu zorlukları ve dinamikleri anlayarak performansı artıran ve çalışanların verimliliğini sağlayacak etkili liderlik uygulamaları geliştirmek için çaba sarf etmektedirler.

Geleceğe baktığımızda liderlik literatürü, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış da dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerden görüşleri birleştirerek gelişmeye devam edecektir. Liderler çeşitli ve çok kültürlü ortamlarda yaşadıkları müddetçe, duygusal zekaya, kültürel yeterliliğe ve kapsayıcılığa olan ihtiyaç çağdaş liderlik uygulamalarını şekillendirmektedir (Collins, 2012). Ayrıca, teknolojinin liderlik üzerindeki etkisiyle liderlerin ekiplerini etkili bir şekilde sürece dahil ederek motive edebilmeleri için dijital araçlardan ve platformlardan yararlanmaya ihtiyaçları vardır (Perriton, 2022). Sonuç olarak, liderlik literatürü erken dönem “Büyük Adam” teorilerinden uyarlanabilirliği, etik hususları ve takipçi gelişiminin önemini vurgulayan çağdaş modellere doğru önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Liderlik, toplumsal değişimlere ve organizasyonel zorluklara yanıt olarak gelişmeye devam ettikçe, gelecekte etkili liderler yetiştirmek için farklı bakış açıları ve uygulamaların entegrasyonu gerekli olacaktır.

Kaynakça

- Ahsan, M. (2023). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and csr performance on financial performance in the italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803.
- AlAjmi, M. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the covid-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
- Alapo, R. (2017). Culture and leadership in the 21st century. *Journal of Cultural and Religious Studies*, 5(4).
- Alparslan, A. M. & Ekşili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274.
- Ameel, M., Myllynen, M., & Kallakorpi, S. (2022). Exploring hybrid leadership. *Jona the Journal of Nursing Administration*, 52(12), 653-658.
- Appel, S. (2020). Beyond the professionalized nongovernmental organization: life-history narratives of grassroots philanthropic leaders in Africa. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 335-353.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Balda, J. (2023). Leadership and the regenerative economy-concepts, cases, and connections: leveraging the sustainable development goals to move toward sustainability leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2023(179), 121-141.
- Bass, B. M. (1990). *Bass Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bencsik, A. (2023). Sustainable leadership in practice in hungary. *ECMLG*, 19(1), 9-19.
- Berkowitz, S., Law, J., Sternberg, P., & Patel, S. (2021). Leadership development in ophthalmology: current impact and future needs. *Journal of Academic Ophthalmology*, 13(01), e32-e39.
- Bylieva, D. (2020). Moving online due to pandemic 2020. *Proceedings of the Joint Conferences: 20th Professional Culture of the Specialist of the Future (PCSF 2020) & 12th Communicative Strategies of Information Society (CSIS 2020)*, 26-27 November, 2020 & 23 - 24 October, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia, 534 - 542
- Black, S. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 04(02), 54-66.

- Bolarinwa, K., Ajayi, I., Adenuga, O., & Obayelu, A. (2023). Leadership styles and employees' job performance at forestry research institute of nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 27(2), 38-46.
- Bornman, J. (2023). Leadership development strategies in interprofessional healthcare collaboration: a rapid review. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 15, 175-192.
- Bridgeforth, B. (2005). Advancing the practice of leadership: a curriculum. *Journal of Leadership Education*, 4(1), 4-30.
- Böyükaslan, H. D. & Yılan, Y. (2023). A view of leadership from a socio-material perspective in the digital World: Distributed Leadership, Organizational Behavior in the Digital World içinde, Ed. Çöğenli, M. Z., Nova Science Publishers.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero worship and the heroic in history*. London, Chapman and Hall
- Cawton, D. L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4
- Chin, J. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership.. *American Psychologist*, 65(3), 150-156.
- Cletzer, D. & Kaufman, E. (2018). Eco-leadership, complexity science, and 21st-century organizations, A Theoretical and Empirical Analysis, *Innovation in Environmental Leadership* içinde, Ed. Redekop, B. W.; Gallagher, D. R. & Satterwhite, R. London: Routledge, 80-96.
- Collins, J. (2012). Identity matters. *Human Resource Development Review*, 11(3), 349-379.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: new directions for critical leadership studies?. *Leadership*, 10(1), 36-55.
- Collinson, D. & Tourish, D. (2015). Teaching leadership critically: new directions for leadership pedagogy. *Academy of Management Learning and Education*, 14(4), 576-594.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21
- Çalışkan, E. N. (2010). *Çokuluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde, Ed. Serinkan, C., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C. Y., Shaughnessy, B. & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory

- to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, 798-821.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dierendonck, D. (2010). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C. Y. & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *Leadership Quarterly*, 25(1), 6-35.
- Dullea, A., González, D., Reddy, R., Diaz, P., Zucker, I., Delgado, J., ... & Ramasamy, R. (2022). Do women have a seat at the table: trends in female representation among the board of directors in american urological association subspecialty societies. *Curcus* 14(2)
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Miad Yayınları
- Fabac, R., Kokot, K., & Bubalo, I. (2022). Path-goal theory – leadership styles and their changes during covid-19 pandemic. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 20(4), 349-374.
- Fauzi, A. (2023). Homeroom leadership style in the learning process. *Edusci*, 1(1), 15-22.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *Istanbul University Journal of Women's Studies*, 19, 1-70.
- Fischer, T. & Sitkin, S. (2023). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372.
- Ford, J., Harding, N., & Gilmore, S. (2023). Re/searching leadership: a critique in two agonies and nine fits. *Human Relations*, 76(6), 809-832.
- Gierlich, M. & Hess, T. (2020). Towards an understanding of data's influence on leadership., 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Potsdam, Germany 1665-1680.
- Gravestock, J. (2022). A scoping review of the literature pertaining to burnout and leadership in mental health clinicians. *Leadership in Health Services*, 36(3), 293-314.
- Güven, E. (2023). Representation of ataturk's leadership qualities in "the 8th grade textbook for the history of turkish revolution and kemalism", in the context of the skills relevant to the 21st century. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(2), 442-456.
- Gündüz, Ş. (2020). *Sürdürülebilir Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

- Hamour, H. (2023). The effect of leadership styles on creative behavior: the mediating role of succession an applied study in jordanian medium and small companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), c01066.
- Hamzah, M., Juraime, F., & Mansor, A. (2016). Malaysian principals' technology leadership practices and curriculum management. *Creative Education*, 07(07), 922-930.
- Harris, A. (2020). Covid-19 – school leadership in crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-326.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 435-458.
- James, W. (1880). Great men, great thoughts and their environment. *Atlantic Monthly*, 46, 441-459.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review.. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kamali, A. (2023). The impact of leadership style on employee wellbeing in dubai government organizations. *ECMLG*, 19(1), 577-582.
- Kapucu, H. (2021). Business leaders' perception of digital transformation in emerging economies: on leader and technology interplay. *International Journal of Advanced Corporate Learning (Ijac)*, 14(1), 43-56.
- Karaköse, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Kaya, B. & Karatepe, O. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- Khan, S., Yasmin, H., & Rashid, A. (2021). Mediation of risk perception between leadership styles and risk management styles of managers. *Global Management Sciences Review*, VI(1), 74-81.
- Klus, M. & Müller, J. (2020). Identifying leadership skills required in the digital age. *CESifo Working Paper*, No.8180.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım
- Kramer, M., Page, L., & Klemic, G. (2019). Evolving leadership: new clues and cues toward environment and context. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 82-85.

- Lameck, W. (2023). The relative influence of leadership factors on employee retention in local government. *Journal of Public Administration Studies*, 5(2), 43-52.
- Larson, L. & DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377.
- Lee, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall?. *International Journal of Management and Applied Research*, 1(1), 17-29.
- Lokaj, A. & Sadrija, T. (2020). Organizational culture influenced by leadership styles: the case of private businesses in kosovo. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 306-314.
- Lumby, J. (2014). School leaders' gender strategies. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 28-45.
- Manahar, B. A. (2019). Leadership development using the SPSS Method, Contemporaneity of Language and Literature in the Robotized, 1(5), 93-102
- Marks, H. & Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Matarazzo, J. & Pearlstein, T. (2016). Leadership in disruptive times. *Ifla Journal*, 42(3), 162-178.
- McCann, L. & Mollan, S. (2021). Placing camelot: cultivating leadership and learning in the kennedy presidency. *Leadership*, 18(1), 120-139.
- Megheirkouni, M. & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *The Journal of Management Development*, 39(1), 97-124.
- Mollah, M., Choi, J., Hwang, S., & Shin, J. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of south korea in the digital age: the effect of digital leadership on it capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875.
- Mumford, M. D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing, *Leadership Quarterly*, 11, 87–114.
- Mwakajila, H. & Nyello, R. (2021). Leadership styles, firm characteristics and business financial performance of small and medium enterprises (smes) in tanzania. *Open Journal of Business and Management*, 09(04), 1696-1713.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Nugroho, P., Rustiadi, E., & Castyana, B. (2022). The correlation of leadership styles toward sports federation performance. *Jurnal Sportif Jurnal Penelitian Pembelajaran*, 8(4), 451-459.
- Omogero, E. & Okwutu, A. (2023). Effect of leadership styles on employee job performance in manufacturing industry in nigeria: a study of dufil prima foods plc, port harcourt. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 5(2), 29-39.
- Özalp, İ.; Eren, G. & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred, E. Fiedler Teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 161-205
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615–639.
- Paksoy, M. H. (2010). Küreselleşme ve Liderlik. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde*, Ed. Serinkan, C. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Perriton, L. (2022). The problematic persistence of gender reflexivity in women's leadership development. *The Journal of Management Development*, 41(5), 335-347.
- Purnomo, E. N., Imron, A., Wiyono, B. B., Sobri, A. Y., & Dami, Z. A. (2023). E-leadership, technology acceptance and technological self-efficacy: Its effect on teacher attitudes in using virtual learning environments. *Pegem journal of Education and Instruction*, 13(4), 189-198.
- Raman, A. & Thannimalai, R. (2019). Importance of technology leadership for technology integration: gender and professional development perspective. *Sage Open*, 9(4).
- Ridho, M., Lesmana, I., Safitri, H., Meirani, R., & Prestiadi, D. (2023). Digital leadership in the scope of education., *ICEMT 2022, ASSEHR 727*, 52-61.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*, London:Kogan Page
- Sanchez, D., Rueda, A., Zimman, H., Haydon, R., Díaz, D., & Kawasaki, K. (2023). Team success: a mixed methods approach to evaluating virtual team leadership behaviors. *Multimodal Technologies and Interaction*, 7(5), 48.
- Sekiguchi, T. & Cuyper, N. (2022). Addressing new leadership challenges in a rapidly changing world. *Applied Psychology*, 72(4), 1741-1750.
- Siangchokyoo, N. & Klinger, R. (2021). Shared leadership and team performance: the joint effect of team dispositional composition and collective identification. *Group & Organization Management*, 47(1), 109-140.

- Simas, T., Cain, J., Milner, R., Meacham, M., Bannon, A., Levin, L., ... & Thorndyke, L. (2019). A systematic review of development programs designed to address leadership in academic health center faculty. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 39(1), 42-48.
- Sivaruban, S. (2021). A critical perspective of leadership theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57-65.
- Soydan, S. (1977). Organizasyon açısından önderlik teorilerine bir bakış, *Organizasyon*, 1(3)
- Thanh, N. & Quang, N. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: evidence from vietnam's public sector. *Sage Open*, 12(2).
- Todorović, G., Puskarić, H., Klochkov, Y., Šimić, V., Lazić, Z., & Đorđević, A. (2022). Creating quality-based smart sustainable public parking enterprises: a methodology to reframe organizations into smart organizations. *Sustainability*, 14(11), 6641.
- Torrez, M. & Rocco, M. (2015). Building critical capacities for leadership learning. *New Directions for Student Leadership*, 2015(145), 19-34.
- Turner, J., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K., & Chung, C. (2018). Leadership development techniques. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557.
- Tutar, H. & Güler, S. (2022). Yeni iş ekosisteminin bir gereği olarak dijital liderlik: kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 323-349
- Ünal, E., Uzun, A., & Karataş, S. (2015). An examination of school administrators' technology leadership self-efficacy / ispitivanje samoučinkovitosti ravnateljica u upravljanju tehnologijom. *Croatian Journal of Education - Hrvatski Časopis Za Odgoj I Obrazovanje*, 17(1).
- Vaja, J. (2017). Ethical leadership in the digital age: assessing the role of leaders in nurturing ethical behavior in technology-driven organizations. *International Journal of Management and Development Studies*, 6(10), 118-126
- Visser, J. & Scheepers, C. (2021). Exploratory and exploitative innovation influenced by contextual leadership, environmental dynamism and innovation climate. *European Business Review*, 34(1), 127-152.
- Vuorivirta-Vuoti, E. (2023). Nurse leaders' perceptions of future leadership in hospital settings in the post-pandemic era: a qualitative descriptive study. *Leadership in Health Services*, 37(5), 33-48.
- Wangmo, S. (2021). Explorative study on leadership styles of heads of the public technical training institutes in bhutan. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(1), 73-83.

- Willcocks, S. & Willcocks, E. (2023). Shared leadership in integrated care networks: the case of “hub and spoke” networks in oral and maxillofacial surgery (omfs) in the english nhs. *Journal of Integrated Care*, 31(2), 103-117
- Wilson, S. (2016). *Thinking Differently about Leadership*, UK: Edward Elgar Publishing
- Yahşi, Ö. & Hopcan, S. (2021). Reviewing the structural relationship among the technology leadership, technostress and technology acceptance of school administrators. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(6), 1781-1797.
- Yasmeen, A. (2023). How ambidextrous leadership enhances employee creativity: a quantitative approach. *Evidence-Based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 421-440.
- Yılan, Y. & Özkara, B. (2021). Sıra dışı liderlik tarzları üzerine bir ölçek geliştirme çalışması, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1106-1122
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., & Johnson, R. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.

Bilgi Yoğun Organizasyonlarda Liderlik

Mustafa Doruk Mutlu¹

Özet

Günümüz dünyasının toplumlari eski zamanlardaki toplumlara göre bilgiye çok daha kolay ve hızlı ulaşmaktadır. Bu erişme zamandan ve mekândan bağımsız olmaktadır. Ayrıca bilgi gelişimin temelidir. İnsanlık var olan bilgilerin üzerine yenilerini keşfederek gelişme elde etmiştir. Günümüzde üretilen veya elde edilen yeni bilgiler sayesinde toplumsal hayat kolaylaşıyor yeni teknolojiler geliştiriliyor, sağlık sistemleri iyileşiyor ve refah artıyor. Bilginin öneminin farkında olan günümüzün gelişmiş ve çağa önderlik eden toplumlari bilgi toplumlari olarak adlandırılıyor. Bilgi toplumlarinin yeni bilgi üretiminde faydalandığı temel mekanizma yeni bilgi üretimine odaklanan örgütler olmaktadır. Bilgi yoğun organizasyonlar olarak adlandırılan bu örgütler sağlık, tarım, enerji, eğitim, teknoloji, ekonomi ve ulaşım gibi birçok sektörde yeni bilgi üretimini körükleyen en temel mekanizma pozisyonundalar. Peki bu kurumlarda yeni bilgi nasıl üretiliyor? Bu sorunun cevabı bilgi yoğun organizasyonların parlak çalışanlarında mevcuttur. Bilgi çalışanları (işçileri) denilen bu bireyler mevcuttur. Yetenek ve deneyimleri sayesinde sahip oldukları örtülü bilgiyi ve bilişim teknolojilerini kullanarak, diğer bilgi işçileri ile etkileşim içerisinde kompleks problemleri çözerek yeni bilgi üretimine katkıda bulunuyorlar. Bu çalışma da günümüz bilgi toplumlarinin nadide örgüleri olan bilgi yoğun organizasyonlara mercek tutmakta ve modern dönemi geride bırakmış olan bu post-bürokrasilerde gerçekleşen liderlik dinamiklerini derinlemesine irdelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bilgi yoğun bağlamlar özelinde yöneticilerden beklenen liderlik becerilerini açığa çıkarmakta, post-modern dönemin gözde kurumlarında liderliğin evrildiği noktayı tartışarak teorik bir çerçeve sunmaktadır.

1 Dr.Öğr.Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, doruk.mutlu@yobu.edu.tr,
Orcid: 0000-0002-7790-4249.

Giriş

Bu çalışma post modern (modern sonrası) dönemde ortaya çıkan inovasyon (yenilik) odaklı çağdaş örgütlerdeki liderlik dinamiklerine mercek tutmayı amaçlamaktadır. Günümüzde küreselleşme ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler yüksek dinamizm içeren rekabetçi sektörlerin oluşmasına yol açmıştır. Bu yeni çalışma bağlamı içerisinde hayatta kalabilen ve sürdürülebilir bir başarı üreten yeni örgütsel formlar doğmuştur. İlk olarak Peter Drucker tarafından (1988) bilgi yoğun örgütler olarak adlandırılan bu örgütlerin klasik örgütlerden radikal farklılıklar gösterdiği ve yeni bilgi üretimini odaklarına alarak sektörde öncü ve rekabetçi bir pozisyon aldıkları gözlemlenmiştir. Bu örgütler, çalıştıkları faaliyet alanındaki var olan bilgi dağarcığını bünyelerinde çalıştırdıkları uzman kişilerin iş birliği yaparak genişletmesi sonucunda sürdürülebilirliklerini devam ettirmektedirler. Bilgi çalışanları olarak adlandırılan bu çalışanların temel görevi işleri ile alakalı yeni bilgi üretimini ve dolayısıyla inovatif sonuçları körüklemektir. Bu açıdan bakıldığında günümüz iş ortamının yeni kurallarını yazan örgütlerin en değerli kaynakları yenilikçi sonuçlara ulaşılmasında direk katkı yapan bilgi çalışanları olmaktadır. Kendi spesifik alanında örgütteki herkesten fazla ve kritik önemdeki bilgiye ve beceriye sahip bu çalışanlar analiz edildiğinde güç dinamiklerinin de bu çalışanlardan yana bir eğilim gösterdiği gözlemlenmiştir. Geleneksel organizasyonlardan farklı bir doğaya sahip olan bu postmodern örgütlerde doğal olarak liderlik dinamikleri de radikal bir farklılaşma göstermektedir. Buradan hareketle bu örgütlerdeki liderliğin güç, statü, rol ve görev dinamikleri açısından nasıl farklılaştığı bu çalışmanın ana odağını oluşturmaktadır.

1. Liderlik

Lider ve liderlik kavramları gerek sıfat olarak gerekse eylem belirtme aracı olarak geçmişte olduğu gibi günümüzde de toplumların gündeminde yer alan ve gelecekte de gündeminde kalma potansiyeli yüksek olan kavramlardır. Sosyal hayatta çokça önemli olan dolayısıyla birey ve toplum dinamiklerini etkileyen bir olgu olarak liderlik pek çok farklı araştırmaya konu olmuş ve birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu farklılaşmanın en önemli sebebi olarak, liderlik kavramının kompleks bir etkileşim içerisinde olan lider, takipçi ve bağlam boyutlarını içermesi gösterilmektedir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009). Sonuç olarak literatürde birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiş ve benimsenmiş net bir liderlik kavramı bulunmamaktadır. Bununla beraber birçok araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulardan yola çıkarak; liderlik kavramının birçok durumda bazı ortak özellikleri barındırdığı söylenebilir. Bu özelliklerden en önemlisi

ve en çok vurgulananı etkileme becerisidir. Etkilemenin yanı sıra genellikle liderliğin bir süreç içerisinde vuku bulduğu, bir topluluk bağlamında ortaya çıktığı ve bir hedef doğrultusunda gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Northouse, 2021).

Öte yandan, modernizmin getirdiği büyük toplumsal değişimlerle birlikte iş ve organizasyonların da doğası değişmiştir. Bu değişim ile birlikte zamanla liderlik faaliyeti direktifler aracılığıyla yönlendirme giysisini değiştirerek içinde bulunulan bağlama göre koçluk yapma, güçlendirme, kolaylaştırma, vizyon gösterip ilham vermeye bürünmüştür. Ayrıca 1970'lerin sonlarına doğru modern dönemden postmodern döneme geçiş yapıldığı ve bu dönemde kendine has toplumsal dinamiklerinin olduğu ve dolayısıyla post-modern örgütlerin (post-bürokrasilerin) doğduğu öne sürülmektedir. Sonuç olarak bu gelişmeler liderlerden beklenen özelliklerin de yine bir evrim geçirmesine sebep olmuştur. Bu evrimle birlikte milenyum sonrası liderlerin daha çok çalışanların becerilerini geliştirme, örgütsel öğrenme potansiyelini arttırma, yenilikçi kültür geliştirme, bilgi üretimini ve paylaşımını arttırma noktalarında etkili olmaları beklenmektedir (Mullins, 2002, Senge, 2006; Akyürek, 2020; Mutlu, 2021).

Dahası, sanayi devrimiyle başlayıp kapitalist dinamiklerle temeli atılmış günümüz toplumlarında, özellikle bürokrasinin yükselişiyle birlikte yöneticilik terimi de ciddi bir role sahip olmuştur. Bu noktada liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farktan bahsetmek önem arz etmektedir. Liderlik daha çok yeni bir vizyon doğrultusunda güçlü bir değişimi başlatabilme sanatı iken yönetim ise statükoyu koruma başarısı ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu bilgileri baz alarak Zalcznik hayli dikkat çeken makalesinde (1977) her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığını ve tam tersi olarak da her liderinde yönetici olmak zorunda olmadığını altını çizmiştir. Fakat kimi zaman ve bağlamlarda lider yöneticilerinde örgütlerde var olabileceğini belirtmek gerekir. Bir başka deyişle liderlik vasıflarına sahip bir yöneticiler örgütler adına pozitif sonuçlar üretme konusunda iki yönlü becerileriyle önemli rol oynayabileceklerdir (Yukl, 2010). Sonuç olarak, örgütlerde başarılı olmak adına bu iki hayati rolün dengeli ve doğru zamanda kullanılmasının önem arz etmektedir (Drucker, 2009).

Nihayetinde liderlik kavramı çelişkili ve kaygan bir kavramdır (Clegg vd., 2019). Bu anlamda liderliği (yöneticilik gibi) örgütteki tek bir kişiye atfetmek her zaman için doğru olmayabilir. Ayrıca bir şirkette bir kişi yöneticilik yaparken başka bir kişi bir lider olarak gün yüzüne çıkabilir. Bu durumunda ötesinde liderlik faaliyeti birden fazla kişi tarafından da paylaşılabilir (Pearce and Conger, 2002). Bu durumla ilişkili olarak hastane

ve özelinde ameliyat operasyonlarına yönelik bağlamlarda liderliğin yüksek değişim hızına sahip olduğuna yönelik bulgular mevcuttur (Edmondson, 1996). Bu bulguların da ötesinde günümüzde özellikle eleştirel teorisyenler liderlere ihtiyaç olup olmadığını da sorgulamaktadır. Toplumlarda liderlik beklentisinin abartıldığını ve pekâlâ bazı bağlamlarda liderlere ya da liderlik faaliyetine de gerek olmadan etkin ve verimli olunabileceği belirtilmiştir. Bu sebeple de bir kurtarıcı kahraman olarak lideri bekleme eğiliminin oluşumunu eleştirmektedirler (Alvesson ve Spicer, 2011). Ayrıca bilgi odaklı bazı örgütsel bağlamlarda da yine bizim anladığımız ya da beklediğimiz şekilde liderlere ihtiyacın olmaya bileceği bulgulanmış ve vurgulanmıştır (Alvesson ve Sveningson, 2003a).

Yukarıda liderlik ile ilgili verilen bu bilgiler ışığında, mevcut çalışma günümüzün teknoloji bazlı ve dinamik dünyasındaki postmodern toplumlarda oluşan ve örgütlerin güncel ve en gelişmiş versiyonları olarak tanımlanan bilgi yoğun organizasyonlardaki liderlik dinamiklerini mercek altına almak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda konu ile ilgili kapsamlı teorik bir çerçeve sunmak çalışmanın temel odağını oluşturmaktadır.

2. Bilgi Yoğun Organizasyonlar

Günümüzde yeni bilgi üretimi bazlı faaliyetler birçok örgütün temel odağını oluşturmaktadır. Bu oluşumun en temel sebebi birçok örgütsel bağlamda inovasyonun öneminin artmasıdır. Dünyanın herhangi bir bölgesinde geliştirilip hızla küresel piyasalarda yer edinen teknolojiler sektörlerdeki dinamizmi arttırmıştır. Bu sebeple de toplumların rekabetçi, sürdürülebilir ve refah pozisyonlarını devam ettirmeleri için yenilik yapmayı gündemlerine almalarına sebep olmuştur. Günümüzde birçok gelişmiş toplum sanayi devrimi ile oluşan toplum dinamiklerinden hızla enformasyon temelli yeni bilgi üretimini odağına alan yapıya doğru evrilmektedir (Drucker, 1993). Bazı yazarlar tarafından bilgi toplumları olarak da ifade edilen bu toplumlar, ekonomilerini de bilgi temelli hale getirerek bilgiyi ülkeler arası rekabetin en temel belirleyicisi haline getirmişlerdir. Dolayısıyla bilgi ekonomisiyle beslenen toplumlarda bilgi ekonomik üretim faktörleri arasında en öncelikle konuma sahip olmuştur (Kavak, 2009).

Bilgi ekonomisi, yeni bilgi üretimi ile temellenen ve dolayısıyla inovasyon bazlı bir ekonomidir. Bu açıdan bakıldığında artan bilgi odaklı rekabet hem hükümetleri hem de toplumdaki iş örgütlerini yeni bilgi üretimini sağlayacak faaliyetlere ve üretilen bu bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bilgi teknolojilerini kullanmaya yöneltmektedir. Böylelikle toplumun inovasyon potansiyelinin artması ve rekabetçi bir

yapıya bürünmesi hedeflenmektedir (Tapscott, 1997; Kavrakoğlu, 2006). Günümüzün teknoloji odaklı postmodern toplumlarında bu bilgi odaklı gelişmeler inovasyonu en önemli gündem olarak belirleyen yeni tip örgütlerinde doğmasına yol açmıştır.

Bilgi yoğun organizasyonlar olarak adlandırılan yeni tip örgütler güçlü bir entelektüel sermayeye sahip olmakla beraber yeni bilgi üretimini ve dolayısıyla inovasyonu en temel odakları olarak belirlemişlerdir. Bu örgütler özellikle teknoloji ve bilimdeki gelişmeleri takip ederek ve karmaşıklık ve belirsizlik ile başa çıkarak dinamik bir yapıdaki küresel rekabete uyum sağlamaya odaklanmaktadır (Alvesson, 2004). Bu açıdan bakıldığında bu örgütlerde yapılan işlerde geleneksel anlayışla yönetilen örgütlere göre farklılaşmaktadır. Bilgi yoğun firmalarda yapılan işler daha entelektüel temelli olmakla birlikte teorik, analitik ve deneysel bilgi üretimi, kullanımı, paylaşımını içeren bilgi temelli işler olmaktadır. Bu tip örgütlerde bilgi işini gerçekleştiren çalışanlar da genellikle kendi alanında yüksek derecede entelektüel birikime, beceriye ve deneyime sahip olan bilgi çalışanları (işçileri) olarak adlandırılmaktadırlar. Bu bilgilerden hareketle bilgi işinin organizasyonun ve bilgi çalışanlarının verimliliğinin bilgi yoğun organizasyonların başarısı için olmazsa olmaz kriterler olduğu anlaşılmaktadır (Zaim, 2010). Bilgi odaklı organizasyonlarla diğer örgütler arasındaki temel belirleyici değişken fiziksel efor yerine zihin gücü ve yeteneklerden yararlanan, deneyimle harmanlanan karmaşık sorunlarla baş etmeye yönelik işin doğasıdır (Robertson ve Swan, 2003). Bu işlerin doğası gereği standartlaştırılmaması sürekli ve sürdürülebilir bir yeni bilgi üretimini gerektirmekte ve bunun için de bilgi çalışanlarının varlığı onları en değerli kaynak pozisyonuna getirmektedir. Nihayetinde yeni bilgi üretimi ve bilgi işinin gerçekleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan yenilikçi fikir, ürün ya da hizmetler bilgi çalışanları tarafından orjinalleştirilmektedir (Davenport et al., 2002).

Bilgi yoğun organizasyonlarda hiyerarşiden bahsetmek neredeyse olanaksızdır. İnisiyatif genellikle bilgi çalışanlarında olduğu için bu tarz örgütlenmelerde orta kademe yönetici sayısı bir hayli az dolayısıyla basık ve yatay bir organizasyon yapılanması görülür. Bu bilgiler baz alındığında Mintzberg'in betimlediği adhokratik örgüt yapısının bu örgütlerin işleyiş tarzı ile örtüşen bir yapı tarzı olduğundan bahsedilebilir (Newell vd., 2009). Mintzberg (2014) adhokrasileri esnek, yatay ve organik bazlı tasarlanan örgütler olarak değerlendirmiştir. Ek olarak farklı disiplinlerden gelen uzman nitelikli kişilerin birbirleriyle özgürce etkileşimde bulunabilecekleri esnek bir örgütsel tasarım olarak betimlemiştir. Böylelikle bilgi çalışanlarının yeni bilgi üretimine yönelik bilgi işlerini tamamlayabilecekleri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri özerk çalışma atmosferinin oluşmasına olanak

sağlanabilecektir. Nitekim bilgi yoğun organizasyonlar inovasyon odakları nedeniyle bilgi çalışanlarının dikkatini çekerek işe almak, beraber çalışmalarını sağlayarak yenilikçi sonuçlara ulaşmak için tasarlanmış örgütlerdir.

Bilgi yoğun örgütlere örnek olarak hukuk, muhasebe, bilgisayar programcılığı, mühendislik ve yönetim danışmanlığı firmaları, finansal yatırım firmaları, reklam ajansları, AR-GE birimleri, ilaç ve biyoteknoloji şirketleri, inovasyon odaklı yüksek teknoloji firmaları gösterilebilir (Newell vd., 2009). Ek olarak bilgi yoğun organizasyonlar sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de bulunabilirler. Uzman sağlık profesyonellerinin çalıştığı tıp ve diş hekimliği gibi sağlık hizmeti sağlayan kuruluşlar, üniversiteler bu kurumlara örnek olarak verilebilir (Robertson ve Swan, 2004). Kamu sektöründe faaliyette bulunan Alvesson'a (2004) göre bu firmalar bilgi toplumlarındaki total iş gücünün %20'lik kısmını istihdam etseler de buldukları sektör veya ülke ekonomileri için inanılmaz bir potansiyel yaratabilmektedirler. Özellikle küreselleşen dünyada bilgi yoğun firmalar tarafından geliştirilen yenilikçi ürün ve hizmetler dünya çapında bir etki yaratarak birçok sektörün akışını değiştirebilmektedir. Nitekim bugün ABD bazlı bir bilgi yoğun teknoloji firması olan Apple firmasının geliştirmiş olduğu inovatif ürün ve iş modelleri birçok endüstrinin dinamiklerinde düzen bozucu derecede etkiler yaratmıştır (Laudon ve Laudon, 2014).

Yukarıda verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere bilgi yoğun organizasyonlar kendi faaliyet alanlarına göre farklılaşabilmektedirler. Buradan hareketle bu örgütlerin nasıl sınıflandırılacağına yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilki 1997 yılında Lowendahl tarafından yapılmış ve bilgi yoğun örgütler stratejik odaklarına göre sınıflandırılmıştır. Çalışma sonucunda çözüm bazlı (yönetim danışmanlığı firmaları; eğitim ve gelişim firmaları), problem çözme bazlı (reklam ajansları, program geliştirme firmaları) ve müşteri tabanlı (ör. Muhasebe firmaları, hukuk firmaları) olmak üzere 3 çeşit sınıflandırma ortaya çıkmıştır. Sonrasında bu sınıflandırmaya alternatif yaklaşımlarda geliştirilmiştir. Alvesson (2004) bilgi yoğun firmalar üzerine yazdığı kitabında bu firmaları ürün inovasyonuna odaklanan firmalar (AR-GE şirketleri) ve profesyonel hizmet firmaları (yaratıcı hizmet ve tasarım firmaları; finansal hizmet ve danışmanlık firmaları, yönetim danışmanlığı firmaları) olmak üzere iki boyutta gruplandırmıştır. Fakat yapılan bu taksonomiler özellikle son yirmi yıl içerisinde görünürlükleri ve dünya üzerindeki birçok toplum üzerinde etkileri git gide artan dijital bilgi yoğun firmaları kapsamamaktadır (Lyer ve Davenport, 2008). Sonrasında Mutlu (2017) doktora tezinde bu firmaları da kapsayan yeni bir sınıflandırma daha yapıp tablolastırmıştır.

Tablo 1: Bilgi Yoğun Organizasyon Çeşitleri

Bilgi Yoğun Organizasyon Çeşitleri	Örnekler	Stratejik Odakları:
Profesyonel Servis Firmaları	Yönetim, Mühendislik veya BT Danışmanlıkları, Hukuk veya Muhasebe şirketleri, Reklam ajansları	Müşteri firmalara çözümler sunmak.
Somut Ürün Bazlı Organizasyonlar	ARGE Yazılım Geliştirme	Yeni ürün geliştirme, inovasyon
Dijital Örgütler	Sosyal medya ve İnternet tabanlı Arama Motoru firmaları vb.	Müşterilerine veya halka internet üzerinden yeni hizmetler önermek.

Sonuç olarak günümüzün post modern, küreselleşmiş ve hızlı bir dijital dönüşüm yaşayan dünyasında örgütlerin yapısı da değişmeye başlamaktadır. Bilgi odaklı toplumların yükselişiyle birlikte bilgi ekonomisinin önemi artmış ve bu gelişmeler günümüzün bilgi yoğun organizasyonlarını doğurmuşlardır. Post bürokratik yapıdaki bu örgütler sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabetçi avantajları elde etmek adına daha düz, hiyerarşi ve otorite olgularından uzak ve yenilik odaklı bir doğaya sahip olmaktadır. Ayrıca yine bu örgütler yoğun belirsizlik ve karmaşıklık içeren bilgi odakları işlerini çözümlmeleri için bilgi odaklı çalışanlara ihtiyaç duymakta ve bu çalışanlar etrafında örgütsel gerçekliklerini kurgulamaktadırlar. Bilgi yoğun organizasyonları ve bu örgütlerdeki liderlik dinamiklerini daha iyi açıklamak için bilgi çalışanlarının doğasının anlaşılması önem arz etmektedir.

3. Bilgi Çalışanları (İşçileri)

Bilgi çalışanları, bilgi yoğun organizasyonları ayakta tutan ve yeni bilgi üretip inovatif olmalarını sağlayan en değerli kaynak pozisyonundadırlar. Bu durumun en önemli sebebi olarak da bilgi yoğun bağlamdaki en önemli üretim faktörü olan bilginin kendisine sahip olmaları gösterilmektedir. Bilgi çalışanları genellikle prestijli bir eğitim geçmişine sahip olan, bilgili, deneyimli ve kendi spesifik iş alanlarında ezoterik uzmanlığa sahip olan çalışanlar olarak nitelendirilmektedirler (Newel vd. 2009). Dahası bilgi çalışanlarının sahip oldukları örtük bilgiyle beraber bahsi geçen özelliklerinin elde edilmesi hiç de kolay değildir (Courtney vd., 2007). Bu sebeple mavi yakalı, beyaz yakalı çalışanlara kıyasla altın yakalı çalışanlar olarak da adlandırılmaktadırlar (Roc, 2001) Bilgi çalışanlarına örnek olarak yönetim danışmanları, AR-GE çalışanlarını, cerrahları, bilim adamlarını ve yazılım mühendisleri verilebilir.

Bilgi çalışanları kendi bilgi, beceri, deneyim ve kimliklerini geliştirebilecekleri çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Robertson and Swan, 2003; Alvesson, Karreman ve Sullivan, 2015). Bu açıdan bakıldığında örgütsel kimliğin prestijli olduğu ve kendileri gibi nadide çalışanların bulunduğu örgütleri tercih etmektedirler. Bu şekilde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak sosyal ve entelektüel etkileşimlere girerek yeni bilgiler açığa çıkararak yeni inovasyonlar meydana getirebilecekleri ve böylelikle kimliklerini daha güçlendirebilecekleri kurumlarda çalışmak istemektedirler (Alvesson, 2000; Alvesson, 2001; Horwitz vd., 2003; Mutlu, 2015). Aslına bakılırsa bilgi çalışanları herkesin yapabileceği işlerden çok kendilerine meydan okuyucu ve zorlayıcı işleri tercih ederler. Bu işleri başararak örgüt ve hatta sektördeki diğer bilgi çalışanları arasındaki kimliklerini inşa ederler ve temel çalışma motivasyonlarını buradan alırlar (Newell vd., 2009).

Bilgi çalışanlarının bilgi yoğun organizasyonlardaki görevi temel olarak yeni bilgi üretimine katkıda bulunmak ve bu yeni bilgilerin örgüt içinde etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca örgüt içinde var olan bir bilginin daha verimli ve karlı bir şekilde uygulanmasını sağlamak da bilgi çalışanlarının üzerine odaklandığı kritik bilgi işlerindedir (Blacker, 1996; Davenport vd., 1996). Bir başka deyişle kompleks problemlere bireysel ya da takım halinde çalışarak çözümler üretmek, pazarın akışını etkileyecek yeni fikirlerin üretilmesi ve sonrasında bunların ürün ya da hizmet inovasyonuna dönüştürülmesi bilgi yoğun firmaların bu çalışanlardan öncelikli beklentileri olmaktadır (Miller, 1997; Robertson ve Swan, 1998; Drucker, 1999). Kendi iş alanlarında örtülü bilgi ve uzmanlık sahibi olan bilgi işçilerinin doğrudan kontrolü ve işlerine müdahale edilmesi çoğunlukla söz konusu olmaz. Nitekim yaptıkları bilgi işini onlardan daha iyi yapabilecek alternatif biri de yoktur. Bu bilgiler doğrultusunda bilgi çalışanlarının bilgi işini gerçekleştirirken örgüt içinde yüksek otonomiye sahip olduklarını belirtmek gerekir (Mutlu, 2019).

Müşterilerine danışmanlık hizmeti veren bilgi yoğun organizasyonların bilgi çalışanları kimi zaman kendi firmalarından uzakta müşteri firmalarında performans gösterebilmektedirler. Bu tarz iş bağlamlarında da firmaların bilgi çalışanlarından beklentisi bilgi işini gerçekleştirirken aslında orijinallik, zekâ ve uzmanlığı birleştirerek seçkin kurum kimliğini sembolize edebilmeleridir. Nitekim bilgi işlerinin standart bir yapıda olması, iş tanımlarının bir hayli esnek hazırlanması ve yüksek seviyede belirsizlik içermesi net bir performans kriterinin oluşmasını etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında yoğun belirsizlik içeren müşteri problemlerinin çözümünde bilgi çalışanlarının çok azı el kitabına uygun hareket eder (Alvesson, 1993; Alvesson, 2001).

Diğer taraftan bilgi çalışanlarının pozisyonları kolaylıkla doldurulamamaktadır. Bu durum özellikle bilgi yoğun firmalarda bilgi çalışanlarını cezbedip işe alma sonrasında da elde tutup kaybetmemeye yönelik insan kaynakları stratejileri geliştirilmesine yol açmaktadır (Carleton, 2011; Yiğitcanlar vd, 2024). Bunun için öncelikle örgütler yüksek maaş, prim ve net kariyer planlarını içeren cazip iş teklifi paketleri, modern bakış açısıyla hazırlanmış çalışma ofisleri, birlikte çalışıp yükselecek diğer yıldız çalışanların varlığı, çeşitli eğitim ve geliştirme olanaklarının olduğu psikolojik rahatlık sağlayan çalışma ortamları hazırlamaktadırlar. Sonrasında da altın yakalıları örgütte tutmak adına örgütün özgün ve güçlü bir imajının olması, bilgi çalışanları ile partnerlik anlaşmaları, örgüt kültürü aracılığıyla normatif kontrol stratejileri uygulanabilmektedir (Frenkel vd., 1995; Mutlu, 2020).

Hiyerarşinin ve kontrolün çok zayıf olduğu bilgi yoğun organizasyonlarda, bilgi çalışanları yetkinlikleri ve uzmanlıkları gereği çoğu zaman kendi işleri ile ilgili kararları alarak yönetme özgürlüğünü ellerinde bulundurlar. Sonuç olarak bilgi yoğun organizasyonlar için en kritik değere sahip olan bilgi işinden bilgi çalışanları sorumludurlar. Bu geniş yetki ve sorumluluk karşısında örgütteki yöneticilere göre pozisyonları geleneksel örgütlere kıyasla bir hayli güçlüdür. Bu durum kimi zaman örgüt yöneticileriyle bilgi çalışanları arasında çatışmanın çıkmasına bile sebep olabilmektedir. Yöneticiler kendi motivasyon ve kimliklerini çoğu zaman örgütlerin karlılığı ve verimliliği üzerine konumlandırırken bilgi çalışanları ise yeni keşiflere ve deneyimlere odaklanmaktadır. Diğer taraftan böyle bir bağlamda bazı araştırmacılar yöneticilerin temel görevlerinin aslında bilgi çalışanlarının işlerini kolaylaştırmadan ibaret olduğunu ve liderlik olgusuna ihtiyaç duyulup duyulmadığını sorgulamaktadırlar (Newell vd., 2009; Alvesson, 2004). Mevcut çalışmada bir sonraki bölümde bilgi yoğun organizasyonlardaki yöneticilerin liderlik rolleri ve yetkinlikleri derinlemesine irdelenecektir.

4. Bilgi Yoğun Organizasyonlarda Liderlik

Bilgi yoğun organizasyonlarda bilgi çalışanlarının en temel üretim aracı olan bilginin sahibi ya da üreticisi olmalarından dolayı yüksek bir değere sahip olduğu belirtilmişti. Bir başka deyişle yaptığı işle ilgili olarak örgütün kaybetmek istemediği ve örtülü bilgiye sahip olan bilgi çalışanı işi ile ilgili olarak inisiyatif alma ve karar verme yetkinliği ve gücüne sahiptir. Ek olarak bilgi çalışanlarının yoğun kontrol ve yönlendirmeden de bağımsız tutulduğu bilinmektedir. Böyle bir ortamda liderlik nasıl oluşmaktadır ya da oluşmakta mıdır? Yöneticilerin liderlik yapabilmeleri için aranan liderlik yetkinlikleri nelerdir? Bu soruyu cevaplamak adına literatürde çeşitli bulgu ve argümanları birbirleriyle çelişen araştırmalar mevcuttur.

Öncelikle Alvesson ve Sveningsson (2003b) yaşam bilimleri sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun bilgi yoğun nitelikteki AR-GE biriminde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda bu birimdeki yöneticilerin gerçekleştirdiği liderliğin çoğunun çok sıradan davranışlar içerdiğini tespit etmişlerdir. Bilgi çalışanlarının anlattıklarını dinleme, onlarla muhabbet etme ve neşeli olmak gibi sıradan eylemlerin liderlikle bağdaştırıldığını bulgulamışlardır. Araştırmacılar yerleşmiş bir algı olan liderlerin ve liderliğin önemli olduğu düşüncesi sebebiyle çalışanların yöneticilerinden liderliğe yönelik jest ve davranışlar beklediğini vurgulamışlardır. Yukarıda da bahsedildiği üzere bilgi yoğun örgütlerde yöneticiler bilgi çalışanları ile karşılaştırılacak yetki ve uzmanlıkta değillerdir. Nitekim her bir bilgi çalışanının kendi uzmanlık alanında farklı örtülü bilgilere sahip olacağından yöneticilerden böyle bir yetkinlik beklemek gerçekçi olmamaktadır. Bu sebeple araştırmacılara göre bu tarz bağlamlarda yöneticiler çalışanlarını dinlemek ve onlara iyi anlaşmayı sağlayacak davranışlara yönelmektedirler. Aslında bu davranışlar dışında bilgi işi ile ilgili liderlik anlamında pek de fazla bulguya rastlayamamışlardır. Elde edilen gözlem ve sonuçlar araştırmacıların etkileme, ilham verme gibi liderlikle bağdaştırılan durumların oluşmadığını ve bu sebeple de bilgi yoğun bağlamda gerçek anlamda liderliğin varlığının sorgulanması gerektiğini vurgulamışlardır.

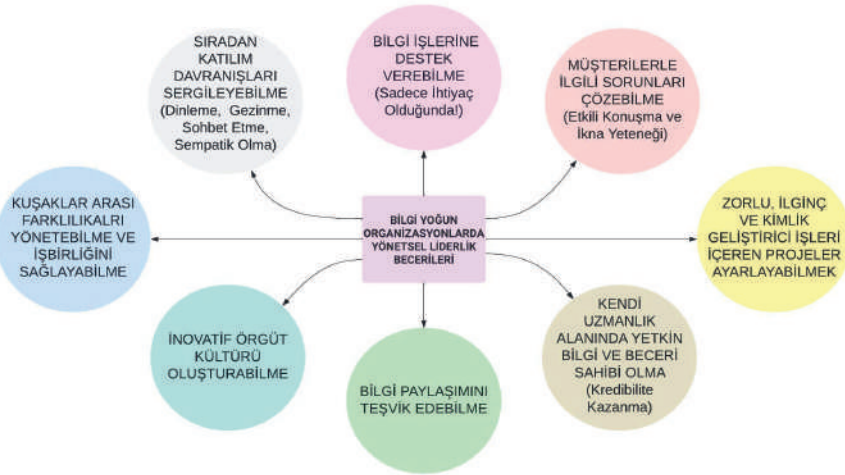
Diğer taraftan bazı araştırmacılar ise yöneticilerin bilgi yoğun bağlamda liderlik olgusunun biraz daha kolektif bir şekilde oluşmasına yol açmaları gerektiğini savunuyor (Macgilivray, 2018). Nitekim bilgi işlerinin doğası gereği kompleks ve belirsiz bir yapıda olması özellikle birden fazla bilgi işçisinin rol aldığı işlerde kararların tek bir kişide toplanmasını çok daha riskli kılmaktadır. Bu anlamda bilgi yoğun işleri kapsayan projelerde liderlik rolünün yöneticiden çok ekip üyeleri arasında ihtiyaçlara göre dinamik bir şekilde paylaşılması önerilmektedir. Böylelikle bilgi ve karar verme sorumluluğu da ekip üyelerinin tümüne dağıtılmış olur (Pearce, 2004). Ayrıca bilgi yoğun ortamlarda liderliğin paylaşılmasının örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak (Brown ve Duguid, 2001) inovasyonu teşvik ettiğine yönelik argüman ve bulgular mevcuttur (Pearce ve Conger, 2002). Fakat özellikle bilgi çalışanlarının bulunduğu bir ortamda paylaşımcı liderliğin oluşması için iletişim ve güven süreçlerinin etkin çalışmasını gerektirir ve bireysel güçlü egolar ekip içerisindeki sinerjinin oluşmasına ket vurabilir (Robertson ve Swan, 1998). Bu noktada aslında yönetsel liderliğin tam anlamıyla yok olmaması gerektiği ve pekâlâ duruma göre paylaşımcı liderlikle birlikte devam ettirilebileceği savunulmaktadır. Yönetsel liderliğin özellikle bilgi işini dolaylı olarak yönlendirmek ve bilgi çalışanlarının liderliği paylaşmalarını

desteklemek noktalarında hala önemini koruduğu ve gerekli olduğunu savunan çalışmalarda vardır (Pearce, 2004).

Nitekim bilgi yoğun bağlamda bile olsa yöneticilerin çalışanlara liderlik yapmak adına iddia edildiği gibi sıradan davranışlar sergilemekten öteye geçebileceklerini bulgulayan araştırmalar da mevcuttur. Mutlu (2014) bir mühendislik şirketinin bilgi yoğun departmanlarında çalışan bilgi işçilerinin ve yöneticilerin gerekli liderlik becerilerine yönelik algılarının neler olduğunu incelemiştir. Araştırmanın sonuçları yöneticilerin Alvesson ve Sveningson'un (2003a) vurguladığı gibi çalışanlarla muhabbet etmek ya da onları dinlemek gibi sıradan faaliyetlerinin liderlik becerileriyle bağdaştırdığını doğrulamıştır. Fakat bunlarla birlikte yöneticilerin bilgi işlerine yeri geldiğinde dahil olabilmesi, departman içindeki bilgi paylaşımına da katılarak yayılımın ve öğrenmenin artırılmasına katkı sağlamasının liderlik becerileriyle bağdaştırdığını göstermiştir. Araştırmada ayrıca müşteri firmalar ile bilgi çalışanları arasında kimi zaman çözülemeyen sorunların oluşabileceği bulgulanmıştır. Bu noktalarda yöneticilerin retorik üslup ve ikna yeteneği ile sorunların aşılmasını sağlaması da yine yöneticilerin algılanan liderlik becerileriyle bağdaştırılmıştır. Davenport ve arkadaşları (1996) bilgi yoğun bağlamda var olan yöneticilerin bilgi çalışanlarına yönelik liderlik yapabilmeleri için teknik bilgiye sahip olmanın ve bu bilgiyi bilgi işi faaliyetlerine de dahil olarak kullanmanın önemine dikkat çekmişlerdir. Traveyan (2001) araştırmasında bilgi çalışanlarının liderlerinden katılımcı bir liderlik ve örgüt içinde üretilen bilginin yayılmasında rol almalarını beklediklerini bulgulanmıştır. Yine Monsted 2003 yılındaki çalışmasında bilgi çalışanlarının konuştuğu teknik dili anlayabilmenin önemine dikkat çekmiştir. Bu anlamda yöneticilerin iletişim becerilerinin özellikle bilgi çalışanları arasındaki bilgi paylaşımını artırma noktasında önemli olacağını belirtmiştir. Ek olarak bilgi işinin net performans çıktılarının belirlenememesi sebebiyle yöneticilerin işin gidişatını takip edip gerektiği zaman çalışanları yönlendire bilmelerinin liderlik açısından önemini vurgulamıştır. Mas-Machuca'da (2014) çalışmasında bilgi yoğun bağlamda en önemli liderlik becerisinin çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının olduğu bir kültür oluşturabilmek olduğunu bulgulanmıştır.

Millar ve arkadaşları 2017 yılında yayınlanan makalelerinde bilgi yoğun organizasyonlarda 5 kritik liderlik becerisinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Öncelikli olarak bilgi yoğun organizasyonların temel olayı olan yeni bilgi üretimi noktasında liderlerin örgütün sürekli öğrenmeye ve geliştirmeye açık inovasyon odaklı bir kültürünün olduğundan emin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan ikinci olarak üretilen yeni bilgilerin paylaşılması ve böylelikle sürdürülebilir olarak yeni fikirlerin doğmasına

olanak sağlamaya yönelik beceriler bu çalışmada da vurgulanmıştır. Üçüncü liderlik becerisi ise bilgi çalışanlarını kültür, teknoloji, eğitim gibi normatif araç ve metotlarla yönlendirilmeye ikna etme becerisidir. Doğrudan kontrol ve yönlendirmeden neredeyse bahsedilmeyen bir ortamda normatif stratejilerle bilgi çalışanlarını yönlendirmek ve hedeflere uyumlanmalarını sağlamak yine önemli bir liderlik becerisi olarak ifade edilmiştir (Von-Nordenflycht, 2010; Davies and Gareth, 2013). Dördüncü beceri ise bilgi çalışanlarının motive edilmesi ve firmada kalmaya ikna edilmesi ile ilgilidir. Yüksek maaş ya da ödüllerin tek başına bilgi işçileri için yeterli olmadığı bilgi çalışanları ile ilgili bölümde bahsedilmiştir. Burada liderlik becerisi ile alakalı olan nokta bilgi çalışanlarının yaptıkları bilgi işine yönelik bağlılıklarını sağlayacak adımların atılması ile ilgilidir. Son olarak bilgi işinin yapılmasında kuşaklar arası farklılıklara dikkat çekilmiştir. Bu anlamda özellikle yaşlı bilgi işçilerinin derin düzeyde öğrenmeye ve bilgi ve becerilerini geliştirmeye teşvik etmek önemlidir. Bunun yanı sıra genç ve yaşlı bilgi çalışanlarının aynı projede beraber çalışıp, iş birliği yaparak yenilikçi sonuçlara ulaşmalarını sağlamakta yine bu açıdan kritik liderlik becerisi olarak gösterilmiştir (Millar vd., 2017).



Şekil 1: Bilgi Yoğun Ortamlarda Liderlik Becerileri (Mutlu,2014; Millar vd., 2017)

Diğer bazı araştırmacılar da bilgi yoğun bağlam için uygun yönetsel liderlik tarzını keşfetmeye odaklanmışlardır ve dönüşümsel liderliğin uygunluğuna vurgu yapmışlardır (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009). Dönüşümsel liderler iyi ifade edilmiş bir vizyon doğrultusunda çalışanların ideal ve değerlerine hitap ederek onlara yenilikçi dönüşüm yolunda ilham verebilen liderler olarak ifade edilmektedirler (Piccolo ve Colquitt, 2006). Özellikle inovasyon odaklı

örgütlerde dönüşümsel liderliğin uygun ve başarılı sonuçlar alınmasında etkili olduğuna yönelik bulguları olan araştırmalar bulunmaktadır (Eisenbeiss vd., 2008; Gümüüşlüoğlu vd. 2013; Paulsen, Callon, Ayoko ve Saunders, 2013; Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüüşlüoğlu, 2013; Millar vd., 2017). Dönüşümsel liderlerin örgütlerde başarılı vizyonun oluşturulması (Bryant, 2003); psikolojik açıdan güvenli bir ortamın sağlanması (Mutlu, 2017), çalışanların bilgi paylaşımının ve işbirliğinin artması (Carmeli vd., 2010), yaratıcı fikirlerin gelişmesi (Mumford vd, 2002) ve nihayet yenilikçi performansın artması (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Bass ve Riggio, 2006) konularında önemli rol oynadığına yönelik bulguların yoğunluğu sebebiyle bu liderlik stilinin bilgi yoğun bağlamlar için en uygun stil olduğu söylenebilir.

Sonuç

Bilgi yoğun organizasyonlarda, gerekli idarecilik faaliyetlerinin ötesinde yöneticilerin gerçek anlamda etki yaratacak liderlik becerilerine ihtiyaç var mı sorusu tartışmalı bir konudur. Özellikle eleştirel yönetim kanadından gelen araştırmacıların bulguları, aslında bu bağlamda liderlik faaliyetinin çok da etkin olmadığına (Alvesson, 1992; Newell vd., 2009; Robertson ve Swan, 2003) ve hatta sıradan davranışlardan ibaret olduğuna yönelik vurgu yapmaktadır (Alvesson ve Sveningsson, 2003 a,b). Diğer taraftan bilgi yoğun bağlamda liderliğin önemsiz olmadığını savunan araştırmacılar da mevcuttur. Fakat bu araştırmacılar da kendi aralarında farklı görüşlere sahiptir. Bir kısım bu bağlamda liderliğin daha kaygan ve esnek bir doğaya sahip olduğunu bilgi çalışanları arasında paylaşılması gerektiğini savunmaktadır (Macgilivray, 2018). Diğer bir görüş ise yönetsel liderliğe yönelik becerilerinde gerekli olabileceğine vurgu yapmaktadır (Travelyan, 2001; Monsted, 2003; Goodall ve Agnes, 2014; Machuca, 2014; Mutlu, 2014; Millar vd., 2017).

Öncelikle örgüt içinde yenilikçi bir kültür oluşturulmasının bilgi çalışanlarından maksimum fayda elde edilip yeni sistemler, inovatif süreçler, ürünler veya servisler geliştirmesinde önemli olduğu vurgulanabilir. Bu anlamda liderlerin çalışanları araştırmaya, yeni şeyler denemeye, fikirlerini korkusuzca dile getirmeye, risk alıp gerektiğinde hatalar yapmaya ve hatalardan da öğrenip sürekli gelişmeye yönelik olarak cesaretlendirilmesi gerekmektedir (Millar vd, 2017).

Diğer taraftan bilgi yoğun organizasyonlarda bilgilerin rahatlıkla paylaşılabilmesi için bilgi çalışanlarının bilgilerinin uygun şekilde kullanılacağına hem de alıcısı oldukları bilgi kaynağının değerine ve bütünlüğüne güvenmeleri gerektiği belirtilmiştir (Staples & Webster, 2008). Ayrıca sahip oldukları bilgiler onları özgün kılan faktörlerdence bu

bilgiyi başkalarıyla paylaşmanın değerlerini düşürmeyeceğinden emin olmak isteyeceklerdir. Bu sebeple liderler bilgi çalışanları arasında psikolojik olarak güvenli iklimi yaratırken karşılıklı güveni de pekiştirmeyi başarabilmelidirler (Edmondson vd, 2004).

Ayrıca bilgi paylaşımını destekleyici teknoloji ve uygulamaların kullanılması önem arz etmektedir. Bu tür teknolojik bilgi yönetimi araçları elde edilen açık bilginin depolanması, paylaşılması ve yeniden kullanılmasında yararlı olmaktadır (Dalkir, 2017). Ek olarak sahip olunan örtük bilginin, sosyal ağları deşifre eden veri tabanlarının ya da bilgi haritalarının geliştirilmesi yoluyla örgütte kalmasının sağlanması için kritik öneme sahiptir (Crisculo vd., 2007; Newell et al, 2007; Prusak ve Davenport, 2000). Dahası, ofis koşulları, çalışanların farklı bakış açılarına sahip diğer bireylerle koordine çalışmaya olanak sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca bilgi işçilerini birlikte yenilikçi fikir ve çalışma yöntemleri keşfetmeye yönlendirici eğitim ve çalışmaların yapılması gereklidir. Bahsi geçen bu faaliyetler inovasyon ve başarı yolunda bilgi yoğun bağlamdaki yönetsel ve kritik liderlik becerileri arasına girmektedir (Garvin vd, 2008, Joy ve Haynes, 2011, Millar vd., 2017).

Dahası araştırmacılar, bilgi çalışanlarının mesleki yeterlilikleri sayesinde kolaylıkla diğer kurumlarda da iş bulabildiklerini ve bu sebeple örgütte tutulmalarının bir hayli zor olduğunu iddia etmektedirler (Alvesson, 2000; Alvesson ve Robertson, 2006; Swart, 2009; Mutlu, 2021) Nitekim araştırmalarda bilgi çalışanlarının yüksek hareketliliğe sahip olduğunu doğrulamaktadır (Reed, 1996) Anlamalı, bilgi, beceri ve kimlik geliştirici, rekabetçi bilgi işlerinin olduğu ortam bilgi çalışanlarının işe bağlılıklarının sağlandığı bir ortam olacaktır. Nitekim bilgi çalışanlarının işsel motivasyonlarını artırıcı en önemli değişkenin bilgi işinin kendisi olduğu iddia edilmektedir (Swart ve Kinnie, 2003). Bu noktada yine çalışanların motivasyonlarını yüksek tutup yaptıkları işten tatmin olduklarından emin olmak adına doğru iş tanımlarının yapılarak rekabetçi projelere girişilmesi önem arz etmektedir. Bu durum bilgi çalışanlarından yüksek verim alınmasını ve örgütte kalmalarını sağlayabilecektir (Horwitz vd., 2003).

Nihayetinde yukarıda da ifade edildiği gibi bu bahsedilen liderlik becerilerinin hepsi bilgi çalışanlarından en iyi verimi almaya yönelik çalışma ortamını hazırlamak ile ilgilidir. Bu faaliyet ve kararlar bilgi çalışanlarını doğrudan değil ama dolaylı olarak etkilemeye yöneliktir. Fakat bu bağlamda da bilgi çalışanlarını doğrudan etkileyip yönlendirebilmek neredeyse imkânsız gibidir. Nitekim kendilerinden daha bilgili ve uzman birisinin olmadığı bir ortamda çalışan ve örgüte zorunlu bir bağlılığı olmayan bu altın yakalıların

bir başkasını lider olarak kabul edip takipçisi olmaları bir hayli nadirdir. Bu sebeptendir ki bilgi çalışanlarından maksimum verimi alacak bu çalışma koşullarının oluşturulmasında seçilecek dolaylı ve normatif metotların doğru kombinasyonu çok kritiktir. Bir başka deyişle bilgi yoğun ortamlarda belki de aktif liderlik becerilerinden çok pasif ama yüksek öngörüyle uygulanan dolaylı liderlik becerileri çok daha kritik etkiye sahiptir (Mutlu, 2014).

Sonuç olarak kompleks bir kavram olan liderlik bilgi işçilerinin çalıştığı bilgi yoğun organizasyonlarda varlığı bile tartışmalı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yöneticilerin liderliğini güncel araştırma ve tartışmalar nezdinde derinlemesine irdelemeye odaklanan mevcut çalışma, bu bağlamda liderliğin önemsiz olduğunu savunan çalışmalar olsa da yöneticiler tarafından yine de yabana atılmaması gerektiği önerisinde bulunmaktadır. Yalnız bu bağlamdaki etkili liderliğin geleneksel organizasyonlardaki güçlü ve karizmatik liderlikten farklı bir görüntü çizdiğini vurgulamak gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin bilgi çalışanları ile güç ve gösteriş bazlı ilişki ve etkileşime girmekten kaçınmaları önerilir. Bununla beraber yöneticilerin liderlik sorumluluğunu çoğunlukla bilgi çalışanlarının kendi aralarında paylaşmalarına olanak vermelerinin bu bağlam özelinde faydalı olabileceği söylenebilir. Fakat bu argüman yönetsel liderliğin tamamiyle sıradanlaştığını göstermemektedir. Aksine yeri geldiğinde yöneticilerin özellikle normatif anlamda liderlik becerilerinin kritik önem arzettiğinin de altı çizilmelidir. Böyle bir bakış açısı yöneticilere normatif stratejiler aracılığıyla bilgi çalışanlarını etkileyip bir derece kontrol edebilme fırsatı sunabilir. Fakat bu noktada normatif stratejileri uygularken yöneticilerin kendilerini laissez-faire tarzı bir liderlik stili ile pasivize etmekten kaçınmaları önem arz etmektedir. İhtiyaç duyulan, bilgi işçilerinin işlerine karışmayan fakat gerektiğinde bilgi, tecrübe ve vizyonu ile bilgi çalışanları ile beraber olduğunu hissettiren katılımcı ve dönüşümsel bir liderlik tarzıdır.

Kaynakça

- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action: A study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, 13(2), 185-209.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1124.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2015). Professional service firms and identity. In L. Empson, D. Muzio, & J. Broschak (Eds.), *The Oxford handbook of professional service firms* (pp. 403-424). Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a). The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership." *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003b). Good visions, bad micro-management, and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195-224.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*. Routledge.
- Alvesson, M., Kärreman, D., & Sullivan, K. (2015). Professional service firms and identity. In L. Empson, D. Muzio, J. P. Broschak, & B. Hinings (Eds.), *The Oxford handbook of professional service firms* (pp. 403-424). Oxford University Press.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Individual ego and collective knowledge: How personality and ego influence knowledge work. *Harvard Business Review*, 85(5), 58-68.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Transformational leadership, organizational culture, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 173-185.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Structure and spontaneity: knowledge and organization. *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*, 44-67.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Blackler, F. (1996). Knowledge, knowledge work and organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(1995), pp.1021-1046
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-47.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in fostering organizational knowledge creation capability. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 452-464.
- Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28(2), 459-468
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2019). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. Sage Publications
- Courtney, H. S., Navarro, E., & O'Hare, C. A. (2007). The dynamic organic transformational (DOT) team model for high-performance knowledge-worker teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 13(1/2), 34-46.
- Criscuolo, P., Salter, A., & Sheehan, T. (2007). Making knowledge visible: Using expert yellow pages to map capabilities in professional services firms. *Research Policy*, 36(10), 1603-1619.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (3rd ed.). MIT Press.
- Davies, G., & Garrett, G. (2013). *Herding Professional Cats: Being Advice to Aspiring Leaders in the Professions*. Triarchy Press.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S., & Beers, M. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, 37(4), 53-65.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J., & Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance. *Sloan Management Review*, 44(4), 23-30.
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (2009). Management is doing things right: Leadership is doing the right things. *US Naval Institute Proceedings*, 135(4), 96.

- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Donoghue, L., & Shire, K. (1995). Re-constituting work: Trends towards knowledge work and info-normative control. *Work, Employment & Society*, 9(4), 773-794.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-119.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The role of shared leadership in knowledge creation: A study of global software development teams. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 259–275.
- Goodall, A. H., & Bäker, A. (2014). A theory exploring how expert leaders influence performance in knowledge-intensive organizations. In *Incentives and performance: Governance of research organizations* (pp. 49-67). Cham: Springer International Publishing.
- Gümüşluoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gümüşlüoğlu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research*, 66(11), 2269–2278.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 13(4), 23-44.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Joy, A., & Haynes, B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(4), 216-232.
- Kavak, Ç. (2009). Bilgi ekonomisinde inovasyon kavramı ve temel göstergeleri. *Akademik Bilişim*, 9, 617–628.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *İnovasyon*. Alteo Yayıncılık.

- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gümüşlüoğlu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107-133.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Yönetim bilişim sistemleri: Dijital işletmeyi yönetme* (12. basımdan çeviri, Çeviri Editörü: Uğur Yozgat). Nobel Yayın.
- Løwendahl, B. (1997). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press DK.
- Iyer, B., & Davenport, T. H. (2008). Reverse engineering Google's innovation machine. *Harvard Business Review*, 86(4), 58-68.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Yönetim bilişim sistemleri: Dijital işletmeyi yönetme* (U. Yozgat, Ed., 12th ed.). Nobel Yayın.
- MacGillivray, A.E. (2018), "Leadership as practice meets knowledge as flow: emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations", *Journal of Public Affairs*, Vol. 18, pp. 1-10.
- Mas-Machuca, M. (2014). The role of leadership: the challenge of knowledge management and learning in knowledge-intensive organizations. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1), 97-116.
- Millar, C. C., Chen, S., & Waller, L. (2017). Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for HRM theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 261-275.
- Miller, D. (1997). How to improve performance and productivity of knowledge worker. *Organizational Dynamics*, 5(3), pp. 62-80
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları* (Çev. Ahmet Aypay). Nobel Yayınevi.
- Mønsted, M. (2003). New leadership roles toward knowledge workers. Project 5.2. In New leadership roles toward knowledge workers. *Project 5(2)* (pp. 1-14).
- Mullins, J. L. (2005). *Management and organizational behavior* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mutlu, M. D. (2014). Leadership role and competencies of managers in knowledge intensive context. In European Conference on Knowledge Management (Vol. 3, p. 1325). Academic Conferences International Limited.
- Mutlu, M. (2015). Driver factors of knowledge worker team innovation. *International proceedings of economics development and research*, IACSIT Press, Singapore, 85, 131-137.

- Mutlu, M. D. (2017). *The role of personality composition on team creativity and innovation* (Doctoral dissertation). University of Sheffield.
- Mutlu, M. D. (2019). Comparing Managerial Leadership In Knowledge Intensive Context: How Leadership Skills And Styles differ among Organizational Levels? *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 2(5), 149-160
- Mutlu, M.D. (2020), "Human Resource Management in Knowledge Intensive Firms", Turkmenoglu, M.A. and Cicek, B. (Ed.) *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 107-127
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The role of ego in knowledge work: Understanding the impediments to knowledge sharing. *California Management Review*, 40(3), 49–67.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Piccolo, R. ve Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Prusak, L., & Davenport, T. H. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Reed, M. I. (1996). Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization studies*, 17(4), 573-597.
- Robertson, M., & Swan, J. (1998). Modes of organizing in an expert consultancy: A case study of knowledge, power and egos. *Organization*, 5(4), 543–564.
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). Control—What control? Culture and ambiguity within a knowledge-intensive firm. *Journal of Management Studies*, 40(4), 831–858.

- Robertson, M., & Swan, J. (2004). Going public: The emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 123–148.
- Roe, M. A. (2001). Cultivating the gold-collar worker. *Harvard Business Review*, 79(5), 32–33.
- Senge, P. M. (2006). *Beşinci disiplin* (A. İldeniz & A. Doğukan, Trans.). Yapı Kredi Yayınları. (Original work published 1990)
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information systems journal*, 18(6), 617-640.
- Swart, J. (2009). Managing knowledge flow: A process theory of the knowledge-based firm. *Human Resource Management*, 48(2), 329–333
- Trevelyan, R., (2001). The Paradox of Autonomy: A Case of Academic Research Scientists. *Human Relations*, 54(4), p.495-525
- Tapscott, D. (1998). *Dijital ekonomi* (E. Koç, Trans.). Koç Sistem Yayınları.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (9th ed.). Prentice-Hall.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174
- Zaim, H. (2010). Yeni gelişmeler ışığında bilgi işi ve bilgi işçisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 590-609
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–76.

Endüstri 4.0 ve Dijital Liderlik

Mehmet Aytekin¹

Bünyamin Çelebi²

Özet

Nesnelerin interneti, yapay zeka, siber fiziksel sistemler ve büyük veri gibi teknolojilerin iş süreçlerine entegre edildiği Endüstri 4.0 döneminde, üretim ve hizmet sektörlerinde köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Diğer bir ifadeyle daha verimli, esnek ve özelleştirilmiş üretim süreçlerine karşılık gelen Endüstri 4.0 teknolojilerinin tetiklediği dijital dönüşüm, işletmelerde yıkıcı değişimlere yol açan ve tüm iş süreçlerini etkileyen bir stratejik dönüşüm süreci olarak görülmektedir. Bu noktada liderlik olgusu da değişmekte ve Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan dönüşüm, geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçilmesini ve dijital yetkinliklere sahip liderlerin ön plana çıkmasını gerektirmektedir. Nitekim günümüz iş dünyasında dijitalleşme ile ilgili birçok tartışmanın temelinde dijital dönüşüme yönelik liderlik olgusu yer almakta ve dijital liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Dijital liderlik, dijital dönüşüm süreçlerini yönlendiren ve yenilikçi teknolojileri stratejik bir şekilde kullanarak organizasyonların değişen dijital dünyaya uyum sağlamasını ve rekabet edebilmesini sağlayan liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte dijital liderler sadece teknolojiyi yönetmekle ilişkilendirilmemekte, aynı zamanda insan, süreç ve teknoloji arasındaki dengeyi kurarak sürekli öğrenme kültürünü teşvik etmektedir. Dolayısıyla Endüstri 4.0'da dijital liderliğin rolü oldukça önemlidir ve yeni dönemde başarılı olunması için dijital liderlerin sahip olması gereken özelliklerin açık bir şekilde belirlenmesi iş dünyası açısından değerli olacaktır. Bu kapsamda çalışmada detaylı bir literatür incelemesi yapılarak Endüstri 4.0 ve dijital liderlik kavramlarına yer verilmiş, sonrasında ise Endüstri 4.0'da dijital liderliğin rolüne değinilerek dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır.

1 Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye, ORCID: 0000-0001-5464-0677, aytekin@gantep.edu.tr

2 Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye, ORCID: 0000-0002-2866-4357, bunyamincelebi@gantep.edu.tr

1. Giriş

Endüstri 4.0 kavramı, ilk olarak 2011 Hannover Fuarı'nda (Almanya) gündeme getirilerek akademik literatüre taşınmıştır. Bu kavramın ortaya çıkışı, tüketici taleplerindeki dinamik değişimlerin üretim süreçlerini dönüştürme ihtiyacını doğurması ve daha esnek üretim yöntemlerine olan talebi artırmasıyla yakından ilişkilidir (Ünlü ve Atik, 2018). Dördüncü sanayi devrimi, önceki sanayi devrimlerinden ayrılarak internet ve bilişim teknolojilerine yoğun bir şekilde odaklanmıştır (Gönen ve Rasgen, 2019). Bu devrimin temel amacı, teknolojik gelişmeleri üretim süreçlerine entegre ederek verimlilik, maliyet düşürme, hız ve yenilikçilik odaklı yeni bir üretim ve pazarlama paradigması oluşturmaktır. Endüstri 4.0, tüm üretim birimlerinin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ve devasa veri kütlelerine erişim sağlayarak hedeflenen üretim çıktularına ulaşmayı amaçlayan bir yaklaşımı temsil etmektedir (Soylu, 2018). Bu dönüşümün sonuçları henüz tam olarak öngörülemez de, akıllı fabrikaların geleneksel üretim tesislerinin yerini alması, robotların yaygın kullanımıyla fiziksel iş gücünün azalması, uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması ve yeni işgücü becerilerine olan ihtiyacın artması gibi önemli değişimlere yol açacağı öngörülmektedir (Demiral, 2019).

Endüstri 4.0, önceki sanayi devrimlerinin üretim odaklı yaklaşımının ötesine geçerek, tüm işletme fonksiyonlarını kapsayan daha geniş bir dönüşümü ifade etmektedir (Soylu, 2018). Nitekim bu dönüşümün en büyük zorluğu, uygun teknolojileri bulmak ve uygulamak değil, kurum kültüründe dijitalleşmeye yönelik yeterliliğin ve becerilerin eksikliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, değişen iş dünyası ve teknolojik gelişmelerin liderlik çalışmalarında hızlı ve çeşitli değişimlere yol açmasının temel nedenlerinden biridir (Kremer, 1993). Rekabetin dijital dönüşüm üzerine inşa edildiği günümüz iş dünyasında, endüstriyel şirketlerin güçlü bir dijital kültüre sahip olmaları ve bu kültürü yönlendirecek liderlere ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır (Oberer ve Erkollar, 2018). Başka bir deyişle, Endüstri 4.0'ın başarısında en kritik faktörlerden biri, dijital dönüşüm sürecinde yer alan, özellikle lider konumundaki bireylerin yetkinlikleri olarak öne çıkmaktadır (Burmeister vd., 2016).

Bir işletmenin Endüstri 4.0 standartlarına uygun hale getirilmesi süreci, liderlerin bu yeni çağa uyum sağlama becerilerine doğrudan bağlıdır (Chiarvesio ve Romanello, 2018). Bu bağlamda, dijital liderlik, Endüstri 4.0 çağının liderlik anlayışını tanımlamaktadır. Dijital liderler, kurumlarını hızla değişen sosyal ve dijital ekosistemlere uyum sağlamak amacıyla dijital dönüşüm süreçlerini yönlendiren kişilerdir (Nagel, 2020; Sreenivasulu,

2019). Günümüz işletmelerinin karmaşık, dinamik ve genellikle yapılandırılmamış ortamlarda faaliyet gösterdiği göz önüne alındığında, fiziksel, kültürel ve dijital düzenlemelerle çalışma hayatını basitleştiren dijital kurumlara dönüşme eğiliminde olması, dijital liderliğe olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Dery vd., 2017). Dolayısıyla Endüstri 4.0'da dijital liderliğin rolü oldukça önemlidir ve yeni dönemde başarılı olunması için dijital liderlerin sahip olması gereken özelliklerin açık bir şekilde belirlenmesi, çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmada detaylı bir literatür incelemesi yapılarak Endüstri 4.0 ve dijital liderlik kavramlarına yer verilmiş, sonrasında ise Endüstri 4.0'da dijital liderliğin rolüne değinilerek dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır. Dijital liderlerin sahip olması gereken özelliklerin tespit edilmesi noktasında, ilgili toplam 58 çalışma detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dijitalleşmenin, işletmelerin gelecekteki başarısı için itici güç olduğunu savunan bu çalışmada, dijital dönüşüme uyum sağlamadan sorumlu olan dijital liderlerin özelliklerinin belirlenmesi ile iş dünyasına ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

2. Dijital Gelecek: Endüstri 4.0

Sanayi devriminin başlaması, insanlık tarihinin en önemli dönüm noktalarından biri olup, tarım devrimiyle benzer bir öneme sahiptir. Tarih boyunca değişim ve gelişim gösteren üretim yöntemleri (Tablo 1), 1760'larda başlayan ve Endüstri 1.0 olarak adlandırılan birinci sanayi devrimiyle birlikte farklı bir boyuta taşınmış, el emeği yerini buhar gücüyle çalışan makinelerle bırakmıştır. Bu dönemdeki teknolojik ilerlemelerle birlikte, toplumların kültürel ve demografik yapısında meydana gelen dönüşümler "küreselleşme" kavramının doğmasına zemin hazırlamış ve sermaye akışının küresel ölçekte serbestleşme hızını artırmıştır (Gönen ve Rasgen, 2019). 1870'lerde başlayan Endüstri 2.0 döneminde elektrik enerjisi kullanılmaya başlanmış ve seri üretim yaygınlık kazanmıştır. Daha sonra 1960'lardan itibaren bilgisayar teknolojisinin öne çıkmasıyla birlikte, elektronik ve bilgi teknolojilerinin desteğiyle otomasyon düzeyi artırılmış ve Endüstri 3.0'a geçiş gerçekleştirilmiştir (Ötles ve Özyurt, 2016: 91). Günümüzde ise, Endüstri 4.0 adıyla bilinen ve dördüncü sanayi devrimini ifade eden yeni bir dönemin varlığından söz edilmektedir (Göv ve Erdoğan, 2020: 300). Tüketici taleplerindeki değişimler, bu yeni dönemin şekillenmesinde etkili olmuş; buna bağlı olarak üretim yöntemlerinin yeniden yapılandırılmasını ve önceki dönemlere kıyasla daha esnek üretim süreçlerine geçilmesini gerektirmiştir (Ünlü ve Atik, 2018: 432).

Tablo 1. Dördüncü Sanayi Devrimi Öncesi Gelişmeler

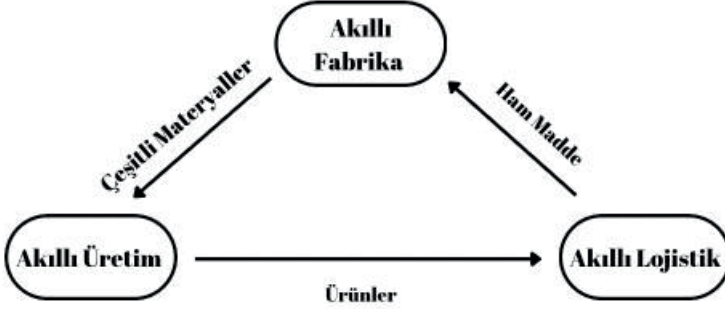
Endüstri Devrimleri	Tarihsel Dilim	Geliştirilen Enerji Türü	Kullanılan Üretim Metodu ve Gelişen Teknoloji
Endüstri 1.0	1760-1840 (18-19. Yüzyıl)	Buhar Kullanımı	Mekanik Üretim, İlk Makine Kullanımı
Endüstri 2.0	1870-1915 (19-20. Yüzyıl)	Petrol ve Elektrik	Seri Üretim Bandı, Telefon
Endüstri 3.0	1960-2010 (20-21. Yüzyıl)	Yenilenebilir Enerji	Dijitalizasyona Geçiş, Otomasyon Üretimleri, Bilgisayar

Kaynak: Sürmen, 2019.

Endüstri 4.0 kavramı, ilk kez 2011 yılında Almanya’da gerçekleştirilen Hannover Fuarı’nda gündeme getirilmiş ve ileri teknoloji stratejilerine dayanan yeni bir Alman ekonomi politikası yaklaşımının geliştirilmesine yönelik bir öneri olarak tanıtılmıştır (Mosconi, 2015; Lee, 2013). Literatür incelendiğinde Endüstri 4.0 için evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımın olmadığı ve akıllı üretim, dijitalleşme ve dijital üretim gibi terimlerin literatürde Endüstri 4.0’ın yerine kullanıldığı görülmektedir (Mittal vd., 2019). Dördüncü sanayi devrimi, makinelerle entegre edilen küçük sensörler ve yapay zeka desteğiyle internet ile üretim süreçleri arasındaki uyumu sağlayarak üretim otomasyonunu teşvik eden ve akıllı fabrikalar aracılığıyla üretkenliği artırmayı hedefleyen bir dönemi tanımlar (Schwab, 2016). Sürmen (2019), Endüstri 4.0’ı, yeni nesil teknolojilerin birbiriyle iletişim ve etkileşim halinde olduğu, akıllı fabrika modeline geçişle birlikte daha verimli, hızlı, düşük maliyetli ve esnek üretim süreçlerinin gerçekleştiği bir dönem olarak değerlendirmiştir. Aksoy (2017) ise, internet ve çip teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu tüm varlıkların iletişim ve etkileşim içinde olduğu, akıllı üretimlerin gerçekleştirildiği ve siber fiziksel sistemlerin kullanıldığı bu dönemi Endüstri 4.0 olarak tanımlamaktadır.

Zhou ve diğerlerine (2016) göre Endüstri 4.0, üç temel bileşenin bir araya gelmesiyle şekillenmektedir: akıllı fabrika, akıllı üretim ve akıllı lojistik (Şekil 1). Kagermann (2015), akıllı fabrikanın dijital fabrikanın bir evrimi olduğunu belirterek, yüksek potansiyele sahip üretim sistemleri ve süreçlerinin yanı sıra, fabrika düzenindeki üretim tesisleri arasında ağ bağlantılarının sağlanmasının geleceğin akıllı altyapısının temel bir unsuru olduğuna dikkat çekmiştir. Akıllı üretim, yüksek teknolojiden yararlanılarak müşterilere özel ürünler sunma sürecini ifade ederken, akıllı lojistik ise internetin aktif kullanımıyla hem arz hem de talep tarafında lojistik süreçlerin sürdürülebilir bir şekilde optimize edilmesini amaçlamaktadır. Bu üç temel

unsur, koordinasyon ve karşılıklı işbirliği yoluyla Endüstri 4.0 üretim sistemini oluşturmaktadır (Anderl, 2014).



Şekil 1. Endüstri 4.0 Bileşenleri

Kaynak: Zhou vd., 2016.

Endüstri 4.0, pek çok boyutu bir arada barındıran kapsamlı bir kavramdır. Ancak kuruluş içindeki tüm süreçlerin dijital dönüşümü, yalnızca ileri teknolojilerin desteğiyle mümkün hale gelebilir. Üretim açısından bakıldığında, bu teknolojiler süreçleri daha verimli, hızlı ve yalın bir hale getirmektedir. Endüstri 4.0, endüstriyel performansı artırmayı hedefleyen; daha entegre, dijital ve sanal bir yapıya sahip, iç ve dış uyaranlara hızlı tepki verebilen, aynı zamanda çevresel ve sürdürülebilir bir yaklaşımı benimseyen yenilikçi bir üretim modeli olarak tanımlanabilir (Carvalho vd., 2020). Literatüre göre, Endüstri 4.0'ın 12 temel teknolojiye oluşmaktadır. Issa ve diğerleri (2018), bu teknolojilerin her birinin tek başına uygulanabilir olduğunu, ancak yalnızca entegre bir şekilde kullanıldıklarında geleneksel üretim sistemlerini dönüştürüp geliştirebileceğini vurgulamaktadır (Issa vd., 2018). Söz konusu teknolojiler aşağıda sıralanmıştır:

- **Büyük Veri:** Ham verileri karar verme sürecinde kullanılacak bilgilere dönüştürmek için büyük veri setlerinin toplanması, derlenmesi, temizlenmesi ve analiz edilmesine yönelik karmaşık bir süreçtir (Fei vd., 2019).
- **Otonom Robotlar:** İnsanların minimum katılımı ile verilen görevleri yerine getirebilen akıllı makinelerdir (Bahrin vd., 2016).
- **Simülasyon:** Fabrika içerisindeki endüstriyel süreçlerin dijital görüntüsünü veya videosunu yakalamaya ve sanal gösterim yoluyla aktarmaya dayanır. Bir dizi verinin çıkarılması, analiz edilmesi ve değerlendirildikten sonra buna göre bir karar verilmesini sağlar (Alonso vd., 2019).

- **Ekleme Üretim:** 3D yazıcı teknolojisi kullanılarak dijital bir tasarımdan üç boyutlu fiziksel nesnelere yapma süreci olarak tanımlanabilir. Bir ekleme işlemi sürecinde, nesne oluşana kadar üst üste malzeme katmanları yerleştirilmektedir (Oztemel ve Gursev, 2020).
- **Yatay ve Dikey Entegrasyon:** Dikey entegrasyon, yalnızca süreçlerin kendi arasında değil, işletmedeki bütün süreçlerdeki teknolojik altyapılar arasında sürekli bir iletişim sağlanmasını ifade etmektedir (Koçak, 2019: 40). Yatay entegrasyon ise değer zinciri ağının oluşturulmasıyla ilgili olarak tüm dış ve iç departmanları ve tarafları kapsar (Dalenogare vd., 2018).
- **Nesnelerin İnterneti (IoT):** Birbirleri arasında veri depolayan, işleyen, analiz eden ve değiştiren akıllı sensörlerle donatılmış nesnelere içerir. Nesnelerin interneti, gerçek zamanlı görünümü üretim, üretim verimliliğinde artış ve uyarlanabilir karar vermeyi sağlayabilir (Roblek vd., 2016).
- **Bulut Bilişim:** Bu model, internet tabanlı bir bilgi işlem sistemidir. Büyük sunucular, internet üzerinden veri depolama ve paylaşım işlevlerini yerine getirerek, bilgilere her zaman ve internet bağlantısının olduğu her yerden erişim imkanı sunar (Koçak, 2019).
- **Siber Güvenlik:** Birbirine bağlı üretim sistemlerini siber saldırılardan ve hassas veri sızıntısından korumaya yönelik bir dizi teknoloji, süreç ve uygulamadır (Kamble vd., 2018).
- **Artırılmış Gerçeklik:** Bilgisayar grafikleri, ses ve diğer duyuşal bilgileri kullanarak fiziksel dünyanın geliştirilmiş bir kopyasıdır (Ghobakhloo, 2018).
- **Siber Fiziksel Sistemler:** Bu sistemler, üretim süreçleri, lojistik faaliyetler ve değer zinciri kapsamında gerçekleştirilen operasyonları, maksimum entegrasyon ve uyum sağlayarak yürütebilme kapasitesine sahiptir (Koçak, 2019).
- **Yapay Zekâ:** Yapay zekâ, makinelerin mantıksal bir çerçevede düşünme ve öğrenme yeteneği olarak ifade edilebilir (Gubán ve Kovács, 2017).
- **Akıllı Fabrikalar:** Gelişmiş teknolojiye sahip bu fabrikalar, akıllı robotları kullanarak hızlı ve sorunsuz bir şekilde karmaşık üretim süreçlerini tamamlar, uzun ömürlü ve hatasız ürünler üretir (Davutoğlu vd., 2017).

Günümüzde değişen pazar, tüm işletmeler için gerçek zamanlı olarak esneklik ve çevikliğe sahip üretim süreçleri gerektirmektedir. Dolayısıyla, üretim otomasyonu veya yukarıda bahsedilen teknolojilerin kullanıldığı akıllı fabrika, bu soruna yönelik bir çözümdür. Fabrika içerisindeki sensörler sayesinde, ortamdaki değişikliklere gerçek zamanlı olarak tepki vermek için verileri sürekli olarak analiz etmek mümkündür. Nesnelerin interneti (IoT), işletmelerdeki makinelerin, insanların ve sistemlerin birbirine bağlanmasını sağlayarak üretim sürecini iyileştirir (Mohamed, 2018).

2.1. Endüstri 4.0'ı Tetikleyen Nedenler ve Sağladığı Yenilikler

Endüstri 4.0 öncesinde, gelişmiş ülkeler iş gücü maliyetlerini azaltmak amacıyla üretim faaliyetlerini Çin, Brezilya, Tayland ve Hindistan gibi ülkelere kaydırmıştır. Diğer yandan, gelişmekte olan ülkeler bu durumu, sanayisi güçlü ülkelerin bilgi birikimi ve sermayesini kendi ülkelerine çekmek için bir fırsat olarak değerlendirmiştir. Özellikle Çin, değişim mühendisliği ile ürünleri yeniden yapılandırarak sanayi devleri arasındaki yerini alırken, Brezilya ve Hindistan gibi ülkeler de sanayilerini geliştirerek küresel rekabette önemli oyuncular haline gelmiştir (Pamuk ve Soysal, 2018). Ancak, Almanya başta olmak üzere gelişmiş ülkeler, endüstriyel üretim gücünü Doğu ülkelerine kaptırma riski, demografik sorunlar ve küresel ekonomik krizin yol açtığı zararlar gibi nedenlerle dijital dönüşüm gerekliliğiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu dönüşümde, verimlilik, esneklik ve pazara hızlı erişim gibi üç temel alanda rekabet avantajı elde etmek hedeflenmiş ve Endüstri 4.0'a geçiş gerçekleştirilmiştir. Fiziksel iş gücüne bağımlılığın en aza indirildiği bu yeni dönemde, üretimin her aşamasında yapay zeka sistemleriyle bilgi alışverişi sağlanmakta, siber fiziksel sistemler sayesinde ise nesnelerin birbiriyle iletişimi mümkün hale gelmektedir (Gabaçlı ve Uzunöz, 2017).

Endüstri 4.0'ın ortaya çıkmasındaki önemli etkenlerden biri, tüketici taleplerindeki değişimdir. Günümüzde tüketici ihtiyaçlarının bireyselleşmesi ve şirketlerin bu talepleri karşılama zorunluluğu, dördüncü sanayi devriminin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır (Pamuk ve Soysal, 2018). Esnek ve yüksek kaliteli üretim yöntemleriyle gerçek zamanlı veriye dayanan planlama ve kontrol mekanizmaları, talepteki değişimlere hızlı yanıt verilmesini mümkün kılmıştır (Mohamed, 2018). Ayrıca, doğal kaynakların tükenme riski, dünyanın sürdürülebilirliği konusundaki kaygılar ve bu konuda artan farkındalık da dördüncü sanayi devriminin oluşumuna katkıda bulunmuştur (Pamuk ve Soysal, 2018). Bu bağlamda, Endüstri 4.0'ın daha az enerji ve malzeme kullanarak üretimde kaynak verimliliğini artıracığı ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasına destek olacağı öngörülmektedir (Rüßmann vd., 2015). Bu hususta Calp ve diğerleri (2018) akıllı fabrikaların,

küresel zorlukların üstesinden gelmek için gerekli olan sürdürülebilir üretim süreçlerinde etkin bir şekilde kullanıldığını vurgulamıştır.

Tablo 2. Endüstri 4.0 Öncesi ve Sonrası Fabrikalar

Endüstri 4.0 Öncesi Fabrikalar	Endüstri 4.0 Sonrası Akıllı Fabrikalar
Makinelerin önceden yapılandırılmaya ihtiyacı vardır ve her kullanım ve değişiklikte ayarlanması ve değiştirilmesi gerekmektedir. Bunlar birbirinden bağımsız olarak çalışmaktadır.	Makineler diğer makinelerle iletişim kurarak ayarların yanı sıra güvenlik mekanizmaları etrafında akıllıca çalışmaktadır.
Süreç izleme oldukça zordur. Her bir kişi, ancak kendi verimlilikleri oranında ve tek bir problem odaklı çalışmaktadır.	Süreç izleme neden sonuç ilişkisi içinde kapsamlı olarak gerçekleştirilmektedir. Böylece makineler üretimi durdurma yeteneğine sahip olarak sorunları düzeltmek sorunları düzeltmek için sinyal vermektedir.
Ürün özelleştirme çabaları; zaman, maliyet ve kaynak gibi faktörler bağlamında oldukça zahmetlidir. Sıradan ürünlerin üretimi kolay yapılırken, özel ürünlerin üretiminde gecikmeler olmaktadır.	Ürün özelleştirme çabaları; lojistik, güvenlik, güvenilirlik, zaman maliyetleri ve sürdürülebilirlik faktörleri kapsamında en ideal sistem ve akıllı derleme yoluyla elde edilmektedir.
Envanter, süreçteki değişimi dikkate almak amacıyla stoklanmaktadır.	Makineler kendi üretim kaynaklarını planlayabilmektedirler. Böylece yalnız bir üretim şekil ve tam zamanında üretim gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.
Makineler, insanın fiziksel yapısı ve işgücü temelinde sınırlıdır.	Makineler çevresindeki insanlara duyarlıdır ve çevresindeki uyum sağlayacak biçimde çalışmaktadırlar.

Kaynak: EBSO, 2015.

Endüstri 4.0'a geçişin önceki sanayi devrimlerinden en önemli farkı, insanın üretim sürecinden çıkarılmasıdır. Diğer bir deyişle, önceki sanayi devrimleri, insanın üretim sürecine katılımının yalnızca belirli ölçüde azaltılmasına izin verirken, yeni sanayi devrimi insanın üretim sisteminden çıkarılmasına yol açacaktır. Yapay zeka, insan faktörünün neden olduğu hataların tamamen ortadan kaldırılmasına olanak tanıyarak tüm iş süreçlerinin rasyonelleştirilmesini ve optimizasyonunu sağlamaktadır. Bununla birlikte Endüstri 4.0'da ürün geliştirme ve üretim sürecinin mutlak otomasyonunun sağlanması ile işlemleri hızlandırmak mümkün olacaktır (Popkova vd., 2019). Bu durumun maliyet anlamında tasarrufa yol açması ise kaçınılmazdır. Rojko (2017), Endüstri 4.0'ın üretim maliyetlerini %10-30, lojistik maliyetlerini %10-30 ve kalite yönetimi maliyetlerini %10-20 oranında azaltabileceğini belirtmektedir.

Günümüzde hızla yaygınlaşan Endüstri 4.0'ın temel hedefi, kendi kendini yönetebilen üretim süreçlerinin gerçekleştiği akıllı fabrikaların oluşturulmasıdır (EBSO, 2015: 9). Siber fiziksel sistemlerle donatılmış olan bu akıllı fabrikalar, iş süreçlerini yeniden şekillendiren çeşitli teknolojilerin ve yenilikçi eğilimlerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Bu nedenle, Endüstri 4.0 ile birlikte fabrikaların işleyişinde kayda değer değişimler

yaşanmıştır (Tablo 2). Ayrıca, Endüstri 3.0 ve Endüstri 4.0 genel bir çerçevede karşılaştırıldığında, üçüncü sanayi devriminde belirlenen standartların -örneğin basit görevler, tekrarlayan süreçler, sorumluluk, görev ve yetki tanımları ile işlem süreçleri- dördüncü sanayi devriminde önemli ölçüde değiştiği görülmektedir (Tablo 3). Bu dönüşüm, organizasyonel yapının yeniden şekillenmesine yol açmış; yetki, görev ve sorumluluklar önceki döneme kıyasla farklılaşmıştır. Bununla birlikte, çalışanlardan beklenen yeteneklerin değişeceği ve yapay zekâ destekli robotların kullanımının artacağı öngörülmektedir (Davutoğlu vd., 2017: 557).

Tablo 3. Endüstri 3.0 ve Endüstri 4.0 Arasındaki Farklılıklar

ENDÜSTRİ 3.0	ENDÜSTRİ 4.0
Endüstri 3.0'da üretim sürecinde makinelerin önceden yapılandırılmaya ihtiyacı vardır, birbirinden bağımsız olarak her kullanım ve değişiklikte ayarlanması gerekir.	Endüstri 4.0'da üretim sürecinde makineler, diğer makinelerle iletişim kurarak ayarların yanı sıra güvenlik mekanizmaları (arıza vb.) etrafında akıllı bir şekilde çalışır.
Sıradan ürünlerin üretimi kolay yapılırken, özel ürünlerin üretiminde sıkıntılar yaşanır.	Akıllı makineler aracılığı ile her bir müşteri için ayrı ayrı olmak üzere aynı anda çok sayıda ve birbirinden farklı ürünler üretebilme yeteneğine sahip olarak üretim yapılır.
Endüstri 3.0'da talep değişimi dikkate alınır ve stoklamaya önem verilir.	Endüstri 4.0'da akıllı fabrikalar kendi üretim kaynaklarını dikey-yatay entegrasyon sistemleriyle oluşturduğundan dolayı, tam zamanlı üretim yönetimi çerçevesinde stoklamaya yer verilmez.
Endüstri 3.0'da makineler, insanın fiziksel yapısı ve işgücü temeline göre dizayn edilir.	Endüstri 4.0'da makineler, robot teknolojisine sahip olarak sistemlerin entegrasyonuna göre çalıştıklarından dolayı işgücü temeline yer verilmez.
Endüstri 3.0'da mesleki eğitimlerin çoğu mesleki yani teknik ağırlıklı yapılarak, çalışanların kalifiye olması amaçlanır.	Endüstri 4.0'da bulut bilişim sistemi ve daha çok robot teknolojilerine uygun olarak akıllı makinelerin çalıştırılmasına yönelik eğitimler oluşturularak personelin kalifiye olması amaçlanır.
Endüstri 3.0'da karar yapısı insan odaklı olarak yapılandırılır.	Endüstri 4.0'da karmaşık durumlarda karar verme yetkisi, yapay zekaya sahip olan robotlar vasıtasıyla gerçekleştirilir.

Kaynak: Davutoğlu vd., 2017.

Sonuç olarak Endüstri 4.0 kapsamında ortaya çıkan dijital üretim, yüksek teknolojilerin desteğiyle ürün bilgilerini, süreç bilgilerini ve kaynak bilgilerini analiz etmek, düzenlemek ve yeniden birleştirmek, ürün tasarımı ve işlev simülasyonunun yanı sıra hızlı prototipleme uygulamak ve ardından müşteri talebini ve kalite standartlarını karşılamak için hızlı üretim gerçekleştirmek amacıyla müşteri talebine dayanan bir üretim sürecini ifade etmektedir (Zhou vd., 2012). Artan küresel rekabet gücü ve üretimle ilgili küresel zorlukların üstesinden gelmek için, bu dijital sistemler dünyanın başlıca sanayi ülkelerinde geleceğin üretimi için bir teknoloji temeli olarak teşvik edilmektedir (Paritala vd., 2017; Chong vd., 2018). Bu doğrultuda yapılması gereken en önemli şey, işletmeler bakımından değişime açık bir

organizasyon kültürü, ülkeler bakımından ise değişime açık bir toplum yapısı oluşturmak ve bu hususta bireyleri güçlendirmektir. Mevcut durum analiz edilip hedefler belirlenmeli ve gerekli teknolojilere yatırım yapılarak işgücü eğitilmelidir (Çelebi ve Aytekin, 2024).

3. Dijital Liderlik

Dijital dönüşüm, bu yüzyılda işletmeler için kilit bir temadır (Inel, 2019) ve hız, kapsam ve etki açısından emsalsizdir (Matzler vd., 2018). İşletmeler açısından dijital dönüşüm ya da dijitalleşme, yenilik yapmak amacıyla müşteri ilişkilerinden işletme içerisindeki altyapı, sistem ve süreçlere kadar dijital teknolojileri kullanmak şeklinde ifade edilebilir (de Araujo vd., 2021: 49). Dijitalleşme, işletmelerin iletişim kurma, üretim yapma ve kendilerini organize etme biçimlerini değiştirmiştir. Dijitalleşmenin ilk aşamasında işletmeler, esas olarak yeni nesil cihaz ve makine bağlamında ileri teknoloji, platformlar gibi dijital araçlar, dijitalleştirilmiş dağıtım kanalları ve dijital iş modellerinin entegrasyonu aracılığıyla üretkenliğin, verimliliğin ve kârlılığın artırılmasına odaklanır. Ancak ikinci aşamada, işletmeler yalnızca makinelerin ve yöntemlerin dijitalleşmeden kaynaklanan değişikliklere değil, aynı zamanda işletme içindeki liderlik anlayışının ve kültürünün de uyum sağlaması gerektiğini fark ederler. Bu durum iletişim, koordinasyon ve çalışma yöntemlerinin de değişmesi, yeni yollar ve standartların belirlenmesi gerektiği anlamına gelir (Creusen vd., 2017). Dijital çağda değişen müşteri taleplerine ve çevik üretim döngülerine tepki vermek için yeterli liderlik şarttır ve bir işletmenin başarısını belirler (Bolte vd., 2018).

Schwab'a (2017) göre, işletmelerin dijital dönüşüm sürecindeki başarısının temel unsuru, liderlik kapasiteleridir. Bugün dijitalleşmenin etkisiyle, liderlerin çalışma ortamlarındaki değişimleri ve hem kendilerine hem de çalışanlarına yönelik artan talepleri kabul etmeleri gerekmektedir. Liderlik, yalnızca görev dağılımı yapmak, izleme ve sonuçları kontrol etmekten ibaret olmaktan çıkmış, aynı zamanda liderlerin aktif katılımını gerektiren bir süreç haline almıştır. Bu süreç, iş birliği ve sürekli öğrenme yoluyla çalışanların yaratıcı potansiyellerini geliştirecek alanlar yaratmayı da kapsar (Eagly vd., 2003; Bass ve Riggio, 2006). Bu yaklaşım, işletmelerin pazarda rekabet edebilmesi için gerekli becerilere sahip bir iş gücü oluşturmanın en etkili yoludur. Dolayısıyla, dijital dönüşüm aracılığıyla bir işletmenin kaynaklarını artırma potansiyeli, bir fırsat olarak değerlendirilmelidir (Hensellek, 2020).

Dijital dönüşüm sürecinin başarılı olması için anahtar faktörlerinden biri bu süreci başlatan ve yönlendiren kişilerin yani liderlerin yetenekleridir. Bu dönüşüm aşamasında liderler hem dijital dönüşüm sürecini hem de ortaya

çıkan yeni dijital organizasyonu yönetirler (Klein, 2020: 899). İşletmede dijital dönüşüm sürecini başlatan ve yöneten bu kişilere “dijital lider” adı verilmiştir.

Larjovuori ve diğerleri (2016) dijital liderliği “liderlerin dijitalleşme süreci için net ve anlamlı bir vizyon yaratma yeteneği ve bunu gerçekleştirmek için stratejileri uygulama yeteneği” olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre dijital liderlik, gelişmiş dijitalleşmeyi kullanarak müşteriler için değer yaratmak üzere bir organizasyon içinde sürekli keşfi destekleyen “etkinleştirici” liderliktir (Tanniru, 2018). Puhovichova ve Jankelová (2021) ise dijital liderliği; inovasyona güçlü bir şekilde odaklanan, ekip tabanlı ve işbirlikçi bir liderlik olarak tanımlamıştır. Dijital liderler, organizasyonların değişiklikleri kolaylaştırmasına yardımcı olmalı ve hiçbir çalışanın dijital dönüşüm yolculuğunda geride kalmamasını sağlamalıdır (Kar, 2018). Bununla birlikte dijital liderler, çalışanlara uygun eğitim sunarak onları dijital okuryazar olmaya teşvik etmeli ve çalışanları dijital dönüşüm sürecine katılmaya ve dijital işyerine daha alışkın hale gelmeye motive etmelidir (Islam vd., 2022). Dolayısıyla günümüzde “komuta etme ve kontrol etme” liderliğine odaklanan liderlik anlayışından farklı olarak yeni bir liderlik tarzına geçiş yaşanmıştır (Timurcanday Özmen vd., 2020). Bu yaklaşım, liderlerin dijital zekasını ön plana çıkararak organizasyonu dijital olarak deneyimli, başarılı ve yetenekli hale getirir (Kane vd., 2015).

Dijital liderlik, literatürde dönüşümcü liderlik tarzı ile dijital teknolojinin kullanımının bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır (De Waal vd., 2016). Zhu’ya (2015) göre dijital liderliğin beş temel özelliği bulunmaktadır: yaratıcı lider, düşünceli lider, küresel vizyoner lider, meraklı lider ve derin lider. Bu bağlamda, (1) yaratıcı liderler, iş dünyasında geleceğe yönelik fikirleri gerçeğe dönüştürebilme yeteneğine ve yenilikçi bir düşünce tarzına sahip olmalıdır; (2) düşünceli liderler, öğrenme ve değişim konusunda derin bir bilgiye ve anlayışa sahip olmalıdır; (3) küresel vizyoner liderler, dijitalleşme sürecinde rehberlik edebilmeli ve dijital dönüşümün yöneticisi olmalıdır; (4) meraklı liderler, öğrenmeye istekli ve dijital becerilerini uygulamaya dair güçlü bir motivasyona sahip olmalıdır; (5) derin liderler ise, karar alma süreçlerinde kullanabilecekleri geniş bir bilgi tabanına ve derinlemesine bir anlayışa sahip olmalıdır. Benzer şekilde Toduk (2014), dijital liderlerin en belirgin özellikleri arasında yenilikçilik, dijital yetkinlikler, güçlü ağlar, iş birliği, katılım ve vizyonerlik gibi unsurları vurgulamıştır. Dijital liderlik özellikleri, bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Sonuç olarak bir lider, bir veya daha fazla takipçiyi seçme, eğitme ve etkileme rolüne sahip olduğundan bir organizasyonda kritik bir öneme

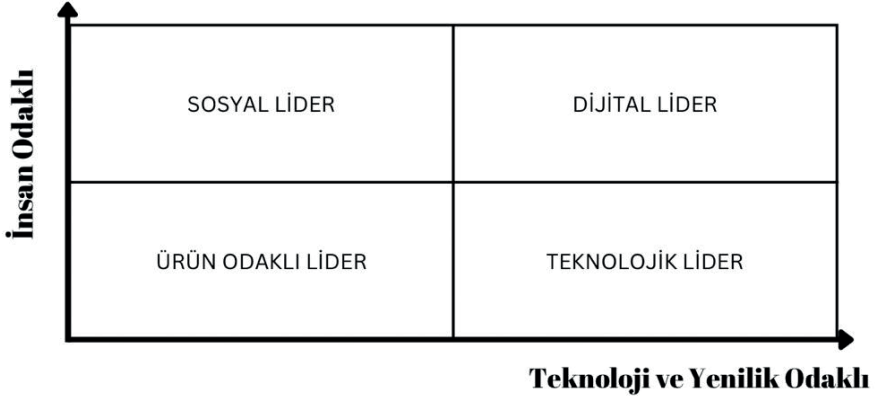
sahiptir (Winston ve Patterson, 2006). Ayrıca, takipçiler lideri takdir ettiğinde ve onunla bağlantı hissettiğinde, zoraki itaatten ziyade daha motive olurlar ve coşkuyla çalışmaya hazır olurlar (House ve Baetz, 1979). Sürekli değişen çağ; kontrol edici, rekabetçi ve saldırgan konseptte dayanan geleneksel liderlikten ayrılarak farklı liderlik stillerini ortaya çıkarmaktadır (Lipman-Blumen, 1992). Son yıllarda liderliğin rolü, teknolojik ilerlemenin organizasyonlara iş ve işyerinin dijitalleşmesi gibi birçok değişiklik getirmesiyle, organizasyonlar için güvenli bir sürdürülebilirlik elde etmek için yeni yetenekler gerektirir. Geleneksel liderlik, yalnızca liderleri ve işlevlerini dikkate alan bir yaklaşımı ifade eder. Geleneksel liderlik, liderlikteki performansı “liderlerin ve çevrenin özelliklerinin sonucu” olarak vurgulamaktadır (Barker, 2001: 474). Yeni çağda ise liderlerin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve örgütsel yapılarda son zamanlarda meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi edinmeleri gerekmektedir. Bu değişiklikler, örgütlerin iş dünyasındaki dijitalleşmenin bir parçası olabilmeleri için kaçınılmaz gereklilikleri beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak günümüz işletmelerinin karmaşık, dinamik ve genellikle yapılandırılmamış çalışma ortamlarında çalışma hayatını basitleştiren fiziksel, kültürel ve dijital düzenlemelere sahip dijital kurumlara dönüşme eğiliminde olması nedeniyle dijital liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Dery vd., 2017: 136).

4. Endüstri 4.0’da Dijital Liderliğin Rolü

Endüstri 4.0 sektörel düzeyde başlamış, hızla yayılarak üretim modellerini, iş süreçlerini, organizasyon yapısını ve müşteri ilişkilerini etkisi altına almıştır. Bu durum bir taraftan mevcut birçok faaliyetin ve sürecin hızlanmasına ve kolaylaşmasına sebep olurken diğer taraftan ise bunların karmaşıklaşması sonucunu doğurmaktadır (Pasolong vd., 2021; Herder-Wynne vd., 2017). Kagerman ve diğerlerine (2013) göre, Endüstri 4.0’ı başarılı bir şekilde uygulamak için bazı alanların dikkate alınması gerekmektedir; (1) kaynak verimliliği, (2) standardizasyon, (3) kapsamlı iletişim yapısı, (4) karmaşık sistemlerin yönetimi, (5) düzenleyici çerçeve, (6) iş organizasyonu ve tasarımı, (7) emniyet ve güvenlik, (8) eğitim ve sürekli mesleki gelişim. Dolayısıyla işletmeler, sürekli değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak ve elde ettikleri rekabet avantajlarını korumak için dijital çağa uygun organize olmalıdır (Klein, 2020). Tüm bunların sonucunda bugüne kadarki liderlik ve örgütlenme yollarını tanımlayan varsayımların ve uygulamaların da yeniden gözden geçirilmesi ve ileriye dönük yeniden kurgulanması bir zorunluluk haline almıştır (Herder-Wynne vd., 2017). Özellikle de dijital çağda bilgi ve iletişim teknolojilerinin aracılığıyla bir organizasyonu veya işletmeyi yöneterek, organizasyonun veya işletmenin hedefine ulaşması için uygun ve

güncel bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Zuehlke, 2010; Pasolong vd., 2021; Koch vd., 2014; Ganschar vd., 2013).

Endüstri 4.0'da karşılaşılan zorluklar, yalnızca doğru teknolojiyi seçmek veya uygulamakla sınırlı kalmaz, aynı zamanda organizasyondaki dijital kültür ve becerilerin eksikliği de önemli bir engel teşkil etmektedir. Endüstriyel şirketlerin güçlü bir dijital kültür oluşturmaları ve bu dönüşümü yönlendirecek liderin değişimi öncülük etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda son yıllarda ortaya çıkan bir liderlik türü olan dijital liderlik, Endüstri 4.0 döneminde liderlik anlayışını tanımlar. Endüstri 4.0'a yönelik olarak Oberer ve Erkollar (2018) tarafından geliştirilen liderlik matrisine bakıldığında (Şekil 2), dijital liderlerin hem teknik hem de sosyal anlamda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiği görülmektedir. Matris, eski yönetim yaklaşımlarından farklı olarak, sadece verimliliği artırmaya odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışan odaklı sosyal etkileşimin de yüksek olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu matrisin X eksenini (yatay eksen), bireyin yeteneklerini tanımlarken, teknoloji ve yenilik yönelimini ele alır. Bir kişinin teknolojiye ve yeniliklere olan yatkınlığı, eğitim, uzmanlık, beceriler ve motivasyon gibi faktörlerden etkilenir. Y eksenini (dikey eksen) ise bireyin 'insan odaklılık' derecesini gösterir. Bir kişinin insanlarla etkileşim ve iletişim kurma isteği, çeşitli faktörlerle şekillenir (Oberer ve Erkollar, 2018).



Şekil 2. Endüstri 4.0 Liderlik Matrisi

Kaynak: Oberer ve Erkollar, 2018.

Matristen de anlaşılacağı gibi, ürün odaklı liderin geleneksel üretim anlayışını benimseyip, sadece nihai ürüne odaklandığı ve bu süreçte çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını göz ardı ettiği sonucuna ulaşılabilir. Sosyal lider, çalışanları desteklemenin önemini vurgulayıp, inovasyon ve

teknolojiyi fazla dikkate almayarak, çalışanlar için samimi bir ortam yaratma konusunda yetkinliğe sahiptir. Teknolojik liderler, inovasyona yoğun bir şekilde odaklanırken, çalışanlara yönelik ilgileri daha düşüktür. Bu liderler, yeni teknolojilerin ürünün değerini artırmak için nasıl kullanılabileceğini belirlemekle sorumludur. Geliştirilen matrisle göre dijital liderlik ise, Endüstri 4.0'a en uygun liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Dijital liderlik; inovasyon, teknoloji ve çalışanlara güçlü bir şekilde odaklanırken, aynı zamanda hiyerarşik olmayan, ekip temelli ve işbirliğine dayalı bir liderlik modelini benimser (Oberer ve Erkollar, 2018). Nitekim günümüzün hızla değişen ve karmaşık ortamlarında, bireylerin tek başlarına tüm sorumlulukları yönetmesi neredeyse imkansız hale gelmiştir. Örneğin IBM'in 1500 CEO ile yaptığı küresel araştırmada, CEO'ların çoğu, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları tek başlarına üstlenemeyeceklerini ifade etmiştir. Bu durum, Endüstri 4.0'ın hız ve karmaşıklık getirmesiyle birlikte, otokratik ve bireysel liderlik anlayışlarının artık geçerli olmadığını ve daha kolektif, işbirlikçi liderlik anlayışına doğru bir geçişin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir (Tüzmen, 2017).

Literatürde Endüstri 4.0 ve liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde, benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. El Sawy ve diğerleri (2016), Endüstri 4.0 için en uygun liderlik modelini dijital liderlik olarak tanımlamış ve bunun, işletmelerin başarılı bir dijital dönüşüm süreci geçirmeleri için doğru adımları atmak anlamına geldiğini belirtmiştir. Ayrıca, araştırmacılar dijital liderliğin yalnızca dijital dönüşüm sürecini yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda dijital organizasyona da yön vermeyi kapsadığını ifade etmiştir. Benzer şekilde, Bawany (2019) ve Wilson ve arkadaşları (2004), dijital liderliğin dijital organizasyona liderlik etme ve ekip çalışmasını teşvik etme önemine vurgu yapmışlardır. Staffen ve Schoenwald (2016) ise dijital liderlerin, yıkıcı değişim süreçlerini yöneterek ve çalışanları motive ederek organizasyonu Endüstri 4.0'a başarıyla yönlendirebilmek için dijital dönüşüme öncülük etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak dijital liderlikte sosyal ve katılımcı bir yönetim yaklaşımının vurgulanmasının temel nedeni, Endüstri 4.0'da çalışanlar için uygun bir çalışma ortamı ve dijital organizasyon kültürünün oluşturulmasının, teknolojik yeniliklerin uygulanmasından daha zor olabileceğidir. Bolte ve diğerlerinin (2018) yaptığı araştırmaya göre, Endüstri 4.0'da kullanılacak teknolojiler, günümüz teknolojisiyle neredeyse tam anlamıyla uyumludur. Küçük değişiklikler ve üretime özel tasarımlar sayesinde işletmelerin esnek üretim yöntemlerine geçişi büyük engellerle karşılaşmamaktadır. Ancak dijital kültür eksiklikleri, vizyon, eğitim düzeyi ve uzmanlık alanlarındaki sınırlamalar, engeller yaratmaktadır. Bu nedenle geleceğe yönelik hazırlık

yapan organizasyonlar, dijital becerilerinin geliştirilmesinin yanı sıra liderlik anlayışına ve insan kaynağına da ciddi yatırım yapmalı, stratejilerini bu çerçevede oluşturmalıdırlar (Taşdemir, 2022).

4.1. Endüstri 4.0'da Dijital Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Dijital liderlik, inovasyona odaklanan ve takım çalışmasını teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, dijital teknolojilerin sunduğu yeni fırsatları kullanmayı ve değişimlerin uygulanmasını kolaylaştıran dijital beceriler ile dijital kültürün birleşiminden oluşur (Kwiatkowska vd., 2021). Dijital lider, dijital teknolojileri yalnızca kendi çalışmalarına değil, aynı zamanda çalışanlarının günlük iş akışına da etkili ve verimli bir şekilde entegre edebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Hensellek, 2020).

Dijital liderlerin teknik açıdan sahip olmaları gereken dijital yetkinlikler, dijital kullanıcı bilgisi (örneğin, dijital cihazlar, yazılımlar ve medya kullanımının doğru şekilde gerçekleştirilmesi) ve dijital düşünme tarzı (örneğin, karar alma süreçlerine dijital bakış açılarının dahil edilmesi) olarak tanımlanabilir (Crummnerl ve Kemmer, 2015). Ayrıca, dijital lider, dijital becerilere ve zihniyete sahip olduğunda, bu yetkinlikleri geliştirdiği vizyonu hayata geçirmek için kullanılmalıdır. Dijital lider, organizasyon içinde örnek bir rol model olmalı ve dijitalleşme çabalarına olan bağlılığını göstermek adına bu süreçlerin sorumluluğunu üstlenmelidir. Aynı şekilde, değişim ve inovasyona odaklanan bir yaklaşım ile karmaşık ortamlarda fırsatları tanımlayabilen girişimci liderler gibi (Cankurt ve Bayar, 2024), dijital liderler de dijitalleşmenin doğal belirsizliklerini azaltmaya yönelik adımlar atmalıdır (Kroker, 2018). Bununla birlikte, dijital liderler belirli durumlar için geri adım atmayı, çalışanlarına daha fazla özerklik tanımayı ve uzmanlıklarına güvenmeyi de öğrenmelidir. Dijital liderlik, bir etkileşim süreci olup, bütünsel bir yaklaşım ile düşük hiyerarşideki çalışanların da dijital liderliğe aktif şekilde katılım göstermesi sağlanmalıdır (Hensellek, 2020).

Endüstri 4.0'da başarıya ulaşabilmek için işletmelerin liderlik yetkinlikleri büyük bir öneme sahiptir (Kwiatkowska vd., 2021). Bu bağlamda, Endüstri 4.0 dönemine özgü liderlik anlayışını yansıtan dijital liderlerin sahip olması gereken nitelikler, Tablo 4'te ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Bu özelliklere ve yeterliliklere sahip liderlerin, dijital dönüşüm sürecini yaşayan modern iş dünyasında, ihtiyaç duyulan kişiler olmaları beklenmektedir (Hasanlı, 2021).

Tablo 4. Endüstri 4.0'da Dijital Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Temel Beceriler	Özellikler
Stratejik Yönetim	Dijital dönüşüm stratejisi oluşturmak ve bunu işletmenin stratejisi ile uyumlu hale getirmek Etkili organizasyonel yönetim sergilemek Dijital dönüşümü ve değişimi yönetme yeteneğine sahip olmak
	Verimliliği yüksek üretim metotlarını benimsemek ve sürdürülebilirliği noktasında donanımlı olmak Çeşitliliği ve kapsayıcılığı organizasyonun temel bir parçası olarak kabul etmek Kaynakların etkin kullanımını sağlamak İnsandan insana ilişkileri, insandan makineye ilişkileri veya makineden insana ilişkileri ve makineden makineye ilişkileri yönetebilmek
Teknik Bilgi, Teknolojik Yetkinlik ve Okuryazarlık	Endüstri 4.0'ın uygulamaları ve güncümüz iş ve yaşam teknolojileri konusunda bilgi sahibi olmak Karmaşık sistemleri anlama yeteneğine sahip olmak Endüstri 4.0 teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmak Dijitalleşmenin başlattığı değişimin önemi hakkında bilgi sahibi olmak Küresel düzeyde teknoloji uzmanı olmak
	Bilgisayar, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanabilme yetkinliğine sahip olmak Sosyal medya araçlarını aktif olarak kullanabilmek ve özellikle kurumla ilgili olumsuzlukları zamanında öğrenerek müdahale edebilmek Dijital platformlarda e-ticaret, e-ihracat, e-ithalat, e-ihale, e-lojistik gibi uygulamaları kullanabilme konusunda yetkin olmak Dijital bilgiyi elde edebilmek, değerlendirmek ve yönetebilmek
Problem Çözme ve Etkin Karar Verme	Problemleri algılamak ve çözme becerisine sahip olmak Yüksek yaratıcılık özelliğine sahip olmak Bilgi, beceri ve kaynakları dinamik bir ortamda birleştirme yeteneğine sahip olmak Belirsiz bir ortamda sakin kalabilmek Karmaşık durumları yorumlama yeteneğine sahip olmak
	Çatışmaları çözmek için etkili karar alma becerilerine sahip olmak Kararlılık gösterebilmek Büyük veriyi analiz ederek iş süreçlerini optimize etmek ve karar alma süreçlerini güçlendirmek Dijital yeterlilik ihtiyaçlarını belirlemek Dijital teknolojileri karşılaşılan sorunlarda çözüm odaklı kullanmak
Girişim ve İnovasyon Odaklılık	Yenilik sağlamak ve girişimci olmak Geleceğin veri platformlarına yatırım yapma ve uygulama yeteneğine sahip olmak Yeni bilgiye yönelik geniş bir entelektüel merakla sahip olmak Değişime açık olmak Yeni iş stratejilerine uyum sağlamak, çevik ve esnek olmak
	Gerektiğinde risk alabilmek Eleştirel bakış açısına sahip olmak Yaratıcılığın gelişebileceği uygun ortamlar sağlamak Yeni yaklaşımlar deneyerek yönetimi sürdürmek Gerektiğinde standart, uygulama ve yöntemleri duruma göre güncellemek İnsanların alışılmadık dışında düşüncelerini sağlamak Yenilikleri mümkün kılmak için açık bir hata kültürü yaşamak

<p>Çalışan Odaklı ve Katılımcı Yönetim Anlayışı</p>	<p>Güçlendirilmiş ekipler oluşturmak ve sürece dahil etmek Yetkinliklere dayalı görevleri devretmek Karar verme sürecinde ekip üyelerini güçlendirmek Başkalarını dinleme ve birlikte çalışma becerilerini geliştirmek İnsanları bağlı ve motive tutma yeteneğine sahip olmak Paylaşımçı ve demokratik bir yaklaşım benimseyerek şeffaflığı ve yeniliği desteklemek Çalışanların refahını ve gelişimini önemsemek Daha düz hiyerarşilerde liderlik yapmak Hata toleransına sahip olmak Çalışanlara güven duymak Kültürel açıdan farklı çalışanları yönetebilmek Çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştırmak Gözlemci olarak değil dönüşümün odağında aktif olarak yer almak İnsanları cesaretlendirme yeteneğine sahip olmak Hem davranışlarıyla hem de konuşmalarıyla örnek olmak ve ilham vermek Fırsat aramak ve insanlara fırsatlar sunmak Koçluk becerisine sahip olmak İşyerinde zaman, yer ve işin içeriği ile ilgili güven sağlamak ve özgürlük sunmak Çalışanların beklentilerini karşılamak Güncel yetenek yönetimi uygulamalarını sergileyebilmek</p>
<p>Etkili İletişim ve İşbirliği</p>	<p>Güçlü iletişim becerilerine sahip olmak Yüksek dijital yeteneğe sahip bireyleri cezbetme becerisine sahip olmak Diyalog kurma, entegrasyon ve uyum sağlama becerilerine sahip olmak Çalışanları değişimlere uyum sağlamaya teşvik edebilmek Ekibin yeni teknolojilere güvenini şekillendirmek Çalışanların iş değişiklikleriyle ilgili korkularını ortadan kaldırmak Farklı fikirleri birleştirip faydalı sonuçlar elde edebilmek İletişimde şeffaf olabilmek Müzakere becerilerine sahip olmak Empati kurma yeteneğine sahip olmak Çeşitli görüşlere, fikirlere ve perspektiflere sahip bir ortam yaratmak Organizasyonu dijital olarak dönüştürmek için disiplinler arası insanları (dijital yetenekli ve dijital olmayan) yönlendirmek ve yönetmek Ekipler arasında güçlü bir iletişim sağlamak Güçlü ve sürdürülebilir işbirlikleri oluşturabilmek Dijital teknolojiler yoluyla çalışanlarla etkileşim kurmak Çalışanlar ve yönetim arasında açık ve şeffaf bir atmosfer oluşturmak</p>
<p>Vizyonerlik</p>	<p>Endüstri 4.0'da başarı sağlayacak kurumsal kültürü şekillendirmek Vizyoner ve değişime sürekli uyum sağlayabilen bir anlayışa sahip olmak Yenilik odaklı ve risk toleransını içeren bir kültür oluşturmak İnsanları farklı düşünmeye teşvik etmek Sürekli öğrenme felsefesini benimsemek Gelecek odaklı olmak Yön belirleyici olmak Sürdürülebilir değişimi sağlamak için çalışmalar yapmak Tutkuyla hareket etmek Şirket kültürü ve kimliği içinde uygulanacak uygun yöntem ve standartlar geliştirmek</p>

Pazar ve Müşteri Odaklılık	Pazarın ihtiyaçları ve koşulları noktasında bilgi sahibi olmak
	Teknolojinin pazar etkisini derinlemesine anlamak
	Müşteri doğasını ve ihtiyaçlarını anlama yeteneğine sahip olmak

Kaynak: Promsri, 2019; Durmuş, 2019; Herder-Wynne, 2017; Bauer vd., 2015; Doz ve Kosonen, 2010; Staffen ve Schoenwald, 2016; Wilson vd., 2004; Raza, 2016; Paulin, 2014; Boneau ve Thompson, 2013; Bawany, 2019; Toduk, 2014; Herold, 2016; Banger, 2018; Fisk, 2002; Urçar, 2017; Beeks, 2012; Sow ve Aborbie, 2018; Bystad vd., 2017; Sikora, 2017; Bolte vd., 2018; Hammermann ve Stettes, 2017; Larjovuori vd., 2018; Mihardjo vd., 2019; Mirza, 2017; Petrucci ve Rivera, 2018; Haack, 2018; Bennis, 2013; Albrecht, 2017; Kofler, 2018; Prince, 2017; Khan, 2016; Sasmoko vd., 2019; Hearsom, 2015; Hanschke, 2018; Junita, 2019; Sullivan, 2017; Klus ve Müller, 2021; Sainger, 2019; Fukuzawa, 2016; Roe, 2018; Newman, 2018; Gorton, 2019; Tigre vd., 2023; George, 2018; Koen, 2019; Trefler, 2019; Sandell, 2013; Şekkeli, 2023; de Araujo vd., 2021; Benitez vd., 2022; Quddus vd., 2020; Eberl ve Drews, 2021; Hasanlı, 2021; Anak Agung Sagung ve Sri Darma, 2020; Çelebi, 2021; Chatterjee vd., 2023; Gledson vd., 2024; Öz, 2020.

Tablo 4'te belirtilen her bir özellik, önemli olmakla birlikte, sektör, hedef kitle ve organizasyonel faktörler gibi farklı parametreler doğrultusunda aynı derecede öncelikli olmayabilir (Hasanlı, 2021). Endüstri 4.0'da dijital liderlerin sahip olması gereken başlıca özellikler arasında, stratejik düşünme yeteneği, girişimcilik ve yenilikçilik, güçlü bir vizyon, teknik bilgi ve dijital beceriler, pazar ve müşteri odaklılık, etkin problem çözme ve karar verme yetenekleri, çalışan odaklı ve katılımcı yönetim anlayışı, etkili iletişim ve işbirliği yer almaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Endüstri 4.0 ile birlikte ortaya çıkan dijital dönüşüm, işletmelerde önemli değişiklikler gerektiren ve tüm iş süreçlerini derinden etkileyen, günümüz iş dünyasının en büyük trendi olarak ifade edilebilir. Nesnelerin interneti, büyük veri, bulut bilişim, yapay zeka, akıllı robotlar ve siber fiziksel sistemler gibi Endüstri 4.0 teknolojilerinin kullanımıyla üretimde yüksek hız, esneklik ve verimlilik sağlanması, veriye erişimin kolay olması, iş süreçlerinin sanallaşması ve değişikliklerin kolay izlenebilir olması gibi durumlar, işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Üretim anlayışında ve süreçlerinde görülen söz konusu gelişmelere ek olarak, işletmelerin organizasyon yapısı ve kültürü de dijital dönüşümden etkilenmektedir. İşletmelerin nasıl organize edildiği ve yönetildiği ile yeniliğe açık bir kültüre sahip olup olmadığı, işletmeler açısından dijital dönüşümün başarısını etkileyen kritik faktörlerdir. Bu kapsamda dijital çağa uygun yeni bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulduğu aşikârdır. Günümüz iş dünyasında liderlerin, değişime ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü inşa ederek dijital dönüşüme öncülük etmesi ve organizasyon içerisinde değişimi yönlendirmesi gerekmektedir.

Son yıllarda literatüre kazandırılan ve çalışma bağlamında ele alınan dijital liderliğin, Endüstri 4.0 ile birlikte belirginleşen dijital dönüşüm için en uygun liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir. Dijital liderlik, teknoloji ve inovasyon odaklı bir anlayış temelinde, işletmelerde düz hiyerarşik yapıların ve yenilikçi örgüt kültürünün hakim olduğu işbirlikçi bir liderlik yaklaşımı olarak özetlenebilir. Dolayısıyla Endüstri 4.0'da dijital liderliğin rolü oldukça önemlidir ve bu çalışmada, yeni dönemde başarılı olunması için dijital liderlerin sahip olması gereken özelliklerin açık bir şekilde belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada detaylı bir literatür incelemesi yapılarak Endüstri 4.0 ve dijital liderlik kavramlarına yer verilmiş, sonrasında ise Endüstri 4.0'da dijital liderliğin rolüne değinilerek dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır. Dijital liderlerin sahip olması gereken özelliklerin tespit edilmesi noktasında, ilgili toplam 58 çalışma detaylı bir şekilde incelenmiştir.

İncelenen 58 çalışma sonucunda dijital liderlerin sahip olması gereken toplam 87 özellik tespit edilmiş ve özellikler benzerliklerine göre kategorize edilmiştir: (1) stratejik yönetim, (2) teknik bilgi, teknolojik yetkinlik ve okuryazarlık, (3) girişim ve inovasyon odaklılık, (4) etkili iletişim ve işbirliği, (5) problem çözme ve etkin karar verme, (6) çalışan odaklı ve katılımcı yönetim anlayışı, (7) vizyonerlik, (8) pazar ve müşteri odaklılık. Söz konusu özellikler, her biri aynı önem derecesine sahip olmamakla birlikte, dijital liderliğin sağlıklı bir şekilde ele alınmasına imkan sağlayacaktır.

Sonuç olarak dijitalleşme, işletmelerin gelecekteki başarısı için en önemli itici güçtür ve dijital dönüşüme uyum sağlamadan birinci derece sorumlu olan dijital liderlerin birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bununla birlikte gelecek çalışmalarda, tespit edilen dijital liderlik özelliklerinin işletmelerde test edilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Aksoy, S. (2017). Değişen teknolojiler ve endüstri 4.0: Endüstri 4.0'ı anlamaya dair bir giriş. *SAV Katkı*, 4, 34-44.
- Albrecht, A. (2017). Leadership 4.0: Virtuelle Organisationsformen. In H. Jung & P. Kraft (Eds.), *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung* (pp. 1-14). Carl Hanser Verlag.
- Alonso, V., Dacal-Nieto, A., Barreto, L., Amaral, A., & Rivero, E. (2019). Industry 4.0 implications in machine vision metrology: An overview. *Procedia Manufacturing*, 41, 359-366.
- Anak Agung Sagung, M.A., & Sri Darma, G. (2020). Revealing the digital leadership spurs in the 4.0 industrial revolution. *Asri, AASMAN, & Darma, GS*, 4, 93-100.
- Anderl, I. (2014). Industrie 4.0 - Advanced engineering of smart products and smart production, technological innovations in the product development. In *19th International Seminar on High Technology* (pp. 1-14). Piracicaba, Brazil.
- Bahrin, M. A. K., Othman, M. F., Azli, N. H. N., & Talib, M. F. (2016). Industry 4.0: A review on industrial automation and robotics. *Jurnal Teknologi*, 78(6-13), 137-143. <https://doi.org/10.11113/jt.v78.9285>
- Banger, G. (2018). Endüstri 4.0 uygulama ve dönüşüm rehberi. *Ankara: Dorlion Yayınları*, 33.
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bauer, W., Hämmerle, M., Schlund, S., & Vocke, C. (2015). Transforming to a hyper-connected society and economy—towards an “Industry 4.0”. *Procedia Manufacturing*, 3, 417-424.
- Bawany, S. (2019). Leadership 4.0: How ready are you to be a digital leader? *Leadership Excellence*, 36(2), 28-30.
- Becks, J. (2012). A review of “Community leadership 4.0: Impacting a world gone wiki”. *World Futures*, 68(6), 456-459.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635-636.
- Bolte, S., Dehmer, J., & Niemann, J. (2018). Digital Leadership 4.0. *Acta Technica Napocensis-Series: Applied Mathematics, Mechanics, And Engineering*, 61(4).

- Boncau, J., & Thompson, G. (2013). Leadership 4.0. *Leadership Excellence*, 30(1), 6.
- Burmeister, C., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2016). Business model innovation for Industrie 4.0: Why the “Industrial Internet” mandates a new perspective on innovation. *Die Unternehmung*, 70(2), 124-152.
- Bygstad, B., Aanby, H. P., & Iden, J. (2017). Leading digital transformation: The Scandinavian way. In *Scandinavian Conference on Information Systems* (pp. 1-14). Springer, Cham.
- Calp, M. H., Bahçekapılı, E., & Berigel, M. (2018). Endüstri 4.0 kapsamında akıllı fabrikaların incelenmesi. *5th International Management Information Systems Conference* (pp. 16-20). Ankara.
- Cankurt, C., & Bayar, Y. (2024). Osmanlı vakıf yöneticilerinin girişimci ve makyavelist liderlik perspektifinden değerlendirilmesi. *Trends in Business and Economics*, 38(3), 166-176.
- Carvalho, A. C. P., Carvalho, A. P. P., & Carvalho, N. G. P. (2020). Industry 4.0 technologies: What is your potential for environmental management? In *Industry 4.0 - Current Status and Future Trends*. IntechOpen.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
- Chiarvesio, M., & Romanello, R. (2018). Industry 4.0 technologies and internationalization: Insights from Italian companies. *International Business in the Information and Digital Age*, 13, 357-378.
- Chong, L., Ramakrishna, S., & Singh, S. (2018). A review of digital manufacturing-based hybrid additive manufacturing processes. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 95(5), 2281–2300.
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Springer-Verlag.
- Crummenerl, C., & Kemmer, K. (2015). Digital leadership - Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter. Retrieved from https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/14-10-16_digital_leadership_v11_web_17102016.pdf
- Çelebi, B., & Aytekin, M. (2024). Gıda sektöründe Endüstri 4.0: Farkındalık ve yeterlilik seviyesi. *ULIC* (pp. 106-117). Tokat.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital çağda liderlik ve girişimcilik*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Dalenogare, L. S., Brittes Benitez, G., Fabián Ayala, N., & Germán Frank, A. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394. Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.019>

- Davutoğlu, N. A., Akgül, B., & Yıldız, E. (2017). İşletme yönetiminde sanayi 4.0 kavramı ile farkındalık oluşturarak etkin bir şekilde değişimi sağlamak. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(52), 544-567.
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56.
- De Waal, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. In *12th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016* (p. 52).
- Demiral, G. (2019). Endüstri 4.0'ın insan kaynaklarına yönelik etkileri: Teknolojik değişim farkındalığı üzerine bir araştırma. *EKEV Akademi Dergisi*, (80), 191-208.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 135-152.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Durmuş, A. (2019). *Endüstri 4.0 Eğitim 4.0 Liderlik 4.0 Toplum 5.0* (1st ed.). İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital leadership-Mountain or molehill? A literature review. In *Innovation through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues* (pp. 223-237).
- Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO). (2015). Sanayi 4.0 uyum sağlayamayan kaybedecek. [Erişim: 11.11.2024, http://www.cbso.org.tr/cbsomedia/documents/sanayi-40_88510761.pdf]
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- Fei, T., Qinglin, Q., Wang, L., & Nee, A. Y. C. (2019). Digital twins and cyber-physical systems toward smart manufacturing and Industry 4.0: Correlation and comparison. *Engineering*, 5(4), 653-661. <https://doi.org/10.1016/j.eng.2019.01.014>
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.

- Fukuzawa, K. (2016). Seven key traits of transformational digital leaders. *Spencer Stuart*. Retrieved from <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/seven-key-traits-of-transformational-digital-leaders>
- Gabaçlı, N., & Uzunöz, M. (2017, October). IV. Sanayi devrimi: Endüstri 4.0 ve otomotiv sektörü. In *ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)* (No. 3).
- Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T., Schlund, S., & Spath, D. (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industry 4.0* [Production work of the future - Industry 4.0]. Fraunhofer IAO.
- George, S. (2018). 3 characteristics of the new digital leader mindset. *Gartner Inc.* Retrieved from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-characteristics-of-the-new-digital-leader-mindset>
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910–936. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Gledson, B., Zulu, S. L., Saad, A. M., & Ponton, H. (2024). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0. *Construction Innovation*, 24(1), 341-364.
- Gorton, C. (2018). 6 characteristics of digital leadership. *Digital Leaders*. Retrieved from <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>
- Gönen, S., & Rasgen, M. (2019). Endüstri 4.0 ve muhasebenin dijital dönüşümü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2898-2917.
- Göv, S. A., & Erdoğan, D. (2020). Dördüncü Endüstri Devriminin (Endüstri 4.0) neresindeyiz? *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 299-318.
- Gubán, M., & Kovács, G. (2017). Industry 4.0 conception. *Acta Technica Corviniensis Bulletin of Engineering*, 10(1).
- Haack, C. (2018). *Building digital leaders. Unternehmenswertsteigerung durch Digitalisierung*. Books on Demand, Norderstedt.
- Hammermann, A., & Stettes, O. (2017). Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement? *IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 44(4), 93-111.
- Hanschke, I. (2018). *Digitalisierung und Industrie 4.0-einfach und effektiv: Systematisch und lean die Digitale Transformation meistern*. Carl Hanser Verlag.
- Hasanlı, L. (2021). The impact of digital leadership on innovativeness in small and medium-sized enterprises. T.C. İstanbul Aydın University, Department of Business Administration Program, Master Degree.
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability?. *Strategic HR Review*, 14(5).

- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 1-15.
- Herder-Wynne, F., Amato, R., & Uit de Weerd, F. (2017). Leadership 4.0: A review of the thinking. In *Leadership 4.0* (eds). *Oxford Leadership*. Retrieved from <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/10/OL-Leadership-4.0-%E2%80%93-A-review-of-the-thinking.pdf>
- Herold, G. (2016). Leadership in the fourth industrial revolution. *Stanton Chasse*. Retrieved from <https://www.stantonchasemontreal.com/wp-content/uploads/2017/02/leadership-in-fourth-industrialrevolution.pdf>
- Islam, T., Ahmad, S., & Ahmed, I. (2022). Linking environment specific servant leadership with organizational environmental citizenship behavior: The roles of CSR and attachment anxiety. *Review of Managerial Science*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00547-3>
- Issa, A., Hatiboglu, B., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2018). Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment. *Procedia Cirp*, 72, 973-978.
- İnel, M. (2019). An empirical study on measurement of efficiency of digital transformation by using data envelopment analysis. *Management Science Letters*, 9(4), 549-556.
- Junita, I. (2019). Transformational leadership in the digital era: Analysis of Nadiem Makarim (Founder of GO-JEK Indonesia) leadership figure. *IJBE (Integrated Journal of Business and Economics)*.
- Kagermann, H. (2015). Change through digitization - Value creation in the age of industry 4.0. In *Management of Permanent Change* (pp. 2345). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6_2
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0 – Final report of the Industrie 4.0 working group. Frankfurt am Main: Communication Promoters Group of the Industry-Science Research Alliance, acatech.
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2018). Sustainable Industry 4.0 framework: A systematic literature review identifying the current trends and future perspectives. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, 408–425. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.05.009>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25). Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>
- Kar, A. K. (2018). Regulation and governance of the Internet of Things in India. *Journal of Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(5), 399–412.

- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership (Master's thesis). Stockholm Business School, Sweden.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*, 91(8), 1189-1223.
- Koch, V., Kuge, S., Geissbauer, R., & Schrauf, S. (2014). *Industry 4.0: Opportunities and challenges of the industrial internet*. Munich: Strategy and PwC.
- Koçak, C. (2019). Dördüncü Sanayi Devrimi: Endüstri 4.0ve bir cam ambalaj fabrikasında uygulanması (Master's thesis, Fen Bilimleri Enstitüsü). Gebze Teknik Üniversitesi.
- Koen, S. (2019). Five qualities of a digital leader: The mindset you need to keep abreast of the digital sphere. Retrieved from <https://medium.com/swlh/five-qualities-of-a-digital-leader-9b58c398a312>
- Kofler, T. (2018). Digitale Transformation in Unternehmen. In N. Höhne, D. Méndez, & K. B. Zimmer (Eds.), *ZD.B Digital Dialogue Positionspapier*.
- Kremer, M. (1993). Population growth and technological change: One million B.C. to 1990. *The Quarterly Journal of Economics*, 108, 681-716.
- Kroker, M. (2018). Steinzeit-IT vertreibt Mitarbeiter. *WTWO*. Retrieved from <https://www.wiwo.de/technologie/gadgets/digitaler-arbeitsplatz-steinzeit-it-vertreibt-mitarbeiter/22886692.html>
- Kwiotkowska, A., Gajdzik, B., Wolniak, R., Vveinhardt, J., & Gębczyńska, M. (2021). Leadership competencies in making Industry 4.0 effective: The case of Polish heat and power industry. *Energies*, 14(14), 4338. <https://doi.org/1996-1073>
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018, October). Leadership in the digital business transformation. In *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference* (pp. 2122-2121). ACM.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkinemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Lee, J. (2013). Industry 4.0 in Big Data environment. *German Harting Magazine*, 26, 8-10.
- Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological Perspectives*, 35(1), 183-203.
- Matzler, K., von den Eichen, S. F., Anschöber, M., & Kohler, T. (2018). The crusade of digital disruption. *Journal of Business Strategy*, 39(6), 13-20. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2017-0187>

- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Mirza, M. S. (2017). Leadership excellence for the Digital Age. *HR Future*, May, 20-23.
- Mittal, S., Ahmad Khan, M., Romero, D., & Wuest, T. (2019). Smart manufacturing: Characteristics, technologies and enabling factors. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 233(5), 1342–1361. <https://doi.org/10.1177/0954405417736547>
- Mohamed, M. (2018). Challenges and benefits of industry 4.0: An overview. *International Journal of Supply and Operations Management*, 5(3), 256-265.
- Mosconi, F. (Ed.). (2015). *The New European Industrial Policy: Global Competitiveness and the Manufacturing Renaissance*. Routledge. <https://doi.org/10.1430/84080:y:2016:i:2:p:367-369>
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861–875.
- Newman, D. (2018). 5 leadership traits required for digital transformation success. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/06/14/5-leadership-traits-required-for-digital-transformation-success/>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404–412.
- Ötleş, S., & Özyurt, V. H. (2016). Endüstri 4.0: Gıda sektörü perspektifi. *Dünya Gıda Dergisi*, 89, 96.
- Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Öztemel, E., & Gursev, S. (2020). A taxonomy of Industry 4.0 and related technologies. *Industry 4.0*, 45.
- Pamuk, N. S., & Soysal, M. (2018). Yeni sanayi devrimi Endüstri 4.0 üzerine bir inceleme. *Verimlilik Dergisi*, (1), 41–66.
- Paritala, P. K., Manchikatla, S., & Yarlagaadda, P. K. D. V. (2017). Digital manufacturing—Applications past, current, and future trends. *Procedia Engineering*, 174, 982–991. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.250>
- Pasolong, H., Nilna, M., & Justina, A. J. (2021). Digital leadership in facing challenges in the era of Industrial Revolution 4.0. *Webology*, 18, 975–990.
- Paulin, S. (2014). Leadership 4.0: From ego-system to eco-system. *AI Practitioner*, 16(1), 54–58.

- Petrucci, T., & Rivera, M. (2018). Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53–56.
- Popkova, E. G., Ragulina, Y. V., & Bogoviz, A. V. (2019). Fundamental differences of transition to Industry 4.0 from previous industrial revolutions. *Industry 4.0: Industrial revolution of the 21st century*, 21–29.
- Prince, K. A. (2017). Industrie 4.0 and leadership. In *Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business* (pp. 132–139). ICEB, Dubai, UAE, December 4-8.
- Promsri, D. C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08), 01–08.
- Puhovichova, D., & Jankelová, N. (2021). Leadership in conditions of Industry 4.0. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 115, p. 03013). EDP Sciences.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Sursara, A., Karyanto, U. B., Tanjung, R., Awali, H., & Mufid, A. (2020). Effect of ecological, servant, and digital leadership style influence university performance? Evidence from Indonesian universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408–417.
- Raza, B. (2016). Leadership 4.0 (Master's thesis, Frankfurt University of Applied Sciences, Frankfurt, Germany).
- Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A complex view of Industry 4.0. *SAGE Open*, 6(2), 215824401665398. <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
- Roe, D. (2018). 7 skills and characteristics of a successful digital workplace leader. *CMSWIRE*. <https://www.cmswire.com/leadership/10-skills-and-characteristics-of-a-successful-digital-workplace-leader/>
- Rojko, A. (2017). Industry 4.0 concept: Background and overview. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(5), 77–91.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston Consulting Group*, 9(1), 54–89. https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1.
- Sandell, S. (2013). *Digital leadership: How creativity in business can propel your brand and boost your results*. Upfront Publishing.
- Sasmoko, S., Mihardjo, L., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capa-

- bility based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633–1644.
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü sanayi devrimi*. Optimist Yayın Grubu. İstanbul.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Currency. USA.
- Sikora, H. (2017). Digital age management: Führung im digitalen Zeitalter. *E & I Elektrotechnik und Informationstechnik*, 134(7), 344–348.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139–148.
- Soylu, A. (2018). Endüstri 4.0 ve girişimcilikte yeni yaklaşımlar. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 43–57.
- Sreenivasulu, N. S. (2019). Personal data sharing and legal issues of human rights in the era of artificial intelligence: Moderating effect of government regulation. *International Journal of Electronic Government Research*, 15(3), 21–36.
- Staffen, S., & Schoenwald, L. (2016). Leading in the context of the industrial revolution. Retrieved January 2020, from https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/resouces_leader_40_industrial_revolution.pdf
- Sullivan, L. (2017). 8 skills every digital leader needs. Retrieved February 2020, from <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/>
- Sürmen, Y. E. (2019). Endüstri 4.0 ve otomotiv endüstrisi: Bursa ili SWOT analizi ile değerlendirilmesi (Master's thesis, Bursa Uludağ Üniversitesi).
- Şekkeli, Ö. Ü. Z. H. (2023). Liderlik 4.0. Düğcer, Y. S. ve Özkan, H. (Ed.), *Endüstri 4.0 & örgütsel değişim: Geleceği yönet içinde* (37-70 ss.). Gazi Kitabevi. Ankara.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital leadership. In *Management of information systems*. IntechOpen.
- Taşdemir, M., & Müdürlüğü, S. H. G. (2022). Endüstri 4.0 ve liderlik: Endüstri 4.0 uygunluk düzeyi belirleme araştırması: Biga Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı imalat işletmeleri üzerine uygulama. *Journal of Leadership Studies*, 23.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.xxxx/yyyy>
- Timurcanday Özmen, Ö. N., Eris, E. D., & Süral Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57–69.
- Toduk, Y. (2014). *2023 lideri: Dijital çağın liderlik surları* (1st ed.). Doğan Egmont Yayıncılık.

- Trefler, A. (2019). 4 essential qualities for digital leaders. *World Economic Forum*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/4-essential-qualities-for-digital-leaders/>
- Tüzmen, A. B. (2017). Endüstri 4.0 ile dönüşen liderlik. *Harvard Business Review Türkiye*. Retrieved from <https://hbrturkiye.com/dergi/endustri4-0-ile-donusen-liderlik>
- Urçar, S. (2017). Dijital zamanlarda liderlik. *Turkishtime*. <http://www.turkish-timedergi.com/dijitalekonomi/dijital-zamanlarda-liderlik/> (11.10.2018)
- Ünlü, F., & Atik, H. (2018). Türkiye'deki işletmelerin Endüstri 4.0'a geçiş performansı: Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırmalı ampirik analiz. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 17(2), 431–463.
- Wilson, E. J., Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). Leadership in the digital age. In *Encyclopedia of leadership* (Vol. 4, pp. 858–861). Sage Publications.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Zhou, K., Liu, T., & Liang, L. (2016). From cyber-physical systems to industry 4.0: Make future manufacturing become possible. *International Journal of Manufacturing Research*, 11, 167–188. <https://doi.org/10.1504/IJMR.2016.078251>
- Zhou, Z., Xie, S., & Chen, D. (2012). *Fundamentals of digital manufacturing science*. Springer Series in Advanced Manufacturing. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-85729-564-4>
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Press, Inc.
- Zuehlke, D. (2010). Smart factory – Towards a factory-of-things. *Annual Reviews in Control*, 34, 129–138. <https://doi.org/10.xxxx/yyyy>

E-liderlik

Haluk Sak¹

Özet

Uzay çağını yaşadığımız bu dönemde insanların teknoloji ile yarışı baş döndürücü seviyelere ulaşmış, hayal gücü ve hedefler boyut değiştirmeye başlamıştır. İnsanlar ihtiyaç duyduğu şeylere artık rahat bir şekilde ulaşabilmektedir. Teknoloji yenilendikçe güçlenmekte, yeni teknoloji güçlü ve pahalı, eski nesiller ise ucuz ve daha kolay ulaşılabilir hale gelmektedir. Her geçen gün yeni uygulamaların piyasalara sürülmesi ile rekabet yarışında avantaj elde etmek zorlaşmaktadır. E-liderlik de, hem teknolojiyi etkin bir şekilde yönetebilme ve yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini takip edip kullanma, hem de pazar bilgisini, ağlarını kullanarak çalışanları yönetip yönlendirme üzerine kurulan yeni bir yaklaşımdır.

Fiziki üretim alanları dışında ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlar için geleneksel ofis ortamlarına çok fazla ihtiyaç duyulmadığı gibi çalışanlar için rahat bir çalışma ortamı olduğundan, işletmeler için ise maliyet tasarrufu sağladığından uzaktan veya evden çalışma yaygınlaşmaktadır. Küreselleşmenin artık tek dünya anlayışına dönüşmesi ile deniz aşırı, okyanus aşırı ülkelerde yaşayan bireylerin aynı işletmede çalıştığını görmek doğal hale gelmiştir. Vasıflı insan kaynağı bulmak için artık ülke sınırları ortadan kalkmıştır. Liderler de belki de hiçbir zaman yüz yüze karşılaşmayacakları üyelerini yönetmenin keyifli ama zor anlarını yaşamaktadır. Çünkü hem bilgiyi hem de sanal ortamdaki vasıflı çalışanları yönetmek belirli yetenekleri gerektirmektedir.

Sanal ortamlarda çalışmayı tercih eden işletmelerdeki liderler geleneksel liderlere benzer fakat farklı nitelikleri haiz olmalıdırlar. Bu nitelikler günümüz teknoloji imkânları ölçüsünde şekillenmekte, gelecekte ise değişimlerin olması ve yeni gereksinimlerin ortaya çıkması da beklenmektedir. Dinamik bir yaklaşım olan e-liderlik bazı özellikleri ile öne çıkmakta, uzaktan yönetim açısından da bazı zorluklarla karşılaşabilmektedir. E-liderlerin etkinliğinin artırılması için hem en önemli unsurlar olan güven, iletişim ve etkileşime

1 Dr., Topkapı Üniversitesi Dr.Öğretim Üyesi, haluksak@gmail.com,
(ORCID:0000-0003-2564-1552)

öncelik vermeleri, bununla birlikte motivasyon, performans, ödül, karar verme gibi diğer geleneksel liderlik sorumluluklarını da titizlikle takip etmeleri gerekecektir.

Yeni e-liderler, potansiyel performans kazanımları için teknolojiyi benimseyecek, kullanacak; aynı zamanda bilgi ve iletişim becerilerini, pazar bilgilerinin entegre etmek şartıyla tüm takipçileri ile başarılı bir etkileşim sağlayarak hedeflerine ulaşmaya çaba sarf edeceklerdir.

1. Giriş

Dünya, yüksek düzeyde küreselleşme, dijitalleşme, rekabet, özelleştirilmiş müşteriler, kapsamlı ve gelişmiş iletişim ağları içinde çalışmayı esas alan yeni değişikliklere tanık olmaktadır. Günümüzde işletmelerin çalışma, yöneltme ve yönetme yöntemlerindeki köklü değişiklikler, büyük veri (Big Data), IoT, yapay zekâ, web 3.0/4.0, 6G, wi-fi teknolojileri ve bulut bilişim gibi en son bilgi ve iletişim teknolojileri tarafından yönlendirilmektedir. Bu değişiklikler, istihdam ile çalışma prosedür ve yöntemlerinde çok sayıda fırsat ve yenilik yaratmış, bu da uzaktan çalışma şeklinde yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Uzaktan çalışma, bir bireyin iş görevlerini tamamlamak için bilişim ve iletişim teknolojileri kullanarak herhangi bir yerden ve herhangi bir zamanda uzaktan çalışabilme yeteneğini ifade etmektedir. İşletmeler de yetenekleri işe almak için esnek çalışma stratejisinin bir parçası olarak uzaktan çalışma seçeneğini benimsemiş ve bu tür stratejilerden elde edilen birçok fayda literatüre girmeye başlamıştır (Alkhayyal ve Bajaba, 2023: 1-2).

Yeni örgütsel biçim ve çalışma ortamı, liderlik kavramının da yeniden yapılandırılmasına yol göstermektedir. Yeni örgütsel yapılar artık ağa bağlı veya sanal örgütler halini almakta, çalışma ortamları e-çevre, ortaya çıkan liderlik ise e-liderlik olarak adlandırılmaktadır. E-liderlik kavramı, bilgi teknolojisindeki gelişmelerin ve örgütsel süreçlere entegrasyonunun getirdiği e-çalışma ortamının bir sonucu olarak ortaya çıkmış, artık kuruluşların işlerini yürütme şeklini de değiştirmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak lider ve takipçiler arasındaki iletişim artık e-teknolojiler aracılığıyla evrimleşerek birbirleriyle etkileşimde olmalarını sağlamaktadır (Mohammad, 2009: 2).

Son dönemde, organizasyonlarda şekil alan sessiz devrim organizasyonların kablolu olmaktan kablosuz ağa geçmesini içermekte, böylece liderlik etkileşimleri de artık bilgi teknolojisi tarafından aracılık edilmektedir. Günümüzde liderler, neredeyse tüm projeleri uzaktan yönetebilecek ve ekip üyeleriyle bilgi teknolojisi aracılığıyla etkileşim kurabilecek düzeydedir (Avolio ve Kahai, 2003: 325).

Küreselleşme ve dijitalleşme çağında bireyden organizasyon düzeyine kadar artık tüm kademelerde rahatlıkla iletişim ve etkileşim kurulabilmektedir. Bu süreçte gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri birey ile birey, birey ile grup ve birey ile örgüt arasında iletişim ve koordinasyon amacıyla üç kanalda yoğunlukla kullanılmaktadır. (Sundu, 2021: 254). Bu teknolojiler örgütün tüm birim ve fonksiyonlarını etkilemekte, liderlik süreçleri de bu kapsamda dönüşüm yaşamaktadır.

Son zamanlarda, sanal âlemdede liderlik uygulaması, yöneticilerin günlük işlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin faaliyetlerinin coğrafi olarak genişlemesi ile birlikte yeni iletişim teknolojilerinin kullanılması, insanları dijital kanallar aracılığıyla yönlendirme ihtiyacını artırmış, elektronik kanallar aracılığıyla yürütülen liderlik süreçlerinin dönüşümü hızlanmıştır (Torre ve Sarti, 2020: 3). Bu bölümde e-liderliğin ortaya çıkışı, rolü, öne çıkan özellikleri, geleneksel liderlik modelinin e-liderliğe dönüşümü, e-liderliğin zorlukları, sorunları ile etkinliğinin artırılması konularında temel bilgiler verilecektir.

2. E-liderlik Tanımı ve Kavramsal Yaklaşım

Bilginin ulaşılabilirliğinin son derece hızla artarak devam etmesi nedeniyle artık liderlerin ulaşmak istediği bilgi niteliği ve özü aynı zamanda liderliğin doğasının da değişmesinde rol oynamaktadır. Bilgi çağının yarattığı birçok sorunu çözmek için yeni bir liderlik tipine ihtiyaç duyulmuştur.

Yeni teknolojiler ile bilgi yoğunluğu, yeni değerler ve beklentiler nedeniyle çalışma ortamının temel düzeyde değiştiğine ancak liderliğin bu dönüşüme uyum sağlayacak kadar hızla değişmediği görülmektedir. Özellikle, geçmişte etkili olan geleneksel liderlik stratejilerinin geleceğin liderlik zorluklarıyla giderek daha fazla ayrıştığı fark edilmiştir. Bu boşluk, liderlik yaklaşımında daha önemli bir sistemik değişiklik gerektirmiştir. Yeni teknolojide sanal organizasyonlarda bulunan sanal ortamlarda ortaya çıkan liderlik modeli e-liderlik olarak kabul görmüştür (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 22).

E-liderlik ya da liderlik sadece bir pozisyon veya iş ile sınırlı değildir. Liderlik, daha geniş içgörüler içermekte, lider olmak için bir vizyona ve hayal gücüne sahip olmak gerekmektedir. Günümüzde liderin bir adım daha ileri gitmesi, örgütsel hedeflere ulaşmak için bilgi teknolojisinden yararlanarak, liderlik ettiği insan kaynaklarını ulusal, coğrafi, kültürel ve diğer sınırların ötesinde bir araya getirebilmesi gereklidir. E-liderlik, yetkinlikleri ve çeşitli rolleri bütünleştirme, bunları bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak uygulama becerisini içermektedir (Sunarsi ve diğerleri, 2020: 473).

Avolio ve diğerlerinin (2000), organizasyonlarda e-liderliği neyin oluşturduğuna dair geniş bir anlayışa ulaşmak maksadıyla hazırladığı makale, e-liderlik teriminin ilk kullanımlarındadır. Bu çalışmada, e-liderlik, “*bireyler, gruplar veya kuruluşlarla tutum, duygu, düşünce, davranış ve/veya performansta bir değişiklik yaratmak için ileri bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği bir sosyal etki süreci*” olarak tanımlanmıştır.

E-liderlik, işlerin büyük ölçüde internet tarafından gerçekleştirildiği e-ortamlarda var olmaktadır. Bu şekilde, takipçiler ve liderler arasında sadece iletişim değil aynı zamanda bilginin toplanması ve yayılması da bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleşmektedir. E-liderlik, “*İleri bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği hem yakın hem de uzak bağlamlara gömülme ve tutum, duygu, düşünce, davranış ve performansta değişiklik yapabilen sosyal etki süreci*” olarak tanımlanmıştır (Avolio ve diğerleri, 2014: 107).

Carreño (2014), e-liderliği, “*liderin hedeflerine bilgisayar aracılı bir şekilde, zaman ve mekâna dağınık sanal ekiplerle ulaşmasını gerektiren yeni bir liderlik paradigması*” olarak tanımlamıştır.

E-liderlik, bireyler, gruplar veya kuruluşlarda; tutum, duygu, düşünce, davranış ve performans değişikliği yaratmak için bilgi teknolojisinin aracılık ettiği bir sosyal etki süreci olarak görülmektedir. En temel çıkarım, e-liderliğin yalnızca teknolojiyi birbirine bağlamakla ilgili olmadığı, esasında insanları en iyi şekilde birbirine bağlamakla ilgili olduğudur (García, 2015: 39-42).

E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojisi aracılı yöntemlerin geleneksel yöntemlerle harmanlanmış bir türüdür. E-liderler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hem kendisi hem de örgüt çapında benimsenmesi konusunda sorumluluğa sahiptir. Mevcut bilgi ve iletişim teknolojisi hakkında farkındalık, kendisi ve örgüt için yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini benimsenmesi, seçilen bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında teknik yeterliliğe sahip olması anlamına gelir (Van Wart ve diğerleri, 2019: 83).

E-liderlik, tutumları, duyguları, düşünceleri, davranışları ve performansları değiştirmeyi amaçlayan, teknoloji aracılı bir dizi sosyal etkileme sürecidir. Bu süreç açık ve uygun bir şekilde iletişim kurma, yeterli sosyal etkileşim sağlama, değişime ilham verme ve yönetme, ekipleri oluşturma ve sorumluluk dağıtma, bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili bilgi birikimi sahibi olma, sanal ortamlarda güven duygusu geliştirme becerilerine dayanmaktadır (Roman ve diğerleri, 2018: 10).

E-liderlik, insan etkileşimlerinin bilgi ve iletişim teknolojisinin aracılık ettiği ve liderlerin tüm projeleri uzaktan yönetebildiği yeni çalışma ortamını yansıtmak için ortaya çıktığından, teknolojik gelişmenin yarattığı küresel

değişikliklere bir yanıt ve çözüm olarak görülmektedir. Sanal ve esnek çalışma seçenekleri gelişmeye devam ettikçe, daha fazla işveren sanal çalışma politikalarını resmileştirmeye ve sanal işgücünün nasıl yönetileceğini daha iyi kavramaya çalışmaktadır. Yeni e-çağda işyerleri, geleneksel yüz yüze temaslar yerine teknolojik olarak aracılık edilen lider-takipçi etkileşimleri ile karakterize edilen sanal bağlamlara doğru gelişmektedir. Bu bağlamda, çalışma talimatları, liderlik, geri bildirim, takip ve eğitim artık dijital bir formatta gerçekleşmektedir (Lilian, 2014: 1255).

E-liderlik, dijital devrimin kolaylaştırdığı organizasyonel kalıpların değişimi ile ilişkili kaynakları ifade etmektedir. E-liderliğin temel bileşenleri iletişim ve teknolojidir. Bilgisayar veya teknolojik cihaz aracılı iletişime erişimin her geçen gün daha ulaşılabilir ve uygun fiyatlı hale gelmesi bu bileşenlerin etkinliğini de artırmaktadır (Garcia, 2020: 20). Bu kapsamda, e-liderlik kavramı, liderlerin gelişmiş bilgi teknolojilerini etkin kullanmalarının yanında karar verme, disiplinler arası personel, tedarikçiler ve müşterilerle etkileşim kurma ve dijital bir alanda etkileşim kurma ile ilgilidir. E-liderlik, *örgüt kültürünü, teknoloji bilgisini ve karşılıklı bağlılığı bir araya getirerek, bir organizasyon içindeki ve çevresindeki teknolojiler ile bireyler arasındaki dinamik bir etkileşim sürecidir* (Belitski ve Liversage, 2019: 65).

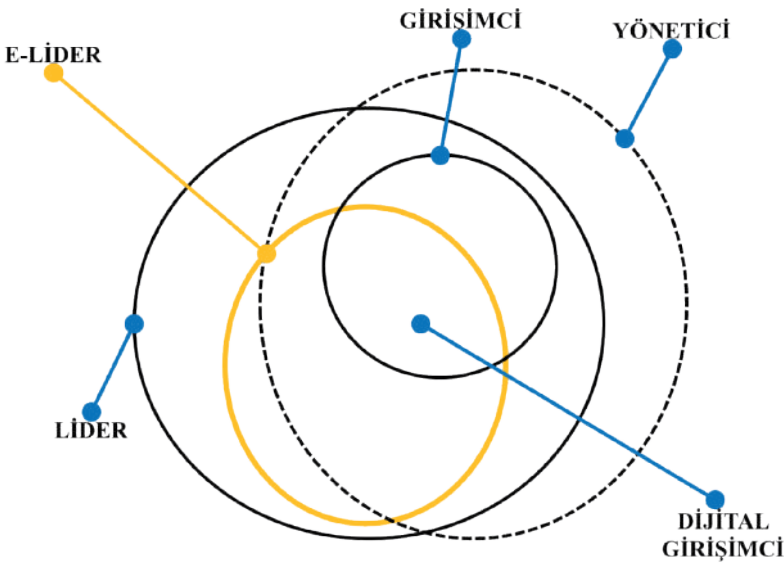
E-liderlik, üyelerinin ağırlıklı olarak dijital medya aracılığıyla iletişim kurduğu ve çalışmalarını koordine ettiği dağıntık ekiplerin yönetimi olarak; mikro, mezo ve makro düzeylerde incelenmiştir. Mikro düzeyde e-liderlik odağı, öncelikle sanal ekiplerle uzaktan iletişim ve teknoloji aracılı ortamdaki iletişim becerileridir. Mezo düzeydeki e-liderlik, işte meydana gelen değişikliklerin liderlik odaklarını ve mekanizmalarını nasıl etkilediğidir. Değişiklikler arasında kuruluşlarda bilgi kullanımının artması, daha fazla şeffaflık, sosyal ağların artması, sürekli iletişim ve irtibat araçlarının artan kullanımı yer almaktadır. Makro düzeyde e-liderlik, e-liderliğin organizasyonel değişim ve dönüşümdeki stratejik etkilerini ifade etmektedir. Stratejik etki, organizasyonlardaki stratejik değişim ve dönüşümlerin yanı sıra organizasyonların pazarlar içinde ve arasında birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını da içermektedir. (Li ve diğerleri, 2016: 188-190).

E-liderlik uygulamalarında liderler ve takipçiler bilgiye ve birbirlerine daha fazla erişime sahiptir. Liderlik giderek daha alt düzeylerdeki birimlere, müşterilere ve tedarikçilere doğru yoğunlaşmaktadır. En kıdemli liderlerin bile takipçileriyle geçirebildikleri zaman ve temas miktarı artabilmektedir. Liderlik, geleneksel, örgütsel ve toplumsal sınırları aşan ağlar yaratmakta ve bu ağlarda varlığını sürdürülmektedir. Takipçiler karar alma sürecinin daha erken aşamalarında bilgi sahibi olabildikleri için bu durum potansiyel

olarak liderlerin güvenilirliğini ve gücünü etkilemektedir. Sınırlı kaynaklara sahip etik olmayan liderler çok daha geniş bir takipçi kitlesini olumsuz etkileyebilmektedir (Avolio ve Kahai, 2003: 332).

E-liderlik sadece belirli araçlar ve iletişim olaylarıyla ilgili değildir. Yüksek verimlilik seviyelerine yol açan, giderek daha yaygın hale gelen bir yüksek üretkenlik, düşük iş gören devri, yüksek moral gibi dijital ortam yaratmakla ilgilidir. İletişim teknolojilerinin hızla gelişen doğası, bir liderin bu teknolojileri benimseme yeteneğine güçlü bir vurgu yapılmasını gerektirmektedir (Roman ve diğerleri, 2018: 2).

Girişimci, yönetici, dijital girişimci ve liderin geleneksel rolleri ile yeni şekillenen e-lider kavramı ve rol ve sorumluluklarının etki alanları Şekil 1.de gösterilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin sağladığı bilgi ekonomisi, bireysel liderlikten ziyade kolektif liderliğe odaklanmayı artırmış, liderlik tek bir kişiyle veya bir rolle yürütülmek yerine giderek organizasyonun tümüne yayılmıştır.



Şekil 1. E-Liderlik Alanının Daha Geleneksel Rollerle Kesişimleri

Kaynak: Radman, 2020: 14.

3. Geleneksel Liderlik ve E-liderliğin Karşılaştırılması

Başarılı liderliğin en önemli koşulu etkililiktir. Son yıllarda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın özellikleri, işletmelerin kendilerini organize etme şeklini değiştirmiş, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiye giderek artan

bir yoğunlukla nüfuz etmiştir. Bu nedenle, liderlik halen yeni bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gelişmekte ve liderliğin uygulanma biçiminde sürekli bir değişiklik gerektirmektedir (Torre ve Sarti, 2020: 2).

E-liderliğin gerçekleştiği e-ortamda takipçiler ve lider arasında sadece iletişim değil, bilginin toplanması ve yayılması da elektronik olarak gerçekleşmektedir. E-ortamda yer alan sanal liderler işleri ve yeni iş modellerini geliştirmek, takipçileriyle iletişim kurmak için yeni teknolojileri kullanmaktadırlar. Uzaktan liderlik veya sanal liderlik teknolojideki ilerleme nedeniyle çoğunlukla e-ticarette görülmekte ve geleneksel liderliğin yerini almaktadır (Renu, 2014: 88).

Liderlik kısaca “bir kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için başka bir birey veya grup üzerinde etkisini ortaya koyduğu ve bu etkinin etkili bir şekilde kullanıldığı süreç” olarak tanımlanabilir (Ahuja ve diğerleri, 2023). Lider, sözlük anlamı ile “*bir grup insanı, özellikle bir ülkenin, bir örgütün vb. başkanını yöneten kişi*” liderlik ise “*lider olma yeteneği veya iyi bir liderin sahip olması gereken nitelikler*”dir (Oxford Learner’s Dictionaries, 2024). Lider ve liderlik kavramları tarih boyunca dönemin sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklerine göre değişiklikler göstermiştir. İnsanları belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetmeye ikna etmek olan liderlik, yalnızca unvan ya da pozisyon değil, lider ile takipçileri arasında kurulan ilişki ve karşılıklı etkileşimin niteliği ile ilgili bir işlemdir. Bu bağlamda liderlik hem organizasyon yapısı ile ilgilidir hem de belirli amaçlar etrafında bireyle tarafından belirli bir kişiyi takip etmek maksatlı ortaya çıkan bir süreçtir. (Tiftik ve diğerleri, 2015: 312).

Covid19 pandemisi organizasyonel çalışma yapısını değiştirdiği gibi uzaktan çalışmaya geçiş nedeniyle çalışma şeklini de değiştirmiş, dijital teknolojilere daha fazla önem verilerek yeniden yapılanmaya yol açmıştır. Bu değişim esneklik, çalışan etkileşimi ve liderlik tarzlarını da etkilemiştir. Uzaktan çalışmada, kaynak kısıtlamaları gibi nedenlerle zorluklar yaşanmış, çalışanlar çalışma alanlarını aile üyeleriyle paylaştığı için birtakım aksamalara neden olmuştur. Ayrıca, pandemi sırasında çalışanlar düşük moral, stres, motivasyon eksikliği ve iş güvencesizliği gibi çok sayıda zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Ancak zaman geçtikçe, yöneticiler ve kuruluşlar, çalışanlara teknoloji ve kaynaklar sağlayarak uzaktan çalışma sırasında karşılaştıkları zorlukları en aza indirmeye çalışmışlardır. Çalışanlar ise iş-yaşam dengesini koruma konusunda da dikkatli hale gelmiştir. Liderlik, çalışanların bu zorlukların üstesinden gelmelerini sağlamada hayati bir rol oynamış, başarılı liderler, çalışanlarının streslerini hafifletmek ve endişelerini gidermek için etkin iletişim kurmuş ve çalışanlarda öz yeterliliğin oluşturulmasına katkı sağlamıştır (Çolak ve Alper, 2022).

Geleneksel liderlikte olduğu gibi e-liderliğin amacı bir organizasyonun yapısı tarafından tanımlanan organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri alıp geliştirmektir. Ancak, e-liderlik, bilgi teknolojisi temelinde yürütüldüğünden bir liderin takipçileriyle iletişimi yalnızca bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda organizasyonel çalışmayı desteklemek için gereken bilgilerin toplanması ve yayılması da bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örneğin, katılımcı bir e-lider, nihai bir karar vermeden önce küresel bir sanal ekibin üyelerinden görüş almak için sohbet odaları kurabilmekte, fikirlerini serbestçe bildirmelerine imkân sağlayabilmekte, tartışmalı bir sorunla karşı karşıya kaldığı durumlarda, anket veya oylama vasıtasıyla görüşlerine başvurabilmektedir. Her durumda lider, takipçilerini bilgilendirmek ve yönlendirmek amacıyla teknoloji aracılığıyla onlarla etkileşime girmektedir (Avolio ve Kahai, 2003: 326).

E-ortamlarda da tutku, bağlılık, disiplin, karizma gibi çağlar boyunca liderler tarafından sergilenen özelliklere benzeyen önemli liderlik özellikleri vardır. Kaldı ki her yerde geçerli olan küresel bir e-liderlik modeli de yoktur. Kuruluş yapıları, teknoloji kullanımı, kaynaklar ve iş modelleri gibi farklılıklar nedeniyle global bir e-liderlik modeli tanımlanamamaktadır. Geleneksel liderlerin özellikleri çoğunlukla e-liderler için de geçerli olsa da bunlar arasındaki temel fark, beceriler, tutumlar, bilgiler ve en son teknolojinin kullanımı açısından mesleki ve kişisel deneyimlerde mevcuttur (Renu, 2014: 89). Yeni liderlik stili ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ve sektörden sektöre de değişebilmektedir. E-liderlik geliştirmekte olan ülkelerde daha az ilgi görmektedir. Ekonomik ve teknolojik olarak gelişmiş toplumlar ile bilgi teknolojisi kullanımı ileri seviyede olan kuruluşlarda e-liderlik daha yaygındır (Mohammad, 2009: 7).

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için bir etkileme süreci olarak ele alındığında geleneksel çalışma ortamında, bu etki sadece resmi liderler tarafından değil, aynı zamanda resmi otoritesi olmayan çalışanlar tarafından da uygulanmaktadır. Uzaktan çalışmada, resmi liderlerin etkisi daha belirgindir. Örgütsel hedeflere ulaşmak maksadıyla etkili ve işlevsel sanal ekipler oluşturmak için liderin çalışanlarını etkilemeleri gereklidir. Bu nedenle liderler görevlerini yerine getirmek için başkalarını etkileme yeteneğini de geliştirmelidir (Contreras ve diğerleri, 2020: 4).

Bilgi teknolojisi aracılığıyla sağlanan liderlik, özellikle sanal etkileşimler daha teknolojik hale geldikçe, geleneksel yüz yüze liderlikle aynı içeriği ve stili sergileyebilmektedir. En kritik fark, liderin varlığını hissettirmesinin yanı sıra liderin iletişimin erişimi, hızı, kalıcılığı ve algısı olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Kahai, 2003: 327). Sanal bir bağlamda liderlik işlevleri, her

bir bireye ayrı ayrı e-posta göndermek veya telefon görüşmeleri yapmak gibi her üyeyle özel olarak ayrı etkileşimleri sürdürürken üyelerle sanal bir konferans toplantısı düzenlemek gibi tüm sanal ekibe yönelik davranışları da içerebilmektedir (Elyousfi ve diğerleri, 2021: 512).

Geleneksel liderlik ve e-liderlik arasındaki temel farklar beş madde altında toplanmıştır (Renu, 2014: 90-91):

1. İletişim Türü: Geleneksel liderlikte yüz yüze iletişim, lider ve takipçileri arasında gerçekleşirken, e-liderlikte yüz yüze iletişim gerçekleşmez, iletişim, lider ve takipçileri arasında elektronik ortamlar aracılığıyla gerçekleşmektedir.

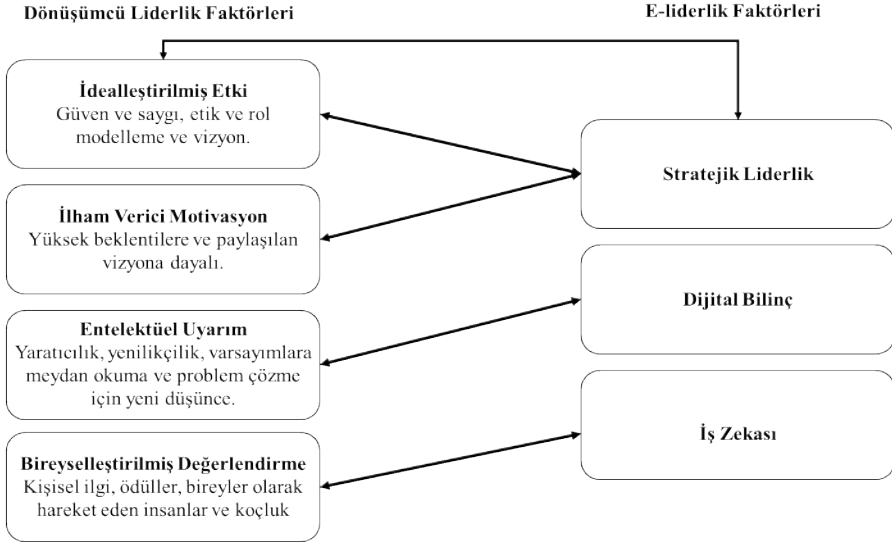
2. Üyeler: Ana üyeler geleneksel liderlikte lider ve takipçileri, e-liderlikte ise sanal lider ve sanal takipçiler olarak adlandırılır.

3. Nitelikler: Her ikisinin de nitelikleri aynıdır, ancak e-liderlikteki üyeler, geleneksel liderlikten farklı olarak yeni ve modern bilgi ve iletişim teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

4. Mekân: Geleneksel liderlik, lider ve takipçileri tarafından işi yapmak için belirli bir ofis veya mekân gereklidir. Ancak e-liderlikte belirli bir ofise gerek yoktur.

5. Çalışma süreleri: Geleneksel liderlikte tüm üyeler belirli kurallar dâhilinde mesai saatleri içinde kullanılabilir, ancak e-liderlik üyelerinden mesai saatleri dışında bile, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet beklenebilmektedir.

E-işletme liderlerinin geleneksel işletme liderlerine oranla daha fazla insan yönelimli, geleneksel işletme liderlerinin ise e-işletme liderlerine oranla daha fazla iş yönelimli oldukları ortaya konmaktadır. Naktiyok (2006) tarafından yapılan araştırmada e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin öz güven, yaratıcılık, empati, risk alma, esneklik, öz motivasyon, ikna kabiliyeti ve mizah duygusu gibi liderlik özelliklerine geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderlere oranla daha fazla önem verdiği belirtilmektedir. Diğer taraftan geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin dürüstlük, güvenilirlik, ilham verme ve otorite/sertlik gibi liderlik özelliklerine e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlere oranla daha fazla önem verdiği savunulmuştur. Belitski ve Liversage (2019) tarafından KOBİ'lerde geleneksel dönüşümcü liderlik faktörleri ile e-liderliğin karşılaştırılması aşağıdaki şekilde göstermiştir.



Şekil.2. KOBİ'lerde E-Liderliğin Benimsenmesi

Kaynak: Belitski ve Liversage (2019: 67)

Günümüz modern liderlik anlayışı ile geleneksel liderlik arasındaki uygulamada ortaya çıkan farklılıklar e-liderlik boyutunda irdelenerek aşağıda tablo halinde gösterilmiştir:

Tablo 1. Geleneksel Liderlik ve E-Liderlik Karşılaştırması

Alan	Geleneksel Liderlik	E-Liderlik
Liderlik kavramı	Pozisyon, kişi	Bireysel, ikili, sistemli
Liderlik hedefleri	Rasyonel ve planlı	Süreçsel gelişim
Örgüt ortamı	Kararlı, anlaşılır	Karmaşık, dinamik, ağ bağlantılı
Örgüt tasarımı	Mekanik tasarım baskın, bazı organik tasarımlar	Daha düz, daha esnek hiyerarşi, çeşitli tasarımlar.
Karar verme	Komuta zinciri, hiyerarşi	Daha fazla ortak karar alma
Sorumluluk	Liderin pozisyonuna ve hiyerarşiye göre	Liderin görevine, duruma ve mevcut rolüne göre
Motivasyon	Dışsal motivasyon, görev odaklı	İnsan odaklılık, içsel motivasyon
Hedef belirleme ve ulaşma	Yukarıdan aşağıya	Farklı düzeylerde, kendi kendini yöneten
Bilgi	Düzenli aralıklarla yukarıdan aşağıya doğru aşamalı	Gerçek zamanlı ve çalışanlardan aktif olarak talep
Değişim	Mevcut yapı ve süreçlerin iyileştirilmesi	Mevcut yapı ve süreçlerin sorgulanması
Liderin zihniyeti	Zirvede olmak ve kontrolü elinde tutmak	Delege etmek, destek ve güven vermek

Kaynak: Wirtz (2021) ve Nientied ve Toska'dan (2022) faydalanılarak geliştirilmiştir.

4. E-liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderliğin hedefleri değişmemiş olsa da, e-liderler, geleneksel lider-takipçi ilişkisini değiştiren dijital iletişim yoluyla insanlar aracılığıyla iş hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, otoriter liderlikten, liderin gücünü artık sadece kendi pozisyonuna dayandıramayacağı bilgi ve uzman temelli liderliğe doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Dijital çağda, fiziksel işyerlerinin giderek sanal hale gelmesiyle kişisel temaslar azalmış, işler daha fazla teknolojiye bağımlı hale gelmiştir. Tüm bu teknoloji temelli faaliyetler ve süreçler birleştiğinde, ortaya e-liderlik kültürü ortaya çıkmaktadır (Savolainen, 2014: 46).

Seksenli yıllarda bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme; endüstrinin teknolojik değişimi, yeni iş tanımlamaları, etkili rekabet ve yeni iş fırsatları olmak üzere çeşitli avantajlar yaratmıştır. Bu nedenle, e-teknolojinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve kullanılması için, kuruluşların farklı donanım ve yazılım bileşenlerini bütünleştirmeleri de önem kazanmıştır (Mohammad, 2009: 4). Covid-19'un ortaya çıkmasıyla sosyal mesafe, sağlıklı bir önleme yöntemi olarak benimsenmiş ve bu nedenle uzaktan çalışmayı zorunlu kılmıştır. Bu değişim sadece kuruluşların çalışma şeklini değil, aynı zamanda e-liderliğe geçiş sürecini de etkilemiştir (Contreras ve diğerleri, 2020: 2).

E-liderlerin çözümleri tanımlaması, süreçleri yönetmesi ve kuruluşun vizyon ve misyonuna uygun olarak sanal bir ortam kullanarak insanları yönetmesi gereklidir. Liderlikten e-liderliğe geçiş, henüz kuruluşların e-liderliğin başarısını ölçmemesi nedeniyle başlangıç aşamasındadır (Ahuja ve diğerleri, 2023: 1,2). Uluslararası araştırmalarda 1990'lı dönemlerde neredeyse hiç ele alınmayan e-liderlik konusunda ancak 2000'li yılların başında az sayıda makale yayınlanmış, 2010'dan sonra ise yayın sayısı hızla artmıştır. E-liderliğin 2016-2017 yıllarında akademisyenlerin odak noktası olduğu, son yıllarda ise ilginin yoğunlaştığı görülmektedir. E-liderlik ile ilgili en çok araştırma yönetim alanında yapılmakta, bunu eğitim, psikoloji, işletme ve bilgi sistemleri gibi farklı disiplinler izlemektedir. Araştırma çeşitliliğinin giderek artması e-liderlik kavramının disiplinler arası bir konuya dönüştüğünü göstermektedir (Garcia, 2020: 23-26).

E-liderlikle ilgili başlangıçtaki çalışmaların yoğun bir kısmı, sanal ekipleri yönetmenin zorluğuyla ilgiliydi. Ancak sonrasında konuya olan ilginin artması ile yapılan araştırmalar sonucunda e-liderlik, "tutumlarda, duygularda, düşüncede, davranışta ve performansta bir değişiklik yaratabilen bilgi ve iletişim teknolojilerinin aracılık ettiği hem yakın hem de uzak bağlamlara gömülü bir sosyal etki süreci" olarak yeni bir boyuta ulaştırılmıştır (Avolio ve diğerleri, 2014: 107).

E-ortamın yaratılması ve sürekli gelişmesiyle birlikte, kuruluşların karmaşıklığı kaçınılmaz olarak daha da artmıştır. Kavramların başındaki “e” harfi, internet devrimi başladıktan sonra yaygınlaşmıştır. Elektronik posta (e-posta), “e” harfi ile kullanılan ilk kavramlardan olmuştur. Sonrasında e-ticaret, e-sağlık, e-kitap, e-seminer, e-öğrenme, e-devlet gibi e-liderlik de bu devrimin bir parçası olmuştur. Liderin temel rolü ve sorumlulukları değişmemiş, ancak liderin çalışanlarıyla aynı ortamda olmadıklarında nasıl etkili bir şekilde iletişim sağlayabileceği değişmiştir (Mohammad, 2009: 7).

Dijitalleşme ile birlikte yaşamaya başladığımız yoğun iletişim çağında e-liderlik çoğu zaman bir tercih değil, kuruluşların varlıklarını ve rekabetlerini sürdürebilmeleri için bir zorunluluk hâline gelmiştir (Kayra, 2022: 291). E-liderlik sanal iletişim, bilgi yönetimi ve teknoloji nedeniyle sistemin evrimi olarak kabul edilmekte ve liderlik ile teknoloji arasında sürekli bir etkileşim ve karşılıklı etkinin olduğu bir “*toplam liderlik sistemine*” yol açmaktadır (Torre ve Sarti, 2020: 4).

5. E-liderliğin Öne Çıkan Özellikleri

Dijital kanallar aracılığıyla insanlara liderlik etmek, liderlik ve yönetim işlevlerini birleştirmek için daha da fazla çaba gerektirmektedir. E-liderler performansı yönetmek, sorunlara çözümler bulmak, başka bir düzeyde ve genellikle eşzamanlı olarak misyon/vizyon oluşturarak ekip kimliği oluşturmak, değerleri ve hedefleri paylaşmak, güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratmak ve sürdürmek zorundalardır. Etkili e-liderler düzenli olarak iletişim kuran, ekip üyelerinin sorularını yanıtlayan, geri bildirimde bulunan, talimat veren ve üyelere samimi ama iddialı bir tonla yaklaşan kişilerdir (Darics, 2020: 7).

E-liderlikte yukarıdan aşağıya yönetim yerini katılımcı bir yaklaşıma ve duruma bağlı anlayışa bırakmaktadır. Dijital liderler koç ve mentör rolünü üstlenirken, çalışanlarına sorumluluklarını pay edip görevleri devretmek yerine proje ekiplerinde yer alarak birlikte çözmeye teşvik etmektedirler. E-mentörlük, dijital teknoloji araçlarını kullanan ve uzaktan çalışanların performansı açısından büyük ilgi gören sosyal bir yapıdır. Mentörler, danışanlarına rehberlik eden, önerilerde bulunan, koçluk yapan, geliştiren ve çalışanları tarafından problem çözücü olarak kabul edilen kişilerdir. E-liderler, destek ve eğitim sağlamak için çalışanlarına mentörlük yapmalıdır (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15).

Çok sayıda liderlik tanımında en sık tanımlanan özellikler etkileşim ve etkidir. Liderler ve takipçiler, liderlik sürecinin bir parçasıdır ve liderlerin karşılıklı ilişkiye dair algıları incelendiğinde, takipçilerin odak noktası

olduğu varsayılmaktadır. Liderlik dinamik bir durumdur, statik ve kalıcı değildir (Savolainen, 2014: 48). E-liderliğin özellikleri esas olarak liderliğin vizyonu ve misyonunda ve bilgi teknolojisinin geliştirilmesine olan bağlılıkta görülmektedir. Bu iki faktör, özellikle bilgi teknolojisinin geliştirilmesinde başarısı kanıtlanmış çeşitli alanlarda, çok güçlü bir etkiye sahiptir (Sunarsi ve diğerleri, 2020: 473).

Sanal liderlerle ilgilenen akademisyenler lider davranışlarına odaklanmıştır. Görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlar olarak kategorize edilen liderlik davranışında görev odaklılık, amaç ve görevlerin verimliliğine ve başarısına odaklanırken; ilişki odaklılık astların kendilerini çalışma grubunun bir parçası olarak hissetmelerine ve rahat hissetmelerini sağlayarak onlara yardımcı olmaya ve desteklemeye odaklanmaktadır (Elyousfi ve diğerleri, 2021: 512).

İnsanların daha önceki yüz yüze faaliyetlerinin aksine, işlerinde ve ilişkilerinde teknolojik gelişimlere uyum sağlamaları önem arz etmektedir. Bunu yanında temel liderlik becerilerinden biri olan güven inşası son zamanlarda liderler için insani bir entelektüel kaynak ve beceri haline gelmiştir (Savolainen, 2014: 46). E-liderler, çalışanların endişelerini açıkça paylaşabilecekleri bir platform sağlanması için çalışanlar arasında güven oluşturmalarıdır. Güven, çalışanların sadakatini ve performansını sağlayacaktır, çünkü çalışanlar lidere inandıkları zaman liderlerini takip edeceklerdir. E-liderler, iş özerkliği sağlayarak güven inşa edebilecek ve ekip etkinliğini ve performansını iyileştirebileceklerdir.

Lider, takipçileri ile ne kadar çok etkileşimde bulunursa etkisi o kadar fazla olacaktır. Liderleri ile kaliteli ve olumlu ilişki kurabilen, iletişim ve etkileşimleri fazla olan çalışanlar motivasyon ve verimlilik gibi konularda avantajlı konumdadırlar. Bu durum çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık, performans gibi kişisel ve davranışsal özelliklerine olumlu olarak yansıtacaktır (Sundu, 2021: 254).

İletişim, başarılı liderlik için en önemli diğer araçlardan biridir. E-liderler, çalışanları motive etmek ve performanslarını artırmak için iletişimi etkin bir araç olarak nasıl kullanacaklarını bilmelidir. Sanal bir çalışma alanında iletişim, video konferans ve diğer bilgi ve iletişim teknolojisi araçları kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15). Takipçileriyle etkili ve tutarlı bir iletişim kuran liderler güçlü performans göstermektedir. Yüz yüze toplantıların yokluğunda, sanal ekip liderleri daha gayri resmi gibi görünse de ekip üyelerini etkilemek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Bilgisayar tabanlı iletişimin, fikir üretmede yüz yüze ekiplerden daha iyi performans gösterdiği savunulmaktadır. Etkili sanal ekip liderleri düzenli, ayrıntılı ve hızlı iletişim sağlamada ve ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarını

ifade etmede başarılıdır. Takım performansı, üyeler arasındaki etkili iletişim ile de pozitif ilişkilidir. Dağınık olmasına rağmen global sanal ekiplerde, ekip üyeleri liderin kendilerine değer verdiğini hissettiğinde, bu davranışlar ekibin potansiyelini etkinleştirmelerine olanak tanıyacaktır (Elyousfi ve diğerleri, 2021: 511).

Etkili e-liderlik bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yanı sıra aynı zamanda bu medyanın en iyi avantajları sunduğunda, ihtiyaca göre en uygun olanı seçmeyi, daha uygun olduğunda yüz yüze iletişim kanallarını kullanmayı, amaçlara göre mesafeli ve mesafesiz yöntemleri entegre etmeyi ifade etmektedir (Contreras ve diğerleri, 2020: 6). Daha güçlü e-liderlik, birden fazla bilgi ve iletişim teknolojisinin üst düzey kullanımını, geleneksel medyanın seçici kullanımını ve iletişim zenginliği elde etmek için iletişim kombinasyonlarının kullanımını göstermektedir. Daha yüksek düzeyde e-liderliğe sahip ekipler de daha fazla iletişim medyası kullanma eğilimindedir (Wang ve diğerleri, 2023: 105).

Değişim yönetimi, sanal çalışanları yönetmenin en önemli faktörüdür. E-liderler değişimi anlayıp en etkili şekilde yönetmeli, çalışanları değişime yönlendirmeli ve çalışanlar için değişimi sorunsuz hale getirmelidir. Rol netliği de aynı derecede önemlidir, çünkü değişim çalışanların beklentileri ve rollerinde bazen kafa karışıklığı yaratabilmektedir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15).

Ne kadar çok teknoloji kullanılmış olursa olsun, insanların organizasyonun önemli bir parçası olduklarını hissetmeleri ve bu şekilde tanınmaları önemlidir. Yaptıklarının bir fark yaratacağına inanmaları gereklidir. E-liderler, yalnızca bir kuruluşun nereye gittiğini değil, aynı zamanda oraya nasıl gidileceğini de açıklığa kavuşturarak üyelere yardımcı olmalıdır (Alfheid ve Elshafie, 2019: 24). Liderlerin, çalışanları bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı konusunda eğitmesi gereklidir. Uzaktan çalışma, çalışanların ekipler halinde iletişim kurmak ve iş sunmak için pek çok dijital platformu kullanmasını gerektirdiğinden çalışanlar bu platformları ve diğer yazılım ve çevrimiçi araçları kullanmak için eğitilmelidir. Liderler, çalışanlara eğitim vererek, iş özerkliği sağlayarak ve çalışanların duygusal refahını iyileştirmek için onları takdir ederek destek olmalıdır. Bir lider, bir teknoloji sağlayıcısı olarak hareket etmeli, modern teknoloji hakkında bilgili olmalı ve çalışanları da aynı konuda teşvik etmelidir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15).

Van Wart ve diğerleri (2019: 92-93) ve Renu (2014: 90-91) tarafından yapılan araştırmalar doğrultusunda e-liderliğin sahip olması gerekli yetkinlik ve beceriler altı boyutta toplanarak aşağıdaki tabloda açıklanmıştır:

Tablo 2. E-liderlik Becerileri

E-beceriler	İyi e-becerilerin tanımı
e-iletişim becerileri	<ul style="list-style-type: none"> • İletişim netliği sağlama • Yanlış iletişimden kaçınma • İletişim akışının yönetimini gerçekleştirme
e-sosyal beceriler	<ul style="list-style-type: none"> • Lider desteği sağlama • İyi eğitilmiş olma • Farklı alanlar hakkında bilgi sahibi olma • Kendine özgü fikirlerini takipçilerine aktarma ve ikna etme • Sanal çalışmayı etkin bir şekilde izleme ve yönetme
e-takım oluşturma becerisi	<ul style="list-style-type: none"> • Takım motivasyonu sağlama • Ekip sorumluluğu yayma • Ekip ve ekip üyesi tanıma • Farklı departmanlarda çalışabilme
e-değişim yönetimi becerisi	<ul style="list-style-type: none"> • Değişiklik yönetimi • Küresel ve çok kültürlü zihniyete sahip • 7/24 oryantasyon • Esnek • Yenilikçi • İnsanları modern teknolojiyi kullanmaya teşvik eden
e-teknolojik beceriler	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi ve iletişim teknolojilerinde gelişmeleri takip eden • Geleneksel ve sanal yöntemlerini harmanlayan • Temel teknolojik anlayış sahibi • Teknolojik güvenliğe önem veren
e-güvenilirlik	<ul style="list-style-type: none"> • Sanal ortamda güvenilir • İş-yaşam dengesini sağlayan • Çeşitlilik yönetimi

Kaynak: Van Wart ve diğerleri, (2019: 92-93), Renu (2014: 90-91)

Roman ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, bu e-liderlik yetkinlikleri arasında açık ve birbirine bağlı ilişkiler olduğu, altı boyutun hepsinde mükemmellik beklenmese de, altı boyuttan herhangi birinde önemli başarısızlıkların bir e-lider olarak liderlik etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceği savunulmaktadır. E-liderliğin tüm yönleri, günümüzün dijital ve teknolojik işyerlerinde liderlerin ihtiyaç duyduğu elektronik sorumlulukları yerine getirmede önemlidir. Bu nedenle herhangi bir yönün eksikliğinin kısa vadeli liderlik başarısızlıklarına yol açmasa da liderin uzun vadeli liderlik etkinliğini önemli ölçüde azaltacağı iddia edilmiştir.

6. Sanal Çalışma Ekipleri

İleri bilgi teknolojilerine büyük ölçüde bağımlı olan, iletişim bağlantılarıyla zaman, mekân ve organizasyonel sınırlar arasında çalışan, birbirine bağımlı

birey grupları olan sanal ekipler son yıllarda özellikle çok uluslu kuruluşlarda giderek daha yaygın hale gelmişlerdir. Sanal ekipler seyahat sürelerinin ve maliyetlerinin önemli ölçüde azalmasına olanak sağlamıştır. Konumdan bağımsız olarak dünya çapındaki yeteneklere erişmeyi ve onları işe almayı, bunların uzmanlıklarından yararlanmayı kolaylaştırmıştır. Ekip üyelerinin farklılaşmasına olanak sağlaması ve farklı bakış açılarını birleştirme potansiyeli nedeniyle yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmiştir (Cortellazzo, 2019: 13).

Sanal ekipler, “*ileri bilgi teknolojilerine büyük ölçüde bağımlı olan iletişim bağlantılarıyla zaman, mekân ve organizasyonel sınırlar arasında çalışan birbirine bağımlı birey grupları*” olarak tanımlanmaktadır. Sanal ekipler, teknolojilerin gelişmesi ve küreselleşmenin bir sonucu olarak kuruluşlar ve eğitim kurumları tarafından giderek daha fazla kullanılmaktadır (Garcia, 2020: 21). Sanal ekip kavramı yapı, iletişim, sanallık dereceleri, çok kültürlülük, güven oluşturma, etik gibi birçok farklı açıdan incelenmektedir (Trivedi ve Desai, 2012: 25).

Sanal ekip çalışmasının önemli bir boyutu iletişimdir. Ekip çalışmasının başarılı bir şekilde işlemesi için ekip üyeleri arasındaki iletişim önemlidir. Sanal ekiplerdeki iletişimsel zorlukları ile düşük performans arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Daha zengin iletişim ortamları, sanal ekip çalışması için avantajlar sunacak, bu ortamların daha geniş kullanılabilirliği sanal ekiplerin iletişim sorunlarının çoğunun üstesinden gelecektir (Anderson ve diğerleri, 2007: 2560).

Tipik olarak, sanal ekipler, ekibe özgü hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çabalarken kurumsal sınırlardan, coğrafi konumlardan ve saat dilimlerinden bağımsız olarak çalışmaktadır. Bir bütün olarak, örgütsel ortamlarda, dünya genelinde geleneksel yüz yüze iletişimden ziyade elektronik araçlar aracılığıyla gerçekleşen iletişime artan bir bağımlılık olmuştur. Teknolojik değişimler, üyeler farklı zaman dilimlerine küresel olarak dağılmış olabileceğinden, 7/24 çalışmayı sağlayan sanal ekipler aracılığıyla işi küresel olarak yönetmeyi mümkün kılmıştır (Trivedi ve Desai, 2012). Sanal ekip üyeleri farklı projelere kolayca katılabilmektedir, çünkü bazı üyeler birkaç ekipte uzman olabilmektedir. Sanal ekipler, en son bilgilerden ve çalışma düzenlemelerinden, bilgi ve iletişim teknolojilerinin artan uygulamalarından yararlanarak ortamın değişen gereksinimlerine daha kolay yanıt verebilmektedir (Lilian, 2014: 1253).

Sanal ekipler, zaman ve mekân sınırlamasının üstesinden gelebildikleri için yaygınlaşmaya ve geleneksel takımların yerini almaya başlamıştır. Sanal takımların iletişimde, bilgi alışverişini kolaylaştırmak için kullanılan iletişim teknolojileri önemli bir rol oynamaktadır. İletişim için gelişmiş teknolojiyi esas alan sanal ekipler, iş birliği ve iş etkinliğini mümkün kılmakta, esnek

altyapı sayesinde maliyeti düşürmekte, zamandan tasarruf sağlamakta, bu da üretkenliği artırmaya yardımcı olmaktadır. Sanal ekipler, işlevsel uzmanlık, organizasyonel uzmanlık ve bölgesel uzmanlık gibi farklı uzmanlıklardan yararlanma ve bunları bütünleştirme konusunda başarılı olarak görülmektedir. Ancak, sanal ekipler, çeşitlilik, güven sorunları ve fiziksel alana dağılmış ekip üyeleri nedeniyle bazı zorlukla da karşı karşıyadır. Bunlar; düşük performans, güven eksikliği, iletişimsizlik ve grup içi çatışma olarak sıralanabilmektedir (Kashive ve diğerleri, 2022: 278, Elyousfi ve diğerleri, 2021: 511).

Sanal ekiplerdeki bireyler kendi programlarına göre ve daha özgür bir biçimde işlerini yerine getirebildikleri için esnek bir ortamda çalışmaktadırlar. Bu esnekliğin yanında sanal ekip üyeleri arasındaki kültürel, mekânsal, zamansal vb. gibi farklılıkların olması nedeniyle e-liderlik kavramı önemli hale gelmektedir (Kayra, 2022: 291).

7. E-liderliğin Zorlukları ve Sorunlar

E-liderleri en çok etkileyen üç faktör grubu vardır. Birincisi, bir e-liderin yeteneğini etkileyen kişilik özellikleridir. İkincisi, teknolojilerin benimsendiği organizasyonel ortamdır. Üçüncüsü, ne kadar rekabetçi olduğu, kültürü, yeni teknolojilerle ilgili düzenlemeleri ve işletmelerin bunları nasıl uygulayabileceği ve benimseyebileceği değişkenlerini içeren girişimcilik sistemidir. Dijital çağda, bu üç özellik bir organizasyonda liderlerini güçlendiren önemli dinamik yetenekler olarak ortaya çıkmaktadır (Belitski ve Liversage, 2019: 66).

E-liderler güven, iletişim, mesafe ve zaman, çeşitlilik gibi sorunlar ile karşılaşabilmektedir (Lilian, 2014: 1256-1259). Aslında geleneksel ve e-liderlik benzer zorluklarla karşı karşıyadır, ancak doğrudan etkileşim veya denetim olmadığından e-liderlik için zorluklar farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, e-liderlerin e-ortam engellerini aşmak için yeni beceriler geliştirmeleri gerekmektedir (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 25).

Bilgi teknolojisine dayalı modern bir organizasyondaki sorunların %90'ı teknoloji tarafından değil, yönetim tarafından yaratılmaktadır. Dolayısıyla dijital çağda becerilerin geliştirilmesinde ve öğrenmede yeni bir paradigmanın ortaya çıktığını söylemek yerinde olacaktır (Sunarsi ve diğerleri, 2020: 473).

Mesafe ve Zaman

Mesafenin, liderliğin güven gelişimine katkısı üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 25). Coğrafi dağılım genellikle ekip üyeleri arasındaki kültürel çeşitliliği ve zaman farklılıklarını ifade eder, bu da liderlerin ekip ruhu ve güveni oluşturma ve sürdürme becerisini

etkileyebilmektedir. Paylaşımsal liderlik durumlarında bile mesafe, liderlik etkinliğini olumsuz etkileyebilir. Liderlerin sanal ekip üyelerinin davranışlarını fiziksel olarak gözlemleyememesi, ekibin düşüncelerini, duygularını, ruh hallerini ve eylemlerini anlamak için sözlü ipuçlarını, yüz ifadelerini ve diğer sözsüz iletişimlerini etkin kullanamaması e-liderliğin zorluklarından biridir. Bu durum bilgiyi tüm ekip üyelerine dağıtamama, bilginin aciliyet düzeyini veya önemini anlayamama, iletememe ve gelişmeleri yorumlayamama gibi iletişim sorunlarına yol açabilmektedir (Cortellazzo, 2019: 14).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler liderliği daha önemli hale getirmektedir. Yeni çağda liderin odaklanması gereken en önemli hususlardan bir tanesi de ekip yönetimidir. Çalışanların iş becerilerini değiştiren yeni teknoloji, geleneksel yapılarıdaki ekiplerin yerini sanal takımlara bırakmasını sağlamaktadır. Sanal takımların yönetimi geleneksel ekip yönetiminden farklı hale gelmiştir. Bu değişimin başarılı yönetilebilmesi için liderlerin göz önünde tutmaları gereken en kritik faktör örgütlerin verimliliğidir (Genç, 2020: 85). Ekip üyeleri arasındaki yüz yüze iletişim kısıtlandığından uzak mesafe performans ve ekip yönetimini etkilemektedir. Liderlerin ekip üyelerinin performansını izleme ve iş sorunlarına çözüm uygulama yeteneği, yüz yüze temas eksikliği nedeniyle ciddi şekilde kısıtlanmıştır. Sanal ekip liderlerinin takip, koçluk ve gelişim işlevlerini yerine getirmede yaşayabilecekleri zorluklar yöneticilerin uzaktan çalışma konusundaki isteksiz ve endişeli olmalarına neden olmaktadır. (Mohammad, 2009: 10,11).

Güven

Liderlik, nihayetinde insanları çalışma ve kararlara dâhil etmeyi, onları belirli bir hedefe veya sonuca ulaşmaya yönlendirmeyi içermektedir. Özünde liderlik, ilişkilerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Bilgi teknolojisi aracılığıyla, liderler etkili bir şekilde liderlik etmek için ilişkiler kurmak zorundadır. Etkili e-liderlik için güven ilişkileri kurmak anahtardır (Avolio ve Kahai, 2003: 331). Son zamanlarda, güven e-liderliğin merkezi sorunu haline gelmiştir. Güvenen takipçiler hem iş hem de özel yaşamla ilgili konularda daha açık bir şekilde konuşmaya teşvik edilmektedir. Liderler işle ilgili konularla ilgilenmenin yanı sıra, takipçiler ile daha gayri resmi bir şekilde de iletişim halinde olabilmektedir (Savolainen, 2014: 48-57).

Liderle etkileşime giren çalışanlar bazı durumlarda teknoloji aracılığıyla paylaştığı görüşlerinin daha az önemsendiğini hissedebilecektir. E-lider, çevrimiçi ve yüz yüze takipçilerle ilişkilerin nasıl dengeleneceğini bulmalı ve her biriyle eşit zaman planlamasının uygulanabilir olamayabileceğini çalışanlara izah edebilmelidir. Lideri yanlış değerlendirme potansiyeline sahip olan uzak takipçi, “lider umursamıyor ve ben de onun peşinden

gitmemeliyim” şeklinde değerlendirmelere kapılabilecektir (Avolio ve Kahai, 2003: 331).

Güven, lider ve takipçi arasındaki iş birliğinde bir bağ ve duygusal birleştiricidir. Güven, ilişkilerin işleyişini destekler. E-liderler, farklı etkileşim biçimlerinde takipçilerine güven oluşturur. Etkileşimin sıklığı, prosedürleri ve normları da önemlidir. Zayıf iletişim, güvenin bozulmasına ve hatta güven ihlaline yol açabilir. Güvensizlik, organizasyon içinde ve ilgili ilişkilerin ötesinde geniş bir alana nüfuz edebilir. Düşük güven ortamı yayılma eğilimindeyse, sonuçlar organizasyonda olumsuz ve zararlı olabilir. Güven oluşturmaya yönelik e-lider-takipçi etkileşiminde, etkileşimlerin biçimleri, sıklığı ve kalitesi, duruma, araçlara, ilişkilere, iletişimin kalitesine ve sıklığına ve söz konusu diğer spesifik konulara bağlı olarak değişim göstermektedir (Savolainen, 2014: 51).

İletişim ve Etkileşim

İnsan ilişkileri ve etkileşim e-liderin karşılaştığı zorluklardandır. E-liderin etki yaratması için ihtiyacı olan süre, daha az kişisel toplantılar yapılabildiği için genellikle daha kısadır. İletişim sorunları ve yanlış anlaşılmalara sıklıkla e-liderlikte en sık karşılaşılan sorunlar olarak görülmektedir. Bu nedenle, e-liderlerin takipçileri ile sık sık iletişim kurmaları ve gönderilen mesajların, takipçi veya liderin kastettiği şekilde yorumlanmayabileceği riskini dikkate almaları faydalı olacaktır (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 25).

Ekip üyelerinin teknolojiyi bir araç olarak kullanarak, iletişim kurarken zorluklarla karşılaşabileceği kaçınılmazdır. Araştırmalar, Y kuşağının teknoloji kullanımındaki adaptasyonunun, daha yaşlı üyelerine kıyasla daha hızlı ve etkin olduğunu göstermektedir. Y kuşağı, bilgisayarlarla ve teknolojik araçlarla büyüyen ilk nesil olduğundan teknolojiyi kullanma ve benimseme konusundaki tutumları önceki nesillerden farklıdır (Elyousfi ve diğerleri, 2021).

E-lider, güven oluşturmak, motive etmek ve kuruluşun vizyonunu takipçilerle paylaşmak için onlarla iletişim kurarak insanları etkilemektedir. E-liderin, teknolojik iletişimde daha kısıtlı fiziksel mevcudiyeti, kısıtlı beden dili, jestler ve ses tonunun daha az etkileyici olması nedeniyle takipçilerle ilişki kurmak için daha fazla çaba sarf etmesi gerekebilmektedir (Cordery ve Soo, 2008). Ayrıca, organizasyonların, işyerlerinin ve çalışma saatlerinin sınırlarının değişmesi dijital tabanlı iletişimde liderler için daha fazla baskı oluşturmuştur. Geleneksel liderlik yüz yüze etkileşime sahip olduğundan, takipçiler liderden sadece bilgi, mesaj ve veri almak yanında görünürlük de beklemektedirler (Savolainen, 2014: 48).

Sanal ekip liderlerinin, iletişimdeki aksaklıkları önlemek ve daha canlı, açık bir iletişim elde etmek için, doğru iletişim araçlarını seçmeleri, işlevleri ve araçlar arasındaki etkileşimi iyi bilmeleri, farklı özelliklere sahip birden fazla kanal kullanmaları gereklidir. Sanal ekipler genellikle farklı eğitimsel, işlevsel, coğrafi ve kültürel geçmişlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu tür bir heterojenlik yenilikçi çözümleri teşvik ederken diğer yandan iş birliğini de baltalayabilmektedir. Bu nedenle sanal bir ekip liderinin, farklı kültürlerin özelliklerini tanımlaması ve kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları anlaması gereklidir. Sanal ekipler yüz yüze etkinliklerden yararlanma şansına sahip olmadığından, liderin kişisel düşüncelerini sanal olarak paylaşması, yönetmesi ve her ekip üyesinin uzmanlığını ve becerilerini net bir şekilde anlaması önemlidir (Cortellazzo, 2019: 14).

İletişim teknolojisi için asenkron teknolojinin (e-posta, sesli posta ve web iş birliği) yanında senkron teknolojinin de (telefon, konferans görüşmesi ve video konferans) kullanımı yaygınlaşmıştır. Kashive ve diğerleri (2022: 291) tarafından yapılan çalışmada sanal ekiplerde senkron teknolojinin daha fazla kullanıldığı, ekiplerin çoğunlukla iş birliği yapmak için telefonları, konferans görüşmelerini ve video konferans görüşmelerini kullandığı belirtilmiştir. Araştırma ile iletişim kalitesinin hem liderlik rolleri hem de güvenin yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek yönleri arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği belirtilmiştir. Sürekli iletişim, güven oluşturmaya yol açmaktadır. Ekip performansı için kritik olarak görülen e-güveni oluşturmak üzere gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojisi planlanmalıdır. Ayrıca liderlerin çatışmayı azaltmak için de sanal ortamdaki rolleri netleştirmeleri gereklidir.

E-liderlik ile bilgi ve medyaya erişimdeki değişiklikler daha fazla iş gücünü birbirine bağlamakta, bu nedenle başkalarına ulaşmak daha kolay ve iletişim daha kalıcı hale gelmektedir. Böylece ürünlerin daha hızlı ticarileştirilmesi ve daha uzak pazarlara ulaşılması mümkün hale gelmektedir (Belitski ve Liversage, 2019: 67).

Yönetim, Takip ve Otorite

Uzaktan çalışma, liderler için yöneticilerden daha fazla zorluk getirmektedir. Dağıtılmış bir işgücü, iletişim, performans yönetimi, eğitim ve ilişki kurmada yeni ve daha karmaşık yöntemler benimsenerek yönetilmesi gerekmektedir.

E-liderlik, liderlik ve teknoloji arasındaki etkileşimle ilgili olduğundan eski birey merkezli liderlik kavramlarının artık uygun olmadığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin takipçilerin liderler üzerinde daha önce düşünülenenden daha fazla etki yaratmasına izin verdiği ve liderlerin otoritelerini kullanmalarının

zorlaştırdığı görülmektedir. Çalışan özerkliği arttıkça, bir organizasyon genelinde iletişim daha hızlı ve daha kolay, bilgi paylaşımı daha üretken, çalışanlar daha dağınık hale gelmekte, konumsal liderlerin resmi otoritesi azalmaktadır (Gurr, 2006: 161).

Günümüzde, bir yöneticinin eyleminden memnun olmayan herhangi bir çalışan, iletişim araçlarını kullanarak üst yönetim ekibiyle irtibata geçebilmekte, belirli kesimlere çeşitli mesajlar gönderebilmekte veya sosyal medya paylaşımları gibi farklı eylemlerde bulunabilmektedir. Bu tür etkileşimler karşısında ise çalışana destek grupları ve oluşumlar kolaylıkla ortaya çıkabilmekte, geçmişte ayrı ve dağınık olan bireyleri güçlü liderlere karşı toplu bir meydan okumaya sevk edebilmektedir (Avolio ve Kahai, 2003: 328).

Etkili e-liderler sanal ortamlarda yetkin, mevcut bilgi ve iletişim teknolojileri araçlarının farkında olan, bunları uygun bir şekilde seçebilen ve seçilen bilgi ve iletişim teknolojileri benimsemek ve kullanmak için teknik yeterliliklere sahip bireyler olmalıdır. Bunlar, kendi temel iletişim becerileri, sosyal becerileri, ekip becerileri, değişim yönetimi becerileri ve güven oluşturma becerilerinin yanı sıra, etkili e-liderliğin temelini oluşturmaktadır. E-liderler yüz yüze iletişim gibi geleneksel iletişim medyasını, bilgi ve iletişim teknolojileriyle nasıl bütünleştireceklerini de bilmelidir. Yeni teknolojilerle karşı karşıya kalan liderlerin etkili çalışma çözümlerini ve yönetim süreçlerini belirlemesi, kurumsal misyon, vizyon ve değerleri teşvik ederek bir ekibin kimliğini oluşturarak ve sürdürerek insanları yönetmesi gereklidir (Torre ve Sarti, 2020: 5):

Takipçiler artık geçmişte olduğundan farklı olarak, liderden önce aynı bilgilere erişebilme imkânına sahiptir. Bu, liderlerin gerekçeleri ile birlikte kararlarını hızlı vermeleri yönünde baskı yaratmaktadır. Ayrıca, günümüzde bilginin aktığı kanal sayısı çok fazla olduğundan liderler artık en önemli olanların yayınlamasını kontrol edememektedir. Bu nedenle liderler, bilgiyi paylaşıırken, daha önce paylaşılmış olup olmadığı konusunda da dikkatli olmalıdır (Avolio ve Kahai, 2003: 327).

8. E-liderliğin Etkinliğinin Artırılması

Yönetim açısından bakıldığında, uzaktan çalışmanın, merkezi olmayan yapılar tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bu durum bilgi kullanılabilirliğinin yanında işletme içindeki bağlantıların artmasına, hiyerarşilerin ve organizasyonel sınırların azalmasına katkıda bulunarak, işletmenin geleneksel faaliyetlerden daha fazla projelerle çalışmasına ve dolayısıyla çalışanların örgüt içinde değerlerinin artmasına yol açacaktır.

İşletmenin gücü daha dağıtılmış ve daha az merkezi olma eğiliminde olduğundan çalışanlar karar verme sürecine dâhil olabilmektedir. Katılımcı karar verme, liderlerin büyük miktardaki veriden gerekli bilgileri analiz etmelerine, önceliklendirmelerine, daha iyi karar verme için daha hızlı ve daha yenilikçi bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olacaktır (Tekinay, 2015).

Teknolojik değişim insanların davranışlarını, düşünme biçimlerini ve katılımlarını etkilerken, örgütsel yapılar, ileri bilgi teknolojileriyle etkileşimin bir sonucu olarak dönüşüme uğramıştır. Kendisini teknoloji kullanımında bir yenilikçi olarak sunan ve sonuç olarak teknoloji ile olumlu bir iklim ve elverişli operasyonel koşullar yaratan bir lider kolayca bir e-lider olabilmektedir. Örgütler bu yolu tercih ettiklerinde, insan kaynakları yönetimini de geliştirmeli, bu alandaki değişimi takip etmeli, yeni örgütsel davranışları desteklemeli, bu yeni bağlamda nasıl davranılacağını ve hangi yetkinliklerin talep edildiğini anlamada lider ve çalışanlara destek olmalıdır (Torre ve Sarti, 2020: 2).

E-liderler, yüksek düzeyde teknolojik destek ve yetkin iletişimin yanı sıra, motivasyonel dil kullanarak güveni teşvik etmeli ve çalışanlarla etkileşim kurmalıdır. Liderler, uzaktan çalışma sırasında en etkili motivasyon kaynaklarından biri olabileceğinden, çalışmalarını takdir ederek çalışanları motive etmelidir. Uzaktan çalışma sırasında iş hayatını yönetmek zor olduğundan, bir lider çalışanların duygularına ve hislerine karşı duyarlı olmalıdır. Liderler sadece işi ve çıktıyı değil, aynı zamanda çalışanın gösterdiği çabaları da takdir etmelidir. E-liderler, video konferans, ekip oluşturma etkinlikleri, e-öğrenme, çevrimiçi yarışmalar ve bir araya gelme etkinlikleri gibi farklı teknikler kullanarak çalışanlarıyla etkileşim kurmalıdır (Van Wart ve diğerleri; 2013; 529).

García (2015: 39-40) tarafından yapılan çalışmada e-liderliğin etkinliği için altı öneri sunulmuştur. Bunlar:

1. E-karizma geliştirmek,
2. Organizasyon içindeki grupların ve ekiplerin yüksek dürüstlük ve etik değerlerle faaliyet göstermesini sağlamak için e-etik programı uygulamak,
3. Empati ve güçlendirmeyi içeren e-güven anlayışı geliştirmek,
4. E-liderliğin başarılı olması için organizasyondaki herkesin kültürel felsefeyi benimsemesini sağlamak,

5. E-karar verme becerilerini geliştirmek ve kişisel e-üstünlükler geliştirmek.
6. E-motivasyon becerilerini kullanmak,
7. Organizasyonun geleceğini ve e-vizyonunu kullanarak e-ekipleri etkin bir şekilde yönetmektir.

E-liderler ekiplerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını ele almalı, etkileşimler yoluyla sağlıklı ekipleri teşvik etmelidir. E-liderler uygun iletişim aracı seğerek etkili iletişim becerilerini geliştirmeli, olası kültürel farklılıkları göz önünde bulundurarak etkin iletişim sağlamalı, ekiplere olumlu geri bildirimler aktarmalı ve performanslarını takip etmelidir (Contreras ve diğerleri, 2020: 6). Geleneksel performans değerlendirme ve izleme mekanizmaları yerini gerçek zamanlı dijital geri bildirimle dayanan alternatif sistemlere bırakmıştır. Ancak yüz yüze geri bildirimini karakterize eden etkili temel özellikler korunmuştur (Cortellazzo, 2019: 14).

Sanal ekip liderleri, ekiplerin başarısını veya başarısızlıklarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Sanal ekipler geçen zaman içinde büyük ölçüde iç içe geçmiş, sanal ekip performansı, herhangi bir kuruluşun başarılı olması için çok önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, bu liderlerin göstermesi gereken becerileri, yetkinlikleri ve tutumları anlamak çok önemli hale gelmiştir (Kashive ve diğerleri, 2022: 291).

E-liderler yeniçağda; daha güçlü yazılı iletişim becerileri, güçlü sosyal ağ becerileri, küresel, çok kültürlü bir zihniyet, takipçilerin ruh hallerine karşı daha fazla duyarlılık ve 7/24 koordinasyon becerilerine sahip olmaya ihtiyaç duymaktadır (Trivedi ve Desai, 2012: 5-6).

9. Sonuç ve Öneriler

Liderlik, liderin takipçilerini işi yapmaları için yönlendirdiği ve denetlediği, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir. Ancak e-ticaret ile internetin gelişmesi gibi bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ve yeniliklerle birlikte, artık tüm ticari firmalar elektronik ortamda, ulusal sınırların ötesinde işi yapmaya başlamışlardır. Bu nedenle geleneksel liderliğin artık organizasyonel hedeflere ulaşmak için işi yönetmede eskisi kadar etkili olamayacağı anlaşılmış, geleneksel liderliğin ötesine geçmeye ve e-liderlik tarzının ortaya çıkmasıyla yeni bir liderlik tarzı kullanmaya ihtiyaç duyulmuştur (Renu, 2014: 88).

Örgütler, pahalı ofislerden uzaklaşarak genel giderleri azaltmayı, sanal bir çalışma ortamı yaratmayı, işyerinde dijital dönüşümü uygulamayı maliyetlerden tasarruf etmek için bir fırsat olarak görmüşlerdir. Kazanımlar

göz önüne alındığında, başta bilişim şirketleri olmak üzere birçok kuruluş, çalışanlarından evden çalışmaya devam etmelerini istemiştir. Bu değişikliklere uyum sağlamak için kuruluşlar, liderlik süreçlerinin çoğunu büyük ölçüde dijital teknolojiler aracılığıyla yürüten liderlere aktararak e-liderlik kavramını benimsemişlerdir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 1,2).

Liderliğin geçmişten günümüze hedefleri değişmemiş, ancak hedeflere ulaşmak için yeni bir ortam ortaya çıkmıştır. Temel liderlik hedefleri hala aynı olmakla birlikte vizyon, yön, motivasyon, ilham, güven vb. konuları kapsamaya devam etmektedir. E-liderlik, liderin hedeflerine dijital bir şekilde ulaşmasını gerektiren, zaman ve mekâna dağılmış sanal ekiplerle yeni bir liderlik paradigmasıdır. Yeni paradigma, bir dizi yeni zorluğun yanı sıra yeni fırsat ve yetenekler de sunmaktadır. Bu fırsatlardan birincisi potansiyel olarak binlerce çalışanla anında bire bir iletişim kurma yeteneğinin ve bu sayede ofiste olmayan çalışanları da kullanma becerisinin oluşmasıdır. Diğer ise, nerede olursa olsun arzu edilen insan kaynağı seçilebildiği için daha zengin olan çok işlevli ekipleri bir araya getirerek organizasyonel performansı artırma fırsatı elde edilmesi ve bununla birlikte 7/24 hizmet sunarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu sayede maliyetleri düşürme ve daha iyi bilgi yönetimi sağlanması da kazanılan yeteneklerdendir (Trivedi ve Desai, 2012).

Farklı sektörlerde ve organizasyon büyüklüğünden bağımsız olarak, şirketler iş yerlerini dijital iş yerlerine dönüştürürken birçok iş teknolojinin kapsamlı ve hızlı bir şekilde kullanma becerisini gerektirmektedir. Yine de dijitalleşme, hem küresel bir iş yok edici hem de yaratıcı olarak algılanmakta ve iş gereksinimlerinde derin bir dönüşüme neden olmaktadır. Liderlerin, öğrenme gelişimleri ve bilişsel zorluklar karşısında çalışanların becerilerini geliştirmeyi desteklemesi ve onları motive etmek amacıyla gerekli yatırımları yapması gereklidir. Ayrıca, artan iletişim ve bilgi paylaşımı, hiyerarşilerin ve organizasyonel sınırların esnemesine katkıda bulunmakta, görev tabanlı faaliyetlerin daha proje tabanlı faaliyetlere dönüşmesine yol açmaktadır. Bu şartlar altında çalışanların yeni katma değer yaratılmasına doğrudan katılmaları gereklidir. Bu süreçte, liderlerin dijital dönüşümden kaynaklanan, dijitalleşme süreçlerinin kişinin iş ve özel hayatını karıştırması gibi yeni etik kaygıları ele almaktan kaçınmamaları gerekir (Cortellazzo, 2019: 2).

Sanal ekip üyeleri arasındaki tüm etkileşimler ve iletişimler bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleşmektedir. E-liderler, teknoloji ve sanal çalışanları bütünleştirme konusunda zorluklarla karşı karşıyadır (Alfahaid ve Elshafie, 2019). Bu zorlukların üstesinden gelmek için e-liderlerin belirli davranışları ve uygulamaları benimsemeleri gerekir. En

önemli uygulamalardan biri, ekip içindeki iletişim normlarının belirlenmesi ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Liderler ekip üyeleri arasındaki iletişimi sağlamada ve aracılık etmede temel bir rol oynadıkları için, ortak bir dilin inşasında onlara liderlik edebilirler. Açık iletişim uygulamaları, sanal ekipler için doğru bilgi alışverişi, düzenli etkileşim ve geri bildirim, daha az belirsizlik, üye katkılarının daha iyi izlenmesi, sorunların ve hataların daha hızlı tespit edilmesi gibi bir dizi avantaj sağlamaktadır (Cortellazzo, 2019: 14).

Sanal ekiplerin gelecekte rekabet avantajını sürdüreceği, rakipleriyle aynı ürün ve hizmetleri sunması gereken büyük şirketler için maliyetleri düşürmeye bir alternatif olacağı değerlendirilmiştir. Bu süreçte yaşanacak diğer zorluklar, organizasyon içindeki liderlik kültürünü değiştirmeye karşı dirençtir ve kuruluşların diğer bölümlerinden destek eksikliğidir. E-liderler başarılı olmak için tüm organizasyonun desteğine ihtiyaç duymaktadır (Alfheid ve Elshafie, 2019: 25).

Günümüzde dijital dönüşüm, büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun her şirket için kaçınılmaz bir seçimdir. Liderler her gün yeni durumlarla karşılaşmakta, bunlarla başa çıkmaya çabalamakta ve erişebildikleri verilere göre karar almaktadırlar. Bununla birlikte, dijital dönüşümün hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde liderlik üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Dijital dönüşüm, genel organizasyonel hedeflerin yeni bir dijital aracı benimseme ihtiyacıyla eşleşmesi durumunda uzun vadede başarılıdır.

Sanal liderler ekipleriyle sık sık, yüz yüze görüşmedikleri için, mevcudiyetleriyle onlara sürekli güven veremeyip mesajlarını iletemeyebilmektedirler. Liderlerin ve yöneticilerin gelişimi için, rollerin netleştirilmesine, bilgi akışını sağlamak için güçlü yapının sürdürülmesine, iletişim kalitelerine ve becerilerine odaklanılmalıdır. Geleceğin e-liderleri, sanal ekipleri yönetmek için senkron ve asenkron iletişim teknolojilerini etkili bir şekilde nasıl kullanacaklarını bilmelidir. Liderler, uygun teknoloji kullanımı ve ekip dinamiklerinin anlaşılması yoluyla e-güven oluşturmaya ve sürdürmek için gerekli çabayı göstermeye odaklanmalıdır. E-güven oluşturmak zor bir iştir, ancak liderler bunun farkındaysa ve eğitilmişse, dağıtık sanal ekiplerde bile yüksek bir güven düzeyi sağlamayı başarabileceklerdir (Kashive ve diğerleri, 2022: 292).

Dijital teknolojiler müşterilerle bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. E-liderlik, insan kaynakları yönetimini de kolaylaştırmaktadır. İnsanlar ve iş başarısı birbiriyle bağlantılıdır ve iş yeterliliklerini etkileyen faktörler bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerini de etkileyecektir. (Belitski ve Liversage, 2019: 70). E-lider hangi dijital teknolojilerin ve becerilerin olduğunu

biliyorsa, yeni insanları işe almakta ve onlara iş yaptırmakta avantaj sağlayacaktır.

Sanal ekiplere liderlik etmek, standart bir çalışma grubundan daha karmaşıktır. Bu nedenle, e-liderler, yüksek görev ve yüksek insan katılımı için insan kaynakları yönetimi, proje yapısı, geri bildirim, empati, yardımseverlik ve koçluk ve bilgi yönetimi konularında eğitilmiş olmalıdır. Sanal liderlik ve işbirliğine yönelik “herkese uyan tek beden” yöneliminin başarılı olması pek olası değildir. Büyük olasılıkla, sanal ekipler geleneksel mevcut ekiplerin yerini kısa sürede almayacak ancak sanal ekipler önemli bir çalışma türü olmaya devam edecektir (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 27).

Sanal ortamlarda liderlik henüz gelişmekte olan bir olgudur, ancak her geçen gün olgunlaşmaktadır. Teknolojinin bir liderin sanal ortamdaki davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olabileceğine dair literatürde eksiklikler vardır. Teknolojik iletişim bağlamının liderlerin davranışlarını ve sanal ekiplerin başarısını nasıl etkilediğine dair çalışmalara da ihtiyaç vardır. E-liderler bilgi teknolojilerine dayandığından, sanal ekipleri etkili bir şekilde yönetmek için gerekli olabilecek belirli liderlik becerileri konusunda eğitilmelidirler.

Kaynakça

- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R.P., Hoffman, E.P., (2023), E-Leadership is un(usual): multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to e-leadership. *Sustainability*, 15 (6506), 1-20.
- Alfehaid L., Elshafie E., (2019), Understanding the influence of e-leadership on virtual team performance. *International Journal of Business and Applied Social Science*. 5 (10), 21-36.
- Alkhayyal S. ve Bajaba S., (2023) The impact of e-leadership competencies on workplace well-being and job performance: the mediating role of e-work self-efficacy, *Sustainability*, 15, 1-18.
- Anderson A.H., McEwan R., Bal J., Carletta J., (2007), Virtual team meetings: An analysis of communication and context, *Computers in Human Behavior*, 23, 2558–2580.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dodge, G. E. (2000), E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4).
- Avolio, B. J., Kahai, S. S. (2003), Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Avolio B.J., Sosik J.J., Kahai S., S. Baker B., (2014), E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission, *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.
- Belitski, M. ve Liversage, B., (2019), E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world. *Technology Innovation Management Review*, 9 (1), 64-74.
- Carreño G.I., (2014), Emergent leadership: E-leadership implications for virtual education. *Revista de estudios para el desarrollo social de la de la comunicación*, 10, 309-324.
- Contreras F., Baykal E., Abid G., (2020), E-Leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontier in Psychology*, 11 (554253), 1-11.
- Cordery J.L. ve Soo C., (2008), Overcoming impediments to virtual team effectiveness, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (5), 487–500.
- Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R., (2019), The role of leadership in a digitalized world: a review, *Frontiers in Psychology*, 10 (1938), 1-21.
- Çolak, Z., Alper, M., (2022), Yöneticilerin e-liderlik tutumlarının çalışanların örgütsel iletişim algılarına etkisi üzerine ampirik bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 1993-2012.
- Darics E., (2020), E-Leadership or “how to be boss in instant messaging?” the role of nonverbal communication, *International Journal of Business Communication*, 57 (1), 3–29.

- Elyousfi F., Anand A., Dalmasso A., (2021), Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization, *International Journal of Public Sector Management*, 34 (5), 508-528.
- García, I., (2015), Emergent leadership: Is e-leadership importance in the quality of virtual education?, *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (RIED)*, 18(1), 25-44.
- Garcia I. (2020), e-Leadership: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning (ijAC)*, 13(1), 19–34.
- Genç, M., (2020), E-Liderlik Yaklaşımı, 21. yüzyılda çağdaş liderlik yaklaşımları, Efe Akademi Yayınevi, 1 (4), İstanbul.
- Gurr, D., (2006), E-Leadership. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 5, 103-116.
- Kashive N., Khanna V.T., Powale L., (2022) Virtual team performance: e-leadership roles in the era of COVID-19, *Journal of Management Development*, 41 (5), 277-300.
- Kayra, F., (2022), Sanal liderlik ve sanal takımlar: bir derleme ve değerlendirme (virtual leadership and virtual teams: a review and evaluation). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23, 288-319.
- Li W., Liu K., Belitski M., Ghobadian A., O'Regan N., (2016), e-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age, *Journal of Information Technology*, 31, 185–206.
- Lilian S.C., (2014), Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261.
- Mohammad K., (2009), E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization, *Journal of Managerial Sciences*, 3 (1), 1-21.
- Naktiyok A., (2006), E-liderlik: e- liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.
- Nientied P. ve Toska M., (2022), Leadership Substitute Theory in Present-Day Organisations, *Open Journal of Leadership*, 11, 445-461.
- Oxford Learner's Dictionaries, (2024), "Leadership" ve "Leader". <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> adresinden 01.11.2024 tarihinde alınmıştır.
- Radman G., (2020), e-Leadership Competence Framework, Algebra d.o.o., Zagreb.
- Renu A.A., (2014), E-Leadership- A new and modern style of leadership, *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3, 88-93.
- Roman A.V., Van Wart M., Wang X., Liu C., Kim S., McCarthy A., (2018), Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment, *Public Administration Review*, 1–14.

- Savolainen T., (2014), Trust-building in e-leadership: a case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction, *Journal of Global Business Issues*, 8 (2), 45-56.
- Sunarsi D., Rohaeni N., Wulansari R., Andriani J., Muslimat A., Rialmi Z., Kustini E., Kristianti L.S., Rostikawati D., Effendy A.A., Purwanto A., Fahlevi M., (2020), Effect of e-Leadership Style, Organizational Commitment and Service Quality towards Indonesian School Performance, *Systematic Reviews in Pharmacy* 11 (10), 472-481.
- Sundu, M. (2021). E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 253-267
- Tekinay İ.,(2015), Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlikleri, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Torre T. ve Sarti D., (2020), The “Way” toward e-leadership: some evidence from the field., *Frontier in Psychology*, 11 (554253), 1-14.
- Tiftik H., Kılıç Ş., Sağlam M., (2015), Leadership theories and comparison of them, *Journal of Research in Business, Economics and Management (JR-BEM)*, 4 (2), 312-322.
- Trivedi, A., ve Desai, J., (2012), A Review of Literature on E-Leadership, *Shri Chimanbhai Institute Working Paper*, CPI/MBA/2012/4, 1-29.
- Van Wart, M., Roman A., Wang X., Liu C., (2013), Administrative leadership theory: a reassessment after 10 years. *Telematics and Informatics*, 34 (2017) 527–537.
- Van Wart M., Roman A., Wang X., Liu C., (2019), Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership, *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Wang X., Wei X., Van Wart M., McCarthy A., Liu C., Kim S., Ready D.H., (2023), The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective, *Information Technology and Management*, 24, 99–113
- Wirtz, B.W. (2021). Digital Transformation and Digital Organization. In: Digital Business and Electronic Commerce. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham.

Kimlik Temelli Liderlik

Aslıhan Canbul Yaroğlu¹

Özet

Kimlik temelli liderlik, liderlik süreçlerinde bireysel ve sosyal kimliklerin nasıl etkileşimde olduğunu anlamaya yönelik bir perspektiftir. Bu perspektif, liderin sadece kendi kimliğini değil, takipçilerinin kimliklerini ve grup kimliğini de odak noktası olarak alır. Lider, etkili bir liderlik ortamı yaratmak için grup değerleriyle uyumlu bir kimlik sergileyerek, takipçileriyle güçlü bir bağ kurmalıdır. Bu yaklaşım, bireyin kendini grup üyeliği üzerinden tanımladığı sosyal kimlik teorisiyle yakından ilişkilidir. Sosyal kimlik, bireylerin bir gruba ait olduklarında kendilerini nasıl tanımladıklarını ifade eder. Lider, bu aidiyet duygusunu güçlendirerek, takipçilerin ortak bir kimlik hissetmelerini sağlar ve grup içindeki etkisini artırır. Bu liderlik modeli, grup kimliğine bağlılığı teşvik ederek, grup hedeflerine yönelik motivasyonu artırır. Liderin kimliği ile grubun kimliği arasındaki uyum, takipçilerin motivasyonunu güçlendirir ve hedeflere ulaşmaya yönelik istekliliği artırır. Kimlik temelli liderlik, bireysel ve toplumsal kimliklerin grup dinamikleriyle nasıl bütünleştiğini, bu birleşimin liderin etkisini nasıl şekillendirdiğini açıklar. Lider, grubun kimliği ve hedefleriyle uyumlu bir yol izlediğinde, etkili bir liderlik sergiler ve grup başarıya ulaşır. Bu yaklaşımla lider, lider-takipçi ilişkisini güçlendirerek karar alma süreçlerinin etkinliğini artırır ve takipçilerin grup içindeki bağlılığını derinleştirir. Bu kitap bölümü, kimlik temelli liderliğin çok boyutlu yaklaşımını inceleyerek, liderliğin grup kimliği ve bireysel kimlikler arasındaki karmaşık ilişkiler bağlamında nasıl anlaşılması gerektiğine dair hem teorik hem de pratik bir rehber sunmaktadır.

1. Giriş

Liderlik, geleneksel bir bakış açısında bir veya daha fazla grup üyesinin diğer grup üyelerini grup hedeflerine ulaşmaya katkıda bulunmaya motive edecek şekilde etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Haslam vd., 2015; Hogg vd., 2012; House vd., 2002; Rost, 2008; van Knippenberg,

¹ Dr., aslihancanbul@gmail.com, 0000-0002-4853-391X

2012). Liderlik, günümüz organizasyonlarında başarının anahtarı olarak kabul edilmektedir ve araştırmalar, olumlu sonuçlarını kapsamlı bir şekilde belgelendirerek bu görüşü güçlendirmektedir (Conger vd., 2000; Kirkpatrick ve Locke, 1996; Resick vd., 2009).

Liderlik, toplumların yapı taşı olarak her yerde var olan ve insan etkileşimlerinde merkezi rol oynayan bir olgudur. Gündemlerin ve hedeflerin belirlenmesi, bireylerin ve grupların kimliklerinin tanımlanması ve yönetim biçimlerinin şekillendirilmesi bu olgunun etkisiyle mümkün hale gelmektedir. Liderlik, bireyleri motive etme ve organize etme gücüne sahiptir; bu güç, hem büyük başarıların hem de yıkıcı olayların zeminini hazırlamaktadır. Toplumları savaşa sürüklemek, kökten dincilik hareketlerini güçlendirmek, ekonomik durgunluğu aşmak, toparlanma süreçlerini başlatmak ve teknolojik devrimleri tetiklemek gibi geniş bir etki alanı, liderliğin yaşamlarımız üzerindeki dönüştürücü etkisini açıkça göstermektedir (Hogg vd., 2012).

1980'lerin sonlarına doğru, Batı toplumlarında iş ve yönetim anlayışını büyük ölçüde şekillendiren liderlik, kabul görmüş bir ahlaki değer haline gelmiştir (Sinclair, 2007). Bu dönemde okullar, toplum örgütleri, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, spor, sağlık ve tıp alanları, şirketler ve bürokrasilerdeki bireyler, lider olmaları veya liderlik pozisyonlarına yönlendirilmeleri için teşvik edilmiştir (Ford ve Harding, 2007; Gabriel, 2005). Liderlik, popüler ve akademik söylemler aracılığıyla yalnızca bir yetkinlik ya da beceri seti olarak değil, aynı zamanda kimlik üzerinde bir baskı unsuru olarak birikmiştir (Fairhurst, 2007). Bu süreçte liderlik, bireylerin kendilerini ve başkalarını algılama biçimlerinde önemli bir rol oynayarak, kimlik temelli bir liderlik anlayışının zeminini hazırlamıştır. Liderlik, yalnızca bireysel yetkinliklere değil, aynı zamanda grup içindeki aidiyet ve kimlik dinamiklerine dayalı bir sosyal süreç olarak şekillenmiştir.

Kimlik kavramı, onlarca yıldır sosyal teorilerin merkezinde yer almış; sosyologların (Berger ve Luckmann, 1966; Giddens, 1991), sosyal psikologların (Gergen, 1991) ve kültürel teorisyenlerin çalışmalarında derinlemesine incelenmiştir. Kimliğin bireysel bir başarı olarak ele alındığı psikolojik açıklamalar, bireylerin kendilerini yalnızca kişisel özellikleriyle değil, aynı zamanda sosyal gruplarla olan ilişkileri üzerinden tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979) ve Öz-Kategorizasyon Teorisi (Turner vd., 1987) gibi yaklaşımlar, bireylerin kimliklerini sosyal gruplar üzerinden nasıl inşa ettiklerini ve bunun davranışlarına, motivasyonlarına ve bağlılıklarına nasıl yansıdığını açıklamaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin grup içi ve grup dışı ilişkilerindeki bilişsel, motivasyonel ve sosyo-tarihi unsurların etkileşimini

ele alırken, Öz-Kategorileşme Teorisi bu süreci bireylerin grup içindeki yerlerini anlamlandırma süreçleri üzerinden detaylandırmaktadır.

Bu teorik çerçeve, liderlik olgusunu yalnızca bireysel bir özellikler kümesi olarak değil, kimlik temelli bir süreç olarak yeniden yorumlamayı mümkün kılar. Öz-Kategorileşme Teorisi, liderlerin ve takipçilerin grup kimlikleri üzerinden nasıl etkileşimde bulduklarını ve bu etkileşimlerin kolektif aidiyet duygusunu nasıl pekiştirdiğini açıklamaktadır. Kimlik temelli liderlik anlayışı, liderlerin grup kimliklerini temsil edebilme ve bu kimlikler üzerinden takipçileriyle anlamlı bağlar kurma becerisiyle ilişkilidir. Bu bağlamda, liderlik ile kimlik arasındaki ilişki, organizasyonel başarıyı şekillendiren temel bir dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi üzerine yapılan önemli sosyal psikolojik araştırmalar, liderlere, takipçi gruplarının kimlikleriyle uyumlu bir şekilde kendi kimliklerini nasıl yönetecekleri ve şekillendirecekleri konusunda öneriler sunmaktadır. Bu önerileri uygulayan liderlerin, takipçilerinin öz gözlem yapmasını teşvik ederek grup içinde daha yüksek motivasyon seviyeleri yarattıkları tespit edilmiştir (Hogg, 2003; Shamir vd., 1993). Sosyal kimlik teorisinin katkısıyla, bireylerin kendilerini yalnızca birey olarak değil, belirli sosyal grupların üyesi olarak tanımladıkları ve bu grubun değerlerine bağlı hissettikleri anlaşılmıştır (Tajfel, 1972; Ellemers ve Haslam, 2012). Kimlik, bireylerin kendilerini tanımlamaları ve başkalarıyla etkileşim kurmaları sürecinde temel bir rol oynamaktadır, bu da kimlik-temelli liderlik anlayışının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal kimlik fenomenleri, yalnızca bireylerin grupla özdeşleştiği ve sosyal kimliğin belirgin olduğu ölçüde devreye girer. Kimlik, bir dizi faktöre bağlı olarak şekillenir. Kimlik, psikolojik birliği yansıtır (Ashforth & Mael, 1989) ve birey ile grup arasındaki algılanan bağlam-bağımlı benzerlik kimliği etkiler; böylece daha yüksek benzerlik, daha yüksek bir kimlik duygusu yaratır (Haslam, 2001; Turner vd., 1987; van Knippenberg & Haslam, 2003). Benliğin ve grubun psikolojik olarak birleşmesi, grubun prestij ve statüsünün benlik imajına yansımaları sağlar. İnsanlar olumlu bir benlik imajı için çaba gösterir ve buna bağlı olarak yüksek statüli gruplara üye olmayı arzularak bu gruplarla özdeşleşme olasılıklarını artırır (Ellemers, 1993; van Prooijen & van Knippenberg, 2000).

Kimlik-temelli liderlik, bireylerin sosyal kimlikleri üzerinden kendilerini ve başkalarını motive etme kapasiteleri ile geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Liderin, takipçilerin kimlikleriyle uyumlu bir şekilde kendi kimliğini şekillendirmesi ve grup normlarına uygun davranması, bireylerin bağlılık ve motivasyon seviyelerini artırır. Liderlik sürecini sosyal bir

bağlamda ele alan bu yaklaşım, liderin yalnızca otorite figürü olarak değil, grup üyelerinin kimliklerini destekleyici ve motive edici bir figür olarak görülmesini sağlamaktadır. Bu sebeple kimlik temelli liderlik anlayışının örgüt yöneticileri ve akademisyenler tarafından daha fazla dikkat yöneltilmesi gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kitap bölümü, kimlik-temelli liderlik anlayışının kavramsal temellerini derinlemesine ele alacak ve kimlik ile liderlik arasındaki karşılıklı etkileşimi inceleyecektir. Özellikle bireylerin zihinsel süreçlerinin kimlik oluşturma süreçlerinin nasıl gerçekleştiği ve sosyal kimlik teorisinin kimlik oluşturma sürecindeki katkıları sayesinde, liderin takipçilerle paylaşılan kimlik üzerinden nasıl bir etki yaratabileceği üzerinde durulacak, bu bağlamda liderliğin grup dinamikleri ve kimlik üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

2. Kimlik Algısının Zihinsel Temelleri ve Örgütsel Yansımaları

Karmaşık yapısıyla insan beyni, bilinç, düşünce ve duygu gibi temel zihinsel süreçlerin merkezidir. Beyindeki milyonlarca hücrenin etkileşimi, daha yüksek bilişsel yeteneklerimizi ve zengin yaşam deneyimlerimizi yaratmaktadır. Beyinde yaklaşık 179 milyar hücre vardır ve bu hücrelerin çoğunluğu nöronlardır. İnsan beynindeki nöronlar, beyin devrelerinin temel yapı taşlarıdır ve tüm zihinsel deneyimlerimizi oluşturan yaklaşık 86-100 milyar nöron vardır (Azevedo vd., 2009; Baluška vd., 2021; Thomasi ve Gulbransen, 2023).

Nöronlar birbirleriyle elektrokimyasal sinyaller yoluyla iletişim kurmakatadırlar. Bu nöronlar, beynin dış yüzeyinde bulunan ve yaklaşık 3-4 mm kalınlığındaki korteks tabakasında bulunur; bu tabaka, daha yüksek bilişsel işlevlerin çoğunun gerçekleştiği bölgedir (Ruppın vd., 1993; Vinck vd., 2023). Korteks, diğer beyin katmanlarına göre daha az nörona sahip olmasına rağmen, uzun ve geniş lifleri sayesinde birçok bağlantıya sahiptir. Bu etkileşimli yapının gücü, beynin çeşitli alanlardan gelen bilgileri birleştirmesine ve bilinçli benliğimizi şekillendiren zengin ve çeşitli deneyimler üretmesine olanak tanımaktadır (Hood, 2019; Suzuki vd., 2023). Bu etkileşimli yapı, gruplar oluşturmamıza, kendimizi tehlikelerden korumamıza ve evrim boyunca hayatta kalmamıza yardımcı olmuştur. Karşılıklı etkileşim, beynin mimarisinin değişmesine olanak tanımaktadır (Atkinson, 2004).

Sosyal etkileşimler, hareket, jestler ve etkileşimleri başkalarının ifade edici yönleriyle bütünleştiren karmaşık beyin süreçlerini içermektedir. Bu etkileşimler, eserler, araçlar ve teknolojiler de dahil olmak üzere çeşitli ortamlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bireyler farklı sosyal roller benimseyebilir

ve çeşitli kurumsal uygulamalara katılabilir (Clark, 2001). Zihnin evrimi sadece kafatasının içindeki beyni değil, aynı zamanda etkileşimde bulunduğu bedeni ve çevreyi de içermektedir. Bu nedenle biliş hem nöral hem de nöral olmayan bileşenleri kapsayan bir sistem içinde gerçekleşmektedir (Gallagher, 2017; Gallagher & Bower, 2013).

Nöronlar, sinaptik bağlantılar aracılığıyla bilgi, deneyim ve duyguları paylaşarak iletişim kurmakatadırlar. Bu iletişimlerdeki bireyler arasındaki değişkenlik, nöral bağlantılardaki farklılıklardan kayanaktanmaktadır. Bilişsel süreçlerimiz, davranışlarımız ve yeteneklerimiz bu bağlantıların gücüne ve sayısına bağlıdır (Ramachandran & Blakeslee, 2000). Beyindeki bağlantılar geçmiş ve yeni deneyimleri benzersiz bir bilişsel yapıya entegre etmektedir. Bu dinamik ve sürekli süreç, kendini anlamayı ve kimlik oluşumunu desteklemekte ve sürekli olarak yeniden şekillendirilen ve yeniden tanımlanan sürekli gelişen bir kimliğe yol açmaktadır (Canbul Yaroğlu, 2024).

Bu nöronlardan ayna nöronları, sinirbilimci Giacomo Rizzolatti'nin laboratuvarında yürütölen araştırma sırasında 1992'de tesadüfen keşfedilmiştir (Gallese vd., 1996). Başlangıçta primatlarda tanımlanan bu nöronlar, hem bir eylem gerçekleştirildiğinde hem de başkalarının eylemlerini gözlemlerken aktive olmaktadır. Ayna nöronlarının kesin kökenleri ve işlevleri hala tartışılrsa da, çağdaş araştırmalar bu nöronların tek bir türe özgü olmadığını göstermiştir. Bunun yerine, çeşitli motor, duyuusal ve duygusal beyin bölgelerine dağılmış karmaşık ve uyarlanabilir bir "ayna mekanizması" temsil ederler. Bu mekanizmanın sosyal etkileşimlerde önemli bir rol oynadığı ve evrim yoluyla korunan bir işlev olduğu düşünülmektedir (Bonini, 2022). Başkalarının eylemlerini gözlemlerken ayna nöronlarının aktive olması, başka bir kişinin düşünceler, kişinin kendi zihnindeki düşünceleri tanımasıyla elde edilebilir. Örneğin, bir kişi gülümserse, diğerlerinin de otomatik olarak gülümsemesi muhtemeldir ve bu da olumlu duyguların harekete geçmesine yol açmaktadır. Bu süreç, bireylerin davranışlarını taklit ederek başkalarının duygusal durumlarını doğrudan deneyimlemelerini sağlamaktadır. Örneğin, botoks enjeksiyonları gibi yüz kaslarını geçici olarak hareketsizleştiren prosedürler, bu ifadeleri taklit etme yeteneğinin kısıtlanması nedeniyle başkalarının duygusal ifadelerini tanıma yeteneğini engelleyebilmektedir (Neal ve Chartrand, 2011).

Ayna nöronları, başkalarının eylemlerini ve hareketlerini taklit etme yeteneği ile sosyal davranışları açıklar; örneğin, insanlar bir sıraya girdiğinde, eşit mesafeyi korurlar ve genellikle benzer davranışlar sergilerler veya bir gruptaki insanlar farkında olmadan aynı anda sallanmayı bırakabilirler (Richardson, 2007). Beyinde benliği belirli bir merkezde yapılandıran bir

bölge yoktur. Beyin, hayatımız boyunca yaşadığımız deneyimlerin anlamlı bir bütün oluşturmasını ve bu deneyimlerin kalıcı izler bırakarak benlik algısını yaratmasını sağlamaktadır (Hood, 2012). Daniel Dennett, benliğin anlatılar, deneyimler ve etkileşimler yoluyla şekillendiğini belirtmiştir: “Hikayelerimiz uydurulur, ancak çoğunlukla biz uydurmuyoruz; onlar bizi uyduruyor” (1991, s. 418).

Ayna nöronlar, başkalarının davranışlarını ve duygularını anlamada temeldir ve bu da “ayna benlik” kavramıyla uyumludur. Bu kavram, bireylerin kimliklerini başkalarıyla etkileşimler yoluyla nasıl geliştirdiklerini gösterir ve bu süreç ayna nöronlarının işleviyle desteklenmektedir. Sosyal etkileşimler, hareketi, jestleri ve başkalarının ifade edici yönleriyle etkileşimleri bütünleştiren karmaşık beyin süreçlerini içermektedir. Bu etkileşimler, eserler, araçlar ve teknolojiler dahil olmak üzere çeşitli ortamlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bireyler farklı sosyal roller benimseyebilir ve çeşitli kurumsal uygulamalara katılabilir (Clark, 2001). Zihnin evrimi sadece kafatasının içindeki beyni değil aynı zamanda etkileşimde bulunduğu bedeni ve çevreyi de içerir. Bu nedenle biliş, hem nöral hem de nöral olmayan bileşenleri kapsayan bir sistem içinde gerçekleşmektedir (Gallagher, 2017; Gallagher & Bower, 2013).

İnsan hayatı, devam eden bir kendini yaratma süreci olarak görülebilir. Bir bireyin benliği, günlük yaşamda girdiği etkileşimler aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sabit bir benlikle doğmazlar; bunun yerine benlik, etkileşimler aracılığıyla dinamik olarak şekillendirilir ve deneyimler aracılığıyla sürekli olarak yeniden yaratılır. Deneyim bir sosyal etkileşim biçimi olduğundan, benlik hem bir birey hem de bir sosyal süreç olarak gerçekleşmektedir (Hood, 2012).

Kimlik, “Ben kimim?” sorusuna verilen bir cevap olarak anlaşılabilir (Carter ve Grover, 2015) ve sosyal gerçeklikte gezinme mekanizması olarak işlev görmektedir (Endacott, 2021). İnsanlar sosyal bağlama bağlı olarak çeşitli kimlikler geliştirirler ve bu kimliklerin oluşturulması, öncelikle başkalarıyla etkileşimler yoluyla şekillenen dinamik ve yinelemeli bir süreçtir (Crocetti vd., 2008; Mirbabaie vd., 2022; Heyder vd., 2023). Çalışma bağlamı, bireylerin kimlik geliştirdiği önemli bir sosyal ortamdır; çünkü insanlar hayatlarının büyük bir bölümünü işte geçirirler ve çalışma kimliği olarak tanımlanan bu yapı, çalışma ile ilgili normlar, değerler ve kaynaklardan oluşan düzenleyici bir çerçeveye sahiptir (Reay vd., 2017). Çalışma kimliği, bireylerin işteki davranışlarını ve kendi kimliklerine ilişkin algılarını doğrudan etkiler ve bu nedenle bireylerin çalışma ortamındaki kimliklerindeki değişikliklere verdikleri tepkiler, çalışma süreçlerinin nasıl şekillendiği konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır. Özellikle yapay

zekâ uygulamaları gibi yeni teknolojilerle ortaya çıkan iş yapma biçimleri bireylerin mevcut iş kimliklerini tehdit ediyorsa, bu değışiklikler direnç veya reddedilmeyle sonuçlanabilmektedir (Petriglieri, 2011; Bankins vd., 2024).

Ayna nöronlarının sosyal etkileşimdeki önemi göz önüne alındığında, liderlerin çalışanlarla kurduğu ilişkilerin, çalışanların kimlik algılarını doğrudan etkilediği görülmektedir. Kimlik, bireyin sosyal etkileşimler yoluyla şekillenen ve sürekli değışen dinamik bir süreçtir. Liderlerin kimlik temelli bir yaklaşımla çalışanların iş kimliklerini desteklemeleri, onların iş ortamında kendilerini daha anlamlı ve değerli hissetmelerine katkıda bulunabilir. Bu durum, özellikle yapay zekâ gibi yeni teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu sırasında daha da kritik hale gelir; çünkü bu tür teknolojiler bazı çalışanlar için kimlik tehditleri oluşturabilir ve bu tehditlere karşı direnç geliştirilmesine yol açabilmektedir.

Kimlik temelli liderlik, çalışanların bu tehditleri aşarak yeni teknolojilere uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Ayna nöronları, liderlerin davranış ve duygularının çalışanlar tarafından içselleştirilmesine olanak tanıyarak, çalışanların kimlik gelişim süreçlerine olumlu katkılar sunar. Bu etkileşim, çalışanların liderleriyle uyum içinde hissetmelerini ve iş kimliklerini güvenle inşa etmelerini sağlarken, aynı zamanda onların değışime daha açık hale gelmelerine yardımcı olur. Kimlik temelli liderlik yaklaşımı, bireylerin kendilerini değerli hissettikleri ve anlam buldukları bir çalışma ortamı yaratarak teknolojik değışim süreçlerinin tehdit olarak algılanmasını azaltır ve bireylerin iş ortamında kendilerini daha bütünsel bir şekilde ifade etmelerine olanak sağlar.

3. Kimlik ve Liderlik İlişisini Anlamak: Sosyolojik ve Psikolojik Temeller

3.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik kavramı, grup üyeliklerinin tutumları, duyguları ve davranışları nasıl şekillendirdiğine dair içgörüler sunmaktadır. Grup üyeliği açısından öz-kavrayış, benlik ve grubun psikolojik bir “birleşmesini” içerir veya daha kesin olarak benliğin tüm yönleri grup içi prototip tarafından yönetilir. Sosyal kimlik perspektifinden, insanlar bilişsel olarak grupları prototipler olarak temsil ederler (Rosch, 1978). Bu prototipler, belirli bir bağlamda iç grubun özünü yakalayan ve iç grubu ilgili dış gruplardan açıkça ayıran bulanık nitelik kümeleridir (algılar, tutumlar, duygular, davranışlar). İç grup prototipi, gruplar arası farklılıkları ve iç grup benzerliklerini en üst düzeye çıkaran anlık durumsal bilgilere dayanan, ancak aynı zamanda iç grup ve gruplar arası hafızaya ve geçmiş grup geçmişine dayanan “biz”in soyut

bir bilişsel temsilidir. İç grup prototipi, belirli bir bağlamda grup üyeliğine uygun nitelikleri tanımlar ve belirler. Bu nedenle, prototip tipik grup üyesinden çok, ideal bir temsile daha yakındır (yani prototip grup üyesi, ortalama grup üyesi değildir).

Liderliğin sosyal kimlik modeli ve genel olarak kimlik liderliği üzerine yapılan çalışmalar, iki temel sosyal psikoloji teorisinden etkilenmiştir: Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979) ve Öz-Kategorileşme Teorisi (Turner vd., 1987). Sosyal Kimlik Teorisi'nin kritik katkısı, çeşitli sosyal ve örgütsel bağlamlarda bireylerin benlik algılarının öncelikle kişisel kimlikleri üzerinden (kendilerine dair “ben” ve “benim” olarak hissettikleri; Turner, 1982) tanımlanmadığını göstermesidir (Tajfel, 1972; Ellemers & Haslam, 2012; Hogg & Abrams, 1988). Sosyal kimlik yaklaşımı, öz-kavrayış ile grup ve grup-arası fenomenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için bir dizi uyumlu sosyal-bilişsel, motivasyonel, sosyal-etkileşimli ve toplumsal düzeydeki teorileri birleştiren teorik bir çerçeve sunmaktadır (Abrams & Hogg, 2001; Haslam vd., 2001; Hogg, 2001).

Sosyal kimlik yaklaşımının özünde, grup üyeliğinin öz-tanımlamaya katkıda bulunduğu varsayımı vardır. İnsanlar kendilerini yalnızca kendine özgü bireyselleştirici nitelikler ve kişilerarası ilişkiler (“Ben”) açısından değil, aynı zamanda ait oldukları bir grubun kolektif nitelikleri (“Biz”) açısından da tanımlarlar. İlki kişinin kişisel kimliğini ve kişisel benliğini belirlerken, ikincisi kişinin sosyal kimliğini ve kolektif benliğini belirler (Hogg ve Williams, 2000; Sedikides ve Brewer, 2001; Brewer, 2001; Brewer ve Gardner, 1996).

Sosyal kimlik yaklaşımı başlangıçta gruplar arası ilişkilerin sosyal psikolojik bir teorisi olarak geliştirilmiş (Tajfel & Turner, 1979) ve öncelikli olarak örgütsel bağlamların dışında uygulanmıştır. Ancak, son yirmi yılda, sosyal kimlik analizlerini grup ve örgütsel süreçlere uygulayan çalışmalarda önemli bir artış oldu (Haslam, 2001; Haslam, van Knippenberg, Platow & Ellemers, 2003; Hogg & Terry, 2000). Bu çalışmalar, örgütsel özdeşleşme (Ashforth & Mael, 1989; Elsbach, 1999; Pratt, 1998), işten ayrılma (Abrams, Ando & Hinkle, 1998; Mael & Ashforth, 1995), iş motivasyonu ve performansı (James & Greenberg, 1989; D. van Knippenberg, 2000; Worchel, Rothgerber, Day & Hart, 1998) ve örgütsel adalet (Tyler & Blader, 2000) gibi örgütsel davranışın bireysel düzeydeki yönlerine odaklanan bazıları ile birlikte geniş bir yelpazedeki sorunları ele almıştır. Diğer çalışmalar örgütsel davranışın grup düzeyindeki yönlerini incelemiştir; bunlar arasında grup uyumu (Hogg, 1993; Hogg, Cooper-Shaw ve Holzworth, 1993), örgütsel çeşitlilik (Ely, 1994; Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992; van Knippenberg ve

Haslam, 2003) ve grup karar alma (Turner, Wetherell ve Hogg, 1989; Turner, Pratkanis ve Samuels, 2003) yer almaktadır. Ayrıca örgütsel davranışın gruplar arası yönlerine odaklanan analizler de vardır, örneğin örgütler içindeki gruplar arası ilişkiler (Hennessy & West, 1999; Kramer, 1991; D. van Knippenberg, 2003) ve birleşme ve satın almalar (Terry, Carey & Callan, 2001; D. van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin benlik algılarını yapılandırma kapasiteleri sayesinde sosyal kimliğin biliş ve davranış üzerinde geniş kapsamlı etkiler yarattığını öne sürmektedir. Bu etkilerden üçü özellikle öne çıkar;

Birincisi, insanlar kendilerini belirli bir sosyal kimlik bağlamında tanımladıklarında, o iç grubu (“biz”) diğer karşılaştırma (dış) gruplarından (“onlar”; Ashforth & Kreiner, 1999; Brewer, 1991) olumlu bir şekilde ayırmak isterler. Başka bir deyişle, bireyler için anlamlı olan grupların özgün ve değerli olmasını arzu ederler.

İkincisi, belirli bir sosyal kimlik belirgin olduğunda (yani, psikolojik olarak işlevsel bir sosyal kimlik algısına katkıda bulunduğunda; Oakes vd., 1994), bireyler öncelikli olarak ilgili grubun konumu ve kaderine odaklanır. Örneğin, bir kadın bisikletçi kendini belirli bir bisiklet takımının üyesi olarak tanımlıyorsa, önemli olan, bireysel olarak kendi derecesi değil, takımının derecesidir. Bu bağlamda, sosyal kimlik, bireyleri, fedakarlık, örgütsel vatandaşlık ve özveri gibi davranışlara yönlendirerek, iç grubun çıkarlarını ilerletmek adına kişisel çıkarlarına aykırı hareket etmeye motive eder (Antonakis vd., 2021; Ashforth & Mael, 1989; Haslam, 2001).

Üçüncüsü, sosyal kimliğin davranışı şekillendirme düzeyi ve biçimi, bireylerin içinde buldukları sosyal bağlamı nasıl anladıklarına büyük ölçüde bağlıdır. Özellikle, bireylerin davranışları, grup sınırlarının ne kadar geçirimsiz olarak algılandığına (örneğin, düşük statülü bir gruptan ayrılmanın olanaksız olması) ve gruplar arası ilişkilerin ne kadar istikrarsız ve gayri meşru olarak değerlendirildiğine (Ellemers, 1993; Reicher & Haslam, 2006) bağlı olarak değişkenlik gösterir. Bu faktörler, grup içindeki aidiyet duygusunun ve grup kimliğinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar.

Sosyal kimlik teorisi, yöneticilerin kendi benlik kavramlarının merkezi bir parçası olarak bir lider kimliği geliştirmeye çalıştıklarını ileri sürmektedir (Ibarra vd., 2010; Lord & Hall, 2005). Liderler liderlik rollerini yerine getirirken, başkaları ve kendileri tarafından lider olarak algılanmak isterler (Schlenker, 1986; Swann, 1990) ve liderin rolüne atfettikleri özellikleri sergilemek için bilinçli çaba gösterirler (Lord & Brown, 2003). Öz imajları,

rolü nasıl algıladıklarıyla uyuyorsa, liderliğe ilişkin olumlu algılara sahip olabilirler (van Knippenberg & Hogg, 2003) ve kendilerini lider olarak görebilirler (DeRue & Ashford, 2010).

Sosyal kimlik yaklaşımı, liderliğin liderlerin grup üyeleri için paylaşılan bir sosyal kimlik duygusunu temsil etme, iletme, yaratma ve yerleştirme kapasitelerine odaklanan yinelemeli ve çok boyutlu bir süreç olduğunu ileri sürer (Haslam, Reicher ve Platow, 2011; Hogg, 2001; Reicher vd., 2005; Turner ve Haslam, 2014; van Knippenberg ve Hogg, 2003; van Knippenberg, vd., 2004). Bu bakış açısına göre, liderler, bireylerin kendilerine özgü motivasyonlarını harekete geçirebilmeleri ve bu enerjinin dönüştürücü gücünden yararlanabilmeleri için paylaşılan bir ‘biz’ duygusu geliştirir ve yönlendirir (Ellemers, de Gilder ve Haslam, 2004; Reicher vd., 2005). Bu bağlamda, başarılı liderlik, takipçilerin paylaşılan hedeflere katkıda bulunma isteğini sağlayan bir sosyal etki olarak tanımlanır (House, Javidan ve Dorfman, 2001).

Özellikle araştırmalar ve teoriler, liderlerin liderlik etmeyi amaçladıkları grubun temsilcisi veya prototipi olarak görülmesinin önemine odaklanmaktadır. Bu anlayışa göre, liderler, belirli bir iç grubu tanımlayan ve onu dış gruplardan ayıran niteliklere sahip olarak kabul edilmektedir (Rosch, 1978; Turner, 1985; van Knippenberg, 2011; van Knippenberg ve Hogg, 2003). Liderlik sürecinin bu yönüne yapılan vurgu, Turner’ın (1991) orijinal içgörüsünü yansıtmaktadır. Haslam ve diğerleri (2011), van Knippenberg (2011) ve Hogg, van Knippenberg ve Rast’in (2012) kapsamlı araştırmaları, lider prototipliğinin bazı önemli liderlik sonuçlarına katkı sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar arasında algılanan lider adaleti (De Cremer, van Dijke ve Mayer, 2010; Koivisto, Lipponen ve Platow, 2013; Platow, Hoar, Reid, Harley ve Morrison, 1997), lider onayı (Ullrich, Christ ve van Dick, 2009), liderlere duyulan güven (Giessner ve van Knippenberg, 2008) ve algılanan lider karizması (Platow, van Knippenberg, Haslam, van Knippenberg ve Spears, 2006; Steffens, Haslam ve Reicher, 2014) yer almaktadır.

Bununla birlikte, liderlerin yalnızca paylaşılan sosyal kimliği temsil etmekle kalmayıp, aynı zamanda kimlik girişimciliği eylemleriyle (Reicher ve Hopkins, 1996a; Reicher ve Hopkins, 2001; Reicher vd., 2005) bu ortaklık duygusunu yaratmaları ve kimlik ilerlemesi eylemleriyle grubu tanıtmak için çaba göstermeleri gerektiği açıktır (Haslam ve Platow, 2001). Liderlerin kimlik impresaryosu eylemleriyle grubu, üyelerin yaşanmış deneyimlerine yerleştirmeleri de gerekmektedir (Haslam vd., 2011). Bu noktada, prototiplik önemli bir unsur olmakla birlikte, kimlik liderliğinin

tek unsuru değildir ve liderlik sürecinin çok boyutlu doğasını anlamak için diğer dinamiklerin de dikkate alınması gereklidir.

Sosyal kimlik yaklaşımı, grup üyeliklerinin nasıl kendilik tanımlayıcı hale geldiğini ve grup üyeliğine dayalı tanımlamanın grup temelli etki ve motivasyonu ürettiğini açıklar. Ancak, tüm grup üyeliklerinin eşit derecede kendilik tanımlayıcı olduğu veya her durumda grup üyeliğinin grup kimliği ile tutarlı tutum ve davranışları ortaya çıkardığı anlamına gelmez. Bir grup üyeliğinin bireyin kendilik kavramının belirgin bir parçası olma derecesi, bireyler, gruplar ve durumlar arasında değişkenlik gösterebilir.

Ayrıca, insanlar aidiyet ihtiyaçları ile farklı olma arzuları (yani, “gri kitlelerin” bir parçası olmamak) arasında bir denge kurmayı hedefler. Nispeten küçük ve belirgin gruplara üyelik, bu karşıt arzular arasındaki dengeyi sağlama olasılığını artırır ve dolayısıyla özdeşleşmeyi tetikler (Brewer, 1991). Grup özdeşleşmesi, grup normatif özelliklerinin (yani prototipin) içselleştirilmesi ve bu normlara uyum sağlanması yoluyla benlik kavramı ve diğer belirsizlikleri azaltabilir. Bu nedenle, belirsizlik durumlarında bireylerin grup bağlılıkları arama ve gruplarla özdeşleşme olasılıkları artar (Hogg, 2000). Sosyal özdeşleşme ve sosyal kimliğin belirginliği (yani bilişsel olarak ne ölçüde etkinleştirildiği (Haslam, 2001) birbirini karşılıklı olarak etkiler; yani insanların belirgin gruplarla özdeşleşme olasılığı daha yüksektir ve yüksek özdeşleşme, grup üyeliğini belirgin hale getirme eğilimindedir. Ancak, diğer faktörler de sosyal kimlik belirginliğini etkiler.

Sosyal kimlik araştırmalarında neredeyse yalnızca gruplar arası ilişkilere odaklanılmasından grup süreçlerine artan bir vurgu yapılmasına geçiş, liderliğin sosyal kimlik analizlerinin gelişimini de teşvik etmiştir. Sosyal etkinin sosyal kimlik analizi, öz-kategorizasyon teorisinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Turner vd., 1987) ve liderlik analizi doğal olarak bu sosyal etki araştırmasından ortaya çıkmıştır. Bu analizlerin orijinal odak noktası örgütler içindeki liderlik olmasa da liderliğin sosyal kimlik analizi, örgütsel bağlamlarda liderliğin sosyal kimlik modelini sunan bir çerçeveye dönüşmüştür. Bu modelin merkezinde, aşağdaki bölümlerde ana hatlarıyla açıklayacağımız grup prototipikliği, sosyal kimliğe dayalı etki ve grup odaklı motivasyon kavramları yer almaktadır.

3.2. Öz-Kategorizasyon Teorisi

Kendimizi algılayış biçimimiz, öz kavramımız veya kimliğimiz, hissettiğimiz, düşündüğümüz ve davrandığımız şekiller üzerinde derin etkiler yapar ve ulaşmayı hedeflediğimiz şeyler üzerinde de etkili olur (Leary & Tangney, 2003). Bu nedenle, liderlik takipçilerin kendilerini nasıl

algıladıklarını değiştirebiliyorsa, liderliğin örgütsel, iş grubu ve bireysel işleyiş üzerinde büyük sonuçları olabilir. O halde, bu öz kavramı tam olarak nedir?

Öz kavramı, bir kişinin kendisi hakkında sahip olduğu bilgi olarak görülebilir. Bu kendilik bilgisi birçok farklı alanı kapsayabilir; örneğin, sahip olunan ve olmayan yetkinlikler hakkında bilgi, bireyin tutumları ve değerleri hakkında bilgi, hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyler hakkında bilgi ve olmak istediği şeyler hakkında bilgi. İnsanlar, bazı boyutlarda kendileri hakkında net bir kavramsallaşmaya sahipken, diğer boyutlarda daha belirsiz veya daha şematik kavramsallaşmalara sahip olma eğilimindedir. Belirli bir boyutun birisi için ne kadar önemli olduğu ve o boyutta ne kadar uç bir konumda olduklarına inandıkları, kendilik kavramının ne kadar belirgin veya net olduğunu etkiler (Markus, 1977).

Öz, dolayısıyla, insanların belleklerini ve davranışlarını organize etmelerine ve anlamlandırmalarına yardımcı olan bir bilgi yapısıdır (Kihlstrom, Beer, & Klein, 2003; Kihlstrom & Klein, 1994). Örneğin, bilgi kendilikle ilgili olduğunda bellek içinde daha iyi saklanabilir ve kendilikle ilgili bilgiler diğer bilgilerle daha sistematik bir şekilde ilişkilendirilebilir. Ayrıca, öz başkalarıyla etkileşimden evrim geçirir ve bu sosyal etkileşimlerin bir düzenleyicisi olarak işlev görür (Lord & Brown, 2004; Sedikides & Gregg, 2003). Kendimizle ilgili fikirlerimiz, büyük ölçüde, başkalarının davranışlarına nasıl tepki verdiğimiz ve başkalarının bize nasıl tepki verdiği deneyimlerimizden doğar. Ek olarak, sosyal etkileşimler ve sosyal yapılar da bize kimlikler sağlar (örn. sosyal bağlam, insanların kendilerini mesleki kimlikleri, ailelerindeki rolleri veya siyasi eğilimleri açısından algılamalarına yol açabilir).

Önemli bir nokta, özün tek boyutlu olmamasıdır. Bir kişinin genel özü genellikle her biri ayrı bir öz veya kimliği temsil eden bir dizi kategori olarak temsil edilir (Markus & Wurf, 1987; Showers & Zeigler-Hill, 2003; Stets & Burke, 2003). Bu ayrı özler veya kimlikler genellikle belirli bir sosyal bağlama bağlıdır. Bu, insanların belirli sosyal bağlamda sahip oldukları farklı kişisel ve sosyal pozisyonlar veya rol ilişkileri için bir kimliğe sahip olabileceği anlamına gelir. Kimliklerin sayısı ve her birinin özel içeriği kişiden kişiye değişir. Bu nedenle, öne çıkan kimliği, öz kavramının aktive olmuş kısmı olarak kabul ederiz ve öz kavramı, öz ve kimlik terimlerini birbirinin yerine kullanacağız.

Bu tartışmanın ışığında çok önemli bir nokta, özün son derece dinamik olduğudur. Öz kavramının belirli içeriği duruma bağlıdır. Bu bağlamda, öz, farklı bağlamlar veya durumlar içinde ortaya çıkan ve belirli bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçlara sahip olan modüler işleme yapılarını (öz şemaları)

içeren bir koleksiyon olarak görülebilir (örn. Lord ve diğerleri, 1999). Belirli bir zamanda aktive olan öz kavramının kısmı, o anda bilgi işlemeyi, duyguyu ve davranışı yönlendirir. Dolayısıyla, insanların birçok ayrı öze sahip olmalarına rağmen, herhangi bir belirli bağlamda genellikle sadece bir tanesi öne çıkar veya aktive olur. Öz kavramının bu aktive olmuş kısmı, çalışma öz kavramı (working self-concept) olarak adlandırılabilir (Lord & Brown, 2004; Markus & Wurf, 1987). Hangi öz kavramı kısmının aktive olacağı, sosyal bağlamdaki ipuçlarına ve hemen önceki deneyimlere bağlıdır. Örneğin, bir kişi babasından bir telefon aldığında kız veya oğul kimliği öne çıkabilirken, bir meslektaşı odasına girdiğinde çalışan kimliği öne çıkabilir.

Sosyal Kimlik Teorisi'nin fikir zenginliğine rağmen, sosyal kimliğin işleyişı ile ilgili bazı temel sorular yanıtlanmamıştır. Sosyal kimliği belirgin hale getiren unsurlar nelerdir? Sosyal kimlik gruplar içinde nasıl paylaşılır ve koordine edilir? Bireyler sosyal kimliği somutlaştırma ve uygulama kapasitelerinde nasıl farklılık gösterir? Öz-Kategorizasyon Teorisi'nin 1980'lerde geliştirilme nedeni, kısmen bu tür soruları yanıtlamaktır. Bu teorinin temel katkısı, sosyal kimliğin grup davranışını, bireyin kendini belirli bir bağlamda iç grup üyeleri ile özdeşleştirdiği bir "kişiliksizleştirme" süreci aracılığıyla mümkün kıldığını öne sürmesidir (Turner, 1982; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1994). Başka bir deyişle, bireyler ancak kişiliksizleştirilmiş benlik kategorizasyonunun kendilerini ve diğerlerini aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak görmelerine yol açması sayesinde bir grup olarak iş birliği yapabilirler (Hogg & Turner, 1987).

Bu argüman, benliğin, farklı soyutlama düzeylerinde tanımlanabilen ve dolayısıyla davranışı yönlendirebilen kategorik bir sistem olduğu modeline dayanır. En somut ve özel düzeyde benlik, yalnızca bireyi içeren kişisel kimlik olarak tanımlanır (Turner, 1982). Bununla birlikte, daha kapsayıcı bir düzeyde, belirgin bir iç grubun diğer üyelerini içeren bir sosyal kimlik olarak da tanımlanabilir (Oakes, Haslam, & Turner, 1994; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Öz-Kategorizasyon Teorisi eleştirel bir yaklaşımla, grup davranışı için psikolojik bir platform sağlamanın yanı sıra, sosyal kimliğin belirli kişilerin sosyal etki süreçleri aracılığıyla bu davranışları yönlendirmeleri ve şekillendirmeleri için bir temel oluşturduğunu öne sürer (Turner, 1991). Bu bağlamda, sosyal kimlik liderliğin temelini oluşturur (Hogg, 2001; Turner & Haslam, 2001).

Öz-kategorizasyon teorisine göre (Oakes, Haslam & Turner, 1994; Turner vd., 1987), öz-kapsayıcı bir sosyal kategori ve ilişkili sosyal kimlik, dört koşul sağlandığında belirli bir durumda öz-kavrayışın psikolojik olarak belirgin temeli haline gelir:

- (a) Sosyal kategori, kişinin onunla güçlü bir şekilde özdeşleşmesi ve önemi, değeri ve öz-kavrayıştaki merkeziliği nedeniyle hafızada erişilebilir olması;
- (b) Sosyal kategori, yakın sosyal bağlamda algısal olarak erişilebilir olması - durumsal ipuçları kategoriyi öne çıkarır;
- (c) İç grup ve dış grup uyumuna göre kategorizasyon, yakın bağlamdaki kişiler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları açıklamaları (yapısal uyum olarak adlandırılır);
- (d) Kategorizasyonun stereotipik özelliklerinin insanların neden belirli şekilde davrandıklarını açıklamaları (normatif uyum olarak adlandırılır). Örneğin, cinsiyet açısından kategorizasyon, erkekler ve kadınlar arasında önemli farklılıklar olduğuna inanan bir birey için, cinsiyet farklılıkları hakkında daha az inanç sahibi birine göre daha belirgin hale gelme olasılığına sahiptir.

Buradaki önemli nokta, bir birey kendini belirli bir sosyal kimlik (örneğin, feminist) açısından tanımladığında, hem bu sosyal kimliğin anlamını (örneğin, feminist olmanın ne anlama geldiğini) keşfetmeye hem de bu anlamı somutlaştıran şekillerde hareket etmeye motive olacaktır. Ancak, değişen ve belirsiz bir dünyada bu anlamları ayırt etmek zor olabilir (Gaffney, Rast, Hackett, & Hogg, 2018; Hogg, 2007, 2021). Bu nedenle bireyler, dünyayı ve içindeki yerlerini anlamlandırmak için iç grup üyelerinden gelen bilgilere güvenirlere (Turner, 1991). Bu, herkesin bu konuda yardımcı olamayacağı gerçeğini yansıtır. Örneğin, bir feminist, cinsiyet ilişkileriyle ilgili konularda rehberlik almak için feminist karşıtı veya feminist olmayan birine başvuramaz; bunun yerine iç grup üyelerine, yani diğer feministlere yönelir. Çünkü onları, sosyal gerçekliğin kendileri için anlam taşıyan yönleri hakkında bilgi vermek için en uygun kişiler olarak görürler (Hogg, Abrams, Otten, & Hinkle, 1990).

Öz-Kategorizasyon Teorisi, bireylerin başkalarını belirli bir sosyal kimliğin temsilcisi olarak algıladıklarında, onların liderliklerini kabul etmeye ve olumlu bir şekilde yanıt vermeye daha yatkın olduğunu öne sürer. Ancak bu durum, yalnızca bu kişilerin ilgili bir iç grubu temsil ettiği algılandığında geçerlidir (Hogg, 2001; Platow, van Knippenberg, Haslam, van Knippenberg, & Spears, 2006; Platow & van Knippenberg, 2001). Kategorilerin yapısına dair bilişsel teoriler çerçevesinde daha resmi bir şekilde ifade etmek gerekirse, insanlar yalnızca bir bireyi ilgili bir iç grubun prototipi olarak gördüklerinde ondan etkilenir (Hogg, 2001; Turner, 1991; Turner & Haslam, 2001; van Knippenberg, 2011). Öz-Kategorizasyon

Teorisi, meta-kontrast ilkesi temelinde, bir bireyin bir grubu ne kadar iyi temsil ettiğini ve dolayısıyla grup içinde ne kadar etkili olduğunu, bu bireyin hem “bizim” ortak noktalarımızı hem de “bizi” diğer gruplardan ayıran özellikleri ne lude temsil ettiğiyle ilişkilendirir (Turner & Haslam, 2001).

3.3. Sosyal Etkileşimcilik Teorisi

Sosyolojide, ayna benlik kavramı sembolik etkileşimcilik perspektifinde önemli bir yer tutar. Sembolik etkileşimcilik, bireyler arasındaki sürekli etkileşimler yoluyla toplumun nasıl inşa edildiğini ve sürdürüldüğünü anlamayı amaçlayan mikro düzeyde bir teorik ereve sunar (Carter & Fuller, 2015). Charles Horton Cooley’nin geliştirdiği ayna benlik kavramı, bireylerin kendilerini, başkalarının onları algılama ve değerlendirme biçimlerine dayanarak şekillendirdiğini savunur. Bu yaklaşım, Alman pragmatizmi ve idealizminden etkiler taşısa da Cooley’nin fikirlerinin George Herbert Mead’in çalışmaları üzerindeki derin ve yadsınamaz etkisi, sembolik etkileşimcilik kuramındaki yerini pekiştirmiştir (Hood, 2012). Böylece ayna benlik, bireyin kendilik algısının sosyal etkileşim yoluyla sürekli biçimde nasıl şekillendiğini açıklayan bir araç olarak, sembolik etkileşimcilik kuramında merkezi bir rol oynar.

Sembolik etkileşimcilik, Mead tarafından vurgulandığı ve Blumer’in sembolik etkileşimciliğe yaklaşımıyla üzerine inşa edildiği gibi, belirsizliği sembolik etkileşim sürecinin merkezine koyan bir sosyolojik bakış açısidir. Bu bakış açısına göre, bireylerin eylemleri ve davranışları yalnızca dış uyaranlara verilen mekanik tepkilerle değil, aynı zamanda sosyal çevrelerindeki sembolik ipuçlarının yorumlanması ve anlamlandırılmasıyla da şekillenir. Blumer (1969), sembolik etkileşimcilikte bireylerin eylemlerini sosyal durumları ve etraflarındaki diğerlerinin tepkilerini gözlemleyerek ve yorumlayarak inşa ettiğini ne sürer. Etkileşimler sırasında başkalarının tepkileri bir bireyin davranışını etkiler ve şekillendirir. Sonuç olarak, sembolik etkileşimcilik doğası gereği biçimlendirici ve belirsizdir; tamamen önceden belirlenmiş yapılar tarafından yönetilmez. Bunun yerine, bireyler arasındaki anlam oluşturma süreci her etkileşimle sürekli olarak yeniden yapılandırılır ve değerştirilir.

Örgütsel teoride önemli bir yere sahip olan Chicago Okulu, sembolik etkileşimciliğin temellerini atmada kritik bir rol oynamış ve pragmatizme dayalı iki ana döneme ayrılmıştır. Erken Chicago Okulu teorisyenleri, örgütsel fenomenlerin, öncelikle örgütsel aktörler tarafından karşılıklı iletişim yoluyla şekillendirilen ve kolaylaştırılan, paylaşılan anlamlara dayalı kolektif eylemler olduğunu savunurlar (Van Maanen ve Schein, 1979).

Erken Chicago Okulu'ndaki önemli isimler arasında John Dewey, George Herbert Mead ve Herbert Blumer yer alır (McCall ve Becker, 2009).

İkinci Chicago Okulu, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle 1960'lar ve 1970'lerde ortaya çıktı ve nitel, araçsal ve teori odaklı perspektiflere odaklanarak Park ve Mead'in fikirlerini daha da geliştirdi. Bu dönemde ilk Chicago Okulu'nun pozitivist metodolojik duruşundan uzaklaşıldı. İkinci Chicago Okulu, Erving Goffman, Howard Becker ve Elliot Liebow gibi sosyologların çalışmalarından yararlandı (McAuley ve diğerleri, 2007; Prasad ve Prasad, 2002).

Cooley ve Mead, benlik kavramını, bireylerin önemli başkalarının bakış açılarını nasıl içselleştirdiği üzerinden ele almış ve bu süreci ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Cooley'nin "ayna benliği" metaforu, bireylerin başkalarının kendileri hakkındaki görüşlerini sosyal aynalar aracılığıyla nasıl değerlendirdiğini vurgular. Bu değerlendirmeler, bireyin öz saygısını etkiler: onay alındığında yüksek öz saygı gelişirken, reddedilme düşük öz saygıya yol açar. Cooley'ye (1902) göre, bu süreç zamanla olgunlaşır ve birey, gençlikteki açık evreden yetişkinlikte daha istikrarlı bir öz kavramına geçiş yapar. Mead (1925, 1934) ise benliğin, bireylerin temel sosyal etkileşimler yoluyla geliştiğini öne sürerek bu teoriyi genişletmiştir. Ona göre, benlik, bireylerin başkalarının tepkilerini tahmin ederek davranışlarını yönlendirdiği bir sosyal deneyimler yapısı olarak şekillenir. Hem Cooley hem de Mead, benlik oluşumunda sosyal bağlamın önemini vurgulasa da yaklaşımlarında farklılaşırlar: Cooley, daha çok aile gibi birincil grupların etkisine odaklanırken, Mead, daha geniş toplulukların ve genelleştirilmiş başkalarının rolüne dikkat çeker (Ruiz-Junco, 2021; Mercer, 2011).

Dewey (1946) ve Mead (1934) da örgütsel dönüşümlerin sosyal etkileşim süreçleri aracılığıyla nasıl gerçekleştiğine dair kapsamlı çalışmalar yürüttüler. Mead'in yazıları, bir bireyin eyleminin başkalarında tepkilere yol açan bir iletişim döngüsü başlattığını ortaya koymaktadır. Bu iletişim süreçleri aracılığıyla, bireyler sosyal gruplarla etkileşime girer, ortak davranış beklentileri oluşturur ve kendilerini ve durumu anlamaya çalışırlar. Bir davranışın sosyal anlamı, ortaya çıkardığı tepkilere yansır ve bu davranış-tepki döngüsü ilerledikçe, ondan türetilen anlamlar ya güçlendirilir, değiştirilir ya da kaybolur. Bu nedenle sosyal etkileşimler, yeni anlamlar üretmeyi amaçlayan alışılmış davranışların ve yaratıcı süreçlerin ifadesi olarak görülmektedir.

Örgütler içerisinde bireyler, diğer üyelerden aldıkları tepkiler ve etkileşimler aracılığıyla, kendilerine dair algılarını şekillendirirler. Sembolik etkileşimci yaklaşıma göre, bireylerin nesnelere atfettikleri anlamlar doğrudan

işsel değildir; bu anlamlar, günlük yaşamdaki sembolik etkileşimlerle sürekli olarak şekillenir ve yeniden yorumlanır. İlk bakışta sabit gibi görünen bu anlamlar, bireylerin bu nesnelere yükledikleri sembolik anlamlarla birlikte değişir. Bu süreçte hem bireyler hem de örgüt, karşılıklı etkileşimlerden beslenerek dönüşüm geçirir (Özalp, 2017). Bir bireyin yer aldığı sosyal bağlam, belirli kavramların ve terimlerin yorumlanma biçimlerini etkiler (Miranda & Saunders, 2003). Sosyal etkileşimler içerisinde bireyler, bağlama ve beklentilere göre farklı roller üstlenir. Örneğin, “teknoloji” kavramı, bireyin konumuna bağlı olarak farklı anlamlar kazanabilir. Bir departman yöneticisi için teknoloji, süreçleri ve insanları yönetmeyi sağlayan bir araçken, bir çalışan için bu kavram, bireyin kendini bir “yönetici” gibi algılamasına yol açabilir (Schein, 2015). Bu nedenle, sosyal bağlamdaki dinamik ve değişen roller, anlamların oluşumunda ve dönüşümünde temel bir rol oynar.

“Ayna benliği” kavramı, örgüt üyelerinin kimliklerini ve öz algılarını başkalarıyla etkileşimler yoluyla nasıl şekillendirdiklerini anlamada kritik bir rol oynar. Sembolik etkileşimcilik çerçevesinde, bireylerin zihinsel süreçleri başkalarının algılarına ilişkin öznel yorumlamalarla iç içe geçer. Bu süreçte, örgüt üyeleri başkalarının tutumlarını ve değerlendirmelerini içselleştirerek, bu yansımalar yoluyla öz kavramlarını oluştururlar. Örgüt içindeki sembolik etkileşimler, üyelerin kendilerini ve başkalarını anlamalarını ve bu anlamları sürekli olarak yeniden değerlendirmelerini sağlar. Bu etkileşimler, bireylerin örgütsel kimliği ve sosyal rolleri nasıl algıladıklarını ve bu kimliklerin örgütsel zihinsel süreçlere nasıl entegre edildiğini şekillendirir. Bu nedenle, “ayna benliği” hem kişisel hem de kolektif kimlikleri oluşturmada sembolik etkileşimcilik ve zihinsel süreçler arasında dinamik bir bağlantı oluşturur.

Kimlik temelli liderlik, liderin kendi öz kimliği ve örgütsel bağlamdaki sosyal etkileşimler yoluyla şekillenen bir liderlik tarzıdır. Bu bağlamda, ayna benliği kavramı, liderin hem kendisini hem de liderliğini, örgüt üyelerinin algılarına dayalı olarak nasıl tanımladığını ve geliştirdiğini anlamada önemli bir çerçeve sunar. Sembolik etkileşimcilik perspektifine göre, liderin kimliği, örgüt üyeleriyle etkileşimlerinde oluşan anlamlar ve bu anlamların sürekli yeniden değerlendirilmesi yoluyla dinamik bir şekilde şekillenir. Örgüt üyelerinin liderin davranışlarına yönelik tepkileri, liderin kendine dair algısını güçlendiren veya değiştiren bir geri bildirim döngüsü oluşturur. Bu süreç, liderin yalnızca bireysel bir kimlik değil, aynı zamanda örgütsel bir kimlik inşa etmesine olanak tanır.

Bu süreçte, liderin örgüt içindeki rolü, yalnızca dışsal bir pozisyon değil, aynı zamanda sosyal bağlamdaki anlamların dinamik bir ürünüdür. Mead’in benlik oluşumuna dair vurguladığı sosyal etkileşimler, liderin, örgüt

üyelerinin kendisine yansıttığı algıları yorumlayarak liderlik kimliğini yeniden şekillendirdiğini gösterir. Örneğin, bir lider, örgüt üyeleri tarafından güçlü ve vizyoner bir figür olarak algılandığında, bu algı liderin kendine dair öz kavramını etkiler ve liderin stratejik karar alma sürecine yansır. Bu anlamda, liderin kendini tanımlama süreci, örgüt üyelerinin tepkileriyle şekillenir ve liderin kimlik temelli liderlik tarzını güçlendirir.

Kimlik temelli liderlik, bireylerin sosyal bağlamdaki rolleri ve etkileşimleri aracılığıyla nasıl anlam kazandığını ve liderin kimliğinin bu süreçte nasıl biçimlendiğini anlamak için sembolik etkileşimcilik ve ayna benliği kavramlarına dayanan zengin bir çerçeve sunar. Bu liderlik tarzı, liderin örgüt üyeleriyle olan sürekli etkileşimleri sayesinde kimlik, rol ve davranışlar arasındaki uyumu sağlamasına yardımcı olur. Böylece, liderin kimliği yalnızca bireysel bir benlik değil, örgüt içindeki kolektif bir sürecin de dinamik bir yansıması haline gelir.

4. Kimlik Temelli Liderliğin Örgütsel Bağlamdaki Rolü

Örgütlerde liderliği etkili kılan unsurlar, örgütsel liderlik araştırmacıları için hem teorik hem de pratik açıdan temel bir meseledir. Etkili liderler, takipçilerini grup veya örgütsel hedeflere, misyona ya da vizyona yönlendirebilmenin yanı sıra onları motive edebilmeli ve değişimi yönetirken dahi istikrarı ve grup uyumunu sürdürebilmelidir (Chemers, 2001; Yukl, 2001). Bu bağlamda liderlik araştırmaları; liderin kişisel özellikleri, davranış stili, durumsal faktörler, sosyal değişim süreçleri ve karizmatik ya da dönüşümsel liderlik gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, bu yaklaşımların liderliğin tüm yönlerini açıklamada sınırlı kaldığı ifade edilmektedir (Bass, 1990; Yukl, 1999; Yukl & Van Fleet, 1994). Bu sınırlılığın en önemli nedenlerinden biri, liderlerin yalnızca bir grup ya da organizasyona liderlik eden kişiler olarak değil, aynı zamanda bu grupların bir üyesi olarak da incelenmesi gerektiği gerçeğinin yeterince vurgulanmamasıdır.

Liderler, örgütün ve örgüt içindeki çeşitli grupların veya ekiplerin üyeleridir ve dolayısıyla liderlik ettikleri bireylerle paylaşılan grup üyeliği üzerinden etkileşim kurarlar. Liderlik süreçleri, liderlerin takipçilerden grup üyeleri olarak kolektif bir çaba göstermelerini beklediği paylaşılan bir grup kimliği çerçevesinde şekillenir. Bu nedenle, liderin grup üyesi olarak algılanması, sahip olduğu özellikler ve takipçileriyle etkili iletişim kurma kapasitesi, liderlik etkinliğinde kritik bir rol oynamaktadır (Bass, 1990; Yukl, 1999; Yukl & Van Fleet, 1994).

İnsanlar bilişsel olarak sosyal grupları, grup prototipleri aracılığıyla temsil ederler. Bu prototipler, grup içindeki benzerlikleri ve gruplar arası

farklılıkları yansıtan belirsiz bir nitelik kümesini (tutumlar ve davranışlar) içerir. Bir birey, kendisi de dahil olmak üzere, bir grup üyesi olarak kategorize edildiğinde, bu birey kişiliksizleştirilir; yani, özerk bir birey olarak değil, grup üyesi olarak algılanır ve prototipik nitelikler bilişsel ve algısal olarak ona atfedilir. Grup prototipleri ve grup normları arasındaki fark, prototipin bireyin grubu normatif olarak nasıl algıladığının bilişsel bir temsili olmasından kaynaklanır (Hogg ve Smith, 2007; Turner, 1991; Turner ve diğerleri, 1987). Bu bağlamda, grup üyeleri arasında prototipin ne olduğuna dair anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu tür durumlarda, grup kimliği, üyelerin farklı prototipler doğrultusunda kişiliksizleştirildiği için farklı davranışlar sergilemesine neden olur. Ancak, pratikte sosyal etkileşim ve karşılaştırma süreçleri, grup üyelerinin ortak bir prototipe doğru yönelmelerini sağlar. Bu nedenle, prototip ve norm terimlerini zaman zaman birbirinin yerine kullanmak mümkündür.

Grupların kimliğimizin tanımlanmasında ve ne düşündüğümüzü, hissettiğimizi ve yaptığımızı şekillendirmede, ayrıca başkalarının bizi nasıl algıladığı ve onlara nasıl davrandığımız üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Prototipik üyeler, grubun yaşamı üzerinde orantısız bir etkiye sahiptir ve liderlik pozisyonlarına yükselirler. Geleneksel liderlik araştırmalarında genellikle göz ardı edilen bu liderliğin, kimlik oluşturma işlevi vardır. İnsanlar, kimliklerini tanımlamak için liderlerine bakarlar ve liderliğin bu kimlik fonksiyonu, ulusal, etnik ve politik bağlamlarda net bir şekilde gözlemlenebilir. Aynı zamanda, kurumsal liderlerin, şirketlerinin kimliğini oluşturma ve yönetmede de önemli bir rol oynadığı örgütsel bağlamlarda da belirgindir (Balmer, 2008). Bu grup prototipleri ve liderliğin kimlik işlevi, bireylerin ve grupların nasıl davranacağını şekillendirir. Liderler, grup normlarının ve prototiplerinin en üst düzeyde temsilcileri olarak, grubun yönünü belirler ve bireylerin grup kimliğine uyum sağlamlasını kolaylaştırır. Bu nedenle, liderlerin rolü, sadece yönetsel fonksiyonlarla sınırlı kalmayıp kimlik oluşturma ve yönetme görevini de içerir.

Kimlik temelli liderlikle bu değişim arasındaki ilişki de dikkate değerlidir. Kimlik temelli liderlik, liderlerin kendi kişisel ve sosyal kimliklerini net bir şekilde tanımlayarak ve bu kimlikleri ekibe yansıtarak etkin liderlik sergilediğı bir yaklaşımdır. Sınırsız kariyerlerde, bireyler kendi kariyer yollarını oluştururken, liderlerin çalışanların kimliklerini anlamaları ve bu kimliklerin kariyer gelişimine nasıl etki ettiğini kavramaları önem kazanır. Bireysel inisiyatifin, öğrenmenin ve ağ kurmanın ön planda olduğı bu ortamda, kimlik temelli liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak, onların kendi kariyerlerini yönetmelerine ve daha esnek, adapte olabilir profesyoneller

olmalarına olanak sağlar. Böylece, kimlik temelli liderlik, sınırsız kariyerlerin ihtiyaç duyduğu bağımsızlık, esneklik ve sürekli öğrenme ortamını destekler.

Bridges (1995), belirli bir organizasyon içinde bile rol kavramının belirsiz olduğu bir “iş değişimi”nin devam ettiğini ileri sürmüştür. Bridges’e göre, farklı işler artık bir “çalışma alanına” dönüşmektedir; bu alan, geçici insan koalisyonları tarafından gerçekleştirilen akışkan bir faaliyet alanıdır. Böyle bir çalışma dünyasında, sabit pozisyonlar, ortaya çıkan görevlere dönüşürken, istikrar doğaçlamaya ve bireysel başarı ise ekip çalışmasına yol açar. Bu nedenle, örgüt üyelerini tanımlayan ve ayıran sınırlar giderek daha belirsiz hale gelir.

Örgüt üyeleri, işyeri kimliği, anlam, kontrol ve aidiyet duygusu yaratmak ve sürdürmek için aktif bir şekilde çaba harcamalıdır. Bireyler, farklı deneyimlerini kendileriyle ilgili tutarlı bir hikyeye bağlayan bir anlatı dizisi oluştururlar (Weick, 1996). Sınırsız kariyer ve iş değişimi gibi kavramlar, bireylerin işyerindeki güvenli ve öngörülebilir bağlarını kaybetmelerini ifade etmektedir. Bu durum, bireylerin ihtiyaçları ve arzuları doğrultusunda uyum sağlayabilecekleri yeni roller keşfetmelerini gerektirir. İnisiyatif, ağ kurma ve öğrenmeye verilen önem, bireylerin rol geçişlerini nasıl gerçekleştirdiklerini ve bu süreçlerin hem bireyler hem de kuruluşlar için ne kadar hayati olduğunu göstermektedir. Bireylerin ve grupların organizasyonel bağlamda benliklerini nasıl inşa ettiklerini anlamaya odaklanır. Bridges’in işyeri değişimi ve kimlik kavramları, kimlik temelli liderlik anlayışıyla paralellik göstermektedir.

Kimlik temelli liderlik, bireylerin kendilerini örgütsel bağlamda nasıl tanımladıklarını ve rollerini nasıl algıladıklarını ele alır. Organizasyonlar içinde kimliklerin şekillenmesi, bireylerin değişen koşullara uyum sağlamak için kendi rollerini ve kimliklerini yeniden oluşturmalarını zorunlu kılar. Bu süreç, çalışanların işyeri kimliklerini nasıl inşa ettikleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olur, böylece aidiyet duygusu güçlendirilir.

5. Sonuç ve Gelecek Perspektifleri

Kimlik, bireylerin kendilerini tanımlama ve sosyal çevrede konumlandırma biçimlerini şekillendirir. Bu bağlamda liderlik, bireyin kendi kimliğini anlamlandırma süreciyle başlar. Liderler, kimliklerini sürekli olarak gözden geçirir ve geliştirir; bu süreç, örgütsel bağlamda liderin kendi değerleri, inançları ve hedefleri ile örgütün beklentileri, kültürü ve ihtiyaçları arasında bir uyum arayışını içerir. Özellikle kimlik temelli liderlik, liderin kendini nasıl gördüğü ile başkaları tarafından nasıl algılandığı arasındaki etkileşimleri vurgular. Bu etkileşimler, liderin kimliğini yeniden şekillendirirken, aynı zamanda örgütsel dinamikler üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir.

Kimlik temelli liderlik, bireyin kendini tanımlama süreçleri ve bu süreçlerin sosyal bağlamdaki yansımaları ile şekillenen bir liderlik tarzıdır. Psikolojik açıdan, bu liderlik tarzı, bireyin öz kavramını, başkalarının algı ve değerlendirmelerinden etkilenerek inşa ettiği ayna benliği çerçevesiyle ilişkilidir. Özellikle sosyal psikolojideki benlik teorileri, liderin öz kimliğinin, örgüt üyeleriyle etkileşimler sırasında aldığı geri bildirimler doğrultusunda nasıl değiştiğini açıklar. Bu süreç, liderin kimliğini güçlendiren, dönüştüren veya kriz anlarında yeniden yapılandırmasına olanak tanır. Örneğin, olumlu geri bildirimler liderin öz saygısını artırırken, olumsuz geri bildirimler kimlik çatışmaları yaratabilir. Bu nedenle, kimlik temelli liderlik, liderin öz kimliği ile başkalarının algıları arasındaki dinamik bir dengeyi ifade eder.

Sosyolojik açıdan, kimlik temelli liderlik, sembolik etkileşimcilik ve sosyal bağlamdaki rollerle güçlü bir bağ içindedir. George Herbert Mead'ın vurguladığı gibi, bireyin kimliği, başkalarının tepkilerini gözlemleyerek ve yorumlayarak oluşur. Liderin örgüt içindeki sosyal rolü, diğer üyelerin algıları ve liderlik beklentileriyle şekillenir. Örneğin, bir liderin otoriter mi yoksa kapsayıcı mı olacağı, yalnızca liderin kişisel tercihleriyle değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve sosyal beklentilerle de belirlenir. Bu durum, liderin kimliğinin sosyal bağlamda sürekli yeniden inşa edildiğini ve liderlik eylemlerinin bu bağlamda anlam kazandığını gösterir.

Nörobilimsel araştırmalar ise kimlik temelli liderlik ile ilgili yeni bir perspektif sunmaktadır. Özellikle ayna nöronlar üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin başkalarının duygularını ve niyetlerini nasıl içselleştirdiğini ve buna uygun davranışlar geliştirdiğini açıklamaktadır. Liderlerin empati, duygusal zekâ ve sosyal algı becerilerinin, ayna nöronların etkinliğine bağlı olarak geliştiği öne sürölmektedir. Bir liderin örgüt üyeleriyle empati kurabilmesi, onların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamasına ve buna uygun stratejiler geliştirmesine olanak tanır. Beyin araştırmaları, liderlerin sosyal bağlamda nasıl duygusal uyum sağladığını ve bu uyumun kimlik inşası üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, kimlik temelli liderliğin biyolojik temellerine ışık tutar. Bu, liderliğin yalnızca sosyal bir süreç değil, aynı zamanda biyolojik ve nörolojik bir bağlamda da ele alınması gerektiğini gösterir.

Kimlik temelli liderlik, bireylerin kendilerini sosyal bağlamlarda nasıl tanımladıklarını ve bu tanımlamanın liderlik süreçlerini nasıl şekillendirdiğini anlamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, liderin yalnızca kendi öz kimliğiyle değil, aynı zamanda örgütsel dinamikler ve sosyal etkileşimlerle şekillenen bir süreç olduğunu vurgular. Liderlerin, örgüt üyelerinin kimliklerini anlamaları ve bu kimliklerle uyumlu bir liderlik tarzı

benimsemeleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha güçlü bir aidiyet duygusu yaratabilir.

Bu bağlamda, liderlerin empati, duygusal zekâ ve kültürel farkındalık gibi becerilerini geliştirmeleri önerilmektedir. Ayrıca, kimlik temelli liderlik, yalnızca bireyler arası ilişkileri güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesine de katkı sağlar. Bu nedenle, liderlerin, bireysel ve kolektif kimliklerin etkileşimini destekleyen açık iletişim ve güven ortamları yaratmaları, sürdürülebilir başarı ve örgütsel uyum için kritik bir öneme sahiptir.

Kimlik temelli liderlik, bireylerin iş yerinde kendilerini anlamlı bir bütün olarak görmelerini sağlayan, bireysel kimlik gelişimini destekleyen ve çalışma ortamındaki aidiyet duygusunu pekiştiren bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanın “Ben kimim?” sorusuna verdiği cevabın, organizasyonel değerler, kültür ve normlarla uyum içinde bir kimlik geliştirme sürecine dönüşmesine olanak tanır. Liderlerin çalışanların kimliklerine yönelik bu kapsayıcı yaklaşımları, bireylerin iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve motivasyon gibi kritik iş sonuçları üzerinde olumlu etkiler yaratır. Aynı zamanda, kimlik temelli liderlik sayesinde çalışanlar kendilerini daha iyi ifade edebilir, iş rollerini içselleştirerek organizasyonel hedeflere daha etkin katkı sağlayabilirler.

Gelecek perspektifleri açısından bakıldığında, kimlik temelli liderliğin önemi giderek daha fazla öne çıkmaktadır. Çalışma hayatına hızla giren dijital teknolojiler, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, farklı jenerasyonların ve kültürlerin bir arada çalıştığı dinamik ekip yapıları, kimlik temelli liderliğin çalışanların gelişiminde ve iş ortamına uyum sağlamasında anahtar bir role sahip olacağını göstermektedir. Özellikle, iş ortamlarında karşılaşılacak kimlik tehditlerinin, değişime karşı direnç ve organizasyonel uyumsuzluk yaratabileceği göz önüne alındığında, liderlerin bu tür değişim süreçlerinde çalışanların kimliklerini güvence altına alacak yöntemler geliştirmesi gerekecektir.

Kimlik temelli liderlik, aynı zamanda kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu çalışma ortamlarında kapsayıcılığı artırarak çalışanların farklılıklarını ifade edebilmesine olanak tanır. Farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, organizasyonel bütünlüğün sağlanmasına ve inovasyonun teşvik edilmesine katkıda bulunur. Bu bağlamda, liderlerin kimlik temelli yaklaşımlarını benimsemesi, kapsayıcı bir organizasyonel kültür inşa edilmesine yardımcı olur ve bu da çalışanlar arasındaki güveni pekiştirir. Kültürel çeşitlilik ve kapsayıcılık konularının giderek daha çok

önem kazandığı günümüzde, kimlik temelli liderliğin bu boyutlardaki etkileri daha fazla araştırmaya ve pratiğe ihtiyaç duymaktadır.

Özellikle, teknoloji ve iş dünyasındaki hızlı değişimlerin yol açtığı kimlik tehditleri, kimlik temelli liderliğin önemini artıran bir diğer faktördür. Çalışanların iş süreçlerinde karşılaştıkları teknolojik yeniliklerin hızla benimsenmesi, iş kimliklerini yeniden yapılandırılmalarını gerektirebilir. Yeni teknolojilerle birlikte gelen değişim, çalışanlarda kimlik tehditleri ve iş rollerine dair belirsizlik yaratabileceğinden, liderlerin bu süreçlerde çalışanların kimliklerini destekleyici bir tutum sergilemeleri büyük önem taşır. Kimlik temelli liderler, teknolojik değişimleri yalnızca bir iş süreci yeniliği olarak görmekle kalmayıp, bu değişimlerin çalışanların kimliklerine etkisini de dikkate alarak, daha anlamlı bir çalışma ortamı yaratmaya katkıda bulunurlar.

Yapay zekâ ve dijital uygulamalarda kimlik temelli liderlik, çalışanların beklentilerini ve kimlik tehditlerini dikkate alarak, bu tehditleri hafifletmeye yönelik stratejiler geliştirir (Wright & Schultz, 2018). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların yapay zekânın ve teknolojinin benimsenmesini kolaylaştırmak ve yeni teknolojilere uyum sağlamak için yeni kimlikler oluşturmalarına yardımcı olur (Brunn vd., 2020). Algoritmaların belirsizliği gibi faktörlerin neden olduğu kimlik tehditlerini azaltmak amacıyla, yeniden beceri kazandırma ve güvenli geçiş alanları yaratmak önem taşır (Chen & Reay, 2021). Kimlik temelli liderler, bu süreçte hem iç hem de dış sosyal ilişkileri göz önünde bulundurmakta ve çalışanların yapay zekâ ile etkileşimlerini ideal iş kimlikleriyle uyumlu hale getirmektedir (Endacott, 2021; Tong vd., 2021).

Gelecek araştırmalarda, kimlik temelli liderliğin organizasyonel bağlılık, iş performansı ve psikolojik iyilik hali üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Liderlerin kimlik temelli bir yaklaşımla çalışanlarını desteklemesinin, çalışan sağlığı, işten ayrılma niyeti ve organizasyonel verimlilik gibi göstergelerle nasıl ilişkilendirildiğini ortaya koyan çalışmalar, organizasyonel gelişim ve çalışan memnuniyeti açısından önemli sonuçlar sağlayabilir. Örneğin, kimlik temelli liderlik ile çalışanların iş stresine karşı direnç geliştirme süreçleri arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülebilir; bu, hızlı değişen iş ortamlarında çalışanların adaptasyon süreçlerini kolaylaştıracak stratejilerin geliştirilmesi açısından kritiktir.

Kimlik temelli liderlik, bireylerin örgüt içinde kendilerini anlamlı ve değerli hissetmelerini destekler. Bu yaklaşım, iş yerinde güvenli bir alan oluşturarak organizasyonel bağlılığı ve çalışanların iş tatminini artırır. Gelecekte bu liderlik tarzı üzerine yapılacak araştırmalar, gelişen iş dünyasında kimlik

temelli liderliğin rolünü daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Teknolojik ve kültürel değişimlerin hızlandığı günümüzde, bu liderlik modelinin organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini incelemek hem teorik hem de pratik açıdan daha güçlü liderlik stratejileri geliştirmek için önemlidir.

Bu bölümde incelenen kimlik temelli liderlik anlayışına dayanarak, gelecekteki araştırmalar ve uygulamalar için bazı öneriler sunulabilir. İlk olarak, liderlerin grup kimliğini nasıl tanımlayıp yönlendirdiği üzerine daha fazla ampirik çalışma yapılması, liderlik yaklaşımlarının etkilerini ve bu etkilerin sürdürülebilirliğini anlamamıza katkı sağlayacaktır. Özellikle farklı kültürel ve örgütsel bağlamlarda kimlik temelli liderliğin nasıl şekillendiği ve grup üyelerinin motivasyonu üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Örgütler, liderlik eğitim programlarını geliştirirken, liderlerin grup kimliği ile uyumlu stratejiler oluşturmalarını ve bu stratejilerin grup üyeleri arasındaki güveni artırmalarını sağlayacak araçlar sunmalıdır. Ayrıca, liderlerin kimlik odaklı yaklaşımlarının örgütsel performans ve yenilikçilik üzerindeki etkileri daha kapsamlı bir şekilde araştırılmalıdır.

Referanslar

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European journal of social psychology*, 18(4), 317-334.
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2001). Collective identity: Group membership and self-conception. *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, 425-460.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social psychology bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Abrams, D., Hogg, M. A., Hinkle, S., & Otten, S. (2005). The social identity perspective on small groups. *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*, 99-137.
- Antonakis, J., Bastardo, N., & Rönkkö, M. (2021). On ignoring the random effects assumption in multilevel models: Review, critique, and recommendations. *Organizational Research Methods*, 24(2), 443-483.
- Arthur, B. (1994). Cultural autonomy, economic equity and self-determination within nation-states: Australian Aborigines in remote regions. *Australian Aboriginal Studies*, (2), 28-37.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413-434.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Atkinson, D. (2004). Research and empowerment: Involving people with learning difficulties in oral and life history research. *Disability & Society*, 19(7), 691-702. <https://doi.org/10.1080/0968759042000284187>
- Azevedo, R. (2009). Theoretical, conceptual, methodological, and instructional issues in research on metacognition and self-regulated learning: A discussion. *Metacognition and Learning*, 4, 87-95.
- Baluška, F., Miller Jr, W. B., & Reber, A. S. (2021). Biomolecular basis of cellular consciousness via subcellular nanobrain. *International Journal of Molecular Sciences*, 22(5), 2545.
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of. Reality: A Treatise in.*
- Bonini, L., Rotunno, C., Arcuri, E., & Gallese, V. (2022). Mirror neurons 30 years later: implications and applications. *Trends in cognitive sciences*, 26(9), 767-781.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brewer, M. B. (2001). Ingroup identification and intergroup conflict. *Social identity, intergroup conflict, and conflict reduction*, 3, 17-41.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this? We? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83.
- Bridges, L. J., & Grolnick, W. S. (1995). The development of emotional self-regulation in infancy and early childhood.
- Carter, M., & Grover, V. (2015). Me, my self, and I (T). *MIS quarterly*, 39(4), 931-958.
- Chemers, M. M., Hu, L. T., & Garcia, B. F. (2001). Academic self-efficacy and first year college student performance and adjustment. *Journal of Educational psychology*, 93(1), 55.
- Clark, A. (2001). Natural-born cyborgs? In *International conference on cognitive technology* (pp. 17–24). Springer Berlin Heidelberg.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
- Crocetti, E., Rubini, M., & Meeus, W. (2008). Capturing the dynamics of identity formation in various ethnic groups: Development and validation of a three-dimensional model. *Journal of adolescence*, 31(2), 207-222.
- Dennett, D. C., & Dennett, D. C. (1993). *Consciousness explained*. Penguin uk.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, 35(4), 627-647.
- Ellemers, N. (1993). The influence of socio-structural variables on identity management strategies. *European review of social psychology*, 4(1), 27-57.
- Ellemers, N., & Haslam, S. A. (2012). Social identity theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 379-398.

- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research In Organizational Behavior*, Vol. 21, 1999, 21, 163-200.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 203-238. <https://doi.org/10.2307/2393234>
- Endacott, C. G. (2021). *The work of identity construction in the age of intelligent machines*. University of California, Santa Barbara.
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510-521.
- Ford, J., & Harding, N. (2007). Move over management: We are all leaders now. *Management Learning*, 38(5), 475-493.
- Gabriel, Y. (2005). MBA and the education of leaders: The new playing fields of Eton?. *Leadership*, 1(2), 147-163.
- Gaffney, A. M., Rast III, D. E., & Hogg, M. A. (2018). Uncertainty and influence: The advantages (and disadvantages) of being atypical. *Journal of Social Issues*, 74(1), 20-35.
- Gallagher, S. (2017). *Enactivist interventions: Rethinking the mind*. Oxford University Press.
- Gallagher, S., & Bower, M. (2013). Making enactivism even more embodied.
- Gallese, V., Fadiga, L., Fogassi, L., & Rizzolatti, G. (1996). Action recognition in the premotor cortex. *Brain*, 119(2), 593-609.
- Gergen, K. J. (1991). Emerging challenges for theory and psychology. *Theory & Psychology*, 1(1), 13-35.
- Giddens, A. (1992). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*.
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008). "License to fail": Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational behavior and human decision processes*, 105(1), 14-35.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469-1479.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). *Leadership: Theory and practice*.

- Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Ellemers, N. (Eds.). (2003). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Psychology Press.
- Hennessy, J., & West, M. A. (1999). Intergroup behavior in organizations: A field test of social identity theory. *Small group research*, 30(3), 361-382.
- Heyder, T., Passlack, N., & Posegga, O. (2023). Ethical management of human-AI interaction: Theory development review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(3), 101772.
- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European review of social psychology*, 11(1), 223-255.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A. (2003). Social identity. *Handbook of self and identity*, 462-479.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 150-152.
- Hogg, M. A., & Van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups.
- Hogg, M. A., & Williams, K. D. (2000). From I to we: Social identity and the collective self. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 81.
- Hogg, M. A., Cooper-Shaw, L., & Holzworth, D. W. (1993). Group prototypicality and depersonalized attraction in small interactive groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(4), 452-465. <https://doi.org/10.1177/0146167293194010>
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast III, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304.
- Hood, B. (2009). *Supersense: from superstition to religion-the brain science of belief*. Hachette UK.
- Hood, B. (2012). *The self illusion: How the social bryapay zekan creates identity*. Oxford University Press.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.

- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25.
- James, K., & Greenberg, J. (1989). In-group salience, intergroup comparison, and individual performance and self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(4), 604-616.
- Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (1994). The self as a knowledge structure. In R. S. Wyer, Jr. & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition: Basic processes; Applications* (2nd ed., pp. 153–208). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Kihlstrom, J. F., Beer, J. S., & Klein, S. B. (2003). Self and identity as memory. *Handbook of self and identity*, 68, 90.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Koivisto, S., Lipponen, J., & Platow, M. J. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 595-607.
- Kramer, M. A. (1991). Nonlinear principal component analysis using autoassociative neural networks. *AIChE journal*, 37(2), 233-243.
- Leary, M. R., & Tangney, J. P. (2003). The self as an organizing construct in the behavioral and social sciences. *Handbook of self and identity*, 15, 3-14.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2003). *Leadership processes and follower self-identity*. Psychology Press.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), 591-615.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of personality and social psychology*, 35(2), 63.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual review of psychology*.
- Mirbabaic, M., Brünker, F., Möllmann, N. R., & Stieglitz, S. (2022). The rise of artificial intelligence—understanding the AI identity threat at the workplace. *Electronic Markets*, 1-27.

- Neal, D. T., & Chartrand, T. L. (2011). Embodied emotion perception: Amplifying and dampening facial feedback modulates emotion perception accuracy. *Social Psychological and Personality Science*, 2(6), 673-678.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Blackwell Publishing.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of management review*, 36(4), 641-662.
- Platow, M. J., Hoar, S., Reid, S., Harley, K., & Morrison, D. (1997). Endorsement of distributively fair and unfair leaders in interpersonal and intergroup situations. *European Journal of Social Psychology*, 27(4), 465-494.
- Platow, M. J., Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., Van Knippenberg, B., & Spears, R. (2006). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. *British Journal of Social Psychology*, 45(2), 303-320.
- Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be? Central questions in organizational identification. Identity in organizations: Building theory through conversations/Sage*.
- Reay, T., Goodrick, E., Waldorff, S. B., & Casebeer, A. (2017). Getting leopards to change their spots: Co-creating a new professional role identity. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1043-1070.
- Reicher, S., & Haslam, S. A. (2006). Rethinking the psychology of tyranny: The BBC prison study. *British Journal of Social Psychology*, 45(1), 1-40.
- Reicher, S., & Hopkins, N. (1996). Self-category constructions in political rhetoric; an analysis of Thatcher's and Kinnock's speeches concerning the British miners' strike (1984-5). *European journal of social psychology*, 26(3), 353-371.
- Reicher, S., & Hopkins, N. (2001). Psychology and the end of history: A critique and a proposal for the psychology of social categorization. *Political Psychology*, 22(2), 383-407.
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1365.
- Richardson, M. J., Marsh, K. L., Isenhower, R. W., Goodman, J. R., & Schmidt, R. C. (2007). *Rocking together: Dynamics of intentional and unin-*

- tentional interpersonal coordination. *Human movement science*, 26(6), 867-891.
- Rosch, E. (1978). *Principles of categorization*. Cognition and categorization/Erlbaum.
- Rost, J. C. (2008). *Leadership for the Twenty-First Century*, op. cit. and Nahavandi, A. *The Art and Science of Leadership* Prentice Hall, Upper Saddle River, 10.
- Ruppin, E., Schwartz, E. L., & Yeshurun, Y. (1993). Examining the volume efficiency of the cortical architecture in a multi-processor network model. *Biological cybernetics*, 70, 89-94.
- Schlenker, B. R. (1986). Self-identification: Toward an integration of the private and public self. In *Public self and private self* (pp. 21-62). New York, NY: Springer New York.
- Sedikides, C., & Brewer, M. B. (2015). *Individual self, relational self, collective self*. Psychology Press.
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2007). Portraits of the self. *Sage handbook of social psychology*, 93-122.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: direct and indirect relationships 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 612-640.
- Showers, C. J., & Zeigler-Hill, V. (2003). Organization of self-knowledge: Features, functions, and flexibility.
- Sinclair, R. (2007). Identity lost and found: Lessons from the sixties scoop. *First Peoples Child & Family Review*, 3(1), 65-82.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2014). Up close and personal: Evidence that shared social identity is a basis for the 'special' relationship that binds followers to leaders. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 296-313.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2003). A sociological approach to self and identity. *Handbook of self and identity*, 128152(1), 221-9.
- Suzuki, M., Pennartz, C. M., & Aru, J. (2023). How deep is the brain? The shallow brain hypothesis. *Nature Reviews Neuroscience*, 24(12), 778-791.
- Swann Jr, W. B. (1990). To be adored or to be known? The interplay of self-enhancement and self-verification.
- Tajfel, H. (1972). Some developments in European social psychology. *European Journal of Social Psychology*, 2(3).
- Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 267-280.

- Thomasi, B., & Gulbransen, B. (2023). Mini-review: Intercellular communication between enteric glia and neurons. *Neuroscience letters*, 806, 137263.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549–579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes*: Theory and Research, vol. 2, pp. 77-122. Greenwich, CT JAI Press.
- Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2014). Social identity, organizations, and leadership. In *Groups at work* (pp. 25-65). Psychology Press.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S., & Wetherell, M. S. (1987). A self-categorization theory. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Handbook of theories of social psychology*, 399-417.
- Turner, J. C., Wetherell, M. S., & Hogg, M. A. (1989). Referent informational influence and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 28(2), 135–147. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1989.tb00855.x>
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., & Samuels, T. (2014). Identity Metamorphosis and Groupthink Prevention: Examining Intel's Departure from the DRAM Industry. In *Social Identity at Work* (pp. 117-136). Psychology Press.
- Turner, S. M., McCanna, M., & Beidel, D. C. (1987). Validity of the social avoidance and distress and fear of negative evaluation scales. *Behaviour Research and Therapy*, 25(2), 113-115.
- Tyler, T., & Blader, S. (2013). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Routledge.
- Ullrich, J., Christ, O., & van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 235.
- Van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 488.
- Van Knippenberg, D. (2012). *Leadership*. Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhob/9780195

- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 243-295.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 233-252.
- van Prooijen, J. W., & van Knippenberg, D. (2000). *Group Processes & Intergroup*.
- Vinck, M., Uran, C., Spyropoulos, G., Onorato, I., Broggin, A. C., Schneider, M., & Canales-Johnson, A. (2023). Principles of large-scale neural interactions. *Neuron*, 111(7), 987-1002.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative science quarterly*, 301-313.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E. A., Hart, D., & Butemeyer, J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37(4), 389-413.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 30, 87-108.

Liderlik Tarzlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi¹

Nadide Çakıroğlu²

Abdullah Uzun³

Özet

Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderin sahip olduğu özelliklerin ve sergilediği davranışların önemli bir etkisi bulunmaktadır. Beklenmeyen bir zamanda ortaya çıkan kriz süreci ile mücadelede ülkelerin sorunlara çözüm yolları geliştirerek başarılı bir kriz yönetimi uygulaması yönetimin uyguladığı politikalara ve liderin sergilediği davranışlara bağlı olmaktadır. Kriz anı ile mücadele kapsamında toplumda inandırıcılığı ve güven düzeyini artıran liderler krizin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda, sergilenen liderlik tarzları lidere olan güven düzeyi ve kriz yönetiminin başarısında farklı etkilere sahip olabilmektedir. Bu çalışma, krizle mücadelede sergilenen farklı liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları içerisinde; görev odaklı, hizmetkâr, dönüşümcü, karizmatik, vizyoner, işbirlikçi ve otoriter liderlik tarzları incelenmiştir. Çalışma kapsamında; liderlik, kriz yönetim sürecinde liderin rolü, kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları ve kriz yönetimiyle ilgili uygulamalar liderin davranışları bağlamında incelenmiştir. Çalışmada veri toplama yöntemleri olarak literatür taraması ve doküman incelemesini içeren nitel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Literatürde yapılan incelemeler ışığında, kriz yönetiminde sergilenen liderlik davranışlarının kriz süreci üzerindeki etkileri örnek olaylar üzerinden ele alınarak ilgili çalışmaların bulguları değerlendirilmiştir. Kriz süreci ile mücadelede liderin sergilediği davranışların ve liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısında önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışma, farklı ülkelerdeki örnek olaylar üzerinden kriz sürecinde sergilenen liderlik davranışlarının etkilerini incelemesi ve farklı uygulamaların ortaya çıkarılmasıyla birlikte literatüre katkı sağlayacaktır.

- 1 Bu çalışma “Türkiye’de Covid-19 Salgın Yönetiminin Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Fahrettin Koca Örneği” isimli doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Öğr. Gör., Trabzon Üniversitesi Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, nadidecakiroglu@trabzon.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2624-6266>
- 3 Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Kamu Yönetimi, Yönetim Bilimleri, abduhuzun@ktu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8657-4587>

Giriş

Günümüzde ülke genelinde ya da sınıraşan nitelikteki krizlerle mücadelede yönetimin uyguladığı politikalar çerçevesinde etkin bir kriz yönetiminin uygulanması üzerinde durulması gereken önemli bir konu hâline gelmiştir. Kriz süreciyle mücadelede hükümetin uyguladığı politikalar ve bireylere yönelik sunulan hizmetler çerçevesinde liderin sergilediği davranışlar önemli bir role sahip olmaktadır. Nitekim, kriz yönetiminde politikaların oluşturularak kararların alınması ve uygulanmasında, bireylerin bilgilendirilerek yönlendirilmesinde liderlere büyük görevler düşmektedir. Ayrıca, kriz sürecinin yönetiminde ortaya çıkan sorunlar bireylerin lidere ve devlete olan güvenini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu açıdan, kriz süreci ile mücadelede liderin öncelikle güven vermesi ve geleceği düşünerek hareket etmesi başarılı bir yönetim sürecinin sergilenmesine katkı sağlayabilir.

Literatürde kriz yönetimi ve liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde; politik, sosyal veya ekonomik krizler durumunda ortaya çıkan belirsizlik ve zorluklarla mücadelede kararlı ve güçlü bir liderlik anlayışının önemli bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Head, 2019: 189; Hittle ve Leonard, 2011: 1191; Uzun, 2021: 10; Topçu, 2017: 91). Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için liderlerin hızlı ve doğru bir şekilde karar alarak bireyleri düzenli olarak bilgilendirmesi gerekmektedir. Kriz süreci ile mücadelede şeffaf bir iletişim tarzıyla birlikte kararlı ve güçlü bir liderlik anlayışı, bireylerin lidere olan güven düzeyini artırarak mücadele sürecini daha verimli hâle getirmektedir. Beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan krizin yıkıcı etkilerinin azaltılmasında liderin sergilediği davranışlar etkili olabilmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, kriz yönetimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu çalışma, kriz ile mücadele sürecinde sergilenen farklı liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, farklı ülkelerdeki örnek olaylar üzerinden kriz yönetiminde etkili olan liderlik davranışlarının ortaya konularak bu davranışların kriz yönetimi üzerindeki etkilerinin incelenmesiyle literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışmanın teorik bölümünde öncelikle, liderlik kavramı ve kriz yönetimi hakkında genel bilgiler verilerek kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzlarının özellikleri incelenmiştir. Daha sonra, krizle mücadele anlayışı çerçevesinde liderin sergilediği davranışların ve liderlik tarzlarının yönetim süreci üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise, krizle mücadelede liderin rolüne ilişkin edinilen bilgiler ışığında değerlendirmeler yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

1. Kavramsal Olarak Liderlik

Liderlik, belirli kişisel ya da grup amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla belirli şartlar altında bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010: 569). Ancak, belirli amaçlara ve hedeflere yönelmiş kişilerden oluşan grupların oluşturulması ve bu kişilerin harekete geçirilmesi herkesin yapabileceği bir beceri olmadığından dolayı ayrı bir ikna yeteneği ve kişilik özellikleri gerektirmektedir (Eren, 2008: 431). Literatürde yapılan çalışmalarda liderlik kavramı üzerine farklı yazarların çeşitli bilim dallarında değişik açılardan tanımlamaları bulunmakla beraber üzerinde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımının bulunmadığı söylenebilir (Bakan, 2009: 140).

Kavramsal olarak liderlik, belirli bir bağlamda bazı kişilerin ortak bir amaç için bir araya geldiklerinde ortaya çıkan etkileşimli etki süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik sürecinde özellikle lider, takipçiler ve bağlam önemli bir rol oynamaktadır (Alberto, 2016: 4). Bireylerin belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayarak onları harekete geçiren bilgi ve yeteneklerin tümü liderlik sürecinin temelini oluşturmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Aynı zamanda, liderler sahip olduğu empati duygusu sayesinde başkalarının duygularına ya da değer sistemlerine hitap ederek onları istenilen yönde harekete geçiren ve kendi duygularını nasıl yönetmesi gerektiğini de bilen kişiler olarak ifade edilebilir (Kets De Vries, 2007: 210).

Literatürde liderlikle ilgili yer alan farklı açıklamalara rağmen yapılan tanımların ortak özellikleri içerisinde; liderliğin belli bir süreci kapsadığı, grup bağlamında ortaya çıktığı, belli bir hedefe ulaşmak için ortak amaçları içerdiği, başkalarını etkilediği ve yönlendirdiği ile ilgili unsurlar yer almaktadır (Northouse, 2007: 7). Liderliğin herhangi bir organizasyonun başarılı veya başarısız olması ile ilgili önemli bir unsur olduğuna yönelik görüşler bulunmaktadır. Liderlerin sergilediği davranışlar bir kurumda başarılı bir yönetim anlayışının hakim olmasında belirleyici olmaktadır (Hayward, 2005: 17). Başarılı bir lider olmak kurumda durumun şartlarına göre beklenen faaliyetleri bilerek bunları gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Kuruluşun kültürünü şekillendirmede ve başarılı uygulamaların gerçekleştirilmesinde liderlere büyük görevler düşmektedir (Ulrich & Smallwood, 2012: 9).

Tarihsel açıdan bakıldığında liderlik kavramı pozisyonlara göre farklılık gösterirken günümüzde liderin rolleri duruma bağlı olarak sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Kurum içerisinde liderler düzenin sağlanmasında, ortak hedeflerin belirlenmesinde ve takipçilerin güçlendirilmesinde etkin rol oynamaktadırlar. Etkili liderlerin hem iyi yönetici hem de iyi liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Liderlerin sahip olması gereken yeni

özellikleri arasında; takım kurucusu olma, yaratıcı ve stratejik düşünceye sahip olma, doğruluk, dürüstlük ve başkalarını harekete geçirme becerisine sahip olma gibi nitelikler yer almaktadır (Klingborg vd., 2006: 280).

Literatürde yapılan incelemelerden elde edinilen bilgiler ışığında, liderleri lider yapan en önemli özelliğin başkalarının davranışlarını yönlendirebilmek ve onları etkilemek olduğu görülmüştür. Nitekim, çalışanlar da liderlerin sergilediği davranışlardan belli bir düzeyde etkilenmektedir (Detert ve Burris, 2007: 870). Liderlik konusuyla ilgili araştırmalar genel anlamda liderin başkalarını nasıl ve neden etkilediği, bu etkileme sırasında hangi faktörlerin rol oynadığı ve onları etkilerken liderlerin kullandıkları güç kaynakları üzerine yapılmaktadır. Liderlik bir kurumda değişik pozisyonlarda gerçekleşebilmektedir. Bu açıdan, liderlik için kişinin resmi yetkilere sahip olması ya da üst bir pozisyonda görevli olması gibi özellikler gerekli değildir. Dolayısıyla, öncelikle önemli olan amaçlar belirleyerek bu amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirebilmek ve onları peşinden sürükleyebilmektir (Şimşek, 2006: 3).

1.1. Kriz Yönetim Sürecinde Liderin Rolü

Kriz; beklenilmeyen bir şekilde ani olarak ortaya çıkarak herhangi bir ülkenin menfaatlerini, hedeflerini, sosyo-kültürel, siyasi, ekonomik hayatını olumsuz yönde etkileyen, yüksek seviyede kaygı oluşturan, karar vermek için zamanın kısıtlı olduğu, önceden tedbir alınmasıyla birlikte tam olarak engellenmenin oldukça zor olduğu, iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüşebilecek, bozulan genel durumu yeniden eski hâline getirmeye yönelik bir kargaşa ve zorluklar süreci olarak ifade edilebilir (Filiz, 2007: 7). Kriz süreci ile mücadelede ortaya çıkan sorunların çözümünde veya belirsizlik durumunda yapılacak olan faaliyetlerin belirlenmesinde yaratıcılığını kullanan ileri görüşlü ve çözüm odaklı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz sürecini liderin başarılı bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu bağlamda, kriz kavramının daha önceden planlanmamış, beklenilmeyen ve genellikle hayal bile edilemeyen olumsuz bir durumu ifade ettiği söylenebilir (Kouzmin, 2008: 155).

Kriz yönetimi hem özel işletmelerin hem de kamusal alanda faaliyet gösteren kurumların çalışma alanları içerisinde önemli yere sahiptir. Kamu ya da özel kuruluşlar tarafından sağlanan hizmetin kalitesi ile ilgili beklentilerin fazla olduğu ve medya aracılığıyla her olayın kısa bir süre içerisinde ülkenin her tarafına yayıldığı günümüz koşullarında devletin bütün organlarıyla ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Özellikle son yıllarda yaşanan toplumu maddi ve manevi anlamda etkileyen birçok

vaka nedeniyle ülkeler açısından da kriz yönetimi kritik bir rol oynayarak önemli çalışma alanlarından birisi hâline gelmiştir (Yılmaz vd., 2014: 59). Nitekim, herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan kriz durumu iyi değerlendirilirse bir fırsat iyi değerlendirilmezse çöküş anlamına gelmekte ve aniden gelişerek hızlı hareket eden bir süreci ifade etmektedir (Akdağ, 2005: 3).

Krizi önceden tahmin etme, önleme, hazırlık yapma, öncelikleri belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarını planlama, uygulama gibi süreçleri içeren faaliyetler topluluğu kriz yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Bozgeyik, 2004: 42). Kriz yönetiminin özünü kriz anına karşı hazırlıklı olmak ve kriz anında nasıl davranılması ve neler yapılması gerektiğini bilmek oluşturmaktadır. Kriz anı sona erdikten sonra normalleşme döneminde durumun tekrar etmemesi için gerekli tedbirlerin alınması ve erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Aksu ve Deveci, 2009: 449). Kriz sürecinin planlanması ve yönetilmesi sürecinde liderin sahip olduğu beceri, yetenek ve özellikler önemli bir role sahip olmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda, liderlerin başarılı ve stratejik bir kriz yönetimi gerçekleştirmeleri için doğru karar alma, bilgi paylaşımı, sezgi yeteneği ve koordinasyon sağlama becerisine sahip olma gibi görevleri gerçekleştirmeleri gerektiğini belirten yazarlar bulunmaktadır (Boin vd., 2005: 474).

Krizin ortaya çıktığı andan itibaren liderin kriz anına uygun davranışlar sergileyerek güçlü ve kararlı olması gerekmektedir. Krizin tüm aşamalarıyla yönetilmesi sürecinde, liderin kendi sınırlarının ötesine geçerek etkili karar verme, sağlıklı iletişim kurma ve risk alma gibi özelliklerini etkin bir şekilde kullanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Kuruluşların krizle mücadele edebilmelerini sağlayan liderlerin görevleri arasında; kriz sinyallerini algılama, hazırlık ve önleme, hasar kontrolü, iş kurtarma, yansıtma ve öğrenme sürecini gerçekleştirme gibi unsurlar yer almaktadır. Kriz durumunda uygun davranışların sergilenmesi için liderin karar verme ve iletişimi sağlama gibi becerilerini doğru bir şekilde kullanması gerekmektedir (Wooten ve James, 2008: 352).

Kriz anı ileriye dönük tahminlerin belirsiz olabileceği ve strateji ile hedeflerin yeterince açıklık taşımadığı bir ortam olduğundan belirsizliklerle ve krizlerle başa çıkabilecek liderlere gereksinim duyulmaktadır. Liderlerin dış çevre şartları bağlamında değişen koşullara uyumlu olabilmesi, yöneticilik özellikleri çerçevesinde geleceğin şekillendirilmesinde vizyon sahibi olarak takipçilerine kriz anında yön çizebilen, yol gösterebilen, hızlı değişim ve dönüşüm ihtiyacına cevap verebilen, geleceğin resmini zihninde oluşturabilen liderlere sahip olması krizleri fırsata dönüştürmede ve geleceğin

inşa edilmesinde oldukça önemlidir (Topçu, 2017: 92). Kriz sürecinin yönetilmesinde ve sorunların çözümünde; ileri görüşlü, ilham veren, krizi fırsata çevirebilen, güven veren, risk sürecini iyi yönetebilen, vizyon sahibi, uzun vadeli strateji ve hedefler belirleyen, yaratıcı düşünceye sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kapucu ve Üstün (2018: 553) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz yönetiminde etkili olan temel liderlik yetkinlikleri arasında; kararlılık, iletişim, esneklik, yaratıcılık, problem çözme yaklaşımı, ekip kurma, motivasyonu sağlama, stratejik planlama, karar verme ve başkalarını etkileme gibi faaliyetler yer almaktadır. Klann (2003: 20) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin bir kriz durumunda üç temel motive edici yeteneğe odaklanmaları gerektiği ve bu süreçte motive edici faktörler arasında; sağlıklı iletişim, vizyon ve bireylere değer verme gibi faktörlerin etkili olduğu ortaya konulmuştur. Liderler, toplumun düşünce ve davranışlarını farklı yöntemlerle etkileyebilen kişiler olarak görülmektedir. Bu bağlamda, liderlerin kriz anında hızlı ve etkili kararlar almak için bilgi eksikliğini gidermesi, koordinasyon problemlerini ortadan kaldırması, toplumsal kurallar koyması, duygusal ve sembolik mesajlar vermesi bireyler üzerinde etkili olmaktadır (Ajzenman vd., 2020: 2).

Başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesinde iletişimin doğru ve sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi için başarılı bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Krizin yönetilmesi sürecinde liderlerin, kurumdaki riskleri başarılı bir şekilde yöneterek krizlerin önlenmesinde veya krizin neden olduğu kayıpların azaltılmasında etkin rol oynadığı ifade edilebilir (Hittle ve Leonard, 2011: 1191). Bu bağlamda, kriz ortamlarında kurumları ve halkı içinde olduğu endişe ortamından kısa süre içerisinde çıkarabilecek, doğru ve hızlı bir şekilde kararları alıp uygulayabilecek, sağduyu içinde gerçekçi politikalar oluşturabilecek bir liderliğe ve yönetim anlayışına gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla, kriz yönetimi ve liderliği doğru zamanlamayı içeren eylem planlarının da oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Bulduklu ve Karaçor, 2017: 285).

1.1.1. Kriz Yönetiminde Etkili Olan Liderlik Tarzları

Bireylerin duygu ve düşüncelerini etkileyerek onları belli bir amaç birliği doğrultusunda yönlendiren ve kurumun hedeflerine ulaşmasında en önemli etkenlerin başında gelen liderlik konusunun kriz yönetimi için de oldukça gerekli olduğu ifade edilebilir. Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları incelendiğinde; dönüşümcü, karizmatik, vizyoner, görev odaklı, hizmetkâr, işbirlikçi ve otoriter liderlik

türlerinin kriz süreciyle mücadelede etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda krizin yönetilmesi sürecinde etkili olan liderlik tarzları ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

1.1.1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların düşünsel olarak uyarılması, bireysel farklılıklarının ortaya çıkarılması ve paylaşılan bir vizyonun ortaya konulması gibi konularla ilgili bir liderlik becerisi olarak ifade edilebilir (Ünal, 2012: 88). Organizasyonlarda değişimi ve yenilenmeyi amaçlayarak kurumların kültürünü, inançlarını, değer yargılarını ve ihtiyaçlarını değiştiren kişiler dönüştürücü liderler olarak tanımlanmaktadır. Postmodern bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderin nitelikleri arasında; geleceğe odaklı olması, değişimi savunması, reforma dönük ve yeniliğe açık olması gibi özellikler yer almaktadır. Bu tarz liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir role sahip olmaktadır (Ergeneli, 2006: 235). Aynı zamanda, liderler organizasyonda ilham verici bir vizyon oluşturarak ve paylaşarak takipçilerin motivasyonunun artmasını sağlamakta ve yüksek düzeyde verimlilik oluşturmayı hedeflemektedirler (Rowold ve Heinitz, 2007: 121; Lowe vd., 1996: 386).

Transformasyonel liderler takipçilerinin amaç, hedef ve beklentilerine ulaşmalarını sağlayarak onların sahip olduğu becerilerin üzerinde performans sergilemelerini gerçekleştirebilen liderler olarak tanımlanabilir (Williams vd., 2009: 71). Emen ve Hamza (2020: 110) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının yaşanan krizlerin yönetilmesi sürecinde etkili olduğu, çalışanlar üzerinde pozitif bir etki yaratarak onlara güven ve memnuniyet verdiği ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderler; krizi ortaya çıkmadan öngörme, kriz sürecini yönetme, krizden kurtulma, kriz zamanlarında hedef kitlelerle iletişim kurarak sürdürmekte ve krizden en fazla yarar ile çıkarak organizasyonlara büyük katkılar sağlamaktadırlar. İletişime önem vererek kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlayan dönüşümcü liderlerin; krize yönelik planların yapılması, kriz ekibinin oluşturulması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, kriz ekibinin herkese tanıtılarak güven ortamının yaratılması, paydaşlarla birlikte sağlıklı bir bilgi alışverişinin sağlanması ve bu süreçte sosyal medya ortamlarının da etkin bir şekilde kullanımının sağlanması açısından oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır (Canöz ve Öndoğan, 2015: 57).

Uçkun ve diğerleri (2021: 5833) tarafından yapılan çalışmada, kriz ve stres sürecinde etkili olan liderlik türleri arasından dönüştürücü liderliğin motivasyon ve duygusal zekâ üzerinde daha etkili olduğu ortaya

konulmuştur. Aynı zamanda, transformasyonel liderlik tarzı hem izleyicilerin performanslarının artırılmasında hem de organizasyonun başarısında önemli katkılar sağlamaktadır (Walter ve Bruch, 2010: 765). Çelik ve diğerleri (2016: 205) tarafından yapılan çalışmada, kriz sırasında dönüşümcü liderlerin ortak bir vizyon geliştirerek takipçilerini bu vizyona ulaşma konusunda teşvik ettiği ve kriz anında ortaya çıkan dezenformasyonla mücadelede etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Şenkal ve Ocak (2020: 5) tarafından yapılan çalışmada, liderlik tarzlarının krizle mücadele etme stratejileri üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve dönüştürücü liderlik tarzının krizle mücadelede öncü, analizi, tepkici ve savunmacı stratejilerin kullanımını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, kriz anı gibi daha kırılgan dönemler dönüşümcü liderlerin yetenekleri ve onların yapacağı değişimler sayesinde daha az kayıpla atlatılabilir.

1.1.1.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, grup üyelerini kendi istedikleri doğrultuda davranış sergilemeye yönltebilen ve sahip oldukları karizma yaratan nitelikleri sayesinde grup üyelerini etkileyerek onları yüksek performansa sevk edebilen bireyler olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 605). Karizmatik liderler bireyleri kolaylıkla etkileme özelliği sayesinde izleyicilerini kendi istediği hedeflere doğru rahatlıkla yönlendirebilme özelliğine sahiptirler (Çağlar, 2004: 10). Bu tarz liderlerin kriz zamanlarında ortaya çıkmalarının nedeni liderin takipçileri tarafından kendilerini sıkıntılı dönemden kurtaracaklarına ilişkin inançları olarak görülmektedir. Karizmatik liderlerin özellikleri arasında; hitabet yeteneğinin güçlü olması, risk almaktan kaçınmamları, öz güvenlerinin yüksek olmaları, etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmaları gibi özellikler yer almaktadır (Bektaş, 2016: 48).

Karizmatik liderler özellikle kriz dönemlerinde güçlü kişilik özellikleri sayesinde başkalarını kurtarıcı rolleriyle sıra dışı niteliklere sahip olan kişiler olarak ifade edilebilir. Bu tarz liderlerin güçlü kişilik özellikleri arasında; cesaretli olmaları, takipçileri üzerinde hayranlık uyandırmaları, değerlerine sahip çıkmaları, motivasyonu sağlama ve ikna etme becerileri yer almaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Karizmatik liderler genellikle kaygının yüksek olduğu durumlarda ve kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kriz süreçlerinde insanların ihtiyaçlarını karşılayarak olumsuz etkilerin düzelmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü, kriz ortamları özellikle insanların moral ve motivasyona daha fazla ihtiyaç duyduğu, güçlü, kararlı, soğukkanlı, mantıklı fikirler ve yaratıcı çözümler üretebilen liderlere ihtiyaç duyulan dönemlerdir (Zel, 2001: 152). Ceylan ve Yöndem (2021: 302) tarafından yapılan çalışmada, karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz anı ve

kriz sonrası döneminin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Balaban (2018: 116) tarafından yapılan çalışmada, organizasyonları oluşabilecek krizlere karşı hazırlama konusunda etkili olan karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemde sürecin en az kayıpla atlatılarak kurumun daha güçlü bir şekilde yaşamını devam ettirmesinde başarıyı artıran bir liderlik türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karizmatik liderlere sahip olan organizasyonun çalışanlarında; performans artışı, grup amaçları için hareket ederek kişisel amaçlardan vazgeçme, lidere bağlılık, liderin fikirlerine saygı ve sadakat gözlemlenmektedir. Bu tarz liderler, çalışanları yönlendirme yeteneğine sahip olan ve onların motivasyonu ile verimliliğini yükseltebilen kişiler olarak görülmektedir (Çalışkan, 2010: 267). Alkhwilani ve diğerleri (2016: 126) tarafından yapılan çalışmaya göre, özel ve kamu kurumlarında sergilenen karizmatik liderlik tarzının kriz yönetimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

1.1.1.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler, yeni bir bakış açısı doğrultusunda geleceğe bakabilme özelliğine sahip liderler olarak diğer yöneticilerden farklı bir biçimde değişik olayları ve gelişmeleri görebilme yeteneği olan kişiler olarak tanımlanabilir (Ünal, 2012: 85). Vizyoner liderlik modelinin temelinde değerlerin ve anlamların özümsemesi ve dışsal denetim sistemlerinden ziyade içsel koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Vizyoner liderlik tipinin en belirgin özellikleri arasında yer alan güvenilir olma, gerçekçi olma ve iç dünyadaki koordinasyonu sağlamada öncelikle değerler ön planda bulundurulmaktadır. Bununla birlikte, vizyoner liderler çalışanları belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda yoğun bir çalışma temposuna sevk ederek organizasyonun stratejisini benimseten sorumluluk duygusu yüksek olan kişilerdir. Vizyon sahibi lider olarak nitelendirilen bu tarz liderler; gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir vizyon geliştirmektedir (Mengü ve Akın, 2004: 781).

Vizyon, organizasyondaki tüm çalışanların zihinlerinde ve yüreklerinde taşıdıkları kurumun geleceğine ait bir resim olarak ifade edilebilir (Senge, 2004: 227). Bu bağlamda, liderin sahip olduğu vizyonu dinamik bir süreç olarak kurumun gelecekteki resmini oluşturmaktadır. Aynı zamanda, bu vizyon sürekli ileriye dönük olarak yenilenmekte, etkisini kaybedip belirsiz hâle geldiğinde ise ilham veren yeni bir vizyon ile değiştirilmektedir (Bennis, 2016: 164). Liderlik tarzları içerisinde vizyoner liderlerin en önemli özelliğinin kurumların değişime ayak uydurmalarını sağlayarak onları ileriye yönelik belirsizliklerden korumak olduğu söylenebilir (Doğan, 2018: 99).

Düzgün (2020: 492) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz yönetiminde önemli bir role sahip olan liderlik tarzları içerisinde yönetici tarafından benimsenen vizyoner liderliğin kriz öncesi dönemde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

1.1.1.4. Görev Odaklı Liderlik

Görev odaklı liderler, belirlenen hedeflere ulaşmayı öncelikle görevlerinin zamanında tamamlanması için açık ve net tarihler belirleyen kişiler olarak ifade edilebilir. Görev odaklı liderler, grup üyelerinin rollerini tanımlayarak ve koordine olmalarını sağlayarak iyi bir şekilde tanımlanmış örgüt modellerini, iş bitirme tarzlarını ve haberleşme kanallarını bulmak için çaba harcamaktadırlar. (Fey vd., 2001: 622). Görev odaklı liderlik davranışları içerisinde; tanımlanmış görev yapısını oluşturmak, iletişimi sağlamak, takipçilerin rollerini tanımlamak ve örgütlemek, işlerin gerçekleştirilmesi için üyelerin yapacağı etkinlikleri açıklamak, iş yapma metodlarının ve yönergelerinin gösterilmesine özen göstermek, performansı yakından izlemek ve denetlemek yer almaktadır. Aynı zamanda, bu tarz liderlik davranışında lider işin başarısı ve uygun olan iş metodlarının oluşturulması için grup üyelerinin kontrolüne ağırlık vermektedir. Lider grup planlaması, iletişim tarzı, grup faaliyetini yönetme, haberleşme ve yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından önemli bir role sahiptir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 56).

Görev odaklı liderlik davranışları genel olarak incelendiğinde özellikle planlama yapma, işlere açıklık getirme ve kontrol etme gibi davranışlar bağlamında ortaya çıktığı söylenebilir (Yukl, 2010: 288). Kapucu ve Üstün (2018: 548) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz dönemlerinde etkili olan liderlik türleri arasında yer alan görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları arasında kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın görev odaklı liderlik davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Görev odaklı liderlik tarzının özellikle kriz ortamlarında herhangi bir işin yapısının belirsiz olduğu durumlarda veya acil düzenlemelerde daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Çekmecelioglu (2014: 21) tarafından göreve yönelik liderlik ile insana yönelik liderliğin iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan çalışmada, liderin göreve yönelik ilgisinin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

1.1.1.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik tarzının özünde organizasyonda çalışanlara yol gösteren, kendisini onlara hizmet etmeye adanarak elinden gelenin en güzelini yapmaya çalışan liderler yer almaktadır. Hizmetkâr liderler başkalarına hizmet etmek anlayışıyla birlikte yaşadığı ömrü boyunca çalışan, insanların refah ve mutluluğunu isteyen bir anlayış kapsamında çevrelerinde gelişen olayların farkında olarak insanları yönlendiren ve onları tehlikelerden koruyan kişiler olarak ifade edilebilir. Günümüzde, toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak okul hayatında, iş ortamında, siyasi çevrede ve toplumun tüm kesimlerinde hızlı bir şekilde artan bireysel ihtiyaçların karşılanmasında hizmetkâr liderlere büyük görevler düşmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 9).

Organizasyonda kurum kültürünün inşa edilmesinde ya da korunup pekiştirilmesinde önemli rol oynayan hizmetkârlar liderlerin öncelikle insan ve hizmet odaklılık felsefesini temel aldıkları söylenebilir. Bu bağlamda, bu tarz liderler sahip oldukları iletişim yetenekleri sayesinde yapılan işe ruhunu koyma anlayışını kurum kültürü hâline getirerek kendi takipçilerini oluşturmakta ve örgüt kültürünün hizmetkâr liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilerek korunmasını sağlamaktadırlar. Aynı zamanda, hizmetkâr liderler bireylerin potansiyellerini güçlendirirken hem onların bağlılıklarının artmasını hem de performanslarının yükselmesini sağlamaktadırlar (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61). Organizasyonda çalışanlara odaklanan ve onları öncelikli olarak gören hizmetkâr liderlerin kişisel özellikleri arasında; ahlaki sevgi sahibi olma, güven verme, vizyon sahibi olma, alçak gönüllülük, fedakârlık, çalışanları güçlendirmek ve onlara hizmet etmek gibi özellikler yer almaktadır (Patterson, 2003: 8).

Organizasyon içinde hizmetkâr liderler, çalışanlara yetki vererek onları güçlendirmekte ve ekip çalışmasını ön plana çıkararak kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlerin kendisine odaklanmaktan ziyade çalışanlara odaklandığı söylenebilir. Bu tarz liderler davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa etmeye çalışırken; sevgi, saygı ve şefkat duygularını da çalışanlara aşılama özen göstermektedirler (Cerit, 2008: 552). Yeter (2019: 49) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının lider üye etkileşimini ve örgütsel güven düzeyini pozitif yönde güçlü bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Brewer (2010: 2) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik özellikleri içinde yer alan; empati, dinleme, iyileştirme ve ikna etme gibi özelliklerin iş tatminini artırarak organizasyonel verimliliğin yükselmesini sağladığı tespit edilmiştir.

1.1.1.6. İşbirlikçi Liderlik

İşbirlikçi liderler, organizasyonun çeşitli seviyelerindeki çalışanların sorunlarının belirlenmesi, ortaya çıkabilecek durumların analiz edilmesi ve sonuca ulaşılabilmesi için problemlerin çözümünde üst yönetim ve amirlere yardım edilmesini ve çalışanların katılımını sağlamayı amaçlayan kişiler olarak tanımlanabilir. Organizasyon içerisinde yer alan personellerin çalışmalarına iş birliği davranışının yansması liderlik alanında da etkili olmaktadır (Arbabi ve Mehdinezhad, 2015: 216). Bununla birlikte, organizasyonda farklı paydaşlar arasında arabuluculuk görevinin yapılmasında işbirlikçi liderlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Arabuluculuk rolü, gönüllü olarak katılım ve gücün paylaşılması iş birlikçi yönetimin temel yapısını oluşturmaktadır. Nitekim, arabuluculuk rolüyle çatışmaların yönetilmesi ve hafifletilmesi hususunda işbirlikçi lidere önemli görevler düşmektedir (Ansell ve Gash, 2012: 11).

İşbirlikçi liderlik tarzının sergilenmesi ile organizasyonda farklı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlanmakta ve bireyler birlikte çalışmaya teşvik edilmektedir. Lider, organizasyonda şeffaflığı teşvik ederek kuruluşun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir. Bu tarz liderlik, organizasyonu bir değişime doğru yönlterek herkesin çabasını içeren katılımcı bir kültür çerçevesinde başarıyı yükseltmeyi hedeflemektedir. Organizasyon içindeki bireylerin ortak amaç ve hedefleri benimsemesiyle birlikte performansın artması, çalışanlar arası bilgi ve fikir paylaşımı, çatışmaların ortadan kalkması, ekip oluşturulması ve kolektif bir güç yaratmak işbirlikçi liderlik anlayışı çerçevesinde pozitif yönlü bir etki sağlamaktadır (Kesim ve Kayhan, 2020: 12). Stockham (2016: 30) tarafından yapılan çalışmada, işbirlikçi liderliğin ve kolektif çalışmanın organizasyonlardaki değişim sürecinin yönetimine ve yeni bir hizmetin geliştirilmesine katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Kriz süreciyle mücadelede sorunlardan kaçınmayıp yaptıklarının sorumluluğunu alan, risk alma potansiyeline sahip ve güven veren güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye’de kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınının tıbbi etkileri ile mücadelede güçlü, kararlı, risk alabilen ve hızlı eyleme geçebilen bir liderlik stiline daha etkili olduğu söylenebilir. Krizle mücadele kapsamında sosyal ve ekonomik boyuttaki sorunların çözümünde iş birlikçi süreçler ve yapılar ile işbirlikçi liderlik tarzının benimsenmesinin etkili olabileceği ifade edilebilir. Kriz sürecinin yönetiminde iş birlikçi yaklaşım çerçevesinde liderlerin ya da yöneticilerin tarafları bir araya getirerek ortak çalışmaya ve uzlaşmaya dayanan bir yaklaşıma sahip olmaları fikir ayrılıklarının azaltılmasında, uygun çözümlerin hayata geçirilmesinde

ve geliştirilen çözümlerin meşruiyetinde büyük önem taşımaktadır (Uzun, 2020: 1209). Kesim ve Kayhan (2020: 11) tarafından yapılan çalışmada, işbirlikçi liderlik tarzının şeffaflığı teşvik ederek organizasyonun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirdiği ortaya konulmuştur.

1.1.1.7. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikte yetkilerin tümü liderde toplandığı için genellikle bütün kararlar lider tarafından alınmaktadır. Bu tarz liderlik tarzı sergileyenlerin dışında organizasyon içerisindeki amaçların, programların ve politikaların oluşturulmasında astların bir söz hakkının olmadığı ifade edilebilir. Liderin, astlarından beklentisi emirlerine sorgulamadan uyulması ve kendisine güven duyulmasıdır. Otokratik liderlik tarzının başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak şekilde akıllı ve güçlü bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134). Otokratik liderlik tarzında, lider herhangi bir sorunun çözümünde başkalarının fikirlerini almadan kendi düşünceleri doğrultusunda karar alabilir. Lider çalışanlara söz hakkı verip onların fikirlerini dinlemediği takdirde, bu durum iş ortamındaki verimliliğin düşmesine ve çalışanların motivasyonlarının azalmasına neden olabilir.

Otokratik liderlik tarzında toplumdaki yönetim ve karar alma yetkisinin sadece lidere ait olduğu söylenebilir. Otokratik liderlik tarzının sergilenmesi içinde bulunulan anın şartlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Otokratik ve bürokratik özellikleri fazla olan toplumdaki bireylerin istediklerine uygun bir tarz olması, daha hızlı bir şekilde karar verme imkânı sağlaması, lidere daha özgür biçimde hareket edebilme gücünü ve inancını vermesi açısından bazı yararlar sağlamasının yanında; liderin bazı yıkıcı davranışlar sergileyerek bencil davranmasına, diğer bireylere söz hakkı vermeyerek onların motivasyon düzeylerinin, iş tatmininin ve yaratıcılıklarının azalmasına yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Frangich (2023: 9) tarafından yapılan çalışmada, kriz süreci ile mücadelede önemli etkisi olan yöneticilerin içinde bulunulan durumun şartlarına göre otokratik liderlik özellikleri sergilemelerinin örgütün hayatta kalması için gerekli olduğu ortaya konulmuştur.

Organizasyonda çalışanların duygularını ve düşüncelerini fazla önemsemeyen otokratik liderlik tarzında iş tatminsizliği daha fazla görülürken örgüte olan bağlılık ise daha az düzeyde olabilmektedir. Otokratik liderlik tarzına sahip olan liderde yetki merkezde toplandığından dolayı karar alma süreci çok hızlı olmakta ve davranış biçimi etkilenmektedir. Bu tarz liderlik, bürokratik toplumların kültürel yapısı içerisinde yetişerek eğitim alan ve belli bir donanıma sahip bireyler için uygun bir liderlik tarzı olarak ifade

edilebilir (Serinkan, 2008: 156). Aynı zamanda, kriz durumları hedefe ulaşmada iş birliği sağladığından dolayı lidere otoriter bir şekilde kararları verme ve uygulama özgürlüğü de tanımaktadır (Tuğcu, 2004: 20). Rosing ve diğerleri (2020: 13) tarafından yapılan çalışmada, kriz anı gibi acil olarak ortaya çıkan durumlarda hızlı bir şekilde müdahale edilmesi gerektiğinden dolayı otokratik liderliğin her zaman maliyetli olmadığı ve bazı durumlarda takipçilerin güvenini artırdığı ortaya çıkmıştır.

1.2. Kriz Yönetimiyle İlgili Uygulamaların Liderlik Tarzları Bağlamında Değerlendirilmesi

Literatürde kriz yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi olan belirsizliğin neden olduğu kaygı durumlarında görev odaklı ve dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha fazla tercih edildiği yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda, literatürde kriz yönetiminde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, kriz sürecinde görev odaklı liderlerin krizi daha olumlu algıladıkları ve sürecin yönetiminde etkili oldukları ortaya konulmuştur (Huynh ve Hua, 2020: 583; İbrahimoğlu, 2011: 731; Kapucu ve Üstün, 2018: 559). Düzgün (2020: 492) tarafından kriz yönetiminde liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olabileceğini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, kriz öncesi dönemde vizyoner liderliğin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksu (2009: 2446) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin kriz yönetme becerileri ile vizyoner liderlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yöneticilerin sergilediği vizyoner liderlik tarzının kriz yönetimini de olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Balay ve diğerleri (2014: 230) tarafından yapılan çalışmada; hizmetkâr liderliğin kurumlarda güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlayacağı, birleştirici ve bütünleştirici bir rol oynayarak farklılıkların uyumlaştırılması yoluyla örgüt iklimine katkı sağlayacağı ortaya konulmuştur.

Literatürde kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar örnek olaylar üzerinden incelendiğinde, ABD’de yıkıcı etkisi ile tarihe geçmiş olan “Katrina Kasırgası” sürecinde yaşanan aksaklıkların kötü bir kriz yönetiminin örneği olduğu görülmüştür. Kriz yönetimi zafiyeti nedeniyle “Katrina Kasırgası” tarihe geçmiş bir afet olarak Amerikan Kriz Yönetimi yapılanması açısından kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında başarısız bir yönetim örneği olarak birçok akademik çalışmaya aldığı eleştirilerle konu olmuş ve köklü değişikliklere neden olmuştur (Yılmaz vd., 2014: 66). Demiröz ve Kapucu (2012: 95) tarafından “Katrina Kasırgası” ile ilgili yapılan çalışmada, yönetimin süreçte etkili olamaması nedeniyle idari personelin bu süreçte şaşkınlık yaşayarak bir kaos ortamının oluştuğu ve afete müdahalenin imkânsız hale geldiği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, “Katrina Krizi” büyük bir başarısızlık olarak

yönetişimin tüm boyutlarında ve yönetiminin her kademesinde kendini göstermiştir. Küresel açıdan değerlendirildiğinde ise, bu durumun ülkenin imajını da olumsuz yönde etkileyen kötü bir kriz yönetimi ve yönetim örneği olduğu görülmüştür (Farazmand, 2007: 153).

Türkiye’de bir kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınına yönelik oluşturulan hükümet politikaları ve bu politikaların uygulanmasında etkili olan liderlerin davranışları değerlendirildiğinde, başarılı bir kriz yönetimi sergilediği ifade edilebilir. Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin etkin yönetiminde; Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, valilikler, bilim kurulu üyeleri, sağlık çalışanları, sivil toplum kuruluşları ve bakanlıkların iş birliği ve koordinasyon hâlinde çalışmaları etkin olmuştur. Türkiye’de salgınla mücadele sürecinde Sağlık Bakanı başkanlığında alanında uzman üyelerden oluşan bilim kurulu kurularak kriz yönetim ekibi oluşturulmuştur. Kriz sözcüsü olarak Fahrettin Koca seçilerek topluma verilecek bilgiler tek bir ağızdan söylenmiştir. Kriz sürecinde etkili olan liderlik türleri arasında Fahrettin Koca’nın; işine odaklılığı, sorumluluğu, kararlı ve azimli olmayı vurgulayan görev odaklı liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür. Türkiye’nin salgın sürecinin yönetiminde gelişmiş ülkelere göre hem liderlik hem de sağlık sektöründeki hizmetler sayesinde daha iyi performans göstererek başarılı bir yönetim sergilediği söylenebilir (Çakıroğlu, 2024: 169-170).

Türkiye’de kriz yönetimi ile mücadele sürecinde liderin öncelikle güven vermesi ve geleceği düşünerek hareket etmesi önemlidir. Lider ile toplumdaki bireyler arasında sağlıklı ve açık bir iletişim kurulması gerekmektedir. Krizle mücadelede liderin sahip olması gereken nitelikler arasında; güncel gelişmeleri takip etme, yeniliğe açık olma, sosyo-kültürel, siyasi, teknolojik yenilikleri ve gelişmeleri takip etme gibi özellikler yer almaktadır. Liderin topluma önderlik etme rolünü sürdürülebilir kılması için vatandaşlarla güven temelli duygusal bağ kurması gerekmektedir. Kriz süreci ile mücadelede etkin rol oynayan liderler, vatandaşları ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek onların motivasyonunun yükselmesine ve harekete geçmelerine yardımcı olmalıdır. Liderin, kriz yönetimi ve iletişimi açısından etkin bir biçimde sorumluluk alarak problemlerin çözümünde görev üstlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Göksu, 2018: 254). Covid-19 salgınının yönetiminde Türk toplumunda güven kavramı ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda, Fahrettin Koca’nın bilimsel, samimi, işine odaklı, sorumluluk sahibi, şeffaflık, dürüstlük, kararlılık, doğru ve zamanında bilgilendirme gibi özellikleri sayesinde güven veren bir liderlik profili sergilediği söylenebilir.

Kapucu ve Üstün (2018: 548) tarafından yapılan çalışmada; görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları arasında, kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın görev odaklı liderlik davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fernandez ve Shaw (2020: 39) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 pandemisinin ortaya çıkardığı zorluklarla mücadele edilmesinde ilk olarak yetkilendirmeyi, katılımı ve iş birliğini vurgulayan hizmetkâr liderliğin önemli bir rolü olduğu ortaya konulmuştur. Crayne ve Medeiros (2020: 2) tarafından yapılan çalışmaya göre, Covid-19 salgınıyla mücadelede Kanada Başbakanı Justin Trudeau'nun karizmatik, Almanya Başbakanı Angela Merkel'in pragmatist, Brezilya Başkanı Jair Bolsonaro'nun ideolojik liderlik özellikleri gösterdikleri görülmüştür.

Covid-19 salgınıyla mücadelede siyasi liderlerin salgına yönelik etkili bir güç olarak yaklaşımları mücadele sürecinde önemli bir etken olmaktadır. Ancak, krizle mücadele sürecinde siyasi liderlerin davranışlarında aynı duyarlılığı görmek mümkün olmamaktadır. Kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınıyla mücadelede liderlerin sergilediği davranışlar, medya aracılığıyla yaptığı açıklamalar gündemi etkileyerek salgın ile mücadelenin yönünü etkilemiştir. Aynı zamanda, siyasi liderlerin tutumları ülkelerin salgınla mücadeledeki rolünde belirleyici olarak vaka sayılarına ilişkin tablonun seyrini de etkilemiştir. Bu bağlamda, Almanya ve Yeni Zelanda hem siyasi lider yaklaşımı hem de salgınla mücadele konusunda başarılı örnekler olarak değerlendirilirken; Brezilya ve ABD ise bu konuda başarısız örnekler olarak değerlendirilebilir (Gezgüç ve Duman, 2020: 255).

Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği kapsamında yapılan çalışmaların özellikle yerel yazında oldukça sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Literatürde kriz yönetimi ve liderlik alanında yapılan çalışmalarda genellikle kriz liderlerinin çalışanlara karşı yaklaşımının, bireylerle kurdukları iletişimin ve krizi çözüme sürecindeki becerilerinin bütünsel olarak ele alınması gerektiği ortaya konulmuştur. Covid-19 krizi sürecinde yaşanan belirsizlik nedeniyle bireylerin stres ve kaygı düzeylerinin artmasını önlemek için kriz liderlerine çalışanlarına karşı empati göstermeleri, yakın ilişkiler kurarak onlara değer vermeleri, saygı duymaları ve çalışanlarının ruh sağlıklarını korumaları için destekleyici olmaları gerektiği önerilmiştir. Aynı zamanda, kriz liderlerinin çalışanlarına karşı gösterdikleri olumlu yaklaşımın yanı sıra onlarla kurdukları iletişimde güvenilir olmaları, hızlı karar almaları, krizin ortaya çıkardığı yeni duruma uyum sağlayarak durum değerlendirmesi yapmaları, şeffaf davranmaları, diğer paydaşlarla iş birliği yaparak bilgi alışverişinde bulunmaları, doğru bilgileri paylaşmaları ve umut verici olmaları gerekmektedir (Yağız, 2022: 398).

Sonuç ve Öneriler

Çalışmada, kriz sürecinin yönetiminde önemli rol oynayan liderlerin sergilediği davranışların ve tutumların krizle mücadelede nasıl bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmiştir. Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle birlikte artan rekabet koşulları altında toplumların ya da işletmelerin krizlerle karşılaşma ihtimalleri artmaktadır. Literatürde kriz yönetimi ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında; dönüşümcü, görev odaklı, hizmetkâr, karizmatik, vizyoner ve işbirlikçi liderlik tarzlarının krizin yönetilmesi sürecinde daha etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, krizin planlanması ve yönetilmesi sürecinde liderin sahip olduğu özellikler, yetenekler ve beceriler oldukça önemlidir. Kriz ortaya çıktığı andan itibaren uygun davranışların sergilenmesi için liderin sağlıklı bir iletişim sağlama, doğru ve hızlı karar verme gibi becerilerini içinde bulunulan anın şartlarına göre uygulaması gerekmektedir.

Bu çalışmada kriz süreciyle mücadelede liderin sergilediği tutumların ve liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısında önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışma, kriz yönetimi ile ilgili örnek olaylar üzerinden kriz durumlarında ortaya çıkan liderlik tarzlarının incelenmesi ve farklı ülke uygulamalarının ortaya çıkarılmasıyla literatüre katkı sağlayacaktır. Krizler içinde bulunulan duruma göre farklı nedenlerle ortaya çıkabilmekte ve küreselleşmeyle birlikte değişen toplumsal, ekonomik, teknolojik ve dış çevre şartlarındaki gelişmeler nedeniyle olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu bağlamda, krizlerin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin en aza indirilmesi ve sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi üzerinde liderler önemli bir belirleyici unsur olmaktadır. Kriz yönetiminde etkili olan temel liderlik yetkinlikleri arasında; doğru ve hızlı karar alma, sorumluluk sahibi olma, kararlılık, şeffaf iletişim, işine odaklı olma, vizyon sahibi olma, güven verme, yeniliğe açık olma, motivasyonu sağlama, başkalarını etkileme ve yönlendirme gibi faaliyetler yer almaktadır.

Küresel bir kriz olarak dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınıyla mücadelede Türkiye’de önemli rolü olan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın söylemlerinin ve davranışlarının vatandaşlar arasında güven ortamının oluşması açısından oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınının yönetiminde liderin tutumlarının ve sergilediği davranış özelliklerinin salgın yönetimi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Kriz yönetimi zafiyeti nedeniyle ABD’de yıkıcı etkisiyle tarihe geçmiş olan “Katrina Kasırgası” sürecinde yaşanan aksaklıklar kötü bir kriz yönetiminin örneği olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda, özel ya da kamu kurumlarında yaşanan krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için

liderler tarafından nasıl davranışlar sergilenmesi gerektiği üzerinde durularak kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Kriz anı gibi durumlarda belirsizliğin yaratmış olduğu kaygı ve panik ortamı içerisinde bireyler güven duyulan liderlerden daha fazla etkilenecek onların söylediklerini uygulamaktadır. Liderin sahip olduğu özelliklerin ve tutumlarının kriz sürecinin neden olduğu olumsuz etkilerin azaltılmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu bağlamda, kriz ortaya çıkmadan önce her türlü koşulların dikkate alınarak planların yapılması, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda eğitilmesi ve toplumun bilinçlendirilmesi fayda sağlayabilir. Aynı zamanda, kriz sürecinde liderin sahip olduğu özellikler ve sergilediği davranışlar toplumda güven düzeyinin artmasını sağlayabilir. Herhangi bir kriz ortaya çıktığında içinde bulunulan durumun şartlarına göre yöneticilerin uygun olan liderlik tarzlarından birinin ya da birkaçının özelliklerini sergilemesi krizin yıkıcı etkilerinin azaltılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca, kriz yönetiminde sergilenen liderlik davranışları toplumların kültürel yapısına göre farklılık gösterebileceği için toplumlar arası farklılıkları ortaya koyacak çalışmalar yapılabilir. Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için tüm birimlerin koordinasyon ve iş birliği hâlinde faaliyetlerini gerçekleştirmesi önerilebilir.

Kaynaklar

- Abdullah, B. (2004). *Krizleri fırsata dönüştürmek*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ajzenman, N., Cavalcanti T., & Da Mata, D. (2020). More than words: leaders speech and risky behavior during a pandemic, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3582908, (20.06.2021).
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), 1-20.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik, Journal of Yasar University, 4(15), 2435-2450.
- Aksu, A., & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri, Education Sciences, 4(2), 448-464.
- Alkhwilani, M., Haderi, S., Bohari, A., Ahmed, F., & Rahim, N. (2016). Charisma leadership an important determinant for the crisis management, International Journal of Business and Social Science, 7 (9), 126-136.
- Ansell, C., & Gash, A. (2012), Stewards, mediators, and catalysts: toward a model of collaborative leadership, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 17(1), 2-21.
- Arbabi, A., & Mehdinezhad, V. (2015), The relationship between the school principals' collaborative leadership style and teachers' self-efficacy, Palestine of the Third Millennium–Civilization and Sport, 16(2), 125-131.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması, TİSK Akademi, 4 (7), 138-172.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.
- Balaban, S. (2018). Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R., Kaya, A., & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(1), 230-249.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 43-53.
- Bennis, W. (2016). Bir lider olabilmek, (Çev. Sıtkı Utku Teksöz), Aura Yayınları, İstanbul.

- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: public leadership under pressure*, Cambridge University Press, New York.
- Brewer, C. (2010). *Servant leadership: a review of literature*, *Online Journal For Workforce Education and Development*, 4(2), 1-8.
- Bulduklu, Y., & Karaçor, S. (2017). *Sağlık hizmetlerinde kriz iletişimi ve yeni medya*, *Atatürk İletişim Dergisi*, (14), 279-296.
- Canöz, K., & Öndoğan, A. G. (2015). *Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü*, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-59.
- Cerit, Y. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi*, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (56), 547-570.
- Ceylan, A., & Yöndem, G. E. (2021), *Kriz yönetiminde liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi*, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(79), 292-303.
- Crayne, M. P., & Medeiros, K. E. (2020). *Making sense of crisis: charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to covid-19*, *American Psychologist*, (2), 2-12.
- Çağlar, İ. (2004). *İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılması analizi ve Çorum örneği*, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çakıroğlu, N. (2024). *Türkiye’de covid-19 salgın yönetiminin liderlik davranışları açısından değerlendirilmesi: Fahrettin Koca örneği*, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, E. (2010). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*, *Celeddin Serinkan (Ed.), Çok Uluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik içinde (255-273)*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Çekmecelioglu, H. (2014). *Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri*, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelik, A., Akgemci, T., & Akyazı, T. E. (2016). *A Comparison between the styles of transformational leaders and authentic leaders in crisis management*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 183-196.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). *Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Demiröz, F. & Kapucu, N. (2012). *The Role of leadership in managing emergencies and disasters*, *European Journal of Economic and Political Studies- EJEPS*, 5(1), 91-101.

- Detert, J. R., & Burris E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Diñcer, M. K., & Bitirim S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Doğan, S. (2018). Çağdaş liderlik yaklaşımları vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, Nezahat Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama içinde* (97-141), Pegem Yayınları, Ankara.
- Düzgün, A. (2020), Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği, *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Emen, M., & Hamza, S. (2020). Kriz ortamlarında dönüşümcü liderliğin rolü: mcdonald's örneği, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 110-123.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayınları, 11. Baskı, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*, Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Yayınları, Ankara.
- Farazmand, A. (2007). Learning from katrina crisis: a global and international perspective with implications for future crisis management, *Public Administration Review*, 67(1), 149–159.
- Fernandez, A., & Shaw, G. P. (2020), Academic leadership in a time of crisis: the coronavirus and covid-19, *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Fey, C. F., Adaeva M., & Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in russia?, *International Business Review*, 10 (6), 615-643.
- Filiz, E. (2007). *Kamu yönetiminde kriz yönetimi*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Frangich, M. S. (2023), “Is Being an autocratic leader the best style to combat for survival in the time of crisis?”, *IBIMA Business Review*, (2023), 1-9.
- Gezgüç, G. M. & Duman, D. (2020). Pandemiyle mücadele ve siyasi liderlerin tutumları: ABD, Almanya, Brezilya ve Yeni Zelanda karşılaştırması, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 253-275.
- Göksu, O. (2018). *Siyasal iktidar inşasında lider olgusu: lider tipolojileri bağlamında Recep Tayyip Erdoğan incelemesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hayward, B. A. (2005). *Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization*, Unpublished Master Thesis, Rhodes University.

- Head, B. W. (2019). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies, *Policy and Society*, 38(2), 180-197.
- Hittle, B., & Leonard, K.M(2011). Decision making in advance of a supply chain crisis, *Management Decision*, 49(7), 1182-1193.
- Huynh, N., & Hua, N. A. (2020). Görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Vietnam'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerden kanıtlar, *Yönetim Araştırmasındaki Gelişmeler Dergisi*, 17(4), 583-604.
- İbrahimoğlu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731-747.
- Kapucu, N., & Üstün, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector, *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561.
- Kesim, E., & Kayhan, M. (2022). İşbirlikçi liderlik ve organizasyon başarısına etkileri, *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Kets De Vries, M. (2007). Liderliğin gizemi: işletmelerde liderlik davranışı, (Çev. Zülfü Dicleli), Acar Yayınları, İstanbul.
- Klann, G. (2003). Crisis leadership: using military lessons, organizational experiences and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What is leadership?, *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280-283.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- Kouzes, J. Z., & Posner, B. Z. (2008). Crisis management in crisis?, *Administrative Theory & Praxis*, 30(2), 155-183.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature, *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mengü, S., & Akın, F. (2004). The Significance of ethical leadership vision for enabling public relations activities to reach an ethical level, 2nd. International Symposium Communication in the Millennium (pp.771), İstanbul.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*, Sage Publications, 4th Edition, Thousand Oaks.
- Özdevecioğlu, M., & Kangür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri, *Karamanoğlu*

- Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (1), 53-82.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: a theoretical model, Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: how autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts, *Frontiers in Psychology*, (13), 1-18.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Senge, P. M. (2004). Beşinci Disiplin, (Çev. Ayşegül İldeniz), Yapı Kredi Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Scrinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar), Nobel Yayınları, Ankara.
- Silva, A. (2016). What is leadership?, *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-6.
- Stockham, A. (2016). Leadership in practice: an analysis of collaborative leadership in the conception of a virtual ward, *Nursing Management*, 23(6), 30-34.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şenkal, O., & Ocak, M. (2020). Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 6-22.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topcu, M. (2017). Kriz liderliği ve krizleri fırsata çevirmede dönüştürücü-vizyoner liderlik, *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.
- Tuğcu, Ş. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi, *Selçuk İletişim*, 3(2), 16-22.
- Uçkun, G., Latif, H., & Şeneldir, O. (2021). Kriz ve stres sürecinde liderlik türleri kurumsal duygusal zekâyı ve insan kaynakları motivasyonunu nasıl etkileyebilir?, *Opus International Journal of Society Researches*, 17(38), 5819-5841.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership?, Mobley, WH, Wang Y. ve Li, M. (Ed.), In *Advances in Global Leadership* (pp. 9-36). Emerald Group Publishing Limited.

- Uzun, A. (2020). Kötü huylu problem perspektifinden covid-19 pandemisi ile mücadele stratejileri: teorik ve pratik bir analiz, *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 1194-1214.
- Uzun, A. (2021). Covid-19 ile mücadelede kolaylaştırıcı bir faktör olarak yönetsel kapasite: ülke deneyimlerinden yansımalar, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (30), 1-18.
- Ünal, M. (2012). 21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Walter, F., & Bruch H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: an empirical study at the organizational level of analysis, *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782.
- Williams, E. A., Pillai, R., Lowe, K. B., Jung, D., & Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values and voting behavior in the 2004 presidential election, *The Leadership Quarterly*, 20(2), 70-86.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Yağız, F. N. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği: sistematik tarama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 388-401.
- Yeter, N. (2019). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerine etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., & Akdeniz, B. (2014). Kurumsal yapı ve işleyişle ABD’de kriz yönetimi, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(1), 59-72.
- Zel, U. (2001), *Kişilik ve liderlik*, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

Hizmetkâr Liderlik

Yavuz Sezer Oğuzhan¹

Özet

İnsanlığın var olduğu andan itibaren süreçleri ve insanları yönetmek her zaman bir gereksinim olmuştur. Bu gereksinimin nedeni olayları, durumları ve geleceği bir düzene oturtmak ve sağlıklı kararlar alınabilmesini sağlamaktır. Bazen bilinçli bazen de bilinç dışı bir şekilde yapılan liderlik, birçok kapıyı aralarken bu sürecin bilim alanında araştırma konusu olması ise yakın zamana denk gelmektedir. Klasik liderlik yaklaşımlarının artık cevap bulmadığı bazı liderlik davranışları bilim insanlarını farklı arayışlara itme gereksinimini doğurmuştur. Bu bağlamda “Modern Liderlik Teorileri” çatısı altında birçok liderlik yaklaşımını görmek olanak dahilindedir. Özellikle hızla değişen ve gelişen dünyada liderlik algılarında da değişim ve gelişim göze çarpmaktadır. İnsan odaklı dönüşümün yaşandığı yirminci yüzyılda “Dönüştürücü Liderlik”, “Demokratik Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Otantik Liderlik” gibi yeni liderlik yaklaşımları modern dönemde bilimsel olarak karşımıza çıkarken literatürde kendisine yer bulan liderlik anlayışlarından biri de “Hizmetkar Liderlik” olmuştur.

İlk kez 1970 yılında Greenleaf tarafından “*Servant as Leader*” başlıklı makalesinde konu edilen Hizmetkar Liderlik, özellikle 90’lı yılların başında yoğun bir araştırma konusu olduğu görülmektedir. Söz konusu makale, özellikle lider özelliklerine yoğunlaşmıştır. Ancak yine Greenleaf (1972) “*The Institution as Servant*” isimli bir makale yayınlamış ve bu sefer sadece lider pozisyonundaki bireylerin değil aynı zamanda örgütlerin de hizmetkar liderlik yapma süreçlerine değinmiştir. Bu bağlamda Hizmetkar Liderlik, tek taraflı değil çok taraflı bir sürecin parçaları haline gelmiştir. Hizmetkar lider, salt bir şekilde hizmet etmeyi değil takipçileri için ortak ‘iyi’yi sağlamak ve çalışanların gelişimine katkı sunmak olarak tanımlanabilecektir (Page ve Wong, 2000). Bu durumda lider, gerektiğinde özverili olmalı, takipçilerin gereksinimini karşılamalı ve kendisi gibi lider yetiştirebilmelidir (Matteson ve Irving, 2006).

1 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Orcid No: 0000-0002-1097-9094

Giriş

İş dünyasının iyice karmaşıklaştığı şu dönemde en değerli kaynak olarak insan ve ona dair çok şey en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Elton Mayo'nun 1924 yılında gerçekleştirdiği Hawthorne Araştırmaları, insanın mekanik bir varlık değil duygusal ve mantıksal bir varlık olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Hawthorne Araştırmaları, yönetimsel olarak da bir milat olmuş ve çalışanların tatmin ve mutlu edilebilmesi örgütler için öncelikli duruma gelmiştir.

İnsanlığın var olduğu andan itibaren süreçleri ve insanları yönetmek her zaman bir gereksinim olmuştur. Bu gereksinimin nedeni; olayları, durumları ve geleceği bir düzene oturtmak ve sağlıklı kararlar alınabilmesini sağlamaktır. Bazen bilinçli bazen de bilinç dışı bir şekilde yapılan liderlik, birçok kapıyı aralarken bu sürecin bilim alanında araştırma konusu olması ise yakın zamana denk gelmektedir. Klasik liderlik yaklaşımlarının artık cevap bulmadığı bazı liderlik davranışları bilim insanlarını farklı arayışlara itme gereksinimini doğurmuştur. Bu bağlamda “Modern Liderlik Teorileri” çatısı altında birçok liderlik yaklaşımını görmek olanak dahilindedir. Özellikle hızla değişen ve gelişen dünyada liderlik algılarında da değişim ve gelişim göze çarpmaktadır. İnsan odaklı dönüşümün yaşandığı yirminci yüzyılda “Dönüştürücü Liderlik”, “Demokratik Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Otantik Liderlik” gibi yeni liderlik yaklaşımları modern dönemde bilimsel olarak karşımıza çıkarken literatürde kendisine yer bulan liderlik anlayışlarından biri de “*Hizmetkâr Liderlik*” olmuştur.

Değişen ve dönüşen dünya koşullarında liderlerin takipçileri ile olan ilişkileri de araştırma konusu olmuş ve literatüre yeni liderlik anlayışları eklenmiştir. Esasında çok eski zamanlarda da görülmüş olan modern liderlik tarzları, 20. yüzyıldan itibaren araştırılmaya başlanmıştır. Hizmetkâr liderliği diğer liderliklerden ayıran en temel özellik, liderlerin takipçilerinin istek, arzu ve şikayetlerini dikkate alıp takipçilerin tatmin ve mutlu olmalarını sağlamakta kendilerini sorumlu görmeleridir.

Liderlik Kavramı

Lider kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü'nde (sozluk.gov.tr) “önder, şef” anlamına karşılık gelmektedir. Bazı çalışmalarda ‘önder’ kelimesinin de tercih edildiğine şahit olunmaktadır. Dilimize İngilizceden geçen “lider” kelimesi İngilizcede “lead” kökünden gelmekte ve “öncülük yapmak” “yol göstermek”, “rehberlik etmek” anlamı taşımaktadır (tureng.com). “Leader” ise “öncülük, rehberlik eden ve yol gösteren” anlamındadır.

Liderlik, çok eski dönemlerden beri insanlar üzerinde derin etki bırakan, merak uyandıran ve onları yönlendiren sırlı bir süreçtir. Bu sırlı sürecin mimarları ise liderlerdir. Liderler, çevresindeki insanlardan farklı özellikler ve davranışlar sergiledikleri için her zaman ilgi odağı olmayı başarmışlardır. İnsanlık tarihi başladığı andan bugüne kadar anlamlandırılmaya çalışılan liderlik kavramı, ancak 20. yüzyılda yönetim çatısı altında araştırılmaya başlanmıştır. Akatay, Yücekaya ve Kışat (2016), başarılı olmayı ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefleyen örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Zira Yücekaya (2021), örgüt kaynaklarından insan kapasitesi sürekli olarak geliştirilebilme özelliğine sahip olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde oluşan formel ve/veya informal gruplar, kendilerini bir adım öne taşımayı, motive olmayı ve amaçlarına ulaşabilmeyi sağlamak adına bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

Hizmetkâr liderlik kavramı yeni bir kavram değildir; zira asırlardır tüm kültürlerde var olan, uygulanan, temel ve tükenmeyecek olan ilkelerden oluşmaktadır (Sendjaya ve Sarros, 2002; Spears, 1996). Belki de toplumların oluşmasıyla başlayan hizmetkâr liderlik süreci, teknoloji ve uygarlığın değişse bile farklı boyutlarla varlığını devam ettirecektir.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Araştırmacı	Tarih	Tanım
Blackmor	(1911)	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
Bernard	(1927)	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yönelmektir.
Copelve	(1942)	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
Lipham	(1964)	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
Dubin	(1976)	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
Rost	(1993)	Liderlik, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Gallagher vd.	(1997)	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Etkili bir liderlik anlayışının *yol modellemesi yapmak, belirlenmiş ve benimsenmiş vizyona ilham olmak, süreçle ilgili mücadele göstermek, kendinden başkasını motive etmek ve onları motive etmek* gibi beş temel faktörü bulunmaktadır (Kouzes ve Posner, 2007).

Liderliğin en çok kavramlaştırıldığı dört temel açıklama söz konusudur (Cummings, MacGregor, Lee, Wong, Lo ve Stafford, 2010):

- ✓ Liderlik, bir süreçtir.
- ✓ Liderlik, etkiyi kapsamaktadır.
- ✓ Liderlik, bir takım oluşturmayı içermekte ve takım içerisinde meydana gelmektedir.
- ✓ Liderlik, ortak bir misyonu tanımlayan amaçları gerçekleştirmeyi kapsamaktadır.

Etkili liderler, örgüt için bir vizyon yaratmakla yetinmemekte bunun yanı sıra takipçilerine bunu açık bir şekilde iletme, herkes tarafından benimsenecek yeni vizyon oluşturmakta ve bu doğrultuda tüm örgütsel faktör ve süreçlere yol gösterici olmaktadır (Parris ve Peachey, 2013).

Hizmetkâr Liderlik

İlk kez 1970 yılında Greenleaf tarafından “Servant as Leader” başlıklı makalesinde konu edilen Hizmetkâr Liderlik, özellikle 90’lı yılların başında yoğun bir araştırma konusu olduğu görülmektedir. Söz konusu makale, özellikle lider özelliklerine yoğunlaşmıştır. Ancak yine Greenleaf (1972) “The Institution as Servant” isimli bir makale yayınlamış ve bu sefer sadece lider pozisyonundaki bireylerin değil aynı zamanda örgütlerin de hizmetkâr liderlik yapma süreçlerine değinmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr Liderlik, tek taraflı değil çok taraflı bir sürecin parçaları haline gelmiştir. Hizmetkâr lider, salt bir şekilde hizmet etmeyi değil takipçileri için ortak ‘iyi’yi sağlamak ve çalışanların gelişimine katkı sunmak olarak tanımlanabilecektir (Page ve Wong, 2000). Bu durumda lider, gerektiğinde özverili olmalı, takipçilerin gereksinimini karşılamalı ve kendisi gibi lider yetiştirebilmelidir (Matteson ve Irving, 2006).

Greenleaf, (1972), *The Institution As Servant*” başlıklı makalesinde hizmetkâr liderlik sürecinin yöneten ve lider olan kişiler ile örgütlerin de hizmetkâr olma özelliğine vurgu yapmış ve toplumlara fayda sağlayacağını ifade etmiştir. Hizmetkâr liderlik, sadece örgüt içi değil örgüt dışına da taşan bir liderlik sürecini kapsamaktadır (Graham, 1991).

Hizmetkâr liderlik; insanlara değer vermeyi, onları geliştirmeyi, topluluk oluşturmayı, güvenilir olmayı, diğerlerinin iyiliği için öncülük etmeyi, her bir bireyin ortak iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik etmektedir (Laub, 2004).

Hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr liderle ilgili literatürde birçok tanım bulunmakla beraber bu tanımların bazıları **Tablo 2**'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik ve Lider Tanımları

Araştırmacı	Tarih	Tanım
Laub	(1999)	Hizmetkâr liderlik, takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır.
Page ve Wong	(2000)	Hizmetkâr liderler; öncelikli amaçları, ortak iyiliğin sağlanması için tamamlanması gereken amaçların yararına yönelik diğerlerinin gelişimine ve iyi olmalarına yatırım yapma yani emek harcama yoluyla onlara hizmet emek olan liderlerdir.
Fındıkcı	(2009)	Hizmetkâr liderler, engeller ile başa çıkmış, başkalarının gereksinimlerine kendi gereksinimlerinden önce yer veren, kendilerini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve insani değerlere sözde, özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu gönül insanlarıdır.
Beck	(2014)	Hizmetkâr liderlik, çalışanlara daha fazla hizmet etmeyi, iş yaşamını hem ekonomik hem de sosyal bir bakış açısıyla daha geniş değerlendirmeyi, çalışanlar için grup olma hissini oluşturmayı ve artırmayı, yönetim kararlarında astların katılımını sağlayarak liderlik gücünü kısmi olarak paylaşmayı öne çıkaran bir anlayıştır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Hizmetkâr liderin hizmet bilinciyle kendisini grubun en altında konumlandırması sahip olması gereken başlıca özellikler arasındadır. Sahip olunan bu özellik, liderin başarısı üzerinde taviz götürmez bir etki oluşturmaktadır (Akiş, 2004).

Modern liderlik anlayışlarından biri olan hizmetkâr liderlik, yüzyıllardır tüm kültürlerde yaşanan temel ve sonsuz prensiplerle şekillenmektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002; Spears, 1996). Hizmetkâr liderliğin ana unsuru değerlerdir. Hizmetkâr liderlik kavramını, kendisi dışındakilere saygılı

davranma ve tevazu sahibi olma değerlerine oluşturmaktadır. Bireylerarası ilişkilerin oluşturulmasına öncülük eden doğruluk, dürüstlük gibi nitelikler de Hizmetkâr liderin bireysel liderlik değerlerini oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderler şartsız sevgi sunarak takipçilerini sahiplenmekle beraber onlara değerli görmekte ve güven özelliği ile de örgütteki çalışanları bir arada tutmaktadırlar. Bu durum, takipçilerin güçlenmesini sağlayarak güçlendirmede güvenli bir ortam yaratılmakta; bununla birlikte empati, sabır ve ilişkileri teşvik edici de olmaktadır. Hizmetkâr liderin değerleri sadece takipçilerin kişisel özelliklerine etki etmemekte aynı zamanda örgütlerini de olumlu yönde şekillendirmektedir (Russell, 2001).

Akuchi (1993), hizmetkâr liderlik anlayışının İncil'den ilham aldığını belirtirken Müslüman araştırmacılar ise hizmetkar liderliği, Muhammed Peygamber'e isnat etmektedirler. Bu durum ise hizmetkâr liderliğin manevi boyutlarla beslendiğini ortaya koymaktadır.

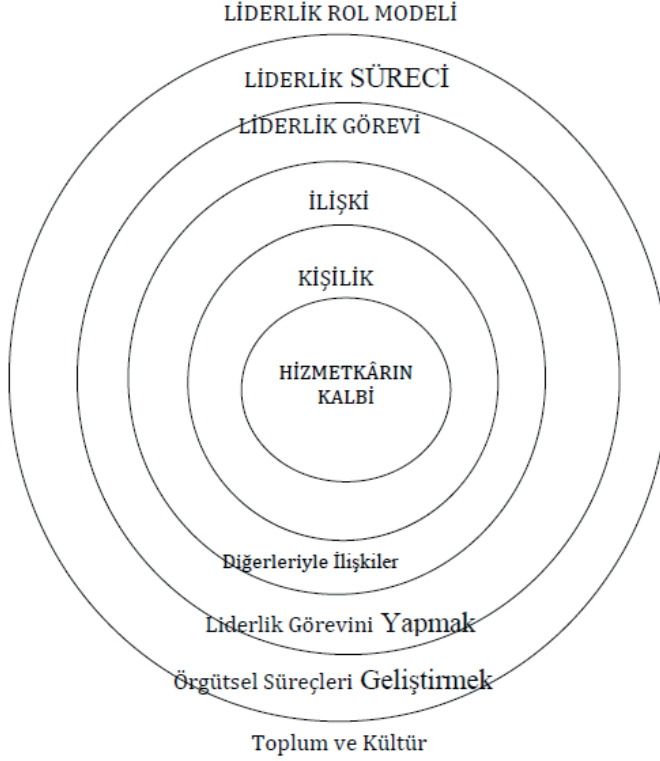
Page ve Wong'un (2000) Hizmetkâr liderlik ile ilgili oluşturdukları kavramsal çerçeve **Tablo 3**'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

1.	Karakter Odaklılık (Liderin kişiliği)	Bir hizmetkarın tutumunu geliştirmek, değerlere odaklanmak, güvenilirlik ve motivasyona ile ilgilidir.	✓ Bütünlük ✓ Alçakgönüllülük ✓ Hizmetkarlık
2.	İnsan Odaklılık (Liderin Davranışları)	İnsan kaynağını geliştirmek, ilişkilere odaklanmak, insanlarla ve başkalarını geliştirmeye olan bağlılığıyla ilgilidir.	✓ Başkalarıyla ilgilenmek ✓ Güçlendirmek ✓ Geliştirmek
3.	Görev Odaklılık (Liderin Yaptıkları)	Üretkenlik ve başarıya ulaşmak için liderin görev ve gerekli becerilerine odaklanmakla ilgilidir.	✓ Vizyon ✓ Hedef belirleme ✓ Liderlik
4.	Süreç-Oryantasyon Odaklılığı (Liderin Organizasyon Biçimleri)	Organizasyonun verimliliğinin artırılması ile ilgili olarak, liderin esnek ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme becerisi ile ilgilidir.	✓ Modelleme ✓ Takım oluşturma ✓ Karar verme sürecinin paylaşılması

Kaynak: Page ve Wong (2000).

Patterson, hizmetkâr liderliği oluşturan yedi boyutu bir model yardımıyla açıklamaktadır.



Şekil 2. Genişleyen Daire Modeli

Kaynak: Page ve Wong, 2000.

Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri

Hizmetkâr liderlerin temel amacının hizmet etmek olduğunu belirten Yıldız ve Yıldız (2016), takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmakta, ahlaki öğretilere sadık, ilişkilerini sevgi üzerine kurmuş ve alçakgönüllü kimselerdir (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler, takipçilerine yön tayin etmekte onları tamamlama amacıyla bilinçli bir etkinlik oluşturarak takipçilere hizmet etme sanatını icra etmektedirler. İnsanlara hizmet etmenin yanı sıra sevgi, hoşgörü, insani değerleri, değişimi ve dönüşümü kapsamaktadır (Fındıkcı, 2009). İnsanlara hizmet ederken güç ve bilgelik boyutlarını harmanlayıp tutum ve davranış sergileyen hizmetkâr liderler (Çaldıranlı, 1998; Giampetro-Meyer, Brown, Browne ve Kubasek, 1998), fedakârlıkları, vizyon sahibi olmaları ve güven vermeleri ile öne çıkarken (Patterson, 2003; Waddell, 2006) yöneticilerin yaptığı gibi verdiği emirlerin tutulmasını beklememekte grubu ile karşılıklı ayna pozisyonunda olan grup

üyelerinin gelişini takip ederek hizmet etmekten geri durmamaktadırlar (Akiş, 2005). Hizmetkâr liderler, bireysel çıkarlarından önce takipçilerinin gereksinimlerini anlamaya ve karşılamaya odaklanmaktadırlar (Matteson ve Irving, 2006).

Hizmetkâr liderler, hizmet etme güdüsü ile eylemlerini gerçekleştirirken güce tamah edenlerden ve maddiyat elde etme gereksiniminden farklılık göstermektedirler (Frick, 2004) ve ilişki kurmaktan çekinmeyen, güçlendirici etkiye sahip olan, bütünlüyci, ahlaki değerlere sahip, takipçilerin gelişimi için çaba sarf eden ve sadece içinde bulunduğu gruba değil topluma karşı yüksek sorumluluk sahibidirler (Ehrhart, 2004) ve bencil olmayan, kendinden ziyade topluma odaklanmaktadırlar (Neubert, Hunter ve Tolentino, 2016).

Spears (2010) ise etkin bir hizmetkâr liderde olması gereken özellikleri şu şekilde kategorize etmiştir:

- ✓ ***Dinleme Gücü:*** Lider, öncelikle kendini dinlemesiyle beraber bireysel ve toplumsal iletişimin önemli faktörlerinden biri olan dinleme fiilini gerçekleştirmelidir. Herhangi bir konuda isabetli karar verebilmesi için iyi bir dinleyici olması gereken lider, bu sayede kendisinin de dinlenmesini sağlayacaktır. Dinlemek, birinci anlamdaki dinleme fiili ile takipçilerin istek, şikâyet ve önerilerine önem vermesi ve bunlara karşılık verebilmesi anlamını da içermektedir.
- ✓ ***Empati Kurma Gücü:*** Kısaca kendinden başkasını anlamaya çalışma olarak tanımlanabilecek empati kavramı, sağlıklı iletişimde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle modern liderlik anlayışlarında insan faktörü diğerlerini anlamakla daha etkin hale gelmektedir.
- ✓ ***İyileştirme Gücü:*** İçinde bulunduğu ortamı, kendini ve takipçilerinin koşullarını iyileştirmeye çalışan hizmetkâr liderler, dönüşen dünyaya ayak uydurmakta ve kendisiyle birlikte çevresini de bu bağlamda motive etmesini bilmektedirler.
- ✓ ***Farkındalık Yaratma Gücü:*** Hizmetkâr liderler, öncelikle kendi farkındalıklarına sahip, özbilinci yüksek kimselerdir. Öz farkındalığa sahip hizmetkâr liderler, çevreye karşı da farkındalık sahibidirler. Bunların yanında takipçilerine de farkındalık yaratan hizmetkâr liderler, devamlılık sağlanması için de kendilerini sorumlu hissetmektedirler.
- ✓ ***İkna Etme Gücü:*** Hizmetkâr liderler hem içinde bulunulan durum konusunu kabullenme hem de verilen kararı kabul ettirme konusunda kendini ve takipçileri ikna edebilmesini bilmektedirler. Örgütün ve/veya grubun belirlenmiş amaç ve hedefleri de takipçiler tarafından ikna gücü sayesinde benimsenmesi sağlanmaktadır.

- ✓ **Kavram Oluşturma Gücü:** Hizmetkâr liderler, güçlü hayal güçleri ile yaratıcılık özelliklerini birleştirmesini bilmektedirler. Durumları ve vizyonu kavramsallaştıran liderler, somut hedefler koyarak amaç ve hedeflere ulaşmayı düşünmektedirler.
- ✓ **Öngörü:** Hizmetkâr liderler, gelecekte gerçekleşmesi olası durumları ve yaşanabilecek olası olayları önceden sezme yeteneğine sahiptirler. Liderlerde olması beklenen bu özellik, takipçiler tarafından da benimsenmesi beklenmektedir.
- ✓ **Hizmet Etme Gücü:** Hizmetkâr liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en temel özellik, liderlerin takipçilere karşı kendilerini sorumlu hissederek onların gereksinimlerine cevap verip hizmet etmektir. Takipçilerin gereksinimlerini karşılamaya çalışan liderler hem kendilerini hem de takipçilerini tatmin etmektedirler.
- ✓ **Takipçilerin Gelişimine Bağlılık Gücü:** Bir grup, her bireyin güçlü olduğu müddetçe güçlüdür. Bir zincir misali her halkanın sağlam olması liderlerin takipçilerinin güçlü olmalarını sağlamalarına bağlıdır.
- ✓ **Grup Oluşturma Gücü:** Liderlerin gerek bir amaç için olsun gerek doğal bir şekilde olsun takipçilerini bir arada toplama özellikleri vardır. Zaten liderler, diğer insanlar tarafından etrafında toplanılacak özellikler taşımaktadırlar. Belirlenmiş amaç ve hedefe ulaşmak için takipçilerle yol yürüyen hizmetkâr liderler ve takipçileri aynı yolda yürüyerek önlerine çıkan engelleri rahatça aşabileceklerdir.

Tüm bu özelliklerin yanında Laub (1999), hizmetkâr liderliğin altı özelliğinden bahsetmiştir. Bu özellikler şu şekildedir:

- ✓ **Takipçilere Değer Verme:** Hizmetkâr liderler, takipçilerini dinlemekte, anlamaya çalışmakta ve onlara değer verdiğini göstermektedirler.
- ✓ **Takipçileri Geliştirme:** Takipçilerin sahip olduğu yetenekleri keşfeden hizmetkâr liderler, bu yeteneklerin işlenmesi ve geliştirilmesi için çaba sarf etmektedirler.
- ✓ **Grup Oluşturma:** Hizmetkâr liderler, grup olarak çalışmanın daha verimli olduğunu bilmekte ve hem grubun hem de üst yapının verimliliğinin artmasına olanak sağlamaktadırlar.
- ✓ **Dürüst Davranma:** Takipçilere karşı açık ve net olmak hizmetkâr liderlerin özelliklerindedir. Takipçilere karşı şeffaf olan liderler aynı tutumu takipçilerden de beklemektedirler.

- ✓ **Liderlik Oluşturma:** Diğer liderlik tarzlarında sergilenen davranışlarda olduğu gibi hizmetkâr liderler de ciddi ve belirgin liderlik özellikleri sergilemektedirler. Bu liderlik sürecinde öngörülü olma ve hedef belirleme gibi temel özellikler sergilenmektedir.
- ✓ **Liderlik Paylaşımı:** Hizmetkâr liderler, alacağı kararların takipçilerle birlikte alınmasını sağlamaktadırlar. Hedef, amaç ve vizyon paylaşımı sayesinde takipçilerin bağlılıklarının daha da artması olanaklı hale gelmektedir.

Hizmetkâr liderliğin üç çeşit faydasından söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki örgütsel anlamda değerlendirilmiş ve liderlik potansiyeli olan çalışanların liderleri tarafından yetenekleri baz alınarak potansiyelin ortaya çıkarılması ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi; ikincisi, rahat olduklarından dolayı liderlik yetenekleri ortaya çıkan çalışanların üretime katkıda bulunabilmeleri ve üçüncü olarak da açık liderlik sayesinde verimliliğin en üst düzeye çıkarılması için bireysellikten ziyade grup çalışmasının oluşmasıdır (Taylor, Martin, Hutchinson ve Jinks, 2007).

Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Araştırmacılar tarafından yıllardır araştırılan hizmetkâr liderlik, olumlu özellikler taşıdığı gibi bazı olumsuz özellikler de taşımaktadır. Waterman (2011) ise hizmetkâr liderliğin olumlu ve olumsuz yönleri üzerinde çalışmıştır. Waterman hizmetkâr liderliğin olumlu yönlerini şu şekilde kategorize etmiştir:

- ✓ Hizmetkâr liderler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için insanlar bir araç değil hedeftirler.
- ✓ Takipçileriyle birlikte hizmetkâr liderler, gelişim ve dönüşüme açıktırlar. Bu amaç doğrultusunda hizmetkâr liderler, takipçilerin gereksinim duyabilecek her türlü bilgiyi ve çalışma olanağını yaratmasını bilmektedirler.
- ✓ Hizmetkâr liderler, çalışanların motive bir şekilde iş yapmalarına olanak sağlamaktadırlar.
- ✓ Hizmetkâr liderler, liderlik sürecinde neşeli ve bunun yanında ciddi olmaları gerektiğini bilmektedirler.
- ✓ Gücünü artırmak isteyen takipçilere her koldan yardım etmeyi kendilerine görev olarak görmektedirler.
- ✓ Hizmetkâr liderler, takipçilerin verimliliğini artırmak adına yoğun çaba sarf etmektedirler.

Waterman (2011) hizmetkâr liderliğin olumsuz yönlerini ise şu şekilde ifade etmiştir:

- ✓ Hizmetkâr liderlerin sergilemiş oldukları sadelik ve takipçilerin üzerine düşme eylemi takipçiler tarafından zayıflık olarak algılanabilecektir.
- ✓ Basamak halinde sürece dahil edilecek olan sıralamalar sistem tarafından kabul edilmeme olasılığını doğurabilecektir.
- ✓ İnanç ya da bir inancın parçasıymış gibi algılanabilme ve anlaşılammama olasılığını doğurmaktadır.
- ✓ Takipçilerin Hizmetkâr liderlerin tutum ve davranışlarına beklenen cevabı vermeme olasılığı söz konusudur.

Tartışma

Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi ve Durumsal Liderlik Teorisi gibi klasik liderlik anlayışlarının açıklamakta aciz kaldığı bazı lider tutum ve davranışları liderlik konusunda daha farklı anlayışların doğmasına olanak sağlamıştır. Modern dünyada insan odaklı anlayışların önem kazanmasıyla liderlerin de takipçilerine karşı tutum ve davranışları değerlendirmeye alınmıştır. Özellikle yirminci yüzyılın başlarında başlanan liderlik araştırmaları, literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, paternalist liderlik gibi modern liderlik anlayışlarından biri olan Hizmetkâr liderlik araştırmalarda kendine oldukça fazla yer bulmuştur. Esasında toplumların oluştuğu zamanlardan itibaren ortaya konan liderlik tarzları, sadece klasik liderlik anlayışları ile açıklanamamaktadır. Modern liderlik anlayışlarının da çok eski zamanlardan itibaren sergilendiği ancak araştırmaya konu olmadıklarını unutmamak gerekmektedir. Yirminci yüzyılda araştırmaya konu olmaları, sistematik hale gelmelerini sağlamıştır. Hizmetkâr liderlik anlayışında takipçileriyle yakın ilişkide bulunan liderlerin onların gereksinimlerini dinleme ve karşılama eylemlerini kapsamaktadır. Hizmetkâr liderler, kendilerini geliştirmekle kalmayıp takipçilerinin de gelişmelerini sağlamaktadırlar. Bu gelişmeyi sağlarken liderler, takipçilerin yeteneklerini de keşfedip işlemeyi kendilerine görev bilmekteirler.

Herhangi bir liderlikte olacağı gibi hizmetkâr liderliğin de davranış odaklı çalışmalarla birlikte ele alınıp literatüre katkı sağlanabilecektir. Kültürden kültüre farklılık gösterebilecek anlayışlar, hizmetkâr liderliğin sergilenmesi ve algılanmasında da farklı sonuçların doğması sonucunu doğurabilecektir.

Kaynakça

- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kışat, N. Ç. (2016). yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.
- Akiş, Y. T. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik, Ceo's Leadership Insights, Amrop Hever Turkey. (21), 12-15.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 299-314.
- Bernard, L. L. (1927). Leadership and propaganda. *An Introduction to Sociology*. New York: Heath.
- Copeland, M. T. Business Management. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. xii, 202 pp. \$3.25. In 1943, a research group at the Harvard Business School began to study the functioning of the board of directors in the modern American corpora.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., D., Lee, M. H., Wong, C. A., Lo, E., M. ve Stafford, M. E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal Of Nursing Studies*, 47(2), 363-385.
- Çaldıranlı, S. (1998). 21.Yüzyıl Anlayışında Yeni Bir Model: Hizmetkâr Liderlik, *Sızıntı Dergisi*, 20(239), <http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/21yuzyilanlayisinda-yeni-bir-modelhizmetkar-liderlik.html>.
- Dubin, G. L. J. (1976). *Nursing, leadership and the women's liberation movement* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Findıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Frick, D. M. (2004). Robert K. Greenleaf: a life of servant leadership. San Francisco, Calif. : BerrettKoehlerPublishers.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, M. N., Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1727-1736.
- Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.

- Greenleaf, R. E. (1972). Land and water in Mexico and New Mexico 1700–1821. *New Mexico Historical Review*, 47(2), 2.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader, Business Leadership*, Jossey Bass: 117-136.
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader. *Business Leadership*, Jossey Bass: 117-136.
- Kouzes, J. ve Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*. (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 912-922.
- Laub, J. A. (2004). *Defining servant leadership*. A recommended typology for servant leadership studies. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved October, 5.
- Lipham, J. M. (1964). Leadership and administration. *Teachers College Record*, 65(10), 119-141.
- Matteson, J. A. ve Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Matteson, J.A., Irving, J.A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Neubert, M.J. & Hunter, E.M. & Tolentino, R.C. (2016). Theoretical and practitioner letters a servant leader and their stakeholders: when does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27, 896–910.
- Page, D. ve Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*, in Adjibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Lanham, MD.
- Parris, D. L. ve Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical Model Doctoral dissertation, Regent University.
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Russell, R. F. (2001). the role of values in servant leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.

- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Spears, L. (1996). Reflections on R. K. Greenlaf and Servant Leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S. ve Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4): 401-19.
- tdk/sozluk.gov.tr (Erişim Tarihi: 19.10.2024).
- tureng.com <https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/leader> (Erişim tarihi: 19.10.2024).
- Waddell, J. T. (2006). Servant Leadership. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf.
- Waterman, H. (2011). Principles of servant leadership and how they can enhance practice. *Nursing Management*, 17(9), 24-26.
- Yıldız, H., & Yıldız, B. (2016). The effects of ethical leadership servant leadership and leader member exchange on compulsory citizenship behaviors. *International Business Research*, 9(2), 19-33.
- Yücekaya, P. (2021). The moderator role of servant leadership in the relationship between job satisfaction and task performance. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS)*, 5(1), 22-33.

Makyavelist Liderlik: Güç, Korku ve Manipülasyon

Berkan Güngör¹

Özet

Bu bölümde, liderlik literatüründe oldukça tartışmalı bir yer edinen Makyavelist liderlik yaklaşımı ele alınacaktır. Bu çalışmanın amacı, Makyavelist liderlik kavramını hem teorik hem de pratik bağlamda derinlemesine incelemek, bu liderlik yaklaşımının modern dönemde nasıl yer bulduğunu anlamak ve literatürdeki mevcut saha çalışmalarını değerlendirerek Makyavelist liderliğin etkilerini ortaya koymaktır. Temel olarak pragmatizm, güce dayalı kontrol ve manipülasyon içeren bir liderlik tarzı olan Makyavelizm kısaca “amaca giden yolda her şey mubahdır” sözü ile özetlenebilir. Bu bölümde, Makyavelist Liderlik anlayışının tarihsel kökenleri, Niccolò Machiavelli’nin “Prens” adlı eserine dayandırılarak açıklanacaktır. Akabinde Makyavelist Düşüncenin gelişim sürecinden bahsedilecektir. Daha sonra Makyavelizm’in daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımın alt boyutları derinlemesine açıklanacaktır. Makyavelizm’in tarihsel süreci ve kavramsal anlamı açıklandıktan sonra ise bu kavramın Liderlik ile olan ilişkisi, Makyavelist kişilik özellikleri ve liderlik teorileri ile birlikte açıklanmaya çalışılacaktır. Tüm bunların ardından literatürde Makyavelist Liderlik olgusunun etkileri veya diğer olgular ile ilişkilerini inceleyen saha çalışmalarının bir taraması yapılacak ve bu çalışmaların bulguları analiz edilecektir. Sonuç kısmında ise Makyavelist Liderlik kavramı hakkında net bir açıklama yapılması ve gelecekteki liderlik teorileri ve uygulamaları üzerindeki potansiyel etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Makyavelist liderliğin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durularak, liderlik dinamiklerine farklı bir perspektiften katkı sunmak amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın, Makyavelist liderliğin giderek karmaşıklaşan modern dünyada nasıl bir rol oynadığını ve bu liderlik tarzının örgütsel yapılar, çalışan psikolojisi ve etik değerler üzerindeki etkilerini anlamak açısından büyük önem taşıyacağı düşünülmektedir.

1 Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Öğretim Görevlisi, Kastamonu Üniversitesi, Teknoloji Geliştirme Bölgesi, berkangungorr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6135-2793

Giriş

Organizasyonel başarıyı şekillendiren en önemli faktörlerden biri hiç kuşku yok ki liderliktir. Farklı liderlik tarzlarının etkinliği üzerine yapılan çalışmalar, bireysel özelliklerin liderlik davranışlarına ve sonuçlarına olan etkisini giderek daha fazla vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Makyavelizm, liderlerin manipülasyon, stratejik düşünme ve kişisel çıkarlarını maksimize etme eğilimlerini tanımlayan bir kişilik özelliği olarak dikkat çekmektedir. Makyavelizm kavramına ismini veren Niccolò Machiavelli'nin fikirleri, liderlik literatüründe özellikle Makyavelist Liderlik kavramı üzerinden ele alınmaktadır. Makyavelizm, manipülasyon, güç arayışı ve stratejik düşünme gibi liderlik davranışlarını tanımlayan bir özellik olarak dikkat çeker. Ancak Makyavelist liderlerin etkinliği konusunda literatürde çelişkili bulgular bulunmaktadır.

Machiavelli, ölümünün üzerinden neredeyse beş yüz yıl geçmiş olmasına rağmen, özellikle siyaset arenasında art niyet, ikiyüzlülük ve sinsilik gibi terimlerle özdeşleştirilmiş olan ismiyle yaşamaya devam etmektedir. İster muhafazakâr ister devrimci olsun, Machiavelli her kesimden ahlakçının nefret söylemlerinin hedefi olmuştur. Birbirlerinden çok farklı görüşteki insanlar Makyavelizm ile ilgili şu noktada hemfikir olmaktadır: *“Makyavelizmin musibetleri, siyasal yaşamın ahlaki dayanağına yönelik en büyük tehdidi oluşturur.”* (Skinner, 2017: 11). Skinner'ın ifadeleri, bu eleştirilerin kökenine işaret eder: Makyavelizm, bir yandan siyasetin gerçeklerini ve güç ilişkilerini açık bir şekilde ortaya koyarken, diğer yandan ahlakçılar tarafından ahlaki düzenin bozulmasının temel nedeni olarak görülmüştür. Bu çelişkili algılar, Machiavelli'nin eserlerinin hem zamanının ötesinde bir siyasi analiz sunduğunu hem de ahlaki değerlerin sınırlarını zorladığını göstermektedir.

Liderlik için gerekli olan siyasal ve ahlaki normları hiç kimse Machiavelli kadar keskin bir açıklıkla ele almamıştır (Ledeen, 2003: 2). Machiavelli siyasal gerçekçilik ve liderlik stratejileri üzerine yaptığı analizlerle, çağdaş liderlik teorilerinin temel taşlarından biri olmuştur. Onun cesur ve tartışmalı yaklaşımları, liderlerin güç elde etme, koruma ve kullanma süreçlerinde ahlaki değerler ile stratejik gereklilikler arasındaki dengeyi sorgulamasına olanak sağlamıştır. Bu nedenle, Machiavelli'nin fikirleri, liderlik üzerine yapılan teorik ve pratik çalışmalarda halen büyük bir etkiye sahiptir.

Machiavelli hakkındaki yorumlar oldukça çeşitlidir. Kimi onu siyaset biliminin kurucusu ve gerçeklerle yüzleşebilen cesur bir siyasi figür olarak tanımlarken, çoğunluk ise onun düşüncelerini ahlaksızlık ve kötülüğe davet çıkaran, insanları korku ve endişeye sürükleyen bir figür olarak değerlendirmiştir (Çelikçapa Özınan, 2020: 19). Bu zıt yaklaşımlar,

Machiavelli'nin eserlerinin içerdiği keskin ve tartışmalı fikirlerin, siyaset ve liderlik üzerine yapılan tartışmalarda neden hala merkezi bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır.

Machiavelli, sadece gerçekler hakkında bir teori yürütmemiştir; o aynı zamanda gerçekleri ifşa etmiştir (Gramsci, 1984: 15). Onun bu yaklaşımı, siyaset ve liderlik gibi alanlarda pek çok kişinin görmekten ya da dile getirmekten kaçındığı güç dinamiklerini ve insan doğasının karanlık yönlerini gözler önüne sermiştir. Bu nedenle, Machiavelli'nin eserleri, yalnızca teorik bir bakış açısı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda pratik siyasetin temel unsurlarını çarpıcı bir şekilde ortaya koymuştur.

1. Makyavelizm

Makyavelizm, Niccolò Machiavelli'nin ve öğretilerinin siyasal uygulamalar ve mücadelelerdeki kullanımına işaret eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilhassa siyasal arenada rakipleri eleştirmek ve şeytanlaştırmak için kullanılan Makyavelizm, Machiavelli'nin kaleminden çıkan eserlerin geçen yüzyıllarca sürecin sonunda farklı ortamlarda kazandığı siyasal ve tarihsel durumlardaki talihe işaret etmektedir. Bir başka ifade ile farklı kültürlerde, farklı dillerde ya da farklı zamanlarda Machiavelli'ye karşı olan tutum farklılaşmaktadır. Çünkü Machiavelli, herkes tarafından kendi çıkarları ışığında yeniden yorumlanmıştır. Yine de Makyavelizmin özdeşleştiği ve genel kabul gören husus, liderlik yararına olacak şekilde her türlü ahlaki bağlayıcılıktan yoksun kalabilmeyi meşrulaştırdığı hususudur (Baldini, 2018: 13).

Yaklaşık beş yüz yıldır Machiavelli'nin düşüncelerinden beslenerek yorumlanmış bir kavram olarak karşımıza çıkan Makyavelizm, politik olayların ahlaki kavramlar olan iyilik ve kötülükle sınırlandırılmaması gerektiğini savunur. Ancak, Makyavelizm terimiyle ilişkilendirilen birçok düşünce, Machiavelli tarafından açıkça dile getirilmemiş, sadece siyasi yazılarında dolaylı olarak ima edilmiştir. Bir başka deyişle Makyavelizm, Machiavelli'nin fikirlerinin yanlış anlaşılmasından doğan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kesgin, 2015: 139).

Makyavelizm kavramı kimi zaman bilimsel çalışmalar için önemli bir yer teşkil ederken kimi zaman ise rakip liderlerin birbirlerini suçlamak için kullandıkları bir kavrama dönüşebilmektedir (Kesgin, 2015: 107). Genelde “hilekârlık” ve “ikiyüzlülük” anlamlarında kullanılmaya başlanmıştır (Heywood, 2012: 25). Makyavelizmin nihai hedefi iktidarı ele geçirmek ve daha da önemlisi bu iktidarı sürdürülebilir kılarak muhafaza etmektir (Aktan, 2022: 128). Nitekim eğer bir liderlik yapılacaksa savaş zorunludur. Lider

ister yükselme yolunda olsun ister iktidarını koruma yolunda olsun isterse de iktidarını genişletme yolunda olsun her zaman bir mücadele içindedir (Lecden, 2003: 13).

Makyavelizm terimi eğer “iktidar için kötülük yapmak” anlamında kullanılıyor ise bu yanlış bir tabir olacaktır. Bunun doğru tabiri “*iktidar için zorunluluklar doğrultusunda davranmak ve eğer gerekiyorsa kötülüğü seçmek*” şeklinde tercih edilmelidir (Ağaogulları, 2019: 341). Nitekim Machiavelli de iktidar için yapılan kötülüklerin hâkimiyet kurmada yardımcı olabileceğini söylerken bunların birer erdem sayılamayacağı ya da onur kazandırmayacağını vurgulamıştır (Machiavelli, 2015: 54).

Her ne kadar büyük tepkiler almış olsa da Machiavelli, ikiyüzlü ya da dolaylı anlatımlara ihtiyaç duymadan siyasetin gerçekliğini insanların yüzlerine vurmuş bir düşünürdür (Beriş, 2016: 22). Literatürde ahlak ve siyaset arasındaki ilişkiye genel kabul görmüş geleneğin dışında yeni ve farklı bir bakış açısı getirmiş olmasıyla dikkat çekmektedir (Kesgin, 2015: 106). Bu cesur yaklaşımı, onu sadece dönemi için değil, günümüz için de etkili ve tartışmalı bir figür haline getirmiştir.

1.1. Tarihsel Arka Plan

Makyavelist düşünce, Rönesans döneminin siyasi karmaşası ve güç mücadeleleri içinde şekillenmiştir. Machiavelli'nin yaşadığı İtalya, bağımsız şehir devletlerinden oluşan, sürekli savaşlar ve entrikalarla dolu bir yapıya sahipti. Bu ortam, Machiavelli'nin liderlik ve güç anlayışını gerçekçi ve pragmatik bir temele oturtmasına neden olmuştur. O dönemde idealist liderlik anlayışları yerini, liderlerin gücünü koruyabilmek için pragmatik stratejilere odaklanan bir yaklaşıma bırakmıştır.

Günümüzde artık Makyavelizm olarak adlandırılan yönetim tarzı, Niccolò Machiavelli tarafından kaleme alınan “Prens” adlı esere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Aslına bakılacak olursa Machiavelli ne yaşamı süresince ne de Prens adlı eserinde Makyavelizm tanımını çağrıştıran herhangi bir eylem ya da söylem içerisinde bulunmamıştır (Kesgin, 2015: 107). Dolayısıyla, Machiavelli'nin fikirleri tarihsel bağlamında değerlendirildiğinde, asıl amacının liderlerin başarılı olabilmeleri için gerekli olan pragmatik yaklaşımları sunmak olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu fikirlerin zaman içinde Makyavelizm olarak evrilmesi, onun fikirlerinin farklı şekillerde yorumlanmasına ve modern liderlik teorilerinde derin izler bırakmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında Machiavelli'nin öğretilerinden esinlenen “Makyavelist Liderlik” anlayışının tarihsel gelişimi incelenecektir.

1.1.1. Niccolò Machiavelli ve “Prens”

Orta halli bir avukatın oğlu olan Niccolò Machiavelli, 1469 yılında Floransa’da doğmuştur. Onun yaşadığı dönemin İtalya’sı oldukça parçalı bir yapı hüviyetinde feodal beyliklerle yönetilmekte olan bir yapı şeklindedir. Ayrıca İtalya coğrafyasında yer alan tüm bu büyüklü küçüklü devletler birbirleri ile sürekli bir mücadele halindedirler. İtalya böylesine bir kaos ve savaş ortamında iken hemen yanı başındaki Fransa ve İspanya gibi ülkeler siyasi birliklerini sağlayabilmişlerdir ve İtalya’daki bu sürtüşmeleri kendi lehlerine çevirmekten geri durmamışlardır (Ağaoğulları, 2019: 320).

Niccolò Machiavelli, 16. Yüzyılda bir İtalyan Rönesans dönemi düşünürü olarak siyasi düşünceler ve siyaset anlayışı üzerine bıraktığı etki ile tanınmaktadır. 1513 yılında yazdığı Prens adlı eseri, siyasi strateji ve güç kullanımını gibi konularda devrim niteliğinde fikirler sunan bir başyapıttır. Nitekim bu kitap ile birlikte daha sonraki zamanlarda “Makyavelist Düşünce” olarak adlandırılacak bir felsefenin ve aslında modern anlamda siyaset biliminin temelleri atılmıştır.

Her ne kadar siyaset biliminin temelleri Eski Yunanlılarda Platon’a ya da Aristoteles’e kadar dayandırılıyor olsa da modern anlamda siyaset biliminin kurucusu olarak literatürde genel kabul görmüş kişi Niccolò Machiavelli’dir. Machiavelli siyasetin din ve ahlakla farklı kulvarlarda ele alınması gerektiğini söylemiş ve bir açıdan da laik devlet modelini ortaya koymuştur. Siyasetin din ve ahlaktan ayrı bir alan olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesiyle birlikte de yeni bir siyaset anlayışının benimsenmesine yol açmıştır.

Hükümdarlara eğer iktidarda kalmak istiyorlarsa kitlelere karşı hoşgörü göstermemesini, kaba kuvvet kullanmaktan kaçınmamasını, zamanı ve yeri geldiğinde her türlü politik manevra ve manipülasyona başvurabileceğini tavsiye eden Machiavelli, bu düşünceleri sebebiyle literatürde etik değerler açısından birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Ancak Machiavelli siyasi ahlaksızlığın bir öğreticisi değil, bunun tam tersine zaten siyaset içerisinde var olan ahlaksız durumları açık bir şekilde işleyebilmiş ve reel politika üzerine her an herhangi bir yerde gözlemlenebilecek olan gerçekleri kaleme almıştır (Aktan, 2022: 124). Çünkü ona göre sürekli iyi olmak isteyen bir insan, iyi olmayan ‘sonsuz’ sayıdaki insanların karşısında kesinlikle mahvolacaktır. İşte bu sebeple bir prens mevkiini korumak istiyorsa iyi olmamayı öğrenmeli ve bu yeteneğini de duruma göre kullanması gereklidir (Machiavelli, 2015: 80).

Geçmişte oldukça ihtişamlı bir siyasi birliğe sahne olmuş olan Floransa topraklarında yaşayan Machiavelli, bunun bilincinde olarak da “Nasıl güçlü olunur ve kalınır?” sorusuna cevap aramak istemiştir (Kesgin, 2015: 116).

O, iyi bir gözlemci olarak bir siyasal iktidarın nasıl ele geçirileceğini, nasıl büyütüleceğini, nasıl korunacağını ve nasıl yitirildiğini incelediği eserinde gözlemlerine dini veya ahlaki açılardan bakmamıştır. Bu açıdan ele alındığında da birçok araştırmacı laik düşüncenin temellerini Machiavelli’de bulmaktadır (Kışlalı, 2018: 22).

1.1.2. Makyavelist Düşüncenin Gelişimi

Machiavelli, Prens adlı eserinde bir liderin iktidarını koruyabilmesi ve güçlendirebilmesi için bazen ahlaki olmayan yöntemlere başvurmasının gerekli olabileceğini savunmuştur. “*Amaç araçları haklı kılar*” ilkesiyle özetlenebilecek olan bu düşünce, modern Makyavelizm kavramının temelini oluşturmuştur. Machiavelli’nin bu yaklaşımı, liderlerin karar alma süreçlerinde ahlak ve pragmatizm arasındaki dengeyi sorgulamalarına olanak tanırken aynı zamanda büyük eleştirilere de maruz kalmıştır. Ancak yine de özellikle modern liderlik teorilerinde Makyavelizm, manipülasyon, stratejik düşünme ve güç odaklılık gibi özelliklerle ilişkilendirilerek hem iş dünyasında hem de siyasette tartışmaların odak noktası haline gelmiştir.

Machiavelli’nin görüşleri ve Prens kitabı kendisi hayattayken pek ilgi çekmemiştir. Machiavelli’nin ölümünden dört yıl sonra yeniden basılan Prens, pek fazla ilgi ve tepki uyandırmasa da artık okunan bir eser olmaya başlamıştır. 16. Yüzyılın ortalarında başlayan Reform Hareketi ile birlikte kiliseye karşı başlatılan karşı hareketler sonucu sürececek olan çıkar mücadeleleri esnasında Prens artık ilgi çekmeyi başarmıştır. Dönemin Katolik kiliseleri Prens’in şeytan tarafından yazıldığını, Papa yazarının “iğrenç bir insan” olduğunu söylemekten geri durmamışlardır. Fransa Kraliçesi Catherine de’ Medici²’yi Prens’i taklit etmekle suçlamışlardır. Protestanlar ise Saint-Barthélemy Katliamı’nın Prens’ten esinlenilerek gerçekleştirildiğini düşünmektedirler. İşte Makyavelizm, Makyavelisklik, Makyavelistlik gibi terimler bu günlerde literatürde duyulmaya başlanmıştır (Göze, 2013: 122).

1500’lü yılların sonlarında doğru gelinirken artık “Anti-Makyavelizm” akımı da bir taraftan gelişim göstermeye başlamıştır. Ancak bununla eş zamanlı olarak Prens’e gerçekten ilgi duyan mutlak iktidar heveslisi olan liderler veya yardımcıları da Machiavelli’yi öven yazılar kaleme almışlardır.

2 İtalya doğumlu Fransız kraliçesi, naip ve üç Fransa kralının annesi. 16. yüzyıl Fransa’sında, özellikle Fransız Din Savaşları sırasında güçlü bir etkiye sahipti. Başlangıçta Huguenotlara (Fransız Protestanları) karşı uzlaşmacı bir politika benimsediyse de 1562’de Fransa’da çıkan ve Fransız Din Savaşları olarak bilinen bir dizi çatışmanın ateşleyicisi oldu. 1572’de, uzlaşma sağlamak amacıyla kızı Marguerite’in Protestan Navarre Kralı Henry ile evlenmesini ayarladı. Paris’teki düğün kutlamaları sırasında, Huguenot lideri Coligny başta olmak üzere düğün için toplanan yüzlerce Protestan öldürüldü (Encyclopedia, 2024).

1738 yılına gelindiğinde henüz Prusya Velihtı iken Frédéric, François Marie Arouet Voltaire'e "Anti Machiavelli" adlı bir eser kaleme almıştır. Fakat bu veliaht II. Frédéric ya da Büyük Frédéric olarak tahta çıktığında tıpkı "Prens" gibi davranmıştır (Göze, 2013: 123). Bu durum, Machiavelli'nin fikirlerinin ne kadar etkili ve zamansız olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Anti-Makyavelizm akımına rağmen, liderlerin gerçek dünyada güç ve iktidar dinamiklerine dair pragmatik yaklaşımları benimsemeye devam etmeleri, Machiavelli'nin siyaset ve liderlik literatüründeki yerini daha da pekiştirmiştir.

19. yüzyıla gelindiğinde genellikle kınanan Machiavelli, milliyetçilik akımlarının da etkisiyle yeniden yükselişe geçmiştir. 1870 yılında kurulan İtalya birliğinin ilk öncüsü olarak anılmıştır. Hatta 20. Yüzyıla gelindiğinde Benito Mussolini "*Machiavelli bugün dört yüzyıl önce olduğundan çok daha canlıdır.*" sözleri ve Adolf Hitler'in mağlubiyeti sonrası söylenen "*Machiavelliler de bir gün dizginlenebilirmiş.*" sözleri (Göze, 2013: 123) Machiavelli'nin ölümünden dört yüz yıl sonra bile ne kadar tartışmalı olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Sosyal psikoloji olarak Makyavelizm kavramını ilk olarak inceleyen Christie ve Geis (1970), Makyavelli'nin en büyük iki eseriyle (Prens ve Söylevler) ilişkilendirilen ilkelerin günümüz toplumundaki bireyler tarafından uygulanıp uygulanmadığını incelemişlerdir. Makyavelizm kişilik tipini, kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını manipüle etmeye çalışan biri olarak tanımlamışlardır (Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson ve Penney, 2010: 1869). Bu tanımın, Makyavelizm'in manipülasyon, strateji ve güce odaklanan özelliklerini modern sosyal psikoloji çerçevesinde yorumladığı söylenebilecektir.

Bazı araştırmacılar (Vleeming, 1979; Hunter, Gerbing ve Boston, 1982) çok genel olduğunu ve bağlam-spesifik olmadığını iddia ederek geleneksel Makyavelizm modelinde değişiklikler yapılmasını talep etmişlerdir. Nelson ve Gilbertson (1991) özellikle geleneksel teorinin yeniden gözden geçirilmesini ve örgütsel bağlamlarla ilgili kavramların dâhil edilmesini önermiştir (Kessler vd., 2010: 1871). Bu önerilerin, Makyavelizm'in daha spesifik bağlamlarda, örneğin iş yerlerinde veya liderlik ortamlarında, daha işlevsel bir şekilde incelenmesini sağlayarak kavramın modern uygulamalarını genişletmeyi hedeflediği düşünülebilir.

Gerek geleneksel Makyavelizm'de olsun gerekse de bu yeni örgütsel Makyavelizm'de olsun Makyavelistler, başkalarını çıkarlarına uygun olduğunda manipüle etmekten çekinmeyen ve bu durumu fayda sağlayacak bir strateji olarak benimseyen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür kişilerin manipülatif ve aldatıcı davranışları, her zaman kötü niyetli ya da

kindar olmaktan ziyade, yalnızca kendi menfaatlerine hizmet ettiğinde ortaya çıkmaktadır ve kendi çıkarlarına olduğunda gerçekten uyumlu ve saygılı olabilmektedirler. Machiavelli'nin Prens adlı eserinde liderlerin, halkı eğlenceler ve festivallerle memnun etmeleri gerektiğini söylemesi, bu stratejik uyumun bir yansımasıdır. Görünürde uyumlu ve saygılı davranışlar sergilense de örgütsel Makyavelcilerin temel motivasyonu ilkelere değil, duruma uygunluğa dayalıdır (Kessler vs., 2010: 1871).

Machiavelli, bir prensin devletini kaybetmemek için yaptığı eylemlerin adını lekelemesi durumuna üzülmemesi gerektiğini düşünmektedir. Çünkü ona göre 'erdem' olarak nitelendirilen şeyin peşinden gitmek insanı mahva sürükleyebilecek, ya da tam tersine 'kusur' olarak nitelendirilen şeyin peşinden gitmek güvenlik ve huzur getirebilecektir (Machiavelli, 2015: 81). Ledeen bu duruma örnek olarak Birinci Dünya Savaşı sırasında İngiliz askeri Henry Tadey'in savaş esnasında yerde kanlar içinde gördüğü bir Alman onbaşısının hayatını kurtarması durumunu örnek olarak göstermiştir. Nitekim bu savaştan yaklaşık 20 yıl sonra başlayacak olan İkinci Dünya Savaşı'nda Tadey'in çalıştığı Triumph otomobil fabrikası, o gün hayatını kurtardığı onbaşı tarafından bombalanacaktır. Tadey'in erdemli davranarak kurtardığı bir can, yıllar sonra milyonlarca insanı ölüme sürükleyecek olan Adolf Hitler'dir (Ledeen, 2003: 83).

1.2. Makyavelizm'in Boyutları

Literatürdeki bulgular, karanlık üçlünün 'diğer ikisi' olan narsisizm ve psikopatinin çok boyutlu yapısını ve bu boyutların Karanlık Üçlü ile ilgili araştırmalarda ele alınmasının önemini desteklemektedir. Ancak, Makyavelizm'in boyutlarını inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Aslında, Christie ve Geis (1970) Makyavelizm kavramını "*Manipülatif Taktikler*," "*İnsan Doğasına Alaycı Bakış*" ve "*Geleneksel Ahlaki Değerleri Yok Sayma*" olmak üzere üç boyutlu olarak kavramsallaştırmıştır. Makyavelizmin faktör yapısını inceleyen Monaghan, Bizumic ve Sellbom'un (2016) çalışmalarında ise Makyavelizmin "*Taktikler*" ve "*Görüşler*" olmak üzere iki boyuttan oluştuğu iddia edilmiştir. Corral ve Calvete (2000) ise Makyavelizmi "*Pozitif Kişilerarası Taktikler*," "*Negatif Taktikler*," "*İnsan Doğasına Pozitif Bakış*" ve "*İnsan Doğasına Alaycı Bakış*" şeklinde dört boyutta ele almıştır. Tüm bu çalışmalar, Makyavelizmin faktör yapısının netleştirilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Saltoğlu ve Uysal Irak, 2020: 45).

1.2.1. Ahlaki Yoksunluk

Bu boyut, kendine çıkar sağlama adına ahlaki standartları göz ardı etme eğilimini tanımlamaktadır. Makyavelistler kazanç fırsatları ortaya çıktığında iş birliğinden manipülasyona esnek bir şekilde geçebilirler. Yani kazanç fırsatları ortaya çıktığında ahlaki standartlardan sapmaya isteklidirler. Bu ahlaki davranış yoksunluğu eğilimi, kopya çekme, hırsızlık, yalan söyleme ve pazarlık oyunlarındaki davranışlarda gözlemlenmiştir (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009: 227). Makyavelist eğilimlerin tarihsel bağlamdaki liderlik uygulamalarıyla ilişkisini daha iyi anlamak için Machiavelli'nin Prens adlı eserindeki önerilerine bakmak faydalı olacaktır.

Her ne kadar bir prensin sözlerine sadık kalması ve yalandan uzak durması övgüye layık olsa da tanık olunan durum şudur ki; sözlerine sadık kalmayı asla umursamayan ve kurnazlıkla insanları sürekli yanıltarak yalanlar söyleyen prensler tarih boyunca büyük başarılar kazanmışlar, nihayetinde dürüstlüğü bağli kalanlara karşı ciddi bir üstünlük sağlamışlardır (Machiavelli, 2015: 89). Bu analiz, ahlaki esneklik ve stratejik manipülasyonun liderlikte nasıl bir güç aracı olarak kullanılabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Makyavelist liderlik anlayışı, bireylerin ahlaki sınırları bir araç olarak kullanabildiği bir çerçeve sunmaktadır ve bu, modern liderlik bağlamında da etkilerini sürdürmektedir.

Prens bir savaşta seçebileceği iki yöntem vardır; bunlar yasalar ve zora başvurma yöntemleridir. Bu yöntemlerden yasalar insanlara özgü zora başvurma ise hayvanlara özgüdür. Ancak genelde yasalar yeterli olmadığı ve olmayacağı için prensler zora başvurma yöntemini de tercih etmelidir. Yani bir prens hem insan hem de hayvan doğasını kullanabilmelidir. Hayvan doğasını kullanırken ise kendisine tilki ve aslanı rol model olarak seçmelidir. Çünkü aslan kendini tuzaklardan koruyamaz ve tilki de kendini kurtlardan koruyamaz. Bir başka ifade ile tuzakları iyi tanımak için tilki; kurtlardan korunmak için ise aslan gibi düşünülmelidir. Sadece aslan olmayı seçmek cehalettir. Eğer bir yöneticinin verdiği bir sözü yerine getirmek onun zararına olacaksa bu sözü tutmamalıdır. Çünkü zaten insanlar kötüdür ve onlar da yöneticilerine verdikleri sözlere sadık kalmayacaklardır. Bu nedenle yöneticilerin de verdiği sözler ile ilgili diğer insanlara karşı yerine getirme mecburiyeti yoktur. Yönetici, yerine getirmekten caydığı sözüne karşın kendini haklı çıkaracak çeşitli bahaneler bulmakta zorlanmamalıdır. Yani iyi bir tilki olmalıdır. Bunu yaparken de doğasını iyi gizleyebilmeli; sahtekârlık ve düzenbazlıkta oldukça yükseklere çıkmalıdır. Çünkü insanlar öylesine saftırlar ki bir yönetici her zaman aldatılmaya hazır birisini kolaylıkla bulabilecektir (Machiavelli, 2015: 90).

Prens merhametli, sözüne sadık, dindar, dürüst, insan sevgisiyle dolu olmayabilir ancak yine de böyle görünmek zorundadır. Bu niteliklere sahipmiş gibi rol yapması gereken prens gerektiği durumlarda da tam tersi niteliklere bürünebilmelidir. Çünkü devleti korumak için bazen ahlaka, bazen insanlığa ve bazen de dine aykırı davranmak zorunda kalınabilir. Durum böyle olsa bile prens merhametin bizzat kendisi, ahlakın bizzat kendisi, insan sevgisinin bizzat kendisi ve dinin bizzat kendisi gibi davranmayı bırakmamalıdır. Çünkü insanlar elleriyle değil gözleriyle karar verirler. Yani insanlar bir konu hakkında karar verirken sadece neye benzediğine dikkat eder, çok azı bunu hisseder (Machiavelli, 2015: 90). Bu anlayış, liderlik bağlamında etik ve ahlak dışı davranışların meşrulaştırılabileceği bir zemin oluşturmakta ve bireylerin algıları ile gerçeklik arasındaki boşluğu liderin lehine manipüle etme imkânı tanımaktadır.

Literatür incelendiğinde Makyavelci liderlerin daha az etik davranışlar sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu durumun devam ettiği örgütlerde, başlangıçta gösterilen ahlaki tepkilerin yerini zamanla bireylerin, özellikle ekonomik nedenlerle, bu durumu kabullenmesi alabilir ve uzun vadede bu, örgütsel sağlığı olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, Makyavelcilerin rasyonalist bireyler oldukları söylenebilir, çünkü davranışlarını yönlendiren en önemli etken kâr odaklı planlamalardır. Ancak, bu hedefe ulaşmak için insanları manipüle etme becerisini de kullanmaktadırlar (Çakan, 2022: 21).

1.2.2. Diğerlerine Güvensizlik

Machiavelli'ye göre bir prens korkulan veya sevilen olmak arasında bir tercih yapacaksa korkulan olmak daha iyidir. Çünkü insanoglu nankör, çabuk unutan, hileci ve sahtekârdır; tehlikelerden kaçıp kişisel menfaatler peşinden koşarlar. Eğer tehlike yoksa sevilen bir liderin yanında olup tamamen sadık kalırlar ancak tehlikeli bir durum ortaya çıkarsa anında uzaklaşırlar. Çünkü sevgiyi yaşatan şey hatır bağlarıdır ve insanlar kötü olan doğaları gereği kişisel menfaatleriyle çakıştığı anda bu bağı koparacaktır. Hâlbuki korku, insanı asla terk etmeyen bir çekince, cezalandırılma çekincesinden beslenmektedir (Machiavelli, 2015: 86). Bu görüş, Makyavelist liderlik anlayışının temelini oluşturan insan doğasına yönelik alaycı ve güvensiz bakış açısını açıklar niteliktedir.

Genelde durumları manipüle etmeye çalışan Makyavelist bireyler, başkalarının da aynı şeyi yapabileceğini düşünürler. Bu yüzden, insanlara karşı olumsuz bir bakış açısına sahiptirler; bu, genelde “alaycılık” olarak tanımlanır. Ancak, bazı araştırmalar, Makyavelizmin kaygı ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, yüksek Makyavelist

bireylerin sadece başkalarının motivasyonlarına karşı alaycı bir bakış açısına sahip olmadıklarını, aynı zamanda başkalarının eylemlerine ve bu eylemlerin kendileri için doğurabileceği olumsuz sonuçlara karşı da aktif olarak güvensiz oldukları söylenebilecektir (Dahling, vd., 2009: 227). Bir başka ifade ile Makyavelist bireylerin manipülasyon stratejilerini tercih etmeleri, aslında onların güç ve kontrol arayışından kaynaklanırken, bu stratejilere eşlik eden kaygı, onların sosyal ilişkilerde güven eksikliğine dayalı bir çatışma yaşadığını ortaya koymaktadır.

1.2.3. Kontrol Arzusu

Makyavelist bireyler, çevrelerindeki diğer kişileri tehdit olarak algılamakta ve bu nedenle kişiler arası durumlardaki hâkimiyeti ellerinde tutmayı arzulamaktadırlar. Dışsal nedensellik algıları doğrudan başkalarının eylemlerine odaklanmıştır. Bu bağlamda, kontrol arzusu, başkalarının gücünü en aza indirmek için kişiler arası durumlar üzerinde hakimiyet kurma gereksinimi olarak tanımlanabilecektir (Dahling, vd., 2009: 228). Makyavelist bireylerin kontrol etme gereksinimleri, sosyal çevrelerini yalnızca kendi lehlerine olacak şekilde yapılandırmaya yönelik bir eğilimi de beraberinde getirmektedir. Bu, onların sadece kişiler arası durumları değil, aynı zamanda bu durumları şekillendiren güç dengelerini de yönetmeye çalıştıklarını gösterir.

Başarılı olmak isteyen bir prens danışmanlarını mutlaka iyi seçmelidir. Bunu yaparken de her şeyden öte kendini düşünen ve kendi çıkarlarını kollayan kişilerden uzak durmalıdır. Danışmanlar öncelikle kendini değil prensi ve prensliği düşünmelidir. Prens de bunu yapan danışmanını onurlandırmalı, zenginliğini artırmalı ve ona önemli görev ve sorumluluklar yüklemelidir ki danışman varlığını ve statüsünü prense borçlu bilmelidir (Machiavelli, 2015: 112). Böylece Makyavelist lider, yalnızca sosyal ortamda güç kazanmakla kalmaz, aynı zamanda güvende hissetmeye de başlar. Ancak bu kontrol arayışı, bireyin çevresiyle olan ilişkilerinde sürekli bir mücadele ve şüphe atmosferi yaratır.

Bireylerin (lider veya üye fark etmeksizin) örgüt içinde kendi çıkarlarını maksimize etmek istemeleri belirli bir noktaya kadar normal karşılanabilir. Ancak, Makyavelizm, çıkar odaklı bireylerin örgütü ve sosyal ortamı sistematik olarak yönlendirmeleri ve bu süreçte ahlaki değerleri ve genel kabul gören normları göz ardı etmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakan, 2022: 21). Bu bağlamda, Makyavelizmin örgütsel dinamiklere etkisi, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde de ciddi sonuçlar doğurur. Ahlaki değerlerin ve normların göz ardı edilmesi, örgütün sosyal

sermayesini ve itibari değerini zayıflatırken, bireyler arasında güvensizlik ve çatışma ortamını artırır. Makyavelist bir lider, kendi çıkarlarını maksimize ederken örgütsel ve toplumsal normları göz ardı edebilirken, Machiavelli'nin prensine göre bir lider, çıkarlarını korumak için halkının sevgisini ve saygısını kazanmayı da gözetmelidir.

Bir prens küçümsenecek ya da nefret edilecek hareketlerden uzak durmalıdır. Açgözlü olan ve tebaasının mallarına göz diken prenslerden nefret edilirken; kaypak, korkak, uçar, kararsız ve 'kadımsı' niteliklere sahip prensler de küçümsenecektir. Prens tüm bu niteliklerden uzak durmalıdır ve kendisi hakkında öyle bir kanı oluşturmalıdır ki kimse onu aldatmaya ya da kandırmaya yanaşamamalıdır. Bu kaniyi oluşturmayı sağlayan prens büyük bir itibar kazanacak ve takipçileri tarafından sevilerek saygı görecektir (Machiavelli, 2015: 92).

1.2.4. Statü Arzusu

Makyavelistler kişisel gelişim ya da öz sevgiden ziyade servet, güç ve statü gibi dışsal göstergelere yönelme eğilimindedir. Bu bağlamda, Makyavelizm yapısında statü arzusu, başarıyı dışsal göstergelerle biriktirme isteği olarak tanımlanır (Dahling, vd., 2009: 228). Bir başka ifade ile Makyavelizm'de statü arzusu, bireyin yalnızca kendi değerini değil, aynı zamanda çevresi tarafından nasıl algılandığını da önemsemesiyle şekillenir. Bu, onların başarıyı içsel tatmin veya kişisel gelişim yerine, somut ve dışsal olarak ölçülebilir kriterler üzerinden değerlendirmelerine yol açar. Güç, servet ve statü gibi unsurlar, Makyavelist bireyler için sadece hedef değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları meşrulaştıran birer araçtır.

Bir prens saygınlık ve statü kazanmak istiyorsa mutlaka büyük tasarılarla girişmeli ve kişisel yeteneklerini alışılmışın dışında sergilemelidir (Machiavelli, 2015: 107). Machiavelli'nin de vurguladığı gibi, büyük tasarılarla girişmek ve alışılmışın dışında yetenekler sergilemek, statü kazanmanın önemli yollarından biridir; ancak bu süreç, etik ilkeler ve bireysel anlam arayışıyla dengelenmediğinde, bireyi ve çevresini olumsuz etkileyebilir. Yani Makyavelizmin statü ve başarıya olan dışsal odaklanması, bireylerin yaşam stratejilerini belirlerken sosyal ilişkilerde pragmatik bir yaklaşımı benimsemelerine neden olabilir. Bu yaklaşım, bireyin statü kazanmasını sağlasa da etik değerlerin ve içsel tatminin geri plana itilmesi nedeniyle uzun vadeli sürdürülebilirlik konusunda sorunlar yaratabilir.

2. Makyavelizm ve Liderlik

Machiavelli'nin Prens'teki amacı liderlere, tebaayı yönetme konusundaki "en iyi" yolu göstermektir. Machiavelli, aldatıcı, manipülatif ve sert davranışların kullanılmasını yalnızca gerekli olduğu durumlarda kullanmayı savunmuştur. Eğer mümkünse bir lider takipçilerini daha nazik yollarla yönetmelidir. Bu nedenle aslında Makyavelizm çok yönlü bir anlayıştır. Sadece manipülasyon, aldatma veya korku değil bunların da ötesinde ek tutum ve davranışlar içermektedir (Kessler vd., 2010: 1868).

Doktorlar ve verem arasındaki ilişkiyi devlet işlerine benzeten Machiavelli'ye göre nasıl ki veremin ilk başlarda tedavisi kolay ancak teşhisi güç ise; devlet işlerinde de baş gösterecek sorunlar önceden teşhis edilebilirse çözümleri kolay olacaktır. Ancak nasıl ki veremde teşhis geç kaldığında tedavi daha da zorlaşıyorsa, aynı şekilde devlet işlerinde de sorunların büyümelerine izin verilirse artık çözüm bulmak mümkün olmayabilecektir (Machiavelli, 2015: 32). İşte bu nedenle liderler uzak görüşlü olabilmeli ve çıkması muhtemel sorunları önceden teşhis edebilmelidir.

Türk monarşisinin merkeziyetçi yapısıyla Batı monarşilerinin, özellikle de Fransa'nın feodal yapısı arasındaki temel farkları ele alan Machiavelli'ye göre Türk monarşisinin güçlü merkezi yönetimi, hükümdarın tüm yetkileri elinde toplamasına olanak tanır. Hükümdar, sancaklara kendi belirlediği yöneticileri gönderip geri çağırabilir ve bu yöneticiler, yerel bir soylu statüsünden yoksun olduğu için halk üzerinde kalıcı bir etki bırakamaz. Bu yapı, monarşinin kontrolünü bir kişide toplayarak yönetimin güçlü ve istikrarlı kalmasını sağlarken, aynı zamanda dışarıdan bir tehdit durumunda tüm yönetimin hızlıca mobilize olabilmesini sağlar. Bu nedenle, Türk monarşisine yönelik bir saldırıda, fetihçilerin parçalanmış bir güç değil, tek bir merkezden yönetilen bir birlik karşısında mücadele etmeleri gerekir. Öte yandan, Fransa gibi Batı Avrupa monarşilerinde kral, devletin tek mutlak hâkimi değildir. Güçlü bir soylular sınıfı, kralın gücünü kısıtlayan miras temelli ayrıcalıklara ve yetkilere sahiptir. Bu soyluların kralın yanında kendi yerel otoritelerini korumaları, monarşi içindeki güç dengesini belirler. Fransa Kralı, soyluların desteğini kaybetmeden veya onların gücünü azaltmadan devlet üzerindeki mutlak kontrolünü pekiştiremez. Bu nedenle, Fransa gibi bir devlette yönetimi ele geçirmek daha kolaydır, çünkü kralın gücü tam anlamıyla mutlak değildir ve dışarıdan bir destekle zayıflatılabilir. Ancak, fethedildiğinde bir bütün olarak yönetim altında tutmak daha zordur, zira güçlü soylular ve yerel otoriteler kendi bölgelerinde bağımsızlıklarını korumak için mücadele edebilir (Machiavelli, 2015: 37). Hülasa, bir prensin birlikte çalışmak için seçeceği kişiler çok önemlidir.

Örneğin eğer bir prensin ordusu yalnızca paralı askerlerden oluşuyorsa o prens asla huzur ve düzen sağlayamayacaktır. Çünkü bu ordular sadakatsiz, disiplinden uzak, hırslı ve birlik olmaktan uzak olacaktırlar (Machiavelli, 2015: 68). Bir başka ifade ile bir liderin kullanması gereken tek motivasyon aracı para olmamalıdır. Bir liderin yalnızca para gibi dışsal motivasyon araçlarına dayanması, takipçilerle güçlü ve sürdürülebilir bir bağ kurmasını engeller. Bunun yerine, liderlerin vizyon, inanç ve ortak hedefler gibi içsel motivasyonları öne çıkarması gerekir. Ortak bir amaç etrafında birleşen bireyler, maddi teşviklerden bağımsız olarak bağlılık gösterirler ve kriz anlarında liderlerini desteklemeye devam ederler. Bu, yalnızca bir liderin başarısını değil, aynı zamanda bir organizasyonun veya toplumun uzun vadeli istikrarını da sağlar.

Bir prens başarılı olmak istiyorsa seçkin kişilerin nasıl davrandığını incelemeli ve bunları iyi tahlil etmelidir. Onların galibiyetlerinin ya da mağlubiyetlerinin sebeplerini tespit etmeli ve böylece mağlubiyetlerden uzak durmayı öğrenirken zafere giden yolu taklit edebilmelidir (Machiavelli, 2015: 79). Geçmişteki liderlerin galibiyet ve mağlubiyet nedenlerini tahlil etmek, Makyavelist bireyler için hem bir rehber hem de stratejik bir araçtır. Machiavelli'nin bu önerisi, liderlerin yalnızca bireysel yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini değil, aynı zamanda çevresel dinamiklere duyarlı olmaları ve uyum sağlayabilmeleri gerektiğini de ortaya koymaktadır. Liderlerin tarihsel olayları analiz ederek bunları kendi koşullarına uyarlamaları, onların karar alma süreçlerinde daha bilinçli ve etkili olmalarını sağlar.

Küresel işletme liderlerinin günümüzdeki kuşağı arasında, Machiavelli'nin yazılarında bahsettiği esnekliği Microsoft'un kurucusu Bill Gates oldukça iyi temsil etmektedir. Gates'in Makyavelist liderlik özelliklerini özetlemek gerekirse, stratejik esneklik ve değişime olan adaptasyon yeteneği ön plana çıkmaktadır. Gates, Machiavelli'nin yazılarında bahsettiği çeviklik ve stratejik akıllı sergileyerek, pazarın yönünü anlamaya ve bir adım önde olmaya odaklanmıştır. İlk başta, ev bilgisayarları konusunda hızlıca öngörülerde bulunarak Harvard'daki hukuk eğitiminden ayrılmış ve Microsoft'u kurmuştur. Microsoft'un ürünlerini pazarın ihtiyacına göre hızla uyarlayarak, değişen mikroişlemci ve sistemlere uygun Basic sürümlerini üretmiştir. Bu stratejik esneklik, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Japonya gibi farklı kültürlerde Microsoft'un başarısını pekiştirmiştir. Gates, pazara uyum sağlamakla yetinmeyip, pazarın gidişatını kavrayarak lider konumunu pekiştirmiştir ve bu, Machiavelli'nin "değişime ayak uydurma" ilkesini başarıyla yansıtmaktadır. Özetlemek gerekirse Bill Gates, büyük bir Makyavelist olarak görülebilir, çünkü Microsoft'u kurarken değişim ve esneklik kavramlarını en başından itibaren şirket kültürüne yerleştirmiştir. Pazara

egemen olmak için acımasız bir rekabet sürdürürken, pazarı yönlendirmeye çalışmak yerine, onun doğal gelişim yönünü takip etmiştir. Gates, her zaman pazarın hangi yöne ilerlediğini anlamaya ve bu yönde hareket ederek bir sonraki aşamada egemen güç olmayı hedeflemeye odaklanmıştır (Ledeen, 2003: 20).

Modern zamanların Makyavelist liderlerinden bir diğeri ise Vincent Lombardi³dir. Söylediği *“Kazanmak en önemli şey değildir; önemli olan tek şeydir.”* sözü ile aslında Machiavelli’yi ne kadar iyi anladığını göstermektedir (Ledeen, 2003: 26). Lombardi’nin kazanmaya odaklanması, liderlerin sadece bireysel başarılarına değil, aynı zamanda takipçileri üzerindeki etkilerine de ışık tutar. Bu tür bir liderlik anlayışı, ekibini hedefe odaklanmaya zorlayan, onları sınırlarını aşmaya teşvik eden bir yapıya sahiptir. Ancak, bu yaklaşım aynı zamanda takımın bireysel ihtiyaçlarını ve ahlaki değerlere bağlılığını göz ardı etme riskini de beraberinde getirir. Dolayısıyla, Lombardi’nin Machiavelli’yi yansıtan bu ifadesi, liderliğin karmaşık doğasına dair güçlü bir örnek sunar.

2.1. Makyavelist Kişilerin Temel Özellikleri

Aslında her bireyde az ya da çok Makyavelist eğilimler bulunmaktadır. Ancak bu eğilimler özellikle politikacılar, yöneticiler ve kurum başkanları arasında belirgin şekilde öne çıkmaktadır (Ojha, 2007: 285). Her bireyde bir şekilde bulunduğu kabul edilen Makyavelizm, psikopatının alt klinik formu olarak kabul edilmektedir ve diğer birçok kişilik bozukluğu ile ortak özellikler göstermektedir (Jahangir, Shah, Zhou, Lang ve Wang, 2024: 4). Makyavelist eğilimlerin her bireyde az ya da çok bulunması, insan davranışlarının pragmatik ve stratejik yönlerini anlamada önemli bir perspektif sunar.

Makyavelizm pragmatizm, soğuk ve alaycı bir dünya görüşü, duygusallık eksikliği, ahlak, etik ve inançlara çok önem vermeyen, sadece kendine faydalı hedefler planlama ve çeşitli manipülatif davranışlarla karakterize edilmiş bir kişilik özelliğidir (Rauthmann ve Will, 2011: 391). Kişinin başkalarına güvenmeme ve başkaları üzerinde herhangi bir yol ile kontrol sağlaması üzerine kavramsallaşmıştır (Dahling vd., 2009: 219). Rekabete girmeye istekli (Brewer ve Abell, 2015: 357) olan Makyavelist özellikli kişiler başkalarının davranışlarını izleme, görev odaklı olma, ödül arama, iş birlikçi duyguları bastırma ve kurban seçme gibi karar alma süreçlerinde uzmanlaşmış bilişsel yeteneklere sahiplerdir (Bereczkei, 2015: 24).

3 Vincent Thomas Lombardi, Amerikan profesyonel futbol koçu ve Ulusal Futbol Ligi’nde (NFL) yöneticilik yapmıştır. Lombardi, birçok kişi tarafından Amerikan sporlarındaki en büyük koçlardan ve liderlerden biri olarak kabul edilmektedir (ESPN, 2013).

Makyavelizm, başkalarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanma, manipüle etme, sömürme ve ahlaki değerleri göz ardı ederek amaca ulaşma odaklı bir yaklaşımı temsil eder. Bu kavram, duygusuzluk, vicdan eksikliği ve kişisel menfaat için her türlü yolu denemeyi göze alma gibi özellikler içerir ve antisosyal kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir (Aktan, 2024: 11). İletişimde esnek davranabilmekte, durumları değerlendirerek etkileşimde bulunacakları kişilere göre geniş bir davranış yelpazesi arasından seçim yapabilmektedirler. Örneğin, hedeflerine ulaşmak için aldatma ya da duygusal çağrılar uyandırma gibi farklı iletişim stratejilerini kullanabilmektedirler. Tüm bunlara ek olarak ikna yetenekleri güçlüdür, başkalarıyla iyi geçinirler ve gerektiğinde stratejik olarak kendilerini açığa vurabilirler. Ayrıca fırsatçı doğaları sayesinde durumsal taleplere uyum sağlamada oldukça başarılıdırlar (Becker ve Dan O’Hair, 2007: 251). Nitekim Hawley yaptığı bir çalışma neticesinde saldırganlıklarına rağmen Makyavelistlerin sosyal olarak merkezci olduklarını, akranları tarafından sevildiklerini, sosyal olarak yetenekli olduklarını ve iyi uyum sağladıklarını tespit etmiştir (Hawley, 2003: 279).

Makyavelizm büyük ölçüde laboratuvar ve küçük grup ortamlarında incelenmiş olsa da mevcut araştırmalar Makyavelizm yapısının örgütsel kriterler için önemli çıkarımlara sahip olduğunu güçlü bir şekilde ileri sürmektedir (Dahling vd., 2009: 220). Tablo 1, aşağıdaki bölümlerde daha ayrıntılı olarak tartıştığımız bu kriterlere genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 1. Makyavelizm ve Örgütsel Kriterler Üzerine Araştırma Özeti

Kriter	Temel Bulgular	Atıf
Liderlik	Makyavelist liderler ve liderlik üzerine yapılan araştırmalar çeşitli sonuçlar vermektedir. Bazı çalışmalar, yüksek Makyavelizm özelliklerine sahip liderlerin otoriter, uyumlu hatta karizmatik olduklarını, ancak genellikle takipçilerine karşı duyarsız ve destekleyici olmaktan uzak davrandıklarını ortaya koymaktadır.	Deluga (2001), Drory and Glusinkos (1980)
Ekonomik fırsatçılık	Yüksek Makyavelist bireyler, öncelikli olarak kendi çıkarlarını maksimize etmeye odaklanırlar ve bu süreçte ekonomik ortaklarının ihtiyaçları veya çıkarlarıyla pek ilgilenmezler.	Sakalaki, Richardson ve Thepaut (2007)
Çekilme / terk etme	Oyun teorisi modelleri, yüksek Makyavelist eğilimlere sahip bireylerin, misilleme riskinden kaçınmak amacıyla sık sık sömürdükleri gruplardan ayrılmasının en avantajlı strateji olduğunu öne sürmektedir. Bu strateji, Makyavelistler arasında yüksek oranda personel değişiminin gözlenmesine yol açan bir faktör olarak teorize edilmiştir.	Gunthorsdottir, McCabe, ve Smith (2002); Wilson, Near ve Miller (1996)

Çalma	Yüksek Makyavelist eğilimlere sahip bireyler, başkalarından çıkar sağlamak için fırsatları değerlendirmeye daha meyillidirler. Araştırmalar, yüksek Makyavelistlerin, bir denetçinin güvenini suistimal ederek hile yapmaya veya çalmaya istekli olduklarını, oysa düşük Makyavelistlerin bu tür davranışlardan kaçındıklarını ortaya koymaktadır.	Fehr, Samson ve Paulhus (1992); Harrel and Hartnagel (1976)
Etkileme taktikleri	Araştırmalar, yüksek Makyavelist bireylerin stratejik olarak kendilerini ifşa etme, yaranma ve sindirme gibi çeşitli etki taktiklerini sıklıkla kullandıklarını ve bu sayede siyasi bağlantılar kurmada başarılı olduklarını göstermektedir. Bu taktikler, Makyavelistlerin hedeflerine ulaşmak için manipülatif stratejilere ne denli yatkın olduklarını ortaya koymaktadır.	Dingler-Duhon ve Brown (1987), Pandey ve Rastogi (1979)
İş Tatmini	İş tatmini ile Makyavelizm arasında sürekli olarak negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuç, birçok farklı araştırmada tekrar eden bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.	Gable ve Topol (1987), Gemmill ve Heisler (1972), Heisler ve Gemmill (1977), Hunt ve Chonko (1984)
Meslek Tercihi	Hukuk ve yöneticilik kariyerleri yüksek öğrenim görmüş kişilere daha çekici gelirken, yardım ve sanat meslekleri bu kişiler için pek uygun görünmüyor.	Chonko (1982), Corzine (1997), Fehr vd. (1992), Hunt ve Chonko (1984), Steininger ve Eisenberg (1976), Wertheim, Widom ve Wortzel (1978)
Yardımsaver Davranışlar	Yüksek Makyavelist bireylerin, bir kaza durumunda başkalarına yardım etme olasılıkları oldukça düşüktür. Dahası, bu eğilim, yüksek Makyavelist bir kişinin başka yüksek Makyavelistlerle bir arada bulunduğu durumlarda daha da belirgin hale gelmekte ve yardım etme isteksizliği artmaktadır.	Wolfson (1981)

Kaynak: Dabbling vd. (2009: 221)

Tablo 1'deki veriler özetlenecek olursa, Makyavelizm ve örgütsel sonuçlar üzerine yapılan mevcut araştırmalar, endişe verici bir tablo ortaya koymaktadır. Yüksek Makyavelist çalışanlar genellikle manipülatif, ekonomik açıdan fırsatçı, iş tatmininden yoksun, geri çekilmeye ve gruplardan ayrılmaya eğilimli, ayrıca liderlik pozisyonlarındaki diğerlerine karşı duyarsız olma eğiliminde olarak gözlemlenmektedir. Bu kalıplar, Makyavelizmin örgütler üzerinde ne denli önemli etkileri olabileceğini göstermektedir. Ancak,

yönetim literatüründe Makyavelizm nispeten ihmal edilmiştir (Dahling vd., 2009: 223).

2.2. Liderlik Teorilerinde Makyavelizm

Makyavelist liderlik yaklaşımının, genellikle etik kavramlarla birbirine zıt iki uçta yer aldığı kabul edilir. Bu zıtlık, liderlik özelliklerinin ve ahlak felsefesinin birbirlerine uymayan farklı yaklaşımlara dayandığını gösterir. Etik ile örtüşmeyen liderlik tarzlarından biri de Makyavelist liderliktir. Bu liderlik tarzında, başarıya ulaşmak için her yol mübahtır ve başarı her şeyin önünde gelir. Makyavelist liderlik, liderin yaptığı işin sonucuna verdiği değerle tanımlanabilir. Bu tür liderler, kişisel başarılarını bir güç göstergesi olarak kullanır ve manipülasyonu başarıya ulaşmanın kaçınılmaz bir aracı olarak görürler. Her ne kadar manipülasyon başarıya ulaşmada etkili bir yöntem olarak kullanılsa da bu tür bir liderlik, bireyi geliştirmek yerine yanıltıcı faaliyetlere yönlendirir ve tutulmayacak sözler vermeye dayalı bir davranış modeli sergiler. Dolayısıyla, Makyavelist liderlik açıkça etik dışı liderlik tarzları arasında sınıflandırılabilir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 190).

Makyavelizm, her ne pahasına olursa olsun iktidarı elde tutma ve iktidarın sürekliliğini sağlama yönünde verilen mücadeleyi ifade eden bir kavramdır. Günümüzde, pratik siyasette bu kavram, bir siyasi liderin mutlak iktidarını güçlendirmek istiyorsa halkla ilişkilerinde hoşgörüyü bir kenara bırakmasını, gerektiğinde kaba kuvvete başvurmaktan çekinmemesini ve uygun şartlar oluştuğunda siyasi manipülasyon ve manevralara başvurmasını önermektedir. Makyavelist felsefeye göre, bir hükümdarın en temel amacı iktidarını kurmak ve sürdürmektir. Bu amaca ulaşmak için her türlü aracı kullanması da meşru kabul edilir (Aktan, 2024: 12).

Makyavelizm, sadece politika alanında değil, diğer mesleklerde de uygulanabilir özellikler taşımaktadır. Örneğin, bir doktorun görevi, hastalarının sağlığını korumak veya geri kazandırmaktır; ruhlarını kurtarmak ya da bir grup ya da ulusun çıkarlarına hizmet etmek değildir. Bu dar kapsamlı görevi yerine getirirken, bazı dış değerler açısından hoş karşılanmayacak yöntemler kullanmak gerekebilir. Örneğin, doktorlar ve sağlık çalışanları, normalde tanımadıkları kişilerle konuşulmayan bazı özel konuları konuşmak zorunda kalabilirler, onlara acı verebilirler ya da yasa dışı durumlara göz yumabilirler. Benzer şekilde, avukatlar da müvekkilleri adına taraflı davranmak durumundadır; davanın bazı yönlerini öne çıkararak diğerlerini bastırabilir, tanıkların güvenilirliğini sorgulayarak ifadelerinin etkisini azaltmaya çalışabilirler. Bu durum, bazı mesleklerin belirli bir ahlaki ayrıcalığa sahip olduklarını iddia etmeleri ve bunun genellikle kabul edilmesi

olarak düşünülebilir; ancak bu ayrıcalıklar her zaman tartışmaya açık ve müzakereye tabidir. Başka bir deyişle, meslekler kendi özel amaçlarına ulaşmak için, normalde uygulanacak bazı ahlaki kuralları çığneyebilmektedirler (Hammersley ve Traianou, 2011: 384).

3. Makyavelist Davranışlar Üzerine Yapılmış Saha Çalışmaları

Bir organizasyonda çalışanların bağlılıkları her ne kadar yaşlarına, kıdemlerine, hedeflerine, iş tatminlerine ve benzeri içsel faktörlere bağlı olsa da liderlik tutumunun etkisi de yadsınamayacak düzeyde fazladır (Özbey ve Demirel, 2024: 358). Liderlik tutumu, sadece bireysel bağlılığı değil, aynı zamanda organizasyonun genel iklimini ve kültürünü de şekillendirir. Liderlik tutumunun bu denli etkili olmasının temel nedenlerinden birinin, çalışanların liderlerini organizasyonun temsilcisi olarak görmeleri olduğu söylenebilecektir. Nitekim liderin iletişim tarzı, karar alma süreçlerindeki adaletli tutumu ve ekibine yönelik destekleyici davranışları, çalışanların organizasyona olan güvenini ve bağlılığını doğrudan etkiler.

Çalışan bağlılığında liderlik tutumunun etkisinin, liderin organizasyonel yapıya ve bireylerle kurduğu ilişkilere ne denli müdahil olduğunu gösteren önemli bir gösterge olduğu söylenebilecektir. Ancak bu bağlamda, liderin yaklaşımı yalnızca çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmayabilir; kimi durumlarda lider, kişisel çıkarlarını maksimize etmek veya gücünü pekiştirmek adına manipülatif stratejiler geliştirebilir. Bu tür liderlik yaklaşımları, özellikle Makyavelist liderlik çerçevesinde ele alınmaktadır. Makyavelist liderler, çalışanların bağlılıklarını artırmak için stratejik olarak destekleyici görünebilirken, bu tutumun arkasında çoğu zaman liderin kendi hedeflerini gerçekleştirme motivasyonu yatar. Dolayısıyla, liderlik tutumlarının etkisini incelerken, bu tutumların etik boyutunu ve liderin motivasyonlarını sorgulamak önemlidir. Bu noktada, Makyavelist liderlik literatürüne odaklanmak, liderlik ve bağlılık arasındaki ilişkiye dair daha derin bir anlayış sunabilir.

Cankurt ve Bayar, Osmanlı Devleti'nde vakıfların yönetiminden sorumlu mütevellilerin faaliyetlerini girişimci ve Makyavelist liderlik tipolojileriyle ilişkilendirerek incelemeyi amaçladıkları bir çalışmada mütevellilerin inisiyatif alma, analitik düşünme, risk alma ve cesaret gibi liderlik özelliklerine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Vakıf kurumu ve ekonomi alanındaki değişimlerin etkisiyle mütevellilerin hem girişimci hem de Makyavelist liderlik tipolojileri doğrultusunda hareket ettikleri ortaya konmuştur. Araştırmacılar, mütevellilerin maaşlarını yetersiz bulmaları nedeniyle vakıf gelirlerini kişisel harcamalar için kullanmalarını 'çıkarıcı ve bencil davranışlar'

sergileme ve mevcut kaynakları şahsi amaçlar doğrultusunda kullanma olarak etik dışı davranış kapsamında değerlendirmişlerdir. Halktan gereğinden fazla vergi talep etmelerini, ahlaki standartlara uygunsuz ve aykırı davranış olarak yorumlamışlardır. Vakıfta tamirat için ayrılan fonların mütevellilerin hesaplarında kalmasını para sevgisi olarak boyutlandırmışlardır. Vakfa ait fazla suları sattıkları iddiasını empati yoksunluğu, aldatma ve hileye başvurma olarak görmüşlerdir. Kira gelirlerini gizleme davranışlarını etik dışı davranış ve yalan söylemek olarak açıklamışlardır. Vakıf mallarının satılmasıyla vakfa zarar verilmesi ve vakıf gelirinin harcanması gereken yerler belirli iken bu kaynakların kişisel amaçlarla harcanması durumlarını da empati yoksunluğu ve etik dışı davranış olarak sınıflandırmışlardır (Cankurt ve Bayar, 2024: 173). Araştırmacıların tespit ettiği etik dışı davranış örnekleri, bireysel çıkarların kamu yararının önüne geçtiği durumların liderlik etiği üzerindeki olumsuz etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, etik liderlik ve kamu hizmeti sorumluluğu arasındaki çatışmanın tarihsel bağlamda da önemli bir sorun olduğunu göstermektedir.

Uğurlu'nun gerçekleştirdiği bir araştırma sonuçlarına göre, Makyavelist eğilimler taşıyan banka çalışanlarının, kurumlarına karşı gizli bir eleştirel tutum sergiledikleri ve örgüt içindeki olumsuz davranışları destekledikleri belirlenmiştir. Ayrıca Makyavelist liderlik algılarının hem örgütsel sinizm hem de mobbing ile bağlantılı olduğu ve bu kavramların birbirini etkilediğini ortaya koyulmuştur. Sonuçlara göre, erkeklerin kadınlara kıyasla Makyavelist liderlik tarzını daha fazla benimsediği görülmüştür. Ayrıca, kurumda çalışan banka personelinin yaşının arttıkça kurumlarına yönelik sinik tutumlarının da arttığı tespit edilmiştir. Çalışanların olumsuz davranışlara maruz kalma seviyeleri yükseldikçe örgütsel sinizm algılarının da arttığı belirlenmiştir. Bu durum, mobbinge uğrayan çalışanların görüş ve önerilerinin göz ardı edildiğini ve sosyal etkinliklerden uzak tutulduklarını işaret edebilir (Uğurlu, 2022: 831). Bu bulgular, Makyavelist liderlik tarzının, örgütlerde çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle örgütsel sinizm ve mobbing ile olan ilişkisi, liderlik tarzlarının çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Uyar'ın yürüttüğü bir çalışmanın bulguları Makyavelist liderliğin geleneksel zaman hırsızlığı ile örgütsel muhalefetin açık ve gizli muhalefet boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Makyavelist liderlik ile örgütsel muhalefetin bu boyutlarının teknolojik ve sosyal zaman hırsızlığına da pozitif etkiler sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, liderliğin karanlık tarafının çalışanların olumsuz örgütsel davranışlarını tetiklediğini göstermektedir. Literatürde de olumsuz liderlik tarzlarının çalışanları yıldırma, istismar etme ve manipülasyona yönlendirerek

çeşitli olumsuz örgütsel davranışlara yol açtığı ifade edilmektedir. Çalışma sonuçları, ayrıca Makyavelist liderlik ile zaman hırsızlığının çeşitli türleri arasındaki ilişkilerde açık ve gizli muhalefetin aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Geleneksel zaman hırsızlığı ile Makyavelist liderlik ilişkisinde açık ve gizli muhalefet etkili bir aracı rol oynarken, benzer bir aracılık etkisi teknolojik ve sosyal zaman hırsızlığı ilişkilerinde de gözlemlenmiştir. Bu bulgular, Makyavelist liderliğin çalışanların olumsuz davranışlarına zemin hazırlayabileceğini ortaya koymaktadır (Uyar, 2024: 348).

Üstün ve Ersolak'ın çalışmalarında Makyavelizm ile iş yeri nezaketsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, Makyavelizmin tüm alt boyutlarının iş yeri nezaketsizliği ile düşük düzeyde pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu durum, makyavelist kişilik özellikleri arttıkça iş yeri nezaketsizliğinin de artabileceğini göstermektedir. Çalışanlar arasındaki güvensizlik, ahlaki yoksunluk ile kontrol ve statü arzusu, iş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkma olasılığını yükseltmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanları arasında makyavelist eğilimler, diğerlerine güvensizlik ve kontrol ve statü arzusu ortalamanın üzerinde ve birbirine yakın değerler almıştır. Ahlaki yoksunluk ise görece daha düşük bir ortalama göstermiştir. İş yeri nezaketsizliği skorları ise ortalamanın altında kalmıştır. Bu bulgular, banka çalışanlarının makyavelist eğilimlerinin yüksek, ancak iş yeri nezaketsizlik düzeylerinin nispeten düşük olduğunu göstermektedir (Üstün ve Ersolak, 2020: 335).

Murat ve Elber Börü, örgütlerdeki narsistik ve makyavelist liderlerin, çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına olan etkisini araştırmayı amaçladıkları bir çalışmaya göre liderlerin narsistik özelliklerinin çalışanların sinizm davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken, liderlerin Makyavelist özellikler göstermesinin çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Murat ve Elber Börü, 2019: 2067). Narsistik liderlik özelliklerinin sinizm üzerinde anlamlı bir etki oluşturmaması, bu liderlik tarzının çalışanların algılarına doğrudan yansımadığını gösterebilirken, Makyavelist liderlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki oluşturması, bu liderlik tarzının çalışanlar üzerinde daha güçlü ve olumsuz bir iz bırakabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Makyavelist liderliğin örgütsel kültür ve çalışan bağlılığı açısından yarattığı potansiyel risklere dikkat çekmektedir.

Ayaz, Kurşuncu ve Çavuş'un kontrol odağı⁴ ile makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırma Makyavelizm ile kontrol odağının farklı boyutları arasında hem negatif hem de pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Makyavelizm ile “*adil olmayan dünya inancı*,” “*kadercilik*,” “*şansa inanma*” ve “*çabalamanın anlamsızlığı*” boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu boyutlardan şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı ve kadercilik negatif ve düşük düzeyde bir ilişkiye sahipken, adil olmayan dünya inancı ile olan ilişki negatif ve orta düzeydedir. Öte yandan, Makyavelizm ile kişisel kontrol boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ayaz, Kurşuncu ve Çavuş, 2020: 198). Makyavelist bireylerin “*adil olmayan dünya inancı*” gibi olumsuz algılarla daha güçlü bir bağlantıya sahip olması, bu kişilerin çevrelerindeki adalet ve eşitlik anlayışına karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olabileceğini düşündürmektedir. Öte yandan, “*şansa inanma*” ve “*çabalamanın anlamsızlığı*” gibi boyutlarla düşük düzeyde negatif ilişkilerin bulunması, bu bireylerin kadercilik gibi dışsal faktörlere düşük bir bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kişisel kontrol ile pozitif bir ilişki, Makyavelist bireylerin kendi eylemlerini yönlendirme ve kontrol etme konusunda daha güçlü bir eğilime sahip olduklarını işaret etmektedir.

Makyavelist liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu ilişkinin açıklayıcı mekanizmalarından biri olarak örgütsel sinizmi ele alan Gkorezis, Petridou ve Krouklidou'nun bulgularına göre Makyavelist liderliğin çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, ayrıca bu etkinin örgütsel sinizm aracılığıyla dolaylı olarak da ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Gkozeris vd ,2015: 619). Bu bulgular, Makyavelist liderliğin yalnızca çalışanlar üzerindeki doğrudan etkileriyle sınırlı kalmayıp, örgütsel sinizm gibi araçlar üzerinden dolaylı olarak da çalışanların duygusal durumlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların iş ortamına ve liderlerine yönelik güven eksikliğini artırarak, duygusal tükenmişliği tetikleyen bir mekanizma haline gelmektedir. Bu durumun, Makyavelist liderlik stratejilerinin kısa vadeli kazançlar sağlamasına rağmen, uzun vadede çalışanların motivasyonunu ve refahını ciddi şekilde zedeleyebileceğine işaret ettiği söylenebilecektir.

Güven, dindarlık ve Makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelediği bir çalışmada dindarlık ile Makyavelizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, yani dindarlık seviyesi arttıkça Makyavelizm düzeyinin azaldığı sonucuna

4 Psikolojide ve diğer sosyal bilimlerde sıkça incelenen kontrol odağı, yaşadıklarımızın sorumluluğunun bize mi yoksa bizim kontrolümüz dışındaki güçlere mi ait olduğuna dair bir inancı ifade eder (Rotter, 1990).

ulaşmıştır (Güven, 2019: 1178). Dindarlık seviyesi arttıkça, manipülasyon ve çıkar odaklı davranışlar gibi Makyavelizm ile ilişkilendirilen özelliklerin azalma eğilimi göstermesi, dini inançların bireylerin sosyal ilişkilerinde daha etik ve güvene dayalı bir yaklaşımı teşvik edebileceğini düşündürmektedir. Bu durum, dindarlığın bireylerin karar alma süreçlerinde ahlaki bir çerçeve oluşturmadaki rolüne işaret etmektedir.

Güney ve Mandacı'nın yaptıkları çalışmanın örneklemdaki bireylerin Makyavelizm düzeyleri ile etik algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, banka çalışanlarının Makyavelizm seviyeleri arttıkça etik algıları düşmektedir. Araştırmacılar bu bulguya dayanarak, satış baskısı altında olan ve satış hedefleri sürekli artan banka pazarlama personelinin de satış yapmak adına Makyavelist eğilimlerinin artmasını ve buna bağlı olarak etik algılarında azalma yaşanabileceği öngörüsünü geliştirmişlerdir (Güney ve Mandacı, 2009: 97).

Genau, Blickle, Schütte ve Meurs'un yaptıkları çok kaynaklı çalışma (liderler-astlar-üstler), yüksek Makyavelizm ve güçlü politik beceriye sahip liderlerin, astları tarafından dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen kişiler olarak algılandığını ve bunun üst düzey lider etkinliği ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, güçlü politik beceriler Makyavelist liderlerin etkinliğini artırmaktadır. Literatürdeki Makyavelist kişilik özelliklerinin iş sonuçlarıyla genellikle olumsuz ve karışık ilişkiler gösterdiğini ortaya koyan çalışmaların aksine, bazı durumlarda Makyavelist bireylerin etkili liderler olabileceğini öne sürmüşlerdir. Makyavelistlerin çoğunlukla gelişmiş sosyal yeteneklerden yoksun olmalarından dolayı literatürde sıkça olumsuz yönlerinin vurgulandığını iddia eden Genau vd. Makyavelistlerin etkili liderler olabilmeleri için özellikle yüksek düzeyde politik becerilere ihtiyaç duyduklarını iddia etmişlerdir (Genau vd., 2022: 9).

Sonuç Yerine: Makyavelist Liderlik

Makyavelist liderlik, güç, korku ve manipülasyon gibi özellikleriyle liderlik literatüründe önemli bir tartışma alanı yaratmıştır. Niccolò Machiavelli'nin Prens adlı eserinde ortaya koyduğu liderlik anlayışı, gücün elde edilmesi ve korunması sürecinde pragmatik bir yaklaşım benimsemeyi öne çıkarırken, bu anlayış modern liderlik teorilerinde hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle ele alınmaktadır. Onun eseri "Prens", Makyavelizmin temel metni olarak kabul edilmiş ve birçok liderin stratejik kararlarını etkilemiştir. Makyavelist liderlik, gerçekçi ve pragmatik bir yaklaşımı benimseyerek, liderlerin güçlerini korumak ve hedeflerine ulaşmak için her türlü şeyi kullanabileceğini savunmaktadır.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, Makyavelizm'in Niccolò Machiavelli'nin doğrudan bir öğretisi olmadığını anlamaktır. Machiavelli, Prens adlı eserinde, kendi dönemindeki siyasi gerçekleri ve liderlik uygulamalarını cesur bir şekilde gözler önüne sermiştir. Onun amacı, hâlihazırda var olan güç dinamiklerini analiz etmek ve liderlerin karşılaştıkları karmaşık durumlara dair bir çerçeve sunmaktır. Bu bağlamda, Machiavelli'nin fikirlerinin, bir öneri veya teşvik niteliğini taşıdığı kadar aynı zamanda bir tespit niteliğini de taşıdığı söylenebilecektir. Bununla birlikte, onun bu gerçekçi ve açık sözlü analizleri, zamanla manipülatif liderlik yaklaşımlarıyla özdeşleştirilmiş ve haksız bir şekilde etik dışı liderlik tarzlarının kaynağı olarak görülmüştür. Oysa Machiavelli, liderlerin içinde buldukları ortamın gerekliliklerine uyum sağlamalarını savunmuş, ahlaki normların tamamen terk edilmesini değil, pragmatik bir denge kurulmasını önermiştir.

Machiavelli'ye göre, liderlikte başarıyı sağlamak için iyi ve kötü arasında ayırım yapmak gerekir. Güç, korku ve manipülasyon, liderlerin halklarını kontrol etme ve istedikleri sonuçları elde etme yöntemleridir. Makyavelist liderlik, gücün korunmasını ve toplumun istikrarını sağlama amacı güderken, eleştirilere ve tartışmalara da yol açmıştır. Ancak, hala liderlerin stratejik düşünme ve karar verme süreçlerinde bir etkisi olduğu söylenebilecektir. Makyavelist liderlik, tarihte ve günümüzde birçok liderin siyasi ve iş dünyasındaki yaklaşımlarını etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürdeki bulgular, Makyavelist liderlerin çoğu zaman etik dışı davranışlara başvurduklarını, manipülatif stratejilerle çalışanları yönlendirdiklerini ve örgütsel sinizm, mobbing, zaman hırsızlığı gibi olumsuz sonuçlara yol açtıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, Makyavelist liderlerin yüksek politik becerilere sahip olduklarında, manipülatif özelliklerini stratejik bir avantaja dönüştürerek dönüşümcü liderlik sergileyebildikleri de tespit edilmiştir. Bu durum, Makyavelist liderlik tarzının bağlama ve liderin becerilerine bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır.

Ezcümle, Makyavelist liderlik, etik liderlik anlayışından farklı olarak, başarı için ahlaki standartlardan ödün vermeyi kabul eder. Ancak bu liderlik tarzının, uzun vadede örgütsel güveni zedeleyebileceği, çalışan memnuniyetini azaltabileceği ve örgütsel sağlığı olumsuz etkileyebileceği söylenebilecektir. Öte yandan, bu liderlik anlayışının kriz yönetimi, rekabetçi stratejiler ve zorlayıcı durumlarda hızlı karar alma süreçlerinde avantaj sağlayabileceği de unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, Makyavelist liderlik, liderlik yaklaşımları arasında hem fırsatlar hem de riskler barındıran bir paradigma sunmaktadır. Bu liderlik tarzının, etik ve manipülasyon arasındaki ince çizgide nasıl şekillendiği, liderlerin becerilerine, örgüt kültürüne ve bağlama bağlıdır. Gelecekteki çalışmalar, Makyavelist liderliğin uzun vadeli etkilerini daha derinlemesine inceleyerek, bu liderlik yaklaşımının geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Son olarak Machiavelli'nin "günah keçisi" ilan edilmesi yerine, fikirlerinin doğru yorumlanması, liderlik ve g dinamiklerine dair daha dengeli bir bakış açısı geliştirilmesine de olanak sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Ağaoğulları, M. A. (2019). “Niccolo Machiavelli: Prensın İktidarından Devlete” *Sokrates’ten Jacobenlere Batı’da Siyasal Düşünceler* içinde (Editör: M. A. Ağaoğulları). İstanbul: İletişim Yayınları, 319-358.
- Aktan, C. C. (2024), Siyasal Hubris Sendromu (Kamu Tercihı, Politik Psikoloji ve Politik Psikiyatri Perspektiflerinden Haris ve Hubris Siyasal Liderliğin Psikopatolojik Boyutu, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(1): 1-22.
- Aktan, C. C., (2022), Makyavelizm, Herestetik ve Politik Manipülasyon Sanatı (Kamu Tercihı Perspektifinden “İyiliksever Despot” ve İktidar Hırsı), *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 14(2): 122-145.
- Ayaz, E., Kurşuncu, R. S. ve Çavuş, M. F. (2020). Kontrol odağı ve makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 188-202.
- Baldini, E. (2018). “Machiavelli, Makyavelizm ve Siyasal Modernite Sorunu” (Çeviren: Durdu Kundakçı). *Machiavelli, Makyavelizm ve Modernite* içinde (Hazırlayan: Cemal Bâli Akal). Ankara: Dost Kitabevi.
- Becker, J. A. H. ve Dan O’Hair, H. (2007). Machiavellians’ Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267.
- Berezkei, T. (2015). The manipulative skill: Cognitive devices and their neural correlates underlying Machiavellian’s decision making. *Brain and Cognition*, 99, 24–31.
- Brewer, G.ve Abell, L. (2015). Machiavellianism in long-term relationships: Competition, mate retention and sexual coercion. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(3), 357–362.
- Cankurt, C. ve Bayar, Y. (2024). Osmanlı Vakıf Yöneticilerinin Girişimci ve Makyavelist Liderlik Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Trends in Business and Economics*, 38(3), 166-176.
- Chonko, L. B. (1982). Machiavellianism: Sex differences in the profession of purchasing management. *Psychological Reports*, 51(2), 645-646.
- Christie, R., ve Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Corzine, J. B. (1997). Machiavellianism and management: A review of single-nation studies exclusive of the USA and cross-national studies. *Psychological reports*, 80(1), 291-304.
- Çakan, S. (2022). “Karanlık Liderlik” *Liderliğin Karanlık Yüzü* içinde (Editör: L. Sürücü). Ankara: Orion Akademi, 17-31.

- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., ve Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The leadership quarterly*, 12(3), 339-363.
- Dingler-Duhon, M., & Brown, B. B. (1987). Self-disclosure as an influence strategy: Effects of Machiavellianism, androgyny, and sex. *Sex Roles*, 16, 109-123.
- Drory, A. ve Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 81.
- Encyclopedia (2024) Catherine de Médicis. *Renaissance and Reformation Reference Library*. 04.09.2024 tarihinde <https://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/catherine-de-medicis> adresinden erişildi.
- ESPN (2013). Vince Lombardi: Simply the best. 10.11.2024 tarihinde https://www.espn.com/nfl/story/_/page/greatestcoach1/greatest-coaches-nfl-history-vince-lombardi adresinden erişildi.
- Fehr, B., Samsom, D. ve Paulhus, D. L. (1992). "The construct of Machiavellianism: Twenty years later", *Advances in personality assessment Vol. 9* içinde (Editörler: C.D. Spielberger ve J.N. Butcher). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 77-116.
- Gable, M. ve Topol, M. T. (1987). Job satisfaction and Machiavellian orientation among department store executives. *Psychological Reports*, 60(1), 211-216.
- Gemmill, G. R. ve Heisler, W. J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51-62.
- Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N. ve Meurs, J. A. (2021). Machiavellian leader effectiveness. *Journal of Personnel Psychology*, 21(1), 1-10.
- Gkorezis, P., Petridou, E. ve Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, 11(4), 619-631.
- Göze, A. (2013). *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler* (14. Baskı). İstanbul: Beta.
- Gramsci, A. (1984). *Modern Prens* (Çeviren: Pars Esin). Ankara: Birey ve Toplum Yayıncılık.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K. ve Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of economic psychology*, 23(1), 49-66.

- Güven, İ. F. (2019). Makyavelizm ve Dindarlık: Demografik Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Bilimname*, 2019(37), 1155-1186.
- Hammersley, M., & Traianou, A. (2011). Moralism and research ethics: a Machiavellian perspective. *International Journal of Social Research Methodology*, 14(5), 379-390.
- Harrell, W. A., & Hartnagel, T. (1976). The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, 39, 157-165.
- Hawley, P. H. (2003). Prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: A case for the well-adapted Machiavellian. *Merrill-Palmer Quarterly*, 49(3), 279-309.
- Heisler, W. J. ve Gemmill, G. R. (1977). Machiavellianism, job satisfaction, job strain, and upward mobility: Some cross-organizational evidence. *Psychological Reports*, 41(2), 592-594.
- Heywood, A. (2012). *Siyaset* (6. Baskı) (Çevirenler: B. B. Özipek, B. Şahin, M. Yıldız, Z. Kopuzlu, B. Seçilmişoğlu, A. Yayla). Ankara: Adres Yayınları.
- Hunt, S. D. ve Chonko, L. B. (1984). Marketing and machiavellianism. *Journal of Marketing*, 48(3), 30-42.
- Jahangir, M., Shah, S. M., Zhou, J. song, Lang, B. ve Wang, X. P. (2024). Machiavellianism: Psychological, Clinical, and Neural Correlations. *The Journal of Psychology*, 1(14).
- Kesgin, A. (2015). Machiavelli ve Makyavelizm. *Beytulhikme: An International Journal of Philosophy*, 5(1), 105-139.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. ve Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: a three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868-1896.
- Kışlalı, A. T. (2018). *Siyaset Bilimi*. İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi.
- Ledeen, M. A. (2003). *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli* (Çevirenler: Türkan Arıkan ve Elif Gökteke). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Machiavelli, N. (2015). *Prens* (2. Baskı) (Çeviren: Mehmet Can Uğur). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Murat, G. ve Elber Börü, D. (2019). "Örgütlerdeki Narsistik Liderlik ve Makyavelist Liderlik Sinizmi Etkiliyor mu?" 18. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (Editörler: M. Türk, B. Öz, İ. Kefe ve M. Canoğlu). Osmaniye.
- Ojha, H. (2007). Parent-child interaction and Machiavellian orientation. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33(2), 283-287.
- Özbeç, K. Y. ve Demirel, Y. (2024). Teknokentlerde Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 356-383.

- Özınan, E. (2020). "Macbeth" Oyununda Makyavelist Lideri Aramak. *Uluslararası Müzik ve Sahne Sanatları Dergisi*, (4), 18-32.
- Pandey, J., & Rastogi, R. (1979). Machiavellianism and ingratiation. *The Journal of social psychology*, 108(2), 221-225.
- Rauthmann, J. F., ve Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391-404.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Sakalaki, M., Richardson, C. ve Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of applied social psychology*, 37(6), 1181-1190.
- Saltoğlu, S. ve Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, Makyavelizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42-62.
- Skinner, Q. (2017). *Machiavelli* (Çeviren: Nursu Örgç). Ankara: Dost Kitabevi.
- Steininger, M. ve Eisenberg, E. (1976). On different relationships between dogmatism and Machiavellianism among male and female college students. *Psychological Reports*, 38(3), 779-782.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Uğurlu F. (2022). Makyavelist liderliğin örgütsel sinizm ve mobbinge etkisi: Hatay ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 822-836.
- Uyar, E. (2024). Makyavelist liderlik ve zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(2), 335-353.
- Üstün, F. Ve Ersolak, Ş. (2020). Makyavelizmin iş yeri nezaketsizliğine etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 329-343.
- Wertheim, E. G., Widom, C. S. ve Wortzel, L. H. (1978). Multivariate analysis of male and female professional career choice correlates. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 234-242.
- Wilson, D. S., Near, D. Ve Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285.
- Wolfson, S. L. (1981). Effects of Machiavellianism and communication on helping behaviour during an emergency. *British Journal of Social Psychology*, 20(3), 189-195.

Babacan Liderlik¹

Murat Durgun²

Berrin Filizöz³

Özet

Babacan liderlik işletmelerde çalışanlarla lider arasındaki uyumunun sağlanabilmesinde önemli bir yere ve değere sahiptir konulardan biridir. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının sağlanmasında, onların performans ve verimliliklerinin artmasında ve de bir işletmenin personel devir hızı oranının azalmasında liderlerin çalışanlarına olan davranışları çok önemlidir. Bu anlamda babacan liderlik konusu hem işletmelerin hem de çalışanların başarılı olmalarında üzerinde ciddi anlamda etkisi olan konuların başında gelmektedir. Zaten yapılan araştırmalar sektörlerinde öncü olmuş ve belirli bir başarıyı yakalamış işletmelerin çalışanlarıyla yöneticilerin (liderlerin) birbirleriyle olan uyumlarının en üst düzeyde olduklarını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada babacan liderlik kavramı detaylı bir şekilde ele alınmış olup, sırasıyla babacan liderliğin tanımı, babacan liderliğin ortaya çıkışı, babacan liderliğin özellikleri ve boyutları konuları açıklanmıştır.

GİRİŞ

İşletme yönetiminde üzerinde yoğun bilimsel çalışmalar yapıldığı konulardan biri de liderlik kavramıdır. Çalışanlara liderlik etme, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmelerinde önemli bir yere sahiptir. İnsanı diğer üretim faktörlerinden ayıran en önemli nokta; onun duygu, düşünce ve davranış biçimlerine sahip olmasıdır. Bu nedenle insanı

- 1 Bu çalışma “Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracı Rolü: Hizmet İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı tamamlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi. Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, durgun@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8802-751X
- 3 Prof. Dr. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü, İİBF, bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6442-9867

en değerli işletme sermayesi olarak görüp, onu kurumuna karşı gönül borcu hisseden bir çalışan haline getirebilme noktasında liderlik konusu büyük bir önem ve değer taşımaktadır (Bekmezci, 2018: 1).

Çalışma hayatında işini severek, isteyerek ve mutlu bir şekilde yapan, sorumluluk duygusuna sahip ve motivasyonu yüksek çalışanlar hem kendilerinin hem de işletmelerinin başarılı olmasında pay sahibidirler. Çalışma hayatında bunun oluşmasını sağlayacak ve işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmalarını gerçekleştirecek en önemli kişiler ise liderlerdir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, liderlerin işletme içerisindeki tutum ve davranışlarının çalışanların başta motivasyonları ve iş tatminleri olmak üzere, onların verimlilik ve iş performanslarını etkilemede önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır (Nal ve Tarım 2017: 118). Liderlerin davranışları çalışanlar için büyük önem arz eder. Öncelikle liderin bir işletmenin tüm çalışanlarına en iyi şekilde rehberlik edebilmesi için onları etkileme ve harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması gerekir. Çünkü ancak başkalarını etkileyebilen ve onlara istekli ve gönüllü bir şekilde iş yaptırabilen kişiler liderlik yapabilirler (Anwar, 2013: 109).

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sektörlerdeki işletmelerde farklı liderlik uygulamaları ile karşılaşılmaktadır (Tetik ve Köse, 2015: 30). Bu çalışmada son yıllarda üzerinde çalışmaların yoğunlaştığı babacan liderlik kavramı, ortaya çıkışı, babacan liderliğin özellikleri, boyutları ve babacan liderlik türleri ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

1.BABACAN LİDERLİK

1.1. Babacan (Paternalist) Liderlik Kavramı

Liderlik konusu örgütsel davranış alan yazınında en fazla incelenen konuların başında gelmektedir. Bu nedenle lider ve liderliğe ilişkin onlarca tanıma rastlamak mümkündür. Örneğin Koçel (2011: 569) lideri, “çalışanların işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir kişinin emir ve talimatlarını gönüllü bir şekilde yerine getirdikleri ve takip ettikleri kişi” olarak tanımlarken, Werner (1993: 223) “insanlar üzerinde güç kullanma olayı değil, onları etkileyebilme ve yönlendirebilme faaliyeti” olarak ifade etmektedir. Şimşek (2011: 81) ise liderliği; “çalışanları ortak hedeflere yöneltme isteği kapasitesi” şeklinde vurgularken, Erdoğan (2002: 35) “liderlik, bir işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma sanatıdır” şeklinde ifade etmektedir.

Babacılık (Paternalizm), Latince baba gibi koruyucu anlamına gelen “pater” kelimesinden gelmektedir (Nal ve Sevim, 2020: 93). Liderlik

anlamında paternalizm, hiyerarşik olarak bir ast üst ilişkisini ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında üst role sahip olan kişiler iş yerlerinde bir aile ortamı yaratarak astlarına gerek iş gerekse özel hayatlarında koruma ve yol gösterme görevlerini gerçekleştirerek onlardan da üstlerine karşı sadık ve saygılı davranmalarını beklemektedirler (Aycan vd., 2013: 962). Bu açıklamalar ışığında Farh ve Cheng, (2000: 91) babacan lideri; “gücü ve otoriteyi bir baba şefkatıyla bir araya getiren kişi” olarak tanımlamaktadır.

Babacan lider çalışanlarının işlerinde başarılı olabilmeleri için onlara kendi aile sorunları dahil her konuda yardımcı olmaya çalışan, onlar için endişe duyan ve de onlardan sadakat bekleyen liderdir (Anwar, 2013: 109). Babacan liderler astlarının özel yaşamlarına dahil olarak onlara bir “baba” gibi davranıp onları gözetip kollamaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2006: 269). Ayrıca babacan liderler çalışanlarına onların işletmenin bir aile üyesi olduğunu hissettirmeye çalışmakta, bunu sağlamak için teşvik edici ve isteklendirici uygulamalar yapmaktadırlar (Keklik, 2012: 80).

Babacan liderler, güvendikleri ve inandıkları çalışanlarına özenli ve yardımsever, davranmakta, (Börekçi, 2009: 165) çalışanlar da bu davranışın karşılığı olarak liderlerine karşı saygılı ve hürmetkâr davranıp, işlerinde daha özenli ve verimli çalışmaya gayret göstermektedirler (Schroeder, 2011: 3).

Netice itibariyle babacan liderler çalışanlarına bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmakta, onları başlarına gelebilecek her türlü tehlikelere karşı koruyup kollamakta, bunları yaparken de onlardan sevgi, saygı ve sadakat beklemektedirler (Fettahlıoğlu vd., 2018: 35).

1.2. Babacan Liderliğin Ortaya Çıkışı

Babacan liderlikle ilgili yapılan çalışmaların geneline bakıldığında bu liderliğin esas itibariyle Çin'deki Konfüçyüsçülük felsefesine dayandığı söylenebilir. Yani insanların huzur ve mutluluğunu önemseyen, onlara bir babanın çocuğuna davrandığı gibi davranmaya özen gösteren ve tüm bunların karşılığında da onlardan saygı, sadakat ve itaat bekleyen bir anlayışı benimseyen liderlik türü babacan liderliğin temeli oluşturmaktadır (Bedi, 2020: 961).

Babacanlığın yani paternalizmin başta kelime etimolojisine ve sonra da konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında karşımıza erkek egemenliğin esas olduğu bir ataerkillik modelinin çıktığı görülmektedir (Erben, 2004: 348). Babacan liderlik ilk olarak Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde yaygın bir liderlik tarzıyken, son çeyrek asırda Çin ve Hindistan gibi ülkelerin dünyada güçlü birer oyuncu olarak ortaya çıkmaları ile bu ülkelerin kültürlerine özgü yeni liderlik tarzlarına eğilime vesile olmuştur. Bu yönüyle

babacan liderlik bir liderlik tarzı olmasının yanında aynı zamanda kültürel bir yapıyı da temsil etmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 956).

Babacan liderliğin tarihsel gelişimiyle ilgili diğer bir önemli bilgede, babacan liderlik tarzını ilk uygulayan liderlerden İngiliz sanayici Robert Owen'ın liderlik tarzıdır. 1771-1858 yılları arasında yaşamış olan Owen, çalışanlarına babacan bir lider gibi davranmaya çalışmıştır. Örneğin; çalışanların daha iyi şartlarda çalışabilmeleri, işleriyle ilgili eğitimler alabilmeleri ve daha tatminkar bir ücretle ücretlendirilebilmeleri gibi konularda onlara destek olmuştur. Ayrıca yasal olarak işçi sendikalarıyla bir araya gelip çalışanların sendikalaşmasını destekleyici çalışmalar yapmıştır. Bunun dışında babacan liderlik konusunun Avrupalı araştırmacılar tarafından dikkate alınıp bu konuyla ilgili çalışmalar yapmaya başlamaları ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra uzak doğu ülkelerinde yaşanan ekonomik büyüme mucizelerinden sonra olmuştur. (Düzenli, 2021: 28 - 29).

İlk olarak Avrupa ve Amerika'da uygulamaları görülmüş olsa da günümüzde artık tüm dünyada babacan liderlik uygulama tarzı ile karşılaşıldığı bilinmektedir. Bu anlamda babacan liderlik ve bunun getirdiği etkiler hem uluslararası alanda hem de ülkemizde yapılan bilimsel araştırmalarla ortaya koyulmaya devam etmektedir (Korkmaz, 2018, 84).

1.2. Babacan Liderliğin Özellikleri

Genel olarak babacan liderlik özelliklerinin ataerkil ve feodal bir niteliğe sahip olan devlet ve aile yapılarında olduğu ifade edilmektedir. Devlet ve aile içinde bulunan bu ilişkilerin daha sonradan zamanla iş ortamlarına da yansıdığı görülmektedir (Köksal, 2011: 102). Burada çocukların yerini çalışanlar, ebeveynlerin yerini de lider ya da yönetici almıştır (Çalışkan, 2010: 71). Wu vd., (2012: 633) babacan liderliği daha çok yerli bir Çin liderlik tarzı olarak görmekle birlikte aslen Konfüçyan ideolojiden kaynaklandığını da iddia etmektedirler. Farh ve Cheng ise (2000: 94); babacan liderliğin sağlam bir disiplin ve otorite ile aynı zamanda da babacan bir yardımseverlik ve dürüstlikle birleşen bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.

Babacan liderlikle ilgili yapılan araştırmaların geneline bakıldığında bu kişilerin, çalışma ortamlarında adeta bir aile ortamı yaratmaya çalıştıkları görülmektedir. Bunun için ise babacan liderler çalışanları ile samimi ve cana yakın ilişkiler kurmakta, iş dışında kalan zamanlarda da çalışanlar ile zaman geçirmek istemekte, çalışanlarından bağlılık ve sadakat bekleyerek onların statülerine ve konumlarına uygun hareket etmeleri gerektiğini istemektedirler (Erben, 2004: 351).

Zeynep Aycan (2006: 449) “Kavramsal İyileştirme ve Operasyonelleştirmeye Doğru” adlı çalışmasında babacan liderlerin genel özelliklerini 5 madde halinde şu şekilde sıralamıştır:

- İş yerinde aile ortamı yaratmaya çalışırlar.
- Çalışanları ile birebir ve yakın ilişkiler kurmak isterler.
- İş ortamı dışında da çalışanları ile vakit geçirmek isterler.
- Çalışanlarından yüksek derecede saygı, itaat ve bağlılık beklerler.
- İş yerindeki hiyerarşiyi ve otoriteyi korumak isterler.

Aycan (2006: 449) aynı çalışmasında babacan liderlerin gösterdiği bu davranışlara karşılık çalışanlarında bu durum karşısında gösterdiği reaksiyonları 4 madde halinde şu şekilde sıralamıştır:

- Çalıştıkları yeri kendi aileleri gibi görme.
- İşlerine ve arkadaşlarına karşı sadık ve uyumlu olma.
- İş zamanı dışında yapılan etkinliklere katılma.
- Mevcut otoriteyi ve hiyerarşiyi kabul etme.

Babacan liderlerin özellikleriyle ilgili diğer bir çalışmada Sposato, (2019: 49) bu kişilerin özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Çalışanlarda “Baba” figürü çizerler.
- İş yerlerinde aile ortamı yaratırlar.
- Çalışanlarından sadakat ve itaat beklerler.
- Karar vermede tek yetkili kişi kendileridir.
- Yeri geldiğinde otorite ve disiplin sağlarlar.

Yapılan bu çalışmalarda görüldüğü gibi babacan liderler çalışanlarını kendi ailesindeki bir çocuk gibi görüp onlarla hem iş yerinde hem de iş yeri dışında kalan yerlerde vakit geçirmek ve onları devamlı koruyup gözetmek istemektedirler. Tüm bunları yaparken de onlardan kendilerine sadakat, saygı ve itaat beklemektedirler.

1.3. Babacan Liderliğin Boyutları

Babacan liderliğin boyutlarıyla ilgili en temel araştırma Farh ve Cheng’in (2000) “Çinli Kuruluşlarda Paternalist Liderliğin Kültürel Analizi” adlı çalışmalarında yer almaktadır. Farh ve Cheng bu çalışmalarında babacan liderliği; diğer bir takım liderlik türleriyle ilişkilendirerek 3 boyutlu bir

sınıflama yapmışlardır. Farh ve Cheng'in babacan liderliği ilişkilendirdiği liderlik türleri şunlardır:

- Otoriter Liderlik
- Yardımsever Liderlik ve
- Ahlaki (Moral) Liderlik

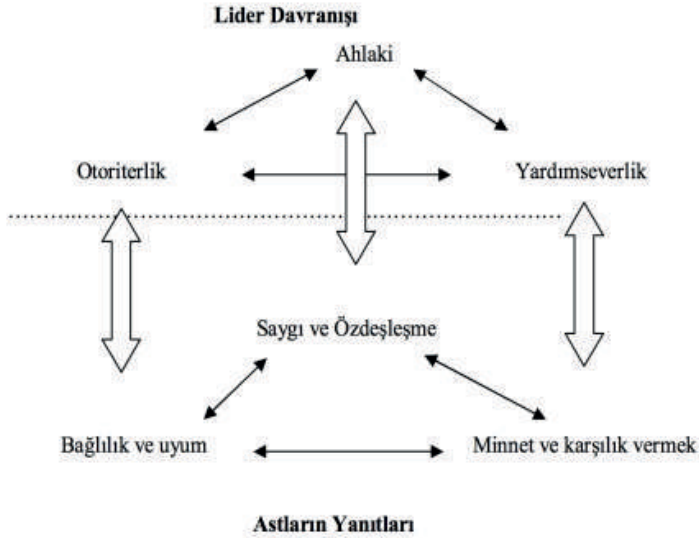
Bu liderlik türleri genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

1.3.1. Otoriter Liderlik: Otoriter liderlik; çalışanlar üzerinde mutlak hâkimiyet ve güç kullanılarak onlardan sorgusuz sualsiz itaat beklemeye yönelik bir liderliktir. Bu anlamda otoriter liderler gücün tek sahibidirler, hiçbir şekilde sorgulanamazlar ve hiyerarşik yapı içerisinde de bu güçlerini astlarına kullanırlar (Sağdıç, 2021: 99). Babacan liderler de çalışanlarından kendilerine karşı sadakat ve itaat beklediklerinden dolayı bir anlamda otoriter lider ile ilişkilendirilmektedir.

1.3.2. Yardımsever Liderlik: Yardımsever liderlik; çalışanlarının huzur ve mutluluğu için çabalayan ve onlarla hayatlarının her alanında beraber olup onların her türlü sorunlarına yardımcı olmaya çalışan liderlerdir (Sağdıç, 2021: 99). Babacan liderlerin de en önemli özelliklerinden biri çalışanlarının iş hayatı dışındaki yaşamlarında da onlarla vakit geçirmeye çalışan ve onları koruyup gözetmeye çalışan liderler olmalarından dolayı, bir yönüyle yardımsever lider özelliği göstermeleridir.

1.3.3. Ahlaki (Moral) Liderlik: Farh ve Cheng'in babacan liderlikle ilişkilendirdiği üçüncü ve son lider ise ahlaki liderliktir. Ahlaki liderlik; liderin gücü ve otoritesini sadece kendi menfaat ve çıkarları için değil, çalışanların ve kurumun çıkarları için kullandığı liderliktir (Sağdıç, 2021: 99). Babacan liderler de çalışanlarını kendi çocuğu gibi gördüklerinden, uygulamalarını kendilerinden çok onların faydasına olacak şeylere yaptıklarından moral liderlik özelliği göstermiş olurlar.

Sonuç olarak babacan liderlerin çalışanlarına gösterecekleri yardımsever ve moral liderlik davranışları onlarda kendilerine karşı saygı, sevgi ve sempati duymalarını sağlamaktadır. Bunun yanında gösterilecek otoriter davranışlar ise onlarda belirli bir bağlılığın ve sadakatin oluşmasına neden olacaktır (Farh ve Cheng, 2000: 121).



Şekil 1: Farh ve Cheng'in (2000) 3 Boyutlu Babacan Liderlik Modeli

Kaynak: Farh ve Cheng (2000): 120.

Bazı araştırmacılar Farh ve Ceng'in 3 boyutlu olarak sıraladıkları bu liderlik tarzının işletmelerin faaliyet alanlarına göre, çalışanların özelliklerine göre ve liderlik yapılan koşullara göre değişebileceğini iddia etmişler ve Farh ile Ceng'in öne sürdüğü 3'lü lider tipinin 2'li hale getirildiği zaman 8 tip babacan lider ortaya çıkacağını söylemişlerdir. Burada yüksek otoriteyi temsil etmek için "A", düşük otorite için "a", yüksek yardım severlik için "B", düşük yardım severlik için "b" ve yüksek ahlaki liderlik için "C", düşük ahlaki liderlik için ise "c" ifadelerini kullanmışlardır (Farh vd., 2008: 185). Araştırmacılar bu ifadelerin babacan liderlere belirli figürler kattığını belirterek, sekiz liderliğin de gerçek hayatta bir araya gelme şanslarının olmadığını ifade etmişlerdir. Belirlenen bu babacan liderlik tipleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Chou vd., 2015: 689-690):

1. tip Otantik Babacan Lider (ABC): Bu lider tipi yüksek derecede otorite, yardımsever ve ahlaki özelliklerle karakterize edilmiş bir lideri ifade etmektedir. Bu liderler çalışanlarını bazen saygı ve şükran ile bazen de korku ile motive etmeye çalışmaktadırlar.

2. tip Vaftiz Baba (God Father) Babacan Lider (ABc): Bu liderler çalışanlarına yüksek otorite ve yardım severlik davranışı gösterirken, ahlaki yönden düşük davranış sergileyen lideri ifade etmektedir. Burada liderler

çalışanlarını tıpkı Hristiyanlık inancında bir çocuğun kilisede pederin karşısında vaftiz edilmesine tanıklık eden ve onun hayatı boyunca ruhsal gelişimine ve eğitimine yardımcı olmak isteyen kişi gibi yani vaftiz baba gibi davrandıklarından çalışanlarını da kendilerini de bu rolde görmektedirler.

3. tip Disiplinli Babacan Lider (AbC): Bu lider tipi çalışanlarına yüksek derecede otorite ve ahlaki davranışlar sergilerken; yardımseverlik olarak ise düşük derecede davranışlarda bulunmaktadır. Bu liderler yüksek oranda otorite, disiplin ve iş performansına önem verirken, çalışanlarının kişisel istek ve ihtiyaçlarıyla çok fazla ilgilenmemektedirler.

4. tip Baskıcı-Diktatör Babacan Lider (Abc): Bu lider grubu çalışanlarına aşırı derecede otoriter davranışlarda bulunurken, düşük seviyede yardımseverlik ve ahlaki davranışlarda bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar genelde bu lider tipleriyle kendilerini çok fazla özdeşleştiremedikleri gibi bu kişilere saygı da duymak istemezler. Bu liderler sahip oldukları gücü ve yetkileri çalışanları üzerinde acımasızca kullanmaktan geri durmamaktadırlar.

5. tip Yardımsever Babacan Lider (aBC): Bu liderler yardımseverlik ve ahlaki davranışlar olarak yüksek derecede hassasiyet gösterirken, otorite konusunu ise çok fazla önemsememektedirler. Bireysel otoritelerini çok fazla kullanmadıkları ve çalışanlarının saygı ve sevgisini kazanmış olduklarından dolayı bu lider tipleri de iş hayatında sevilen lider tipleri arasında yer almaktadır.

6. tip Hoşgörülü Babacan Lider (aBc): Bu lider grubu çalışanlarına yardımseverlik olarak yüksek derecede davranışlar gösterirken, otorite ve ahlaki olarak düşük seviyede davranışlarda bulunmaktadır. Çalışanlarına nazik ve kibar davranarak onları etkilemeye çalışır, bu sayede de onlarda şükran ve borçluluk duygusu yaratmak istemektedirler.

7. tip İdeolojik Babacan Lider (abC): Bu lider tipi çalışanlarına otorite ve yardımseverlik olarak düşük seviyede davranışlar gösterirken, ahlaki davranış noktasında ise yüksek seviyede davranışlarda bulunmaktadır. Yani çalışanlarına yardımseverlik konusunda çok fazla destek olamasalar da onlara aşırı derecede baskı uygulamaz, daha da önemlisi onların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görürler. Bu liderler çalışanlarına karşı yüksek derecede ahlaki davranışlar sergilediklerinden onların gözünde ideolojik olarak etkilenmişlerdir.

8. tip Laissez-Faire Babacan Lider (abc): Bu lider tipi ise çalışanlarına karşı otorite, yardımseverlik ve ahlaki olarak düşük seviyede davranışlar gösteren kişileri temsil etmektedir. Uygulamada liderliğin temel özelliklerini tam anlamıyla karşılayamamasından dolayı bu tip liderlik çalışanlar tarafından

pek tercih edilmemektedir. Zaten bu liderlik tipi Çin’de nadiren birkaç örgüt yapısında bulunmaktadır.

Sonuç itibariyle yapılan araştırmalar çalışanların en fazla 5. tip olan yardımsever babacan liderlik (aBC) şeklini tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Yardımsever liderliği sırasıyla otantik babacan liderlik (ABC), ideolojik babacan liderlik (abC) ve disiplinli babacan liderlik (AbC) tipleri takip etmektedir. Çalışanlar tarafından tercih edilen bu dört liderlik tipinde ortak olan en önemli nokta ise hepsinde liderlerin çalışanlara yönelik yüksek derecede ahlaki davranışlar (C) sergilemeleri gelmektedir. Bunun dışında çalışanların en az tercih ettikleri liderlik tipleri ise sırasıyla Vaftiz Baba babacan liderlik (ABc), diktatör babacan liderlik (Abc) ve Laissez-Faire babacan liderlik (abc) tipleridir. Bu liderlik tiplerine bakıldığında da liderlerin çalışanlarına gösterdikleri ahlaki davranışların düşük seviyede (c) olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Babacan liderlik; temelinde ataerkil bir özellik gösteren ve çalışanlarına karşı korumacı davranışlar sergileyen liderlik türüdür. Yani bu liderler çalışanlarına babacan şekilde yaklaşarak işletmelerde aile ortamı yaratmak istemektedirler. Babacan liderler çalışanlarıyla hem işletme içerisinde hem de iş hayatı dışında kalan (düğün, nişan, doğum günleri, cenaze vb. gibi) zamanlarda beraber olarak onlarla aralarındaki bağları güçlendirmek istemektedirler. Çalışma ortamlarında çalışanlarına tıpkı bir babanın evladığına davrandığı gibi yaklaşarak otorite ve disiplini korumak isteyen babacan liderler, bu davranışlarının karşılığında da onlardan saygı ve itaat beklemektedirler. Çalışanlarına bu şekilde davranan babacan liderler böylelikle çalışanlarının işlerine daha iyi motive olacaklarına, işlerini daha verimli gerçekleştireceklerine ve yüksek performans sergileyeceklerine inanmaktadırlar (Sağdıç, 2021: 112).

Yapılan araştırmalar babacan liderliğin kolektivist bir özellik taşıdığını ve gerek iş hayatında gerekse normal yaşamda insan davranışlarına olumlu katkılar sağladığını ortaya koymuştur (Gelfand vd., 2007:494). Babacan niteliklere sahip olan liderlerin candan ve samimi davranışları işyerlerinde bir aile ortamı yaratacağından babacan liderlerin bu davranışları çalışanlar tarafından genellikle olumlu karşılanmaktadır (Aycan, 2001: 5).

Erben (2004:353)’e göre babacan davranışların sergilendiği kurumlarda liderlerin çalışanlarına uygulayacakları kontrol alanları sadece iş ortamıyla sınırlı kalmayıp iş hayatı dışında da devam etmektedir. Böylelikle babacan

liderler çalışanlarının iş yaşamı dışında da mutlu olmalarına katkı sağlamak istemektedirler.

Babacan bir felsefeyle yönetilen işletmelerde liderler, çalışanlarının sağlığından eğitimine, bireysel mutluluğundan aile yaşamlarına varıncaya kadar her şeyleriyle ilgilenip onlardan bağlılık ve aidiyet duygusuna sahip olmalarını beklemektedirler. Zaten babacan liderlik esas itibariyle lider ve çalışanlar arasındaki karşılıklı saygı ve bağlılığa dayanmaktadır (Yetim ve Yetim 2006. akt. Cerit vd., 2011: 89).

Sonuç olarak temelinde ataerkil davranışlar taşıyan ve genel liderlik tarzlarından biri olan babacan liderlik, ast-üst ilişkilerinde saygı, sevgi ve itaati temel alan bir özellik göstermektedir. Günümüzde babacan liderlik tarzı dünyadaki bir çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de iş hayatına uygun bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Wenenubun, vd., 2022: 529). Yapılan araştırmalar babacan liderliğin hakim olduğu kurumlarda lider çalışan arasındaki etkileşimin yanı sıra çalışanların performans, motivasyon ve verimliliklerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, alan yazında babacan liderliğe ilişkin farklı ülke kültürlerinde farklı sektör ve kurumlarda daha fazla araştırma yapılması, bu araştırmalar doğrultusunda babacan liderlik tarzının uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees outcome a study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal Of Business And Management*, 7(6), 109-115.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: a cross-cultural investigation of prototypes, *Journal of International Business Studies*, 44, 962–969.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership, *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 960–1008.
- Bekmezci, M. (2018). “Çalışanların Babacan Liderlik Algularının Pozitif Ve Negatif Sonuçları Üzerindeki Etkisinde Durumsal Faktörlerin Rolü”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Börekçi Y. D.(2009). Influence of Alternative Work Arrangements on Followers’ Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior, *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 161-183.
- Chou, W. J., Sibley, C.G., Liu, J. H., Lin, T. T. & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles: A Person-Centered. *Approach Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
- Çalışkan, S.C. (2010). The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey, *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80.
- Düzenli, H. (2021). “Algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının Algılanan Öz Performans Üzerine Etkisinde Öz Liderlik ve Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 345-356.
- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Erdoğan, İ. (2002). “Okul Yönetimi Öğretim Liderliği”. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Farh, J. ve Cheng, B. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations, (Der.: In J. T. Li., Tsui, A. S., ve E. Weldon), *Management and Organizations In The Chinese Context*, 84- 130, London, England: Macmillan.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z. & Özay, E. (2018). Paternalist liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(9), 36-51.

- Gelfand, M. J., Erez, M., and Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Koçel, T. (2011) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.
- Korkmaz, F. (2018). “Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz”. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Nal, M. ve Sevim, E. (2020). The effect of paternalist leadership on work engagement: a research on health workers, *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(10), 90-107.
- Nal, M., Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2) , 117-141. DOI: 10,22466/acusbd.341461.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Sağdıç, D. N. (2021). Paternalizm ve paternalistik liderlik üzerine bir inceleme. *Review of Tourism Administration Journal*, 2 (2), 91-116.
- Schroeder J. (2011). The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey. Theses and Dissertations.
- Sposato, M. (2019). Understanding Paternalistic Leadership: A Guide for Managers Considering Foreign Assignments. *Strategy and Leadership*, 47 (5), 47-52.
- Şimşek, Ş. (2011). “Yönetim ve Organizasyon”. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınlar.
- Tetik, TÜresin., H., ve Köse, S. (2015). “Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Wenchenubun, S. P., Vanesa, V. H., Shanty, D., Triyani, T., Silalahi, H. H. & Hartijasti, Y. (2022). Moderating Role of Organizational Culture on the Effect of Paternalistic Leadership on Hotels’ Employee Work Engagement in the Eastern Part of Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science (IJESSS)*, 3(3), 527-543.

- Werner, Isabel. *Liderlik ve Yönetim*, American Management Association, İstanbul, 1993.
- Wu, M., Huang, X., Simon C. and Chan H. (2012). The Influencing Mechanisms of Paternalistic Leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648.
- Yetim, N. ve Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.

Yeşil Liderlik

Kemalettin Eryeşil¹

Mehtap Öztürk²

Özet

İklim değişikliği, sürdürülebilir kalınma ve döngüsel ekonomilerin önem kazandığı örgütsel çevrede yeşil liderlik uygulamaları, örgütleri çevre dostu olmaya ve çevresel zorluklarla olumlu bir şekilde mücadele etmeye teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Çevre ve ekonomiyi dengeleme temelinde doğal çevreye zarar vermeden çalışanları işletmenin çevresel girişimlerine katılmaya teşvik etmede liderliğin kritik rolü göz önüne alındığında, yeşil liderlik, liderlerin bireyleri ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmeye etkileme yeteneği olarak değerlendirilir. Yeşil liderlik, sürdürülebilirlik için bir vizyon oluşturma, bu vizyonu başkalarına iletme ve sürdürülebilirliğe ulaşma yolunda harekete geçmeleri için onlara ilham verme becerisidir. Liderlik araştırmalarında yeşil liderlik kavramı nispeten yeni gelişen bir kavram olduğu için yeşil liderliğin kavramsallaştırılması ve kapsamlı olarak incelenmesi de yazının gelişimi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu bölümde yeşil liderlik kavramının tanımı net bir şekilde açıklanarak yeşil liderlik özellikleri ve temelleri bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca bölüm kapsamında yeşil liderlik davranışının öncülleri ve sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Giriş

Yirmi birinci yüzyılda küresel iklim değişikliği, dünyanın önde gelen sorunları arasında biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2023a: 156). Nitekim, hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'ne göre (IPCC, 1988) tüm dünyada iklim değişikliği yaygınlaşmakta ve hızla artmaktadır. İklim değişikliği fırtınalar, sıcak hava dalgaları, değişen deniz seviyeleri, yağış düzenlerindeki kaymalar ve okyanusların asitleşmesiyle sonuçlanabilecek

1 Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kemalettineriesil@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4678-8249.

2 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mehtapfindik@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8513-9842.

ortalama sıcaklık veya hava düzenindeki kalıcı değişiklikleri ifade etmektedir. İklim modellerinde meydana gelen hızlı değişikliklerin kaynağı insandır. Temel olarak kömür, gaz ve petrol gibi fosil yakıtların yakılması atmosferde büyük miktarlarda sera gazına yol açmaktadır. Aşırı tüketim, çöp atma ve çevreyi kirletme gibi diğer davranışlar da çevresel bozulmaya katkıda bulunmaktadır (Karamally ve Robertson, 2023: 180). Hızlı sanayileşmenin de etkisiyle insanların yaşam standardı yükselmiş ancak bu önemli büyüme doğal çevreyi olumsuz etkilemiştir. Bu durum, çevre sorunlarına ve çevresel sorunların örgütsel sistemler üzerine etkilerine yönelik araştırmaları teşvik etmiştir (Ahuja vd., 2022: 481). Bu kapsamda, geçmişten günümüze, çevre ve iklim değişikliğiyle ilişkili konular hayatın her alanını etkilemeye devam etmektedir (Aslan, 2023a:155).

Özellikle işletmeler sera gazlarının başlıca yayıcıları olarak kabul edildiğinden, işletmelerin çevreye karşı daha sorumlu olmaları için politik, sosyal ve ekonomik baskılar artmıştır. Liderlerin kurumsal alanda yüksek derecede karar verme gücüne sahip olduğu göz önüne alındığında, örgüt kaynaklı çevresel sorunların çözümünde de karar verici konumunda olan kişiler liderlerdir. Nitekim liderlik araştırmalarında, lider davranışını yönlendiren psikolojik faktörlere odaklanmanın önemli olduğunu öne sürülse de bu faktörlerin liderlerin motivasyonel durumlarını geliştirerek onları çevre yanlısı bir paradigmayı yönetmede daha etkili hale getirmek için kullanılabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, örgütsel araştırmalarda yeşil liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır (Karamally ve Robertson, 2023: 180)

Yeşil liderliğin yazındaki hakimiyeti göz önüne alındığında, bu konudaki araştırmalar giderek daha popüler hale gelmiş ve ekonomi, kamu yönetimi, psikoloji, eğitim vb. disiplinlerde dahil olmak üzere disiplinler arası bir kavram haline gelmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar, konunun akademik ve pratik gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır (Zhong vd., 2023: 3). Son yıllarda, kurumsal dünyada çevresel ve sürdürülebilir uygulamalara giderek daha fazla vurgu yapılması, yeşil liderliğin önemli bir kavram olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeşil liderler, ekiplerinin davranışlarını ve performansını etkileyerek yeşil uygulamalara ve ahlaki değerlere güçlü bir bağlılık örneği sergilemektedir (Ahsan, 2024: 15). Bu doğrultuda bu bölümde son yıllarda hem pratik hem de teorik olarak önemli bir kavram haline gelen yeşil liderlik kavramının tanımı, özellikleri, öncülleri ve sonuçları değerlendirilecektir.

1. Yeşil Liderlik Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan (Aslan, 2023b: 72) ve pek çok disiplin tarafından tanımlanan liderlik ile ilgili çalışmalar; psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim, kamu yönetimi ve eğitim yönetimi gibi alanlarda merkezi öneme sahiptir (Yalçın & Aslan, 2021: 1). Çünkü, liderlik ve yönetim, bir işi verimli bir şekilde yürütmek ve çalışanları motive etmek için gereken kişiler arası ve teknik yetenekler hakkında bilgi sahibi olmak açısından faydalı olabilir (Aslan, 2022: 128). Bu kapsamda, liderlik kavramı üzerine yapılan teorik çalışmalar, 1930'larda Iowa Üniversitesi çalışmalarıyla Davranışsal Liderlik Teorisi perspektifinde başlamış ve sonraki on yıllarda Michigan ve Ohio State Üniversitesi'nde yürütülen çalışmalarla devam etmiştir (Avolio vd., 2009). Davranışsal Teori kapsamında yapılan sistematik çalışmalar aralıksız devam etmiş ve liderlik tarzları, takım çalışması, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiler gibi liderliğin kavramsallaştırılmasına yönelik birçok faktör geliştirilerek liderlik yazını gelişimine devam etmiştir. Her ne kadar da durumsal liderlik teorileri, çağdaş liderlik tarzları gibi birçok liderlik teorisi ve yaklaşımı öne sürülse de günümüz örgütlerinin de ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kapsamlı bir liderlik yaklaşımına ihtiyacı bulunmaktadır (Arıcı ve Uysal, 2022: 282). Çünkü liderlik tarzı ve bazı örgütsel faktörler (örn. sosyal destek ve katılım gibi) örgütsel değişim sürecinde olumlu bir deneyim yaratmak için önemli araçlar olarak vurgulanmaktadır (Uyan ve Aslan, 2019: 349). Bu doğrultuda son yıllarda iklim değişikliği ve çevre sorunlarının artmasıyla birlikte örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere çevresel sorunları da dahil etme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgütlerin insanların doğal çevrelerini etkilediği birincil araçlar olduğu düşünüldüğünde, örgüt araştırmalarında çevresel sorunların örgütsel çevre tanımına dahil edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgüt yazını kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinde örgütlerin çevre tanımını ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik yönlerinin vurgulanmasıyla genişletse de bu tanımlama günümüz örgütlerin çevrelerini anlamada yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda örgütün çevresinin doğa merkezli örgütsel teorileri ile açıklanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Shrivastava, 1994: 705).

Örgütlerde çevre bilincinin artırılmasına odaklanılmasıyla birlikte yeşil kavramı ve yeşil iş süreçleri de önem kazanmaktadır (Lee vd., 2014). Bu süreçlerde ön plana çıkan kavramlardan biri de yeşil liderlik kavramıdır. Yeşil liderlik örgütsel yazında çevresel (environmental), ekolojik (ecological/economic) ve sürdürülebilir (sustainable) liderlik gibi farklı kavramsallaştırmalarla ifade edilse de yazında çevreyi dikkate alan liderlik yaklaşımı ilk kez Berry ve Gordon (1993) tarafından çevresel liderlik olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu

doğrultuda çevresel liderlik bir bireyin veya grubun çevresel olarak daha iyi bir gelecek vizyonuna ulaşması için olumlu değişimi yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Egri ve Herman, 2000: 572). Ekolojik liderlik ise liderin otorite kullanmasının yanı sıra astları ile arasındaki ilişkilerde çevresel sürdürülebilirliğe odaklanan, uyumlu bir çalışma ortamı oluşturabilen ve astların kararlara katılımını sağlayan liderin eylemleri olarak tanımlanır (Adhiati ve Ratnawati, 2021: 168). Bir diğer kavram olan sürdürülebilir liderlik ise örgütteki tüm paydaşların yararına olacak şekilde gelecekteki ve mevcut kârı maksimize etmeyle ilgilidir. Kârın yanı sıra sürdürülebilir liderler çalışanların motivasyonu, üretkenliği gibi işletme içindeki tüm süreçlerin iyileştirilmesini hedef almaktadır (McCann ve Holt, 2010: 209). Bu doğrultuda yazında farklı tanımlamalar bulunsa da esasen yeşil liderlik davranışı ekolojik, çevresel ve sürdürülebilir liderlik davranışlarının örgütlerde uygulanma biçimi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla ekolojik, çevresel ve sürdürülebilir liderlik davranışları şemsiye kavram olarak ele alınabilirken örgütlerde çevresel sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlar geliştiren liderlik türü yeşil liderlik davranışıdır.

Ayrıca doğal kaynak temelli görüşe göre, liderlik davranışı yeşil işletmelerin iç kaynak ve yeteneklerinden biridir. Eko-girişimciler olarak da bilinen yeşil girişimciler, sürdürülebilir kalkınma ve diğer çevresel faaliyetler için iş heyecanı yaratmaktadır. Bu nedenle yeşil lider, yeşil değerleri şirket kimliğinin temel bir parçası olarak benimsemenin potansiyel pazarda yeşil rekabet gücü kazanmaya yardımcı olabileceğine inanmaktadır (Lee vd., 2014: 1483-1484). Liderlik aynı zamanda liderin takipçilerini etkileme kapasitesi olarak ele alındığında, yeşil liderlik liderlerin uyguladıkları çevre politikaları ile tanımlanmaktadır. Bu nedenle, çevre yanlısı politikalar yeşil liderliğin odak noktası olmasına rağmen örgüt üyelerinin bu tür politikaları desteklemek için nasıl davrandıkları da yeşil liderlik kapsamı içerisine dahil edilmektedir (Nurasa vd., 2025: 519).

Yeşil liderlik, bir örgütün yönetiminde, eylem planlarında ve ahlak anlayışında çevresel açıdan sürdürülebilir ilkelerin benimsenmesini içerir. Çevresel konulara ilişkin hedef ve politikaların oluşturulmasını, çevre yönetiminin teşvik edilmesini ve çevre dostu ürünlere ilişkin yeniliklerin yapılmasını gerektirir (Durmuş, 2023; Durmuş ve Arslan, 2023). Bu tür liderler yeşil liderlik uygulayarak kurumsal sosyal sorumluluğu destekleyebilmekte ve kısa vadeli kurumsal kazanç yerine uzun vadeli çevresel hedeflerin takip edilmesini savunabilmektedir (Javed vd., 2024: 74). Literatürde yeşil liderliğin farklı tanımları olsa da genellikle çevreyi örgütsel kaygıların merkezine koyarak geleneksel liderlikten uzaklaşmanın gerekliliği vurgulanmaktadır. Yeşil liderlik, bir bireyin veya bir grubun

çevresel olarak daha iyi bir gelecek vizyonuna yönelik olumlu değişime rehberlik etme yeteneği olduğu için bu değişimin çevresel sorunların ortaya çıkardığı benzersiz zorluklar nedeniyle gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çevresel meselelerin uzun vadeli, karmaşık, çok disiplinli ve duygu yüklü doğası göz önüne alındığında, geleneksel liderlikten kökten farklı yeni bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Berry ve Gordon, 1993: 3; Karamally ve Robertson, 2023: 181). Yeşil liderlik kavramı sürdürülebilir hedeflere ulaşılabilmesi için yeşil çevreyi teşvik eden liderlik tarzlarını vurgulamaktadır (Hu vd., 2023: 1). Yeşil liderlik ekolojii örgüt ve yönetim kaygılarının çevresine değil merkezine yerleştiren ekoloji merkezli bir liderlik tarzıdır. Ekoloji merkezli bir yönetim anlayışının amacı, etik ve çevresel açıdan sürdürülebilir yollarla büyüme ve kârı artırırken kurumsal paydaşların koşullarını iyileştirmektir. Çevresel liderlik bireyleri etkileme ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmek üzere harekete geçirme yeteneğidir (Shrivastava, 1994: 224; Egri ve Herman, 2000: 572; Karamally ve Robertson, 182).

Yeşil liderlik, liderin diğer örgüt üyelerini çevre yanlısı faaliyetlerde bulunmaya ikna etme ve ilham verme kapasitesidir. Yeşil liderlik bir liderin karizmatik liderliğinin başkalarını çevre yanlısı eylemlerde bulunmaya dönüştürme ve ikna etme yeteneğidir. Bu bağlamda, yeşil liderlik, bir liderin çevre dostu politikalar seçme ve örgütleri bu tür politikaları benimsemeye ikna etme kapasitesi olarak tanımlayabilmektedir. Ayrıca, yeşil liderlik sürdürülebilir çevresel hedeflere ulaşma çabasında kişilerarası ve örgütsel bağlantıları etkileyebilmektedir (Gultom, 2022: 19903; Hu vd., 2023: 3). Yeşil liderlik davranışı uygulanan ve örgüt üyelerinin benimseyebileceği yeşil politikalarla gösterilmektedir. Çalışanlar arasında liderlik ve yeşil davranış arasındaki ilişkinin iki temel bileşenleri ise çevre politikalarına destek ve yeşil davranıştır (Nurasa vd., 2024: 520). Yeşil liderlik bir liderin çevre yanlısı politikalar formüle etme ve örgütleri bu politikaları benimsemeye ikna etme kapasitesidir. Başka bir ifadeyle, yeşil liderler faaliyetlerinde iklim değişikliği sorunlarının azaltılmasına katkıda bulunan çevre dostu yöntemler sağlamaktadırlar. Dolayısıyla yeşil liderlik, bir liderin takipçilerini ve diğer tüm paydaşları, çevre dostu politika ve prosedürlerin oluşturulması ve uygulanması yoluyla iç faaliyetlerinde, sundukları hizmetlerde ve ürettikleri ürünlerde çevresel mükemmelliği sağlamak için etkileyebildiği bir liderlik tarzıdır (Amoako vd., 2023: 623; Kardoyo vd., 2020: 461).

Yeşil liderlik, örgütlerde çevre yönetimi uygulamalarının benimsenmesini teşvik eder ve sürdürülebilir çevre yönetiminin yanı sıra çalışanların çevresel değişikliklerin yönetimine katılımının artmasıyla sonuçlanır (Smith vd., 2022; Johnson ve Lee, 2021; Javed vd., 2024: 84). Yeşil liderlik, bir liderin etkili

liderlik davranışları sergileme ve örgütün çevresel programlarını desteklemek için astlarına mentorluk ve danışmanlık yapma kapasitesidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için yeşil liderlerin astları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Liderler astları için rol model olarak hareket edebilir ve onları da çevre dostu işler yapmaya teşvik edebilir. Bu durum astların moralini yükseltebilir ve nihayetinde daha fazla insanın yeşil işlere katılmasına yol açabilir (Javed vd., 2024: 84). Yeşil lider aynı zamanda liderliğini yaptığı örgütün temel kimliğinin bir parçası olarak yeşil değerleri benimsemesi gerektiğine ve bu yeşil değerlerin işletmenin pazarda rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabileceğine inanan bir yenilikçilik anlayışına sahiptir. Yeşil liderler, liderlik ettikleri örgütü çevre için daha iyi olacak bir gelecek vizyonuna doğru yönlendirmek için olumlu bir tutuma sahip olmalıdır.

Örgütlerin ekolojik sürdürülebilirliğin gerekliliklerini yerine getirmek için yeni ekosentrik yönetim ve liderlik biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yeşil bir işletme yeşil olmayan işletmelerde farklı olarak yeşil liderler aracılığıyla kişisel değerlerini pekiştirip güçlendirmeli ve bunları işletme içindeki çevre dostu süreçlere entegre etmelidir. Başka bir deyişle, yeşil liderler astlarını etkileme yeteneğinin yanı sıra örgütü uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonuna ulaşmaya yönlendirme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu nedenle, örgüt içinde yeşil liderler yeni iş fırsatlarını belirlemeli, sürdürülebilir kalkınmanın temel değerlerini güçlendirmeli, örgütsel değişime öncülük etmeli ve nihayetinde örgüt için finansal büyüme ve rekabet avantajı sağlamalıdır (Lee vd., 2014: 1485).

Yeşil liderler, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik olumlu tutumları, etik gerekçeleri ve diğer çalışanları aktif olarak motive eden çevre yanlısı davranışları bünyesinde barındırır. Çevre dostu teknolojilerin ve işletme modellerinin kullanımını sıklıkla desteklerler ve çevre dostu uygulamaların gelecekte sürdürülebilir işletmeciliğin önemli bir parçası olacağına inanır. Yeşil liderliğe sahip örgütlerin sürdürülebilir faaliyetler için daha yüksek düzeyde çalışan katılımına sahip olmaktadır. Bu tür liderler sadece çevreye karşı sorumlu olma konusunda rol model olmakla kalmaz, aynı zamanda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması için gerekli desteği de sağlarlar (Robertson ve Barling, 2013; Javed vd., 2024: 79). Ayrıca yeşil liderliğin etkinlik, kurumsal imaj ve kurumsal performans üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır (Avery ve Bergsteiner, 2011; Javed vd., 2024: 79). Yeşil liderlik, takipçilerini görevlerini yerine getirirken sivil erdemleri uygulamaya ve sürdürülebilir kalkınmanın amacını ilerletmek için yeşil davranışta bulunmaya teşvik edebilmektedir. Yeşil liderler, çevre yanlısı davranışları modelleyerek, sürdürülebilirlik standartlarını ve ideallerini takipçilerine ileterek, yeşil inançlar ve tutumlar hakkında örgütsel öğrenmeyi de teşvik

etmektedir. Yeşil liderler, toplum yanlısı ve çevreye karşı sorumlu davranarak örnek olurlar. Yeşil rol modellere sahip olmak ise yeşil çalışan davranışlarını teşvik eder (Hu vd., 2023: 3). Güçlü yeşil liderler, çalışanlara, onların ihtiyaçlarına, kişisel gelişimlerine ve öğrenmelerine yardımcı olmak için mentor veya danışman olarak hareket ederler. Ayrıca, karşılıklı güven inşa ederek birbirlerini mesleki çıkarılarını kişisel çıkarılarının önüne koymaya teşvik ederler (Hu vd., 2023: 12).

Yeşil liderlik, sürdürülebilirlik için bir vizyon oluşturma, bu vizyonu başkalarına iletme ve sürdürülebilirliğe ulaşma yolunda harekete geçmeleri için onlara ilham verme becerisidir. Yeşil liderlik çevre yönetimi uygulamalarını hayata geçiren, çevresel hedefler belirleyen ve örgütlerinde çevresel sorumluluk kültürünü teşvik eden liderdir (Zhong vd., 2023: 4). Ayrıca yeşil liderlik davranışı yazında mevcut olan diğer liderlik yaklaşımları esas alınarak yeşil dönüşümsel liderlik (Chen ve Chang, 2013), yeşil etik liderlik (Wang ve Feng, 2023), yeşil sorumlu liderlik (He vd., 2021), yeşil ruhani liderlik (Afsar vd., 2016), yeşil hizmetkâr liderlik (Tuan, 2020), yeşil kapsayıcı liderlik (Thabet vd., 2022) ve liderin yeşil davranışı (Kim vd., 2017) olarak farklı türlerde ele alınmaktadır. Çeşitli yeşil liderlik türlerinin temel noktaları Tablo 1'de gösterilmektedir. Bu farklı yeşil liderlik türleri farklı kavramlara sahip olsa da özü itibarıyla örgütlerin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamaktır (Zhong vd., 2023:4).

Tablo 1. Yeşil Liderlik Türlerinin Temel Noktası

Yeşil Liderlik Türleri	Yazar	Yıl	Odak Noktası	Dergi
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	Chen ve Chang	2012	Yeşil idealleştirilmiş etki, yeşil ilham verici motivasyon, yeşil entelektüel teşvik ve yeşil bireyselleştirilmiş değerlendirme.	Journal of Business Ethics
Yeşil Etik Liderlik	De Roeck ve Farooq	2018	Çalışanlarının, örgütün ve toplumun çevre üzerindeki daha büyük yararına odaklanır.	Journal of Business Ethics
Yeşil Sorumlu Liderlik	He vd.	2021	Liderler örgütün sürdürülebilir kalkınma hedeflerine değer vermektedir.	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
Yeşil Manevi Liderlik	Afsar vd.	2016	Örgüte olumlu bir şekilde hizmet etmek için zorlayıcı bir aşkın vizyonda umut ve inancın yeşil değerlerini ve özgecil sevgiyi geliştirir.	Journal of Environmental Psychology

Yeşil Hizmetkâr Liderlik	Faraz vd.	2021	Duygusal iyileşme, yeşil değer yaratma, kavramsal beceriler, yeşil güçlendirme, çalışanların çevresel hedefleri gerçekleştirmelerine yardımcı olma, çevreyi ilk sıraya koyma ve çevreye karşı etik davranma.	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
Yeşil Kapsayıcı Liderlik	Bhutto vd.	2021	Yeşil kullanılabilirliği, yeşil erişilebilirliği ve yeşil açıklığı göstermek.	Journal of Sustainable Tourism
Yeşil Davranış Lideri	Kim vd.	2017	İş tanımlarında belirtilmeden, sistematik olarak izlenmeden veya ödüllendirilmeden kurumun çevresel açıdan sürdürülebilir gelişimine katkıda bulunmak.	Journal of Management

Kaynak: Zhong vd., 2023: 5.

2.Yeşil Liderliğin Özellikleri

Yeşil liderliğin özellikleri yazında farklı şekillerde ele alınsa da temel özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir (Gultom, 2022: 19904):

- Mevcut çevresel ekolojik kriz koşullarına bir çözüm yanıtı sağlamak için çevreye aidiyet duygusundan oluşan yüksek bir çevre bilincine sahip olmak,
- Çevresel sürdürülebilirlik yaratmaya yönelik faaliyetlerin varlığı ile çevresel işlevlerin korunması ve kurtarılmasına yönelik bütünlüğe sahip olmak,
- Çevre dostu ve çevreyi destekleyici tavsiyeler alanında yeniliklere sahip olmak,
- Çevre koruma tedbirleri, çevreye verilen zararın önlenmesi ve sürdürülebilir çevre kirliliği ile gösterilen çevreye özen gösterme konusunda istikrarlı bir tutuma sahip olmak.

Yukarıda bahsi geçen temel özelliklerin yanı sıra yeşil liderlerin değişime uyum sağlama, kendini geliştirme ve etik ve eko-motivasyonlu davranıştan oluşan üç temel özelliği bulunmaktadır. *Değişime açık olmak*, yeşil liderin değişen ortam ve koşullara uyum sağlayabilmesini sağlar. Yeşil liderler mevcut sosyal ve örgütsel yeşil değerlerde veya işletmenin ekolojik olarak sürdürülemez uygulamalarında önemli değişiklikler yapmaya açık olmalıdır. Önerileri ve mevcut koşulları değerlendirmeye, inisiyatif almaya ve değişiklikleri sürdürülebilir ve çevreye duyarlı bir şekilde ele almaya isteklidirler. Bunun nedeni ise liderlik taktiklerinin çağdaş eğilimlere yanıt

olarak gelişmesidir. Bu niteliğin bir sonucu olarak, yeşil lider mevcut politikaları dikkate alır ve sürdürülebilir bir çevre ve arzu edilen hedefler yaratmak için takipçilerine değişime uyum sağlamaları konusunda ilham verir ve onları destekler. Bu nedenle, yeşil liderlik gibi ekolojik bilince sahip bir liderlik tarzı uygulayan liderler, takipçilerini değişime açık olmaya ikna edebilmektedir.

Kendini geliştirme, bireyin kendini olumlu görme arzusudur. Başka bir ifadeyle bireyin niteliklerini vurgulayarak ve eksikliklerini küçümseyerek kendi imajını geliştirmeye yönelik kendi kendini motive eden davranışı ve ilgisidir. Kendini geliştirme, bireyin mutluluğunu ve öz saygısını koruyabildiği bir öz bakım sürecidir. Yeşil bir lider takipçilerini çevre yanlısı önlemleri benimsemeye ikna etmede başarılı olduğunda, takipçileri mutluluk yaşar ve bu da öz saygılarını artırır. Bir liderin değişimi teşvik etme şekli değişime hazır olma üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, yeşil bir liderin öz saygısı yüksek olduğunda, kendisini olumlu görmeyi arzular ve bunu yapmak için değişmeye istekli olur. Ancak, aşırı kişisel gelişim kişiler arası ilişkilerin gerilmesine neden olabilir ve performansı üzerinde zararlı bir etki yaratabilir.

Yeşil liderlerin bir diğer özelliği de *etik ve çevreye duyarlı* olmalarıdır. Yeşil liderler, kurumsal yeşillendirmeye etik açıdan motive olan üst yönetim ekipleri ve yöneticilerin gösterdiği gibi etik kararlar almalıdır. Yeşil liderler, çevresel açıdan neyin daha faydalı olduğundan ziyade etik açıdan neyin doğru olduğuna dayalı kararlar alırlar. Örneğin, yeşil bir lider, işletmeye ek maliyetler getirse bile, ambalajlamada geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanılmasını ve çöplerin ayrıştırılmasını destekleyecektir. Ayrıca, bir atık yönetimi politikası çöpün çevre üzerindeki etkisi gibi unsurları da ana hatlarıyla belirleyecektir (Amoako vd., 2013: 623-624; Lee vd., 2014:1485)

Yeşil liderlik yazınında yeşil liderliğin özelliklerinin yanı sıra bazı temel unsurları da sıralanmıştır. Fransen (2024)'e göre yeşil liderliğin "*vizyon ve bağlılık, yenilikçilik ve yaratıcılık, güçlendirme ve işbirliği ve şeffaflık ve hesap verebilirlik*"ten oluşan dört temel ayağı bulunmaktadır. *Vizyon ve bağlılık* temelinde yeşil liderler sürdürülebilirlik konusunda gerçek bir bağlılığa sahip liderlerdir. Yeşil liderler örgütlere çevresel mevzuatın getirdiği zorunlulukların yanı sıra hem dünyaya fayda sağlamakta hem de diğer paydaşlarına örnek teşkil edecek bir vizyon ve bağlılığı öngörmektedirler. Yeşil liderlik anlayışı için *yenilikçilik ve yaratıcılık* önemli bir güç kaynağıdır. Yeşil liderler yenilikçi uygulamaları ile atıkları azaltan, kaynakları koruyan ve ekolojik dengeyi geliştiren yeni fikirler ve uygulamalar ortaya koyarlar. Yeşil liderlik atık yönetim sistemlerinden yenilenebilir enerji kaynaklarına

kadar çeşitli uygulamalar ile yenilikçiliği ve yaratıcılığı benimseyen bir liderlik anlayışı ile sürdürülebilirliğin sağlanmasına da katkıda bulunurlar. *Güçlendirme ve işbirliği* ise sürdürülebilirliğin örgütün tüm süreçlerine yayılmasına katkı sağlar. Yeşil liderler, çalışanları sürdürülebilirlik projelerini başlatma ve yönetme konusunda yetkilendirerek çevreye duyarlı bir kültür geliştirir. İşbirliği, kurum içi çabaların ötesine geçerek, etkiyi artırmak için diğer örgütler, hükümetler ve topluluklarla ortaklıkları benimser. *Şeffaflık ve hesap verebilirlik* sürdürülebilirliğin örgüt faaliyetlerinin ölçülebilir, ayrılmaz bir parçası olmasını sağlar. Yeşil liderler başarı için net ölçütler belirler ve ilerlemeyi, zorlukları ve aksaklıkları açıkça rapor eder. Bu anlayış sadece örgüt içinde ve dışında güven oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda sürekli iyileştirmeyi de teşvik eder.

3.Yeşil Liderliğin Öncülleri ve Örgütsel Sonuçları

Liderin yeşil davranışlarının öncüllerini Zacher vd. (2024) lider, takipçiler ve örgütsel olmak üzere üç temel düzeyde ele almıştır. Lider düzeyinde yeşil liderlik davranışının öncülleri arasında liderin yetenekleri, değerleri, kişilik, tutumları ve inançları yer almaktadır. Wiernik vd. (2018: 64) bu özelliklerin yeşil davranışları dolaylı olarak etkilediğini belirtmiştir. Bir örgütte çevre dostu veya yeşil uygulamaların motive edilmesi için çalışanların yeteneklerine ve inançlarına odaklanılması ve örgüt içerisinde yeşil uygulamaları destekleyen paylaşılan bir kültür oluşturulması gereklidir. Bu doğrultuda Appelbaum'un (2000) ileri sürdüğü Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi çerçevesinde liderin yeteneklerinin örgütte çevre dostu uygulamaların uygulanıp uygulanmadığı belirlemede temel bir etken olduğu ifade edilmiştir (Qasim vd., 2024: 322). Teori kapsamında liderler çalışanların değerlerini, tutumlarını, motivasyonlarını, becerilerini ve inançlarını şekillendirerek örgütlerde yeşil davranışların gönüllü bir şekilde gelişmesini teşvik etmektedir (Zhang vd., 2023). Yeşil davranış yazınında yer alan çalışmalarda norm, inanç, değer, tutum gibi bireysel düzeydeki faktörlerin çalışanların yeşil davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Klöckner (2013) çalışanların tutumları, inançları, normları ve çevresel farkındalık düzeyinin yeşil davranışlar üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Robertson ve Barling (2015) çevresel tutumlar, çalışanların yeşil davranışa katılmanın sonucunu olduğunu ifade etmiştir. Bissing-Olson vd. (2013) de çalışanların tutumlarının yeşil davranışları yönlendirmede önemli bir öncül olduğunu göstermiştir.

Lider veya kişi düzeyinde yeşil davranışların temelini oluşturan diğer faktörler çevresel farkındalık ve çevresel bilgi düzeyidir (Kollmuss ve Agyeman, 2002: 240). Çevresel sorunların farkında olma veya farkındalık, liderin bu sorunları nasıl çözeceğini bilmesini ifade eder ve farkındalık çalışanların

yeşil davranışlarını destekleyen liderin temel yetenekleri arasındadır. Ancak, çevresel sorunlara yönelik bir farkındalık tek başına yeşil davranışların gelişmesi için yeterli değildir. Bireyler ayrıca kendi davranışlarının çevresel sorunlara nasıl katkıda bulunduğunu ve bunları iyileştirebilecek eylemleri anlamalıdır (Wiernik vd., 2018: 64). Bu doğrultuda çevresel bilgi bireylerde çevresel farkındalığa neden olarak yeşil davranışların gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Kollmuss ve Agyeman, 2002: 241). Bu nedenle liderlerin çevresel bilgi ve değerleri, örgütün çevre üzerindeki etkisini azaltan eylemlere veya davranışlara yol açarak başka bir ifadeyle çalışanlarda çevresel farkındalık oluşturarak yeşil davranışların örgüt içerisindeki yayılım sürecini hızlandırmaktadır (Fryxell ve Lo, 2003: 48).

Bireysel veya lider düzeyinde yeşil liderlik davranışlarını etkileyen bir diğer öncül ise kişilik faktörleridir. Kişilik özellikleri, çalışanların davranışlarını etkileyen psikolojik bireysel farklılıklara atıfta bulunmaktadır (Tang vd., 2023: 304). Gifford ve Nilson (2014) beş faktörlü kişilik özelliğinin yeşil davranışlar üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Schäpers vd. (2024) ise dışadönüklük, deneyime açıklık ve empatinin yeşil liderlik davranışlarının öncülü olduğunu ifade etmiştir. Wang vd. (2023) bu faktörlerin yanı sıra vicdanlılık, ahlaki kimlik, çevre yönelimli bir niyet ve kısa dönem yönelimini yeşil liderlik davranışının içsel öncülleri olarak değerlendirmiştir. Ancak yazında kişilik, tutum, inanç gibi faktörler yeşil liderliğin bireysel veya lider düzeyindeki öncülleri olarak kabul edildiği kadar lider ile takipçileri/astları arasındaki düzeyde de değerlendirilmiştir. Dolayısıyla takipçilerin, liderlerini daha çevre dostu şekillerde hareket etmeye eğitebildiği, ikna edebildiği veya teşvik edebildiği ve böylece liderlerin bilgi, beceri ve motivasyonunu veya liderlerin tutumlarını, inançlarını ve duygularını (lider düzeyindeki öncülleri) artırabildiği belirtilmiştir (Zacher vd., 2024: 378). Özellikle Javaid vd. (2023) takipçilerin aktif katılımının ve eleştirel düşünme yeteneğinin liderin yeşil davranışıyla pozitif ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

Yeşil liderlik davranışlarının bağlamsal veya örgütsel düzeyde öncülleri çevre stratejisi, çevre girişimleri, örgüt kültürü ve iklimi olarak sıralanabilmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Petez vd., 2023), yeşil algılanan örgütsel destek (Hameed vd., 2022), yeşil psikolojik iklim, yeşil örgütsel bağlılık (Afridi vd., 2023) ve yeşil davranış (Nawaz Khan, 2023) da örgütsel düzeyde yeşil liderlik davranışlarının gelişimine katkı sağlayan örgütsel unsurlardır (Zacher vd., 2024: 378). Bu kapsamda yeşil davranışın etkin bir şekilde ortaya çıktığı örgütlerde çevresel hedeflere ulaşmak için uygulamalar, politikalar ve prosedürler sistematik olarak uyarlanarak yeşil insan kaynağı yaratılmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi ise yeşil örgüt

iklimi ve kültürü oluşturarak çalışanların yeşil davranış ekosistemini etkiler. Çalışanların yeşil motivasyonu, yeşil faaliyetlerde bulunması, çalışanlara çevresel performansa katkıda bulunmaları için fırsatlar sağlanması ve çalışanların yeşil davranış katılımları ile yeşil yeteneklerini geliştirilmesi ise yeşil liderlik davranışının temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu açıdan bir örgütün stratejisi, girişimleri, kültürü, iklimi, ekipmanı, malzemeleri, teknolojisi ve iş tasarımı dahil olmak üzere tüm örgütsel süreçleri esasen yeşil liderlik davranışının örgütsel düzeyde temel öncülü olarak kabul edilmektedir (Tang vd., 2023: 304).

Yeşil liderlik davranışının örgüt içerisinde farklı düzeylerde temel öncülleri olduğu kadar örgütsel düzeyde farklı örgütsel sonuçlara da neden olmaktadır. Liderlik, çalışanların davranışlarını ve düşüncelerini etkilediği için örgütsel performansta önemli bir role sahiptir (Hallinger, 2020). Çevre ve ekonomiyi dengeleme temelinde doğal çevreye zarar vermeden çalışanları işletmenin çevresel girişimlerine katılmaya teşvik etmede liderliğin kritik rolü göz önüne alındığında, yeşil liderlik, liderlerin bireyleri ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmeye etkileme yeteneği olarak değerlendirilir. Bu doğrultuda hem örgütsel performansa hem de sürdürülebilir bir performansa ulaşmak için örgütlerin yeşil liderlik uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir (Khan vd., 2023). Ayrıca yeşil yeniliğe değer veren ve teşvik eden bir ortam yaratmak, çevresel sürdürülebilirlik kültürü oluşturmak, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve yaratıcı eylemlere katılımlarının teşvik edilmesi gibi yeşil liderlik uygulamaları örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında ve çevresel performansın artırılmasında önemli bir göstergedir (Khalil ve Abdallah, 2023). Yeşil liderlik davranışının örgütsel düzeyde performansla ilişkili sonuçlarının yanı sıra takipçileri düzeyinde de olumlu iş sonuçları bulunmaktadır. Yeşil liderler çalışanlarını yeşil davranışlara yönlendirme ve inisiyatif almalarını destekleyerek takipçilerin gönüllü davranışlar geliştirmesine ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisindeki gelişimine katkıda bulunurlar (Srouer vd., 2020; Öğretmenoğlu vd., 2022). Yeşil liderler eylemleri aracılığıyla takipçilerinin iyi oluş düzeylerini etkileyerek (Asghar vd. 2022) ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak (Li vd., 2021) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının gelişimine engel olurlar (Bohmann vd., 2018). Yeşil liderlik örgütsel performansın artırılmasında önemli bir sonuç olmakla birlikte sürdürülebilir ve çevresel performansa katkı sağlarken aynı zamanda yeşil inovasyon performansının gelişimine de önemli düzeyde etki etmektedir (Zhang ve Ma, 2021).

Sonuç

İklim değişikliği, sera gazı salınımı ve çevresel sorunların en önemli kaynağı olarak görülen işletmelerin sayısı arttıkça, işletme kaynaklı çevre kirliliğinin en aza indirilmesi için örgütler içerisinde yeşil davranışların katılımının artırılması gerekmektedir. Bu noktada hem örgütsel düzeyde hem de çalışan düzeyinde sürdürülebilir uygulamaların teşvik edilmesinde yeşil liderlik davranışı önem kazanmaktadır. Yeşil liderler, örgütlerin nasıl daha sosyal sorumlu, ekolojik olarak sürdürülebilir ve ekonomik olarak rekabetçi olabileceklerini belirleyebilmekte ve mevcut çevre sorunlarına yanıt verebilmektedir (Fahmi, 2020: 644). Ayrıca yeşil liderlik uygulamaları çalışanların yeşil davranışlarını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, çevreye duyarlı bir tutum ve davranışa sahip olmak ve yeşil liderlik olarak adlandırılan liderlerinden daha çevre dostu kaynaklar ve destek almak gibi çevre dostu sonuçlara daha fazla kaynak yatırma eğilimindedir. Liderlik, çalışanların davranış ve düşüncelerini etkilediği için örgütsel performans üzerinde de önemli bir role sahiptir. Çevre ve ekonominin dengelenmesi temelinde doğal çevreye zarar vermeden işletmenin çevresel girişimlerine katılmaları için çalışanların teşvik edilmesinde liderliğin kritik rolü göz önüne alındığında yeşil liderlik, liderlerin bireyleri ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmeleri için etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. İklim değişikliğini tetikleyen faktörler (örneğin yağış ve sıcaklık) ve artan ulusal ve uluslararası baskılar, iklim değişikliğine ilişkin artan endişeler ve bunun sonucunda ortaya çıkan ulusal ve uluslararası iklim mevzuatı göz önüne alındığında, işletmelerin sürdürülebilir performans elde etmek için yeşil liderlik uygulamalarını benimsemeleri önemlidir. Sürdürülebilirliğe adanmış liderler sürdürülebilir bakış açlarına sahiptir, sürdürülebilirlik kaygılarını kabul eder, yeşil girişimleri teşvik eder ve yeşil yönetim uygulamalarını benimser. Çevresel liderlik veya yeşil liderlik, çalışanlar arasında yeşil inovasyon gibi yeşil faaliyetlerle olumlu bir ilişkisi vardır. Etkili bir yeşil liderlik anlayışı aynı zamanda işletmelerin iç inovasyon kaynaklarını kullanmalarını, yeşil inovasyon yeteneklerini geliştirmelerini ve düşük karbonlu inovasyonları stratejik olarak entegre etmelerini sağlar ve çevresel bilgi paylaşımı uygulamaları yoluyla işletmelerin sürdürülebilir performansını artırır (Khan vd., 2023: 2).

Kaynakça

- Adhiati, S., & Ratnawati, I. (2021). The Influence of Ecological Leadership and Organizational Culture on Pro Environmental Behaviors: The Mediating Employee Environmental Empowerment. *Management Analysis Journal*, 10(2), 166-178.
- Afridi, S. A., Shahjehan, A., Zaheer, S., Khan, W., & Gohar, A. (2023). Bridging generative leadership and green creativity: Unpacking the role of psychological green climate and green commitment in the hospitality industry. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231185759.
- 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.
- Ahsan, M. J. (2024). Green leadership and innovation: Catalysts for environmental performance in Italian manufacturing. *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited.
- Amoako, G. K., Obuobisa-Darko, T., Dartey-Baah, K., & Sedalo, G. (2023). A conceptual framework on finding the nexus between sustainability and desired outcomes for smart cities—the moderating role of green leadership. *International Journal of Tourism Cities*, 9(3), 617-635.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arıcı, H. E., & Uysal, M. (2022). Leadership, green innovation, and green creativity: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 280-320.
- Asghar, M. M., Zaidi, S. A. H., Ahmed, Z., Khalid, S., Murshed, M., Mahmood, H., & Abbas, S. (2022). The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: a survey data analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(39), 58773-58790.
- Aslan, A. (2022). Entrepreneurial content: Entrepreneurial personality and competence, entrepreneurial process, entrepreneurial goals and objectives, entrepreneurial team and organization. In A. Gökçen Kapusuz & M. Biçer (Eds.), *Entrepreneurship: A world of creation*, (ss., 111-161). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aslan, A. (2023a). Dış ticaretin sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle entegrasyonu. İçinde O. Özdemir (Ed.), *Dış ticaret teori ve uygulama* (ss.155-212). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aslan, A. (2023b). Kobi'lerde insan kaynakları yönetimi. İçinde A. Yalçın & U. Çil (Eds.), *A'dan Z'ye Kobi'ler*, (ss. 69-94). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Berry, J. K., & Gordon, J. C. (1993). *Environmental leadership: Developing effective skills and styles*. Island Press.
- 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.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
- Bohlmann, C., Krumbholz, L., & Zacher, H. (2018). The triple bottom line and organizational attractiveness ratings: The role of pro-environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 912-919.
- 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(1), 107-119.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151, 923-939.
- Durmuş G., & Arslan A. (2023). Vergi teşvik politikalarının yeşil işletmecilik uygulamalarına etkisi: Seçilmiş dünya örnekleri. *Mali Hukuk*, 19(219), 429-470.
- 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.
- Fahmi, K., Kurniawan, T., Sena, A., Suryani, P., Sugianto, A., & Amelia, D. (2020). Did Servant, Digital and Green Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmaceutical Industry. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 642-653.
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171-1184.

- Fransen, B. (2024). *Green leadership: Driving sustainable practices in an organisation*. <https://www.ecomatcher.com/green-leadership-driving-sustainable-practices-in-an-organisation/>.
- Fryxell, G. E., & Lo, C. W. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46, 45-69.
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International Journal of Psychology*, 49(3), 141-157.
- 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.(BIR-CI-Journal)*, 5(3), 19900-19910.
- Hallinger, P. (2020). Analyzing the intellectual structure of the Knowledge base on managing for sustainability, 1982–2019: A meta-analysis. *Sustainable Development*, 28(5), 1493-1506.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613.
- 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.
- Hu, X.; Li, R.Y.M.; Kumari, K.; Ben Belgacem, S.; Fu, Q.; Khan, M.A.; Alkhouraydili, A.A. (2023). Relationship between green leaders' emotional intelligence and employees' green behavior: A PLS-SEM. *Behavioral Science*, 13, 25.
- IPCC (1988). https://enb.iisd.org/negotiations/intergovernmental-panel-climate-change-ipcc?field_start_date_time_value=&field_end_date_time_value=&field_participants_target_id=&page=1&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAu8W6BhCARIsACEQoDD3nciJ6zTLYPmIRIYBaenFmTUItAsmz0SVsKSH0ZMSIAhCUHIYLDUaArMIEALw_wcB.
- Javaid, M., Kumari, K., Khan, S. N., Jaaron, A. A., & Shaikh, Z. (2023). Leader green behavior as an outcome of followers' critical thinking and active engagement: the moderating role of pro-environmental behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 218-239.
- Javed, M. S., Rehman, M., Miah, N., Melon, M. H., Hossain, A., & Quimada, N. E. (2024). The importance of green leadership and green communica-

- tion allies in the potential to promote a sustainable practice and reduced a negative impact on human activities on environment in management. *Migration Letters*, 21(S13), 74-93.
- Johnson, M., & Lee, S. (2021). Employee engagement in sustainability: The influence of green leadership. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 17(2), 55-68.
- Karamally, T., & Robertson, J.L. (2024). *Green leadership*. Ed.: MacKie, D., The handbook of climate change leadership in organisations: Developing leadership for the age of sustainability. Taylor & Francis.
- 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.
- Khalil, G. G., & Abdallah, H. S. (2023). The Impact of Green Leadership Behaviors on Sustainable Performance Development. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(2), 315-327.
- 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.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Klöckner, C. A. (2013). A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour—A meta-analysis. *Global environmental change*, 23(5), 1028-1038.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?. *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260.
- Lee, M. H., Lin, C., Lin, C. K., & Lu, W. Y. (2014). Moderating effect of institutional responsiveness on the relationship between green leadership and green competitiveness. *Social Behavior and Personality*, 42(9), 1483-1494.
- Li, L., Zhu, B., Che, X., Sun, H., & Tan, M. (2021). Examining effect of green transformational leadership and environmental regulation through emission reduction policy on energy-intensive industry's employee turnover intention in China. *Sustainability*, 13(12), 6530. <https://doi.org/10.3390/su13126530>
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.

- Nawaz Khan, A. (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.
- Nurasa, H., Putri, S. S. U., Abdillah, A., & Widianingsih, I. (2025). Green leadership in policy making towards sustainable future: systematic critical review and future direction. *Polish Journal of Environmental Studies*, 34(1), 519-534.
- Öğretmenoğlu, M., Akova, O., & Göktepe, S. (2022). The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: evidence from hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(4), 734-751.
- Perez, J. A. E., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green transformational leadership, GHRM, and proenvironmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small-and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 15(5), 4537.
- Qasim, S., Ahmed, W., & Frooghi, R. (2024). Influence of employees' beliefs and values on shaping green work culture for boosting firm's environmental performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(2), 320-339.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2015). The role of leadership in promoting workplace pro-environmental behaviors. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 164-186). Oxford University Press.
- Schäpers, P., Guntermann, T., Heinemann, H., & Mönke, F. W. (2024). Are Good Leaders Also Green Leaders? Differentiating Established and Environmental Leadership Styles, Their Antecedents, and Predictive Validity for Corporate Environmental Responsiveness. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/beer.12752>.
- Shrivastava, P. (1994). CASTRATED Environment: GREENING Organizational Studies. *Organization Studies*, 15(5), 705-726.
- Shrivastava, P. (1994). Ecocentric leadership in the 21st century. *The Leadership Quarterly*, 5(3), 223-226.
- Smith, A., Johnson, L., & Brown, K. (2022). The role of green leadership in driving sustainable practices. *Journal of Environmental Management*, 29(4), 112-126.

- Srour, C. K. G. E. K., Kheir-El-Din, A., & Samir, Y. M. (2020). The effect of green transformational leadership on organizational citizenship behavior in Egypt. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5), 1-16.
- Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y., & Zhang, S. (2023). Employee green behaviour: A review and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 297-317.
- Thabet, W. M., Badar, K., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2022). Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal*, 43(1-2), 43-63.
- 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.
- Uyan, U., & Aslan, A. (2019). Promoting readiness for change: a systematic review of positive psychology in organizational change context. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 349-370.
- 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, Y., Tian, C., Jiang, X., & Tong, Y. (2023). Development of scales for the Measurement of Executive green leadership and exploration of its antecedents. *Sustainability*, 15(13), 9882.
- Wiernik, B. M., Ones, D. S., Dilchert, S., & Klein, R. M. (2018). Individual antecedents of pro-environmental behaviours: Implications for employee green behaviours. In V. K. Wells, D. Gregory-Smith, & D. Manika (Eds.), *Research handbook on employee pro-environmental behaviour* (pp. 63-82). Edward Elgar.
- Yalçın A., & Aslan, A. (2021). Covid-19 pandemi döneminde bankalarda stratejik liderlik uygulamaları. İçinde N. Güreş (Ed.), *Bankacılık sektörünün değişen yüzü*, (ss. 1-47). Livre de Lyon.
- Zacher, H., Kühner, C., Katz, I. M., & Rudolph, C. W. (2024). Leadership and environmental sustainability: An integrative conceptual model of multi-level antecedents and consequences of leader green behavior. *Group & Organization Management*, 49(2), 365-394.
- Zhang, Q., & Ma, Y. (2021). The impact of environmental management on firm economic performance: The mediating effect of green innovation and the moderating effect of environmental leadership. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126057.
- Zhang, W., Zhang, W., & Daim, T. U. (2023). The voluntary green behavior in green technology innovation: The dual effects of green human resour-

ce management system and leader green traits. *Journal of Business Research*, 165, 114049.

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.

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar II

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-981-2

9 789754 479812