

21. YÜZYILDA

LİDERLİK

YAKLAŞIMLARI

Editör: Dr. Alper GÜNER



21. YÜZYILDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Editör

Dr. Alper GÜRER

Yazarlar:

Dr. Ahmet Barış SOLMAZTÜRK

Dr. Alpaslan DOĞAN

Dr. Alper GÜRER

Dr. Bengü HIRLAK

Dr. Çağlar PEHLİVAN

Dr. Ergün KARA

Dr. Gülbeniz AKDUMAN

Dr. Gülnaz KARAHAN

Dr. Hilmiye TÜRESİN TETİK

Dr. Lale ORAL ATAÇ

Dr. Muhammet ÇANKAYA

Dr. Murat Yusuf UÇAN

Dr. Sevda DEMİR

Dr. Vasfiye ÇELİK

Dr. Zeynep HATİPOĞLU



Copyright © 2019 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non commercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development And Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E-mail: iksadyayinevi@gmail.com

kongreiksad@gmail.com

www.iksad.net

www.iksad.org.tr

www.iksadkongre.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2019©

ISBN: 978-605-80857-1-8

January / 2019

Size = 16x24 cm

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ

Prof. Dr. Nevin DENİZ

(1)

ÖN SÖZ

Dr. Alper GÜRER

(3 – 4)

BÖLÜM 1:

LİDERLİK VE YENİ LİDERLİK PARADİGMASI

Dr. Alper GÜRER

(5 – 28)

BÖLÜM 2:

STRATEJİK LİDERLİK

Dr. Bengü HIRLAK

(29 – 52)

BÖLÜM 3:

OTANTİK LİDERLİK

Dr. Muhammet ÇANKAYA

(53 – 75)

BÖLÜM 4:

KARİZMATİK LİDERLİK

Dr. Ergün KARA

(77 – 99)

BÖLÜM 5:

HİZMETKAR LİDERLİK

Dr. Zeynep HATİPOĞLU

(101 – 112)

BÖLÜM 6:
RUHSAL LİDERLİK
Dr. Gülbeniz AKDUMAN
(113 – 138)

BÖLÜM 7:
SİMBİYOTİK LİDERLİK
Dr. Sevda DEMİR
(139 – 157)

BÖLÜM 8:
KÜLTÜREL LİDERLİK
Dr. Gülnaz KARAHAN
(159 – 181)

BÖLÜM 9:
VİZYONER LİDERLİK
Dr. Vasfiye ÇELİK
(183 – 207)

BÖLÜM 10:
GİRİŞİMCİ LİDERLİK
Dr. Ahmet Barış SOLMAZTÜRK
(209 – 228)

BÖLÜM 11:
TOKSİK LİDERLİK
Dr. Hilmiye TÜRESİN TETİK
(229– 249)

BÖLÜM 12:
KUANTUM LİDERLİK
Dr. Alpaslan DOĞAN
(251– 277)

BÖLÜM 13:
İNOVASYON LİDERLİĞİ
Dr. Murat Yusuf UÇAN
(279 – 305)

BÖLÜM 14:
PATERNALİST LİDERLİK
Dr. Lale ORAL ATAÇ
(307 – 329)

BÖLÜM 15:
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
Dr. Çağlar PEHLİVAN
(331 – 355)

SUNUŞ

Doktora tez danışmanlığını da yürüttüğüm öğrencim Dr. Alper Gürer, “21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları” isimli kitabın sunuş yazısını yazmamı rica ettiğinde büyük bir onur ve sevinę duydum. Bunun nedeni, Dr. Alper Gürer’in söz konusu kitabın editörü ve bölüm yazarı olmasının yanı sıra, kitap bölümlerinin birçoğunun da gene çok sevdiğim doktora öğrencilerim tarafından yazılmıő olmasıydı.

Küreselleőmeyle beraber iletişim teknolojilerindeki hızlı ve sürekli gelişim, ekonomiden politikaya, organizasyon yapılarından yönetim anlayışına kadar neredeyse her Şeyi köklü bir Şekilde deęiřtirmiő ve değiştirmeye devam etmektedir. Bilim çevrelerinde geçiő süreçlerine uyum sağlayabilmek için gereken liderlik tarzları ve yaklaşımlarının neler olacağı tartışılarak, dönemin gereksinimlerini karşılayacak yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Liderlik yaklaşımlarını titiz bir çalışmayla ve ayrıntılı bir Şekilde ele alarak irdeleyen bu kitap, kanımca gerek kuramsal açıdan gerekse uygulamacılar bakımından önemli bir başvuru kaynağı niteliği taşımaktadır.

Kitapta emeiği geçen tüm akademisyenleri içtenlikle kutluyor, başarılarının devamını diliyorum.

Prof. Dr. Nevin DENİZ

ÖN SÖZ

20. yüzyılın son çeyreği gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde yönetim anlayışının değişmesini gerektiren bir takım gelişmelere sahne olmuştur. Soğuk savaş sonrası etkisini daha çok göstermeye başlayan küreselleşme ve beraberinde getirdiği; yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler, piyasalar üzerinde azalan devlet müdahaleleri, farklı kültürlerle sahip çalışan ve müşteri profili örgütlerin yönetime bakış açılarında bir paradigma değişimini zorunlu hale getirmiştir.

Bu paradigma değişimi merkeziyetçi, katı hiyerarşiye ve örgüt yapısına sahip, gizlilik esaslı bir yönetim anlayışından; yönetişim ve takım çalışması odaklı, yumuşak hiyerarşiyi ve esnek örgüt yapısını içeren, farklılıklara önem veren bir yönetim anlayışına geçişi ifade ediyordu. 21. yüzyılda değişen örgüt yapılarının amaçlarına ulaşabilmesi için klasik yönetici anlayışından daha çok liderlik vasıflarına sahip insanlara ihtiyaç duyulmuş ve örgütler için liderler, hızla değişen iç ve dış unsurları öngörerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin en önemli aracı olarak görülmeye başlanmıştır.

Günümüzde örgütlerin başarısında liderlik yetkinlikleri ön plana çıkmakla beraber her örgüt yapısı için geçerli olabilecek bir liderlik modeli olmadığı ve ortaya çıkan çok sayıda liderlik yaklaşımının liderlik kavramını çok daha karmaşık hale getirdiği de bir gerçektir.

21. yüzyılda geçerli olan liderlik olgusunu açıklamak ve çeşitli yapıdaki örgütlerde ihtiyaç duyulan liderlik yaklaşımlarını ortaya koymak gayesinin bir sonucu olarak farklı üniversitelerde görev

yapmakta olan akademisyenlerin katkılarıyla ortaya çıkan bu kitabın yönetim organizasyon alanyazınına fayda sağlaması en büyük dileğimdir.

Özverili çalışmalarıyla kitabın ortaya çıkmasına katkı sağlayan ve bana bu güzel çalışma ekibinin bir parçası olma gururunu yaşatan tüm akademisyen arkadaşlarıma ve yetişmemde emeği geçen tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Dr. Alper GÜNER

BÖLÜM 1

LİDERLİK VE YENİ LİDERLİK PARADİGMASI

Alper GÜRER*

“Liderlik, güzelliğe benzer: Tanımlanması güçtür; ama gördüğünüzde tanırırsınız.”

Warren Bennis

Liderlik, tarih boyunca üzerinde en çok durulan ve anlaşılmaya çalışılan kavramların başında gelmektedir. Liderliğin bu kadar popüler olmasının arkasında yatan nedenin liderliğe duyulan ihtiyacın geçmişten günümüze kadar artarak devam etmesi ve kavrama yüklenen gizem dolu anlamlar olduğu söylenebilir.

Liderliğe duyulan ihtiyacı “ıssız ada” metaforuyla açıklayan Bennis (1999: 17), liderlik ihtiyacının sosyal yaşamın bir gereği olduğunu belirterek, liderlik ihtiyacının ortadan kalkmasının ancak insanın ıssız bir adada tek başına yaşıyor olması durumunda mümkün olabileceğini ifade etmektedir.

Sosyal bir varlık olan insan, toplum içinde kurduğu sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkiler sayesinde amaçlarına ulaşabilmektedir. Bu sosyalleşme süreci içerisinde dikkat edilmesi gereken husus: bireylerin kişisel çıkarları ile içinde bulunduğu toplumun veya grubun çıkarlarının ortak bir paydada buluşmasıdır. Bu uyumlaştırılmış

*Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, Keskin MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

çıkarlar için bireyin daha çok gayret göstermesini sağlayacak ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Bu noktada bireyin hem içinde bulunduğu grubun amaçlarına hem de bireysel amaçlarına erişebilmesi için planlamacı, girişimci, örgütleyici ve motive edici bir liderlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000: 416).

Örgütlerin planlarının bütün faaliyetleri ayrıntılı olarak düzenlemek için yeterli olmaması, dış çevreyle alışveriş içinde olan örgütlerin örgüt yapısının zamanla yetersiz kalması ve sürekli büyüme eğilimi içerisinde olan örgütlerde çalışan davranışlarının kontrol altına alınarak örgüt amaçlarına yönlendirilmesi gereği örgütler için liderliği kaçınılmaz kılmaktadır (Zel, 2006: 113-114).

Liderlik, tarih boyunca önemini korumuş olmakla birlikte dönemin gerektirdiği lider ihtiyacına göre değişiklik göstermiştir. Sanayi devrimi öncesinde daha çok devlet yönetimi içerisinde kendisine yer bulan liderlik, sanayi devriminden sonra işletme yönetimi alanında da tartışılmaya başlanmış ve 20. yüzyıl'la birlikte akademik çalışmalara da konu olmuştur.

Günümüzde devlet yönetiminden işletmelere kadar her türlü örgütsel yapı için vazgeçilmez bir unsur olarak görülen liderliğin; özellikleri, örgüt ve takipçileri üzerindeki etkileri, formel ve informal boyutlarıyla geniş bir tartışmanın öznesi olduğu ve kavramın anlaşılacak "lider yetiştirme" programları sayesinde etkin bir verimlilik aracı olarak değerlendirilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Liderlik Kavramı

Liderlik kavramıyla ilgili bilimsel araştırmaların başladığı 20. yüzyıldan günümüze kadar liderlik, farklı perspektiflerden tanımlanmaya çalışılmış fakat; Bennis'in de ifade ettiği gibi sosyal psikolojideki bütün puslu alanlardan, üzerine en çok yazılan konu olmasına rağmen ironik olarak, muhtemelen davranış bilimlerindeki diğer konulardan daha az açıklanabilmiştir (Van Seters ve Field, 1990: 29).

Werner (1993: 17)'e göre, liderlik “belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.”

Liderliğin insanları etkileme gücü üzerinde yoğunlaşan tanımlarda liderlik: amaçların başarılmasına yönelik olarak yapılması gerektiğine inanılan davranışların gruba istekle yaptırılabilmesi için grubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 376).

Katz ve Kahn (1978: 528), liderlik becerisinden bahsedebilmek için grup üyelerinin kendilerinden beklenen görevleri başarmalarının yanı sıra onlardan beklenenin ötesinde bir performansı ortaya çıkaracak güdüleyici bir etkinin olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Liderlikle ilgili tanımları çoğaltmak mümkünken genel olarak liderlik tanımlarında, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılması, lider ve

üyeleri arasındaki çok yönlü etkileşimlerin varlığı ve liderin sahip olması gerektiği düşünülen bir takım özellikler gibi ortak konulara değinildiği görülmektedir (Erçetin, 2000: 3-12).

Liderlik, çevremizdeki tüm örgütsel yapılarda karşılaşılabileceğimiz, resmi yetkilerle grup faaliyetlerini düzenleme ve amaçlara ulaşma çabasının çok ötesinde grubu vizyona yönelik olarak etkileme ve güdüleme sürecidir.

Bu yönüyle lider ile yöneticinin birbirinden farklı yönetsel becerileri ifade ettiğini söylemek doğru olacaktır. Örgütler için ideal olan yöneticilerin lider özelliklerini de taşımalarıdır. Fakat; bütün yöneticiler liderlik nitelikleri sergilemezken, bütün liderlerde yönetici becerilerine sahip değildirler (Koçel, 2013: 572; Robbins ve Judge, 2013: 376).

Liderlik ve Yöneticilik

İlk bakışta liderlik ve yöneticiliğin birbirinden farklı fakat; birbirini bütünleyen iki yönetsel olgu olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzün hızla değişen çevre şartları ve yoğun rekabet ortamında liderlik becerilerinin daha ön plana çıktığı görülse de yöneticiliğin doğasında yer alan; kurallı, düzenli ve sistematik bir yönetim sürecini devam ettirme dinamiğinin de örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki kilit faktörlerden birisi olduğu gerçeği yadsınamaz.

Kotter (1999: 47-48)'e göre yöneticilik ve liderlik arasındaki ayırım karmaşıklık ve değişimle başa çıkmak noktasındaki temel yönetsel becerilerde ortaya çıkar. Yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkmaya

ilişkindir. 20. yüzyılda ortaya çıkan büyük, karmaşık örgütler, kaos yaratma eğilimi içerisinde olduğu için düzen ve tutarlılık içeren bir yönetim tekniğinin uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Liderlik ise, son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, büyük uluslararası rekabet, pazarların serbestleşmesi, işgücünün değişen demografik özellikleri vb. örgütler için değişimi zorunlu kılan unsurlarla başa çıkabilmeyi gerektirmektedir.

21. yüzyılda hayatta kalmak için yöneticilere değil liderlere ihtiyaç olduğunu belirten Bennis (1989: 7; 1999: 49-50), lider ve yönetici arasındaki ayrımı belirginleştiren unsurun, içinde bulunduğu koşullara hakim veya teslim olmakla ilgili olduğunu vurgularken lider ve yönetici arasındaki ayrımı tablo 1'deki şekilde sıralamaktadır.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Ayrımı

Yönetici	Lider
Sadece yönetir.	Yönetirken yenilikler yapar.
Bir kopyadır.	Orijinaldir.
Elindekileri korumaya çalışır.	Elindekileri geliştirmeye çalışır.
Sistemler ve yapı üzerinde durur.	Kişilerin üzerine eğilir.
Çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır.	Çalışanlarına güven verir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
“Nasıl?” ve “Ne Zaman?” sorularını sorar.	“Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
Gözü hep alt sınırlardadır.	Gözü ise hep ufuğa yönelmiştir.
Taklit eder.	İcat eder.
Statükoyu kabullenir.	Statükoya meydan okur.
Tipik iyi bir askerdir.	Kendine has bir kişiliktir.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.

Kaynak: Bennis, 1999: 49-50.

Lider-yönetici ikileminden örgütlerin hem lider hem yönetici olabilen insanlara ihtiyacı olduğunu söyleyerek çıkmak mümkündür. Liderlik ve yöneticilik iş dünyasının “Ying” ve “Yang”ı olarak görülebilir (Haas ve Tamarkin, 2000: 69): “Yöneticiler düzenli sonuçlar alır, kısa vadeli etkinlikler üzerinde yoğunlaşır, istikrar arar ve sorun çözer. Diğer taraftan liderler, önemli değişimler yaratır, uzun vadeli etkinlikler üzerinde yoğunlaşır, yeni yönelimler oluşturur ve yeni fırsatlar yaratırlar. Bu unsurlar bir çeşit denge kuracak şekilde birbirlerini tamamlar.” Buna rağmen lider ve yönetici, motivasyonları, kişisel geçmişleri, düşünme ve eylem tarzları birbirinden çok farklı iki insan tipidir (Zaleznik, 1999: 70-71).

Liker ve Hoseus (2011: 376), liderlik ve yönetim arasındaki farkları çalışanların yöneticilerinin emirlerine uymaya itildiği “itme sistemi” ve çalışanların liderlerine karşı manyetik bir çekim hissettiği “çekme sistemi” ile açıklamışlardır. Liderler grup üyeleri tarafından doğrunun ne olduğunu en iyi bilen kişiler olarak görüldükleri için yöneticilerin aksine grup üyelerini doğruya itelemek yerine onlara doğruyu tanımlayarak onları ikna ederler ve amaçlara ulaşmak için kendilerini takip etmelerini sağlarlar (Erçil, 2012: 85).

Karizma ile açıklanabilecek bu çekim gücünün liderleri yöneticilerden çok sanatçılar, bilim insanları ve diğer yaratıcı düşünürlere yakın düşünmemizi gerektirdiği söylenebilir (Zaleznik, 1999: 90). Liderlik, mekanik görevlerin yerine getirildiği bir süreç olmaktan öte grup üyeleri arasındaki etkileşimin farkına varmakla ilgili bir süreçtir (Teal, 1999: 150-151).

Farklı görevlerin icrasını ve farklı özellikleri gerektirse de örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için kilit faktörler olarak görülen liderlik ve yöneticilik arasında bir denge kurulması gerektiği söylenebilir. Aşırı liderlik ya da aşırı yöneticilik örgütler için sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülürken, günümüzde örgütlerin çoğu aşırı yönetilmekte ve liderlik eksikliği çekmektedir (Haas ve Tamarkin, 2000: 75).

Liderlik Teorileri

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar yaşadıkları ve hatta kendisinden sonraki dönemlere etki eden liderlerin kişisel özelliklerinin araştırılmasıyla başlamıştır (Erdoğan, 1997: 334).

Özellikler teorisi olarak bilinen bu çalışmalarda, liderleri takipçilerinden farklı kılan özellikler belirlenmeye ve başarılı liderlerle başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır (Hunt 1985'ten akt. McCormark ve Mellor, 2002: 179).

20. yüzyılın başlarında başlayan özellikler teorisiyle ilgili araştırmalar başarılı liderlerin fiziksel özellikleri, yetenekleri ve kişilik özelliklerine odaklanırken, benzer bir lider tipolojisi oluşturmaya çalışan çalışmaların 21. yüzyılda da devam ettiği görülmektedir.

Liderlerin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğu tezini savunan özellikler teorisi, liderlerin sahip olması gereken özelliklere yoğunlaşırken örgütsel şartları, dış çevre unsurlarını, liderle takipçileri arasındaki ilişkileri açıklamakta yetersiz kaldığı ve tüm koşullar ve

örgüt yapıları için amaçlara ulaşmayı sağlayacak lider özelliklerinin belirlenmesinin imkansız görüldüğü için eleştirilmiştir.

Liderleri özellikleri üzerinden açıklamaya çalışan teorinin kendi içindeki çıkmazı, farklı örgüt yapılarını içeren örgütlerde bulunma eğilimi gösteren benzer özelliklerle her bir örgüte özgü niteliklerin bir arada bulunmasından kaynaklanmaktadır. Farklı araştırma sonuçlarına göre, literatürde liderlik özelliklerini tasvir eden tek sözcüklü 17 bin terim bulunurken, sayılan liderlik özelliklerinin sadece % 5'inin dört ve daha fazla araştırmada birden yer alıyor olması, başarılı liderlerin özellikleri üzerinden tutarlı bir model oluşturmanın zorluğunu ortaya koymaktadır (Werner, 1993: 34-35).

Özellikler teorisindeki eksiklikler liderlikle ilgili araştırmaların farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmiştir. 1940-1960 yılları arasında gerçekleştirilen ve davranış teorileri olarak adlandırılan çalışmalarda, liderlerin ortaya çıkmasında özelliklerinden ziyade liderlik becerileriyle ilgili eğitilmelerinin ve bu doğrultuda bazı davranışları sergilemelerinin daha etkili olacağı savunulmuştur.

Davranış teorileri, temelde lider ile çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanarak lider davranışlarını kişiye yönelik ve işe yönelik davranışlar üzerinden değerlendirmiş ve lider davranışlarının grup üyeleri üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu dönemde yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanların davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye odaklanan lider ve çalışan arasındaki kişisel ilişkilere yönelik liderlik davranışlarının, çalışanların yaptıkları işi başarmalarına yönelik talimatlar verilmesi ve sıkı denetimlerini

gerektiren işe yönelik liderlik davranışlarına oranla örgüt amaçlarına ulaşılmasında daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Zel, 2006: 129).

Davranış teorileriyle ilgili araştırmalar liderlik davranışlarının grup üzerindeki etkilerini tartışmaya açtığı için değerli olmakla birlikte, liderlik davranışlarının sadece iki boyutla sınırlandırılmayacak kadar karmaşık olduğu ve evrensel bir liderlik modeli ortaya koymaya çalışırken örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. durumsal değişkenleri dikkate almadığı gerekçeleriyle eleştirilebilir (Erçetin, 2000: 35).

1960'lı yıllarla beraber liderlik araştırmaları “Durumsallık Teorileri” ekseninde devam etmeye başlamıştır. Durumsallık teorileri ile ilgili araştırmalar etkili liderliğin, liderin sahip olduğu özellikler veya takipçileri ile olan etkileşimden ziyade koşullara göre liderlik tarzının düzenlenebilmesi ile ilgili olduğunu savunmuştur.

Durumsallık teorilerine göre, her koşulda etkili olan bir liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır. Liderlerin amaçlarına ulaşabilmesi buldukları örgütsel yapı ile örgüt amaçlarını doğru analiz ederek mevcut koşullarda etkili olacak liderlik tarzını seçmelerine bağlıdır. Bu durumda her örgütte ve her koşulda geçerli olabilecek bir liderlik tarzı bulunmadığı için liderlerin takipçilerinin özellikleri, grubun yapısı, yapılan işin özellikleri, ulaşılacak istenen amacın niteliği vb. unsurları değerlendirerek mevcut koşullarda geçerli olan liderlik tarzını ve davranış biçimini seçmeleri gerekmektedir.

Durumsallık teorileri, bir değişkenin liderlik üzerindeki etkilerinin diğer değişkenlere bağlı olduğu ve bu nedenle liderliğin her durumda farklı özellikler içerebileceği varsayımını getirerek liderliğin daha gerçekçi bir görünümünün ortaya çıkmasını sağlamıştır (Horner, 1997: 271).

20. yüzyılda gerçekleştirilen çalışmalarla büyük bir mesafe kaydeden liderlikle ilgili son düşüncelere durumsallık teorilerinin egemen olduğu görülürken hayatta sonsuz durumsallıklar olduğu düşünöldüğünde kendisine yardımcı olacak bir model arayan liderler için ortaya çıkabilecek sonsuz liderlik modelinin bir yönetim aracı olarak değerlendirilmesinin zorluğu ortadadır (Goffee ve Jones, 2002: 179-182).

1980’li yıllarda liderlikle ilgili düşüncelerde yaşanan değişim sonucunda iki önemli yeni eğilim belirmiştir (Zel, 2006: 162-163): İlk eğilim, lider davranışının nedenleri üzerinde durmaya ağırlık vermektedir. İkinci eğilim ise liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerin, durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanarak özellikler teorisinin hızla değişen çevre şartları ve rekabet ortamı göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini hedef almaktadır.

Yeni Liderlik Paradigması

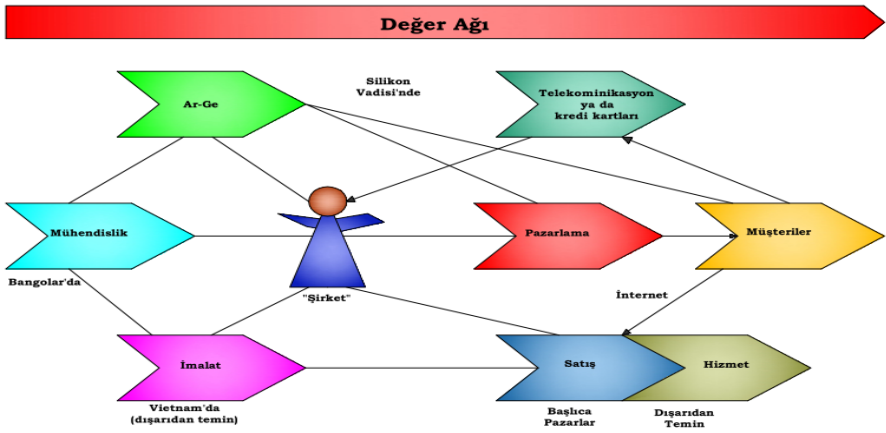
20. yüzyılın sonlarında soğuk savaşın sona ermesine paralel olarak kendisini göstermeye başlayan sosyal, ekonomik ve politik dönüşümler ışığında şekillenen küreselleşme, bilgi iletişim

teknolojilerindeki gelişmeler ve müşteri profilindeki farklılaşma işletmeler açısından da köklü değişimlerin habercisi olmuştur.

Mesafelerin kısaldığı, sınırların kalktığı bir dünyada hızla değişen çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak zorunda olan işletmeler, 21. yüzyılda kendilerini belirsizlik ve kaosla mücadele etmeleri gereken bir ortamın içerisinde bulmuşlardır.

1980’li yıllarda yaşanmaya başlanan büyük çaplı bu tarihsel dönüşüm, örgütlerin, geçmişe ait hiyerarşilerinin içinde yaşadıkları mevcut duruma veya öngördükleri geleceğe uymadığını anlamalarını sağlamıştır (Hesselbein, 1999: 9-10).

20. yüzyıla özgü doğrusal bir bakış açısını ifade eden Ar-Ge, mühendislik, imalat, satış, pazarlama, finansman ve müşteri hizmetleri arasında sabit sınırlar öngören işletme sistemi yerini 21. yüzyılın akışkan ve geniş şebekelere dayanan bilgi çağı işletmelerine bırakmaya mecbur kalmıştır (Ohmae, 1999: 208-209).



Şekil 1. 21. Yüzyıl Şirketi (Ohmae, 1999: 209).

Küresel karşılıklı bağımlılıkların ön plana çıktığı günümüz piyasa şartlarında, liderler örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için birleşmeler, devralmalar, demografik farklılıklar, çevre vb. pek çok değişkenle baş etmek zorunda kalmışlardır (Bennis, 1989: 9).

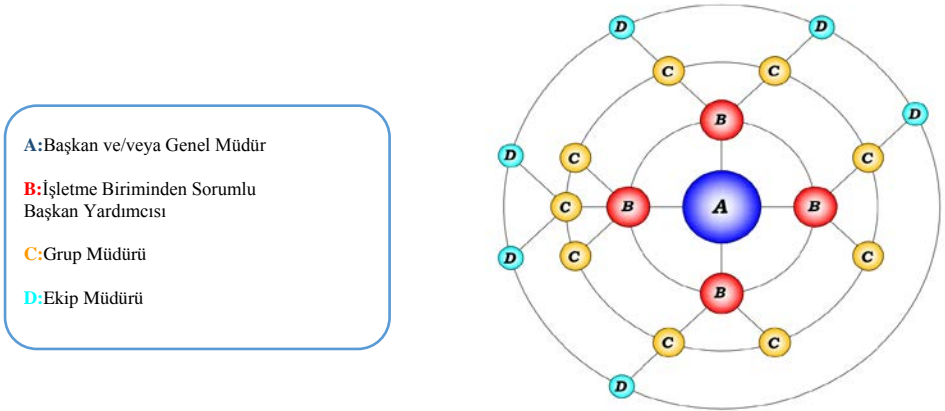
21. yüzyılda bahsi geçen değişimleri algılayabilecek ve uygulayacağı liderlik tarzı ile örgütleri amaçlarına ulaştırabilecek lider özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak “yeni liderlik paradigması”nın çerçevesinin çizilmesine dair çalışmaların öne çıktığı görülmektedir. Günümüz şartları için etkili liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik pek çok çalışma yapılarak farklı örgüt yapılarına ve hızla değişen çevre şartlarına uygun liderlik yaklaşımları belirlenmeye çalışılmaktadır.

Yeni liderlik paradigması, gerek işletme gerekse devlet yönetiminde sürdürülebilir bir gelecek için liderlerin kendi şahsi menfaatlerini bir kenara bırakarak insanlık ve dünya dahil tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek değerlere odaklı bir karar mekanizmasını temel alan, çoğulcu bir yaklaşım benimsemelerini gerektirmektedir (Barrett, 2017: 27).

Bu çoğulcu yaklaşım örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı üzerinde de bir takım değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Drucker (2000: 28,151)’a göre, 21. yüzyılla birlikte çalışan profilinde önemli bir değişim olmuş, 20. yüzyılda imalatta el işçisinin verimliliğinin artmasına odaklanan yöneticiler, 21. yüzyılda bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmaya odaklanmak zorunda kalmışlardır. Bilgi işçisinin verimliliğini artırmak isteyen yöneticiler için geleneksel ast/üst ilişkisini ifade eden hiyerarşik yapı yerine daha çok orkestra şefiyle

müzyenler arasındaki ilişkiye benzeyen ve yöneticilerin başarılı olabilmek için bilgi işçilerine amaçları, standartları ve sonuçları tanımlayarak yön verdikleri esnek bir hiyerarşik yapı daha iyi sonuçlar doğuracaktır.

19. ve 20. yüzyılda insanları ve işlevleri kareler ve dikdörtgenler olarak gören ve yöneticilerin tepeden aşağıya çalışanların ise aşağıdan yukarıya baktığı piramitle anılan hiyerarşik yapıyı eleştiren Hesselbein (1999: 9-11), 21. yüzyıl için insanlar ve işlevlerin eş merkezli olduğu, çalışanların yukarıya aşağıya değil, örgüt halkaları boyunca hareket ettiği, liderlerin yukarıdan aşağıya bakmak yerine ortada yer alıp etrafa baktıkları basık, döngüsel ve akışkan bir yönetim modeli önermektedir (şekil 2).



Şekil 2. 21. Yüzyıl Yönetim Modeli (Hesselbein, 1999: 11).

Yeni liderlik paradigması, ilişkilerin ve etki ağlarının oluşturulması yoluyla ortaya çıkan dinamik, kolektif liderlik faaliyetlerini içerirken, 21. yüzyılın başlamasıyla birlikte liderlik literatüründe “paylaşılan” ve “dağıtılmış” terimlerinin ön plana çıktığı; devredilmiş, demokratik,

dağıtıcı, işbirlikçi, kolektif, kooperatif, eşzamanlı, eşgüdümlü, ilişkisel yönetim anlayışını ifade eden yeni bir kelime dağarcığı oluşmuştur (Turnbull James, 2011: 6).

İşbirliğine dayalı liderliğin üç unsurda, misyona yön vermede, buluşçuluğa yön vermede ve çeşitliliğe yön vermede uzmanlaşması gerekir (Hesselbein, 1999: 12-13):

- **Misyona yön vermek:** Kendi misyonunu anlamak bütün örgütler için etkili stratejinin özüdür.
- **Buluşçuluğa yön vermek:** Buluşçuluğu örgütü şekillendirme, çalışanları yönlendirme ve birlikte çalışma için içselleştirdiğimizde kültürün ve çalışmanın doğal bir parçası olarak “yeni bir performans” boyutu haline gelir.
- **Çeşitliliğe yön vermek:** Günümüzde liderler insanlar arasındaki derin farklılıkların üstesinden gelmeyi başarabilmelidir.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve belirsiz çevre şartları örgütlerin liderlerden beklentilerini arttırmış ve liderlik tüm zamanlarda olduğundan daha etkili bir yönetsel araca dönüşmüştür. Küresel piyasadaki güçler göz önüne alındığında, 21. yüzyılın örgütlerin liderlik yeteneklerine sahip olabilmek için birbirleriyle savaşacakları ve pozitif liderlik gelişimini hızlandırmanın yollarını arayacakları bir çağ olacağını söyleyebiliriz (Avolio vd., 2009: 441-442).

Tichy (1999: 274-275)’e göre günümüzde liderlik becerilerinin ortaya çıkış biçiminde büyük bir değişim gözlemlenmektedir (tablo 2).

Tablo 2. Yeni Liderlik Tarzı

	Eski Tarz	Yeni Tarz
Fikirler	Yönlendirme kapsamlı iş meselelerinden çok günlük problemlerle ilgilidir. Geliştirme programları teoriktir ve profesörlerin öğrettiği örnek olaylara dayanır.	Yönlendirme liderin kendi fikirlerine dayanır, insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye zorlar. Geliştirme programları pratiktir ve gerçek hayattaki iş meselelerine dayanır.
Değerler	Liderler çoğu zaman kitleler için yüzeysel mesajlar şeklindeki örgütsel değerleri açıklar.	Liderler insanlara kendi kişisel değerlerini işyerinin değerleriyle bütünleştirmede yardımcı olur ve de değerler çatıştığında ortaya çıkan paradoksları açıklar.
Enerji	Programlar ağza bal çalmanın ötesine geçmez; insanlar işin başına döndüğünde balın tadı çoktan gitmiş olur.	Programlar süreklilik taşır; liderler motivasyon için esas alınacak çerçeveleri öğretir.
Ufuk	Profesyonel eğiticiler zor kararları almaya değil, zamanlamaya ve öncelik belirlemeye ağırlık verir.	Liderler beklenen performansı ya da değer standartlarını yerine getirmeyen insanlara ne yapılacağı gibi ikilemleri aşmaya bizzat yardımcı olur.
Liderlik Odağı	Liderlik, strateji, finansman ve benzeri alanlardaki teknik becerilerin bir derlemesine ağırlık verir.	Liderlik kişisel öyküler temelinde zor ve hafif meselelere ağırlık verir.
Üst Yönetimin Rolü	Üst düzey yöneticiler geliştirme programlarına destek vermekle yetinir, gösteriş için zaman zaman bu programlara katılır.	Üst düzeydeki yöneticiler aktif katılımcı olarak hareket eder, liderlik özelliklerini geliştirme programlarının bütününe ya da önemli bölümlerine öncülük eder.

Kaynak: Tichy, 1999: 275.

Barret (2017: 29-34), iş dünyası için yeni paradigma liderlerin gündemindeki konuları toplumsal sorumluluk, dayanıklılık, uyum sağlayabilirlik olarak sıralamaktadır:

- **Toplumsal Sorumluluk:** İş dünyası liderleri küresel toplumun geleceğini tehlikeye atacak davranışlardan uzak durmalıdırlar. Şahsi menfaatlerinin ötesinde toplum menfaatlerini düşünmelidirler.
- **Dayanıklılık:** Yeni paradigma liderliği dayanıklı kurumsal kültürler oluşturmayı gerektirmektedir. Dayanıklı kurumlar değerlerine uymakta, vizyon ve misyonlarına bağlı olmakta ve çalışanlarının kişisel hesap verebilirlik düzeyi yüksek olmaktadır.
- **Uyum Sağlayabilirlik:** Liderler uyum sağlayabilen kurumlar oluşturabilmelidirler. Uyum sağlayabilirlik, uzun vadeli sürdürülebilirliğin ve evrimin en önemli özelliği ve dayanıklılığın olmazsa olmazıdır.

Yeni liderlik paradigmasının gerektirdiği diğer liderlik özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- **Tecrübe:** Liderler karşılaştıkları olumsuz olaylardan bir anlam bulabilme, ders çıkarabilme, daha güçlü çıkabilme ve yaşadıkları tecrübeleri bilgiye dönüştürerek örgütlerinin kültürlerinde dönüşüm sağlayabilme becerisine sahip kişilerdir (Bennis, 1999: 174; Bennis ve Thomas, 2005: 152).
Liderleri biçimlendiren bu tecrübeleri, simyacılarının adi madenleri altına dönüştürmek için kullandıkları kaplara atfen

“pota” olarak adlandıran Bennis ve Thomas (2005: 154-163), liderler için pota deneyiminin kendilerini ve değerlerini sorgulamaya zorladığını ve potadan farklılıklardan öğrenmek, karanlığın üstesinden gelmek, büyük beklentileri karşılamak özelliklerinin çıktığını ifade etmektedirler.

- **Duygusal Zeka:** Büyük liderler harekete geçirir, tutku uyandırır ve esin kaynağı olurlar. Bunun sebebi strateji, vizyon vb. güçlü fikirlerde aranırken oysa ortada çok daha temel bir gerçek vardır: Büyük lider duygulara hitap eder (Goleman vd., 2005: 15).

Goleman (2002: 13)’ın, 188 şirketteki muhasebe ve iş planlaması gibi saf teknik becerileri, analitik akıl yürütme gibi bilişsel yetileri; başkalarıyla birlikte çalışma ve değişime öncülük etmede etkinlik gibi duygusal zeka içeren yetkinlikleri analiz ettiği araştırmanın sonuçlarına göre: duygusal zeka diğer yetkinliklerin iki katı kadar daha önemlidir. Eğitim, keskin ve analitik zeka veya harika fikirler liderlikte önemli olsa bile duygusal zeka büyük bir lider olmanın temel şartıdır.

- **Karizma:** Günümüzde iş dünyasının yaşadığı değişimler diğerlerini “kişilik” olmalarıyla etkileyen, başkalarına destek olabilecek, ihtiyaç duyulan lider rolünü üstlenebilecek ve mevcut gidişatı sarsabilecek vizyon sahibi ve karizmatik liderlere ihtiyacı arttırmaktadır (Maccoby, 2002: 37). Bununla birlikte karizmanın tek başına yeterli olmadığı ve her zaman yapıcı unsurlar taşımadığı da bir gerçektir. Drucker (1994: 109-110)’ın da ifade ettiği gibi, hiçbir yüzyılda 20. yüzyıldaki

kadar karizmatik lider yetişmemiş olmasına rağmen hiçbir siyasi liderde bu yüzyılın dört karizmatik dev liderinin (Stalin, Mussolini, Hitler ve Mao) yaptığı zararı yapmamıştır. Bu yüzden önemli olan, liderin doğru yolda mı öncülük ettiği, yoksa yanlış yöne mi sürüklediğidir. Karizma, sunulabilecek bir program olmadıkça, her zaman etkisiz kalır.

- ***Değişim, Yenilik ve Yaratıcılık:*** Günümüz örgütleri için değişim, yenilik ve yaratıcılık rekabet unsurlarının başında gelmektedir. Liderler tutum, inanç, değer ve ihtiyaçlarda büyük değişimleri başlatan, değişime direnci kırabilen ve temel kaygısı güvenlik ihtiyacı olan takipçilerini başarı ihtiyacına yükseltebilen kişiler olmalıdır (Bass, 1985: 27). Başarılı değişim için bütüncül bir liderlik modeli, etkili liderlik pratiğinin şu unsurlarını açıklamalıdır: Vizyon, değerler, strateji, güçlendirme, motivasyon ve ilham (Gill, 2003: 312).

21. yüzyılın liderliği, değişime açık yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen bir takım lider özelliklerini içinde barındıran dijital liderlere gereksinim duymaktadır. Dijital liderler, teknolojiyi, teknolojiyle şekillenen yeni dünyayı ve hızlı değişimi anlayabilen, içselleştirebilen ve bu yeni dünyanın ihtiyaçlarına göre kendini ve örgütünü konumlandırabilen, iş dünyasında etkisini gitgide artıran Y ve Z kuşaklarının beklentilerini önemseyen, bugünün pazar trendlerini doğru yorumlayabilen, örgütlerde değişim yaratabilecek, yenilikçi, inovatif, katılımcı bağlılık yaratabilen, dijital kabiliyetlerini sürekli geliştiren ve çevrimiçi ve çevrimdışı platformlarda

güçlü işbirlikleri ve ilişkiler ağı yaratabilen liderlerdir (Toduk, 2017: 49-51).

- **Vizyon:** 21. yüzyılda yaşanan hızlı değişim, liderlerin sadece mevcut örgüt ortamını değil aynı zamanda gelecekte örgütlerinin içinde bulunacağı muhtemel ortamları da öngörerek, örgütleri için doğru hedefler belirleyebilmelerini ve çalışanlarını bu hedeflere yönlendirebilmelerini gerektirmektedir. Lider, örgütün vizyonunun ve görev bildiriminin kaynağı olarak vizyonun pazarın gerçeklerine karşılık vermesini sağlamalı, yeni vizyon kültürünü, benzetmeler yapmak üzere imge ve metaforlar kullanarak takipçilerine iletmeli ve takipçilerini kendilerinden beklenen şeye inandırarak onların davranışlarını, yeni ümitleri, arzuları ve gereksinimlerini tatmin edecek şekilde değiştirmelerini sağlamalıdır (Haas ve Tamarkin, 2000: 84).
- **Örgüt Kültürü:** Liderlerin örgütleri amaçlarına ulaştırmak için yapması gerekenlerin başında kültür inşa etmek gelmektedir (Liker ve Hoseus, 2011: 376); etkin liderler takipçilerinin hedeflere ulaşılabilmesi için izlenecek doğru yollara dair ortak bir inanç geliştirerek takipçilerinin örgüt hedeflerine kendilerini adayacağı bir örgüt kültürü inşa eder. Bugünün liderleri, hem bireysel hem de örgütsel performansı artırabilmek için kişisel eksikliklere ya da güçlü yönlerine odaklanmak yerine, örgütlerinde güven, umut, iyimserlik ve esneklik unsurlarını geliştirmelidirler (Luthans vd., 2004: 45).

- **Motivasyon:** Liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive edebilme becerisi her dönemde önemli olmakla beraber günümüzde örgütlerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı, çalışanların potansiyellerinden en üst derecede faydalanmak suretiyle etkili ve verimli olmalarının sağlanmasını daha da önemli hale getirmiştir (Serinkan, 2012: 163-164,173).

Çalışanların liderin ortaya koymuş olduğu hedeflere ulaşamayacak kadar düşük performans gösterdiği durumlarda hedeflere ulaşmak için liderin etkileme fonksiyonu devreye girmeli ve lider çalışanların örgüte girerken elde etmeyi düşündükleri ihtiyaçları kullanarak onları motive etmelidir (Zel, 2006: 112). Lider, takipçilerini motive edebilmek için onlara enerji verebilmeli, önlerine gerçekçi zorluklar ve gelişim fırsatları koyabilmeli ve takipçilerine başarıma hissi aşılayabilmelidir (Liker ve Hoseus, 2011: 377).

Yeni liderlik paradigmasının belirlediği liderlik özellikleri günümüz örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi açısından önemlidir. Bununla beraber örgütleri etkileyen iç ve dış unsurların varlığı, amaç farklılıkları ve 21. yüzyılda yaşanan değişimin hızı düşünüldüğünde sürekli yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasının liderlik literatürünü her geçen gün daha karmaşık hale getirdiği de bir gerçektir.

Liderlik çalışmalarının çeşitliliği liderlikle ilgili bilgilerimizi zenginleştiren yeni perspektifler getirmesine rağmen, gelecekteki

araştırmaların farklı liderlik teorilerinin nasıl ilişki kurduğunu ve işlediğini anlamaya yönelik bütünleştirici yaklaşımlara odaklanması gerekmektedir (Dinh vd., 2013: 55).

Liderlik zerine bir asırdan fazla süredir gerçekleştirilen araştırmaların her dönemde ve her örgüt yapısı için geçerli olabilecek bir liderlik modelinin var olmadığı konusunda uzlaşmış olduğu söylenebilir. Bu durumda yeni paradigma liderlerinin başarısı, liderlikle ilgili farklı yaklaşımlar ve bunları belirleyen lider özellikleri arasından örgütsel amaçları en çok destekleyenleri seçebilecek ve hatta değişen amaç ve koşullara uygun olarak güncelleyebilecek esnek davranış kalıplarını geliştirebilmelerine bağlıdır.

Kaynakça

- Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", *The Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Barrett, R. (2017). *Yeni Liderlik Paradigması*, (Çev. Nur Banu Uğurlu), İdea Koçluk Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, Better, Best, Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Bennis, W. G. & Thomas, R. J. (2005). "Liderlik Potanselleri" (Çev. Barış Özçorlu), *Lider Geliştirme*, ss. 151-169, MESS, İstanbul.
- Bennis, W. G. (1999). *Bir Lider Olabilmek* (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bennis, W. G. (1989). "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management*, 2(1): 6-10.
- Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W. L.; Meuser, J. D.; Liden, R. C. & Hu, J. (2013). "Leadership Theory and Research in The New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives", *The Leadership Quarterly*, 25(1): 36-62.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon), Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Drucker, P. F. (1994). *Yeni Gerçekler* (Çev. Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel, Ankara.
- Erçil, Y. (2012). "Yeni Dünya ve Liderlik Paradigması" (Ed. Akif Tabak, Harun Şeşen ve Tolga Türköz), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, ss. 75-91, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, Ankara.
- Gill, R. (2003). "Change Management - or Change Leadership?", *Journal of Change Management*, 3(4): 307-318.

- Goffee, R. & Jones, G. (2002). “İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun?” (Çev. Nurettin Elhüseyni), *Lideri Lider Yapan Nedir?*, 163-185, MESS, İstanbul.
- Goleman, D. (2002). *Lideri Lider Yapan Nedir?*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), içinde *Lideri Lider Yapan Nedir?*, İstanbul: MESS. 11-34.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *Yeni Liderler* (Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Haas, H. & Tamarkin, B. (2000). *İnsan Lider Doğmaz* (Çev. Sinan Köseoğlu), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Hesselbein, F. (1999). *Yuvarlak Bir Dünyada Yönetim*. (Ed. Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen), *Liderden Lidere*, ss. 9-14, MESS, İstanbul.
- Horner, M. (1997). “Leadership Theory: Past, Present and Future”, *Team Performance Management*, 3(4): 270-287.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul.
- Kotter, J. P. (1999). “Liderler Gerçekte Ne Yapar? (Çev. Meral Tüzel)”, *Liderlik*, ss. 45-66, MESS, İstanbul.
- Liker, J. K. & Hoseus, M. (2011). *Toyota Kültürü* (Çev. Kıvanç Tanrıyar), Optimist, İstanbul.
- Luthans, F.; Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, 47(1): 45-50.
- Maccoby, M. (2002). “Narsist Liderler” (Çev. Nurettin Elhüseyni), *Lideri Lider Yapan Nedir?*, ss. 35-39, MESS, İstanbul.
- McCormack, L. & Mellor, D. (2002). “The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military”, *Military Psychology*, 14(3): 179-197.
- Ohmae, K. (1999). “Sınırların Olmadığı Bir Dünyada Strateji” (Ed. Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen), *Liderden Lidere*, ss. 201-212, MESS, İstanbul.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış (Çev. Ed. İnci Erdem), Nobel, Ankara.
- Serinkan, C. (2012). “Liderlik ve Motivasyon İlişkisi” (Ed. Celalettin Serinkan), Liderlik ve Motivasyon, ss. 149-177, Nobel, Ankara.
- Teal, T. (1999). “Yöneticiliğin İnsani Yönü” (Çev. Meral Tüzel), Liderlik, ss. 147-167, MESS, İstanbul.
- Tichy, N. (1999). “Önde Olmanın Belirtisi” (Ed. Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen), Liderden Lidere, ss. 271-281, MESS, İstanbul.
- Toduk, Y. (2017). Türkiye’nin Liderlik Haritası, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.
- Turnbull James, K. (2011). Leadership in Context, The King’s Fund, London.
- Van Seters, D. A. & Field, H. G. R. (1990). “The Evolution of Leadership Theory”, Journal of Organizational Change Management, 3(3): 29-45.
- Werner, İ. (1993). Liderlik ve Yönetim, Rota, İstanbul.
- Zaleznik, A. (1999). “Yönetici ve Lider-Birbirinden Farklı mıdır?” (Çev. Meral Tüzel), Liderlik, ss. 67-91, MESS, İstanbul.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik, Nobel, Ankara.

BÖLÜM 2

STRATEJİK LİDERLİK

Bengü HIRLAK*

“Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmaktır.”

Peter F. Drucker

Stratejik yönetim, uzun vadede gerçekleştirilen akıllıca tasarlanmış ve planlanmış faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla bu uzun vadeli süreçte belirsizlikler ve riskler söz konusudur. Bu nedenle bir vizyon ve yönetim felsefesi yaratabilecek, geleceği doğru bir şekilde tahmin edebilecek, farklılık yaratabilecek, çevresel tehditlere karşı önlem alabilecek, fırsatları en iyi biçimde değerlendirebilecek, rekabetçi amaçlar ve hedefler belirleyebilecek, takipçilerini de belirlenen bu rekabetçi amaçlar ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilecek stratejik liderler, örgütlerin yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için sahip oldukları en büyük silah olacaktır (Günlü, 2012: 202).

Ayrıca dünyada ve ülkemizde yaşanan global gelişmeler toplumsal, yönetsel, siyasal, kültürel alanları etkilemekte olup, bu gelişmelere ayak uyduramayan örgütlerin varlıklarını devam ettirebilme ihtimallerinin pek olmadığı söylenebilir. Ortaya çıkan yeni anlayışlar ve değerler, örgütleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır (Kıngır ve Okçu, 2011: 457). Örgütlerin sürekli değişen çevre şartlarında

*Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

varlığını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için liderlerin stratejik bakış açısına sahip olmaları, stratejik kararlar almaları ve uygulamaları, yani stratejik lider özelliklerini göstermeleri oldukça önemli bir konudur (Bakan ve Doğan, 2013: 93). Kısacası örgütlerin dış çevre şartlarındaki değişimleri öngörebilen, bu değişimlere ilişkin stratejiler geliştirebilen, örgütlerinde olumlu değişimler yaratabilen ve örgütün devinimini aktif bir biçimde yönetebilen, esnek bir biçimde sorunlara uygun çözümler sunabilen stratejik liderlere ihtiyacı olmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 148).

“Ben savaşırken herkes taktiklerimi görebilir; fakat hiç kimse asıl zaferin kaynağı olan stratejiyi göremez.”

Sun Tzu

Strateji ve Stratejik Yönetim Tanımı

Strateji, örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek adına izleyecekleri yollar, yaptıkları planlar ile ulaşmak istedikleri hedefler arasında bir vasıta olarak değerlendirilebilmektedir (Kıngır ve Okçu, 2011: 458). Bir başka deyişle strateji, rakiplerin de faaliyetlerini dikkate alarak, hedeflere ulaşabilmek için tespit edilmiş, uzun vadeli, nihai sonuç odaklı, dinamik kararlar topluluğu olarak ifade edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35).

Modernist görüş açısından stratejik yönetim ise, örgütlerin genelde rutin faaliyetlerinin yönetimiyle ilgili olmamakla beraber, örgütlerin uzun dönemde varlığını devam ettirebilmesine imkan tanıyabilmek ve örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ortalama kar üzerinde

getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim faktörlerinin (emek, sermaye, doğal kaynaklar, hammadde vb.) etkili ve verimli kullanılmasıyla ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 27-28). Yani stratejik yönetim, örgütlerin gereksinim duydukları hedefleri, makul uygulamalarla gerçekleştirmeye çalışan, üst yönetimin kontrolünde gerçekleştirilen bir süreç olup, değişen koşullara adapte olma, gelecekteki belirsizliklere karşı hazırlıksız yakalanmama adına çözümler üretme sürecidir (Kıngır ve Okçu, 2011: 462-483). Stratejik yönetim süreci ise, örgütlerin uzun vadede varlığını devam ettirebilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik veri toplama, analiz etme, seçim yapma, karar alma ve uygulama faaliyetlerinin toplamı şeklinde ifade edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 33).

Stratejik yönetim, bir felsefe ya da bir örgütü yönetme yolu olduğundan dolayı sağladığı faydalar her zaman ölçülebilir değerler olmamakla beraber, genel olarak sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Swayne vd., 2006: 29-30):

- Örgütü, ortak bir amaç ve paylaşılan değerler açısından bir arada tutar.
- Örgüte karar vermede tutarlılık sağlar, hedef belirlemede rehberlik eder.
- Yöneticilerin içinde bulunulan mevcut durumu anlamalarına, geleceği düşünmelerine, değişiklik yapılması konusunda gelen sinyalleri tanımalarına yardım eder.

- Yöneticilerin hem yatay hem de dikey olarak iletişim kurmalarını sağlar.
- Örgüt içerisindeki koordinasyonu geliştirir.
- Değişen koşullara adaptasyon sağlayabilmek için örgüt içerisinde yeniliği ve değişimi teşvik eder.

Stratejik yönetimde tüm örgütün ulaşmaya çalıştığı hedef, meydana gelen değişimlere uyum sağlamak yerine değişimi öngörmek, biçimlendirmek ve kendi geleceğine sahip olabilmektir. Günümüz iş dünyasında her çeşit ve büyüklükteki örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlı olmaktadır (Güçlü, 2003: 71).

Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için ise, belirlenen stratejik alternatif ile bunu uygulayacak kişinin kişilik özellikleri arasında uyum olması gerekmektedir. Yani liderlerin geleneksel özelliklerin dışında, geleceğe dönük, vizyoner, değişime ve gelişime açık olmaları, kısacası stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları oldukça önemlidir (Kıngır ve Okçu, 2011: 463).

“Stratejin derin ve uzağı gören cinsten ise, daha savaşmadan sen kazanırsın. Stratejik düşüncen sığ ve kısa erimli ise, daha savaşmadan sen kaybedersin. Zengin strateji yoksul stratejiye üstün gelir. Stratejisi olmayanlar yenilmeye mahkumdur. Bu yüzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı, mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir.”
Zhang Yu

Stratejik Liderlik Kavramı, Ortaya ıkışı ve Türleri

1960’ların ve 1970’lerin başında, örgütlerin karşı karşıya oldukları durumların ve Őartların, yönetimsel davranışların ve örgütsel çıktıların esas belirleyicisi oldukları düşünülmüştür. Örgütün dış ortamdaki koşulların etkisiyle kıyaslandığında, yöneticilerin örgütün performansını etkileyecek kararlar almaları konusunda çok az yeteneğe sahip olduklarına inanılmıştır. 21. yüzyılın getirdiği küreselleşmeyle, çevresel koşullar önemli ölçüde değişmiş olup, örgütlerin içerisinde yer aldıkları, tahmin edilebilen, nispeten istikrarlı ve öngörülebilir çevresel koşullar, çarpıcı bir biçimde değişmiştir. 21.yüzyılın küresel ekonomisindeki rekabet; karmaşık, zorlayıcı fırsatlar ve tehditler ile dolu olmaktadır. Örgütlerin böylesine çalkantılı ve öngörülemeyen bir ortamda rekabet edebilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için, etkili stratejik liderlik uygulamaları yardımcı olacaktır. 21. yüzyılda, örgütlerin yapıları ve etkili stratejik liderlik uygulamaları farklılaşmıştır. 20. ve 21. yüzyıldaki etkili stratejik liderlik uygulamaları arasındaki önemli farklılıklar, Tablo 1’de yer almaktadır (Ireland ve Hitt, 2005: 63-74).

Tablo 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları

20.Yüzyıl Uygulamaları	21.Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Kendinden emin	Kendinden emin ama kibirsiz
Bilgi edinmeye çalışan	Bilgi elde etmeye ve güçlendirmeye çalışan
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendiren	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakan ve besleyen
Hiyerarşi ile iş akışlarını belirleyen	İlişkiler ile iş akışlarını belirleyen
Bütünlüğün önemini dile getiren	Bütünlüğün önemini eylemlerle gösteren
Saygıyı talep eden	Saygıyı kazanmak isteyen
Farklılıkları hoş gören	Farklılıkları arayan
Çevresel değişime tepki gösteren	Çevresel değişimi öngören eylemler gerçekleştiren
Büyük bir lider olarak çalışan	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışan
Çalışanları kaynak olarak gören	Çalışanları kritik bir kaynak ve örgütsel vatandaşı olarak gören
Yerel bir zihniyetle çalışan	Küresel bir zihniyetle çalışan
Çalışanların gelişimine yatırım yapan	Çalışanların sürekli gelişimlerine önemli ölçüde yatırım yapan

Kaynak: Ireland ve Hitt, 2005: 74.

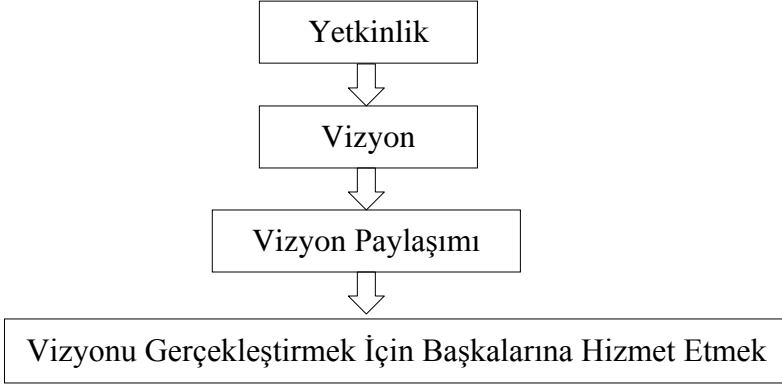
Stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin bir unsuru olup, örgütün geleceğine ilişkin kararlar alan ve örgütün gidişatını belirleyen bir anlayıştır (Turan, 2014: 71). Stratejik liderler, kısa vadeli finansal istikrarı korurken, aynı zamanda takipçilerini etkileyebilen, örgütün uzun dönem yaşama yeteneğini arttırabilen, günlük kararlar almalarını etkileyebilen liderlerdir (Rowe, 2001: 81-82). Öngören, güvenilir, cesur, becerikli, örnek olan ve örgütüne, topluma değer katan (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 196-200), örgütleri için paylaşılan bir vizyon geliştiren, değişimi, dönüşümü örgüt kültüründe içselleştiren,

değişen çevre şartlarına dinamik bir şekilde adaptasyon sağlamak adına proaktif stratejiler geliştirebilen liderlerdir (Yalçın ve Ay, 2011: 33). Stratejik liderlik, öngöründe bulunma, tasarlama, esneklik sağlama ve gerektiğinde stratejik değişim yaratmak için takipçilerini güçlendirme yeteneği ile ilgilidir (Hitt vd. 2007: 376). Ortak amaçlara ulaşabilmek ve farklı faaliyetler gerçekleştirebilmek için insanları etkileyebilme yetenekleri vardır (Horwath, 2006: 2-4). Aynı zamanda stratejik liderlik, örgüt yönetimi açısından stratejik bir seçim yapma yeteneği şeklinde de ifade edilebilmektedir. Stratejik seçimler, iş dünyasında daha fazla müşteri ve kar etmek ile sonuçlanmaktadır. Bu açıdan stratejik liderlik, örgütün temel hedeflerine uygun olarak uzun vadede rekabet avantajı elde etmeyi, bunu korumayı ve varlığını devam ettirmeyi amaçlamaktadır (Tutar vd. 2011: 1381).

Örgüt içerisinde üst kademe liderleri, stratejik liderler olarak adlandırılabilirler. Çünkü bu liderler, tüm örgütü şekillendirmektedirler. Stratejik liderlik, iç ve dış koşulları dikkate almayı, öngörmeyi, esnekliği sağlamayı ve örgütü yönlendirmek için uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmayı gerektirmektedir (Nahavandi, 2006: 234).

Aslında stratejik liderlik, son derece karmaşık ve kritik bir liderlik biçimidir. Çünkü stratejiler, etkili stratejik liderler olmaksızın, ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmek için formüle edilemeyecek ve uygulanamayacaklardır (Hitt vd. 2007: 376).

Stratejik liderlik süreci, dört adımdan oluşmaktadır (Horwath, 2006: 2). Bu dört adım, şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Stratejik Liderlik Süreci (Horwath, 2006: 2-4).

1. Yetkinlik: Stratejik liderlik süreci, bir yetkinlik alanıyla başlar. Yetkinlik, farklı bir alandaki ihtiyaçları karşılama becerisini gösteren, bir bilgi veya beceri alanıdır. Kişinin güçlü, zayıf yönlerinin, hedeflerinin, kişiyi motive edici faktörlerin, dürüst bir şekilde değerlendirilmesi, yetkinliğin geliştirilmesinde önemli bir adımdır. Birisi, örgüt tarafından saygı duyulduğu ve değer verildiği bir yetkinlik geliştirene kadar, önderlik edemez.

2. Vizyon: Stratejik liderlik sürecindeki ikinci adım, bir vizyon tasarlamaktır. Vizyon, örgütün ya da bir durumun gelecekte farklı bir noktada nasıl görünmesi gerektiğine dair zihinsel bir resimdir. Vizyon, örgütün takip edeceği rotayı özetleyen, stratejik bir rehberlik sağlamalı, aynı zamanda, çalışanları bir hedef doğrultusunda yönlendirebilecek motivasyon odaklı olmalıdır. Örneğin; Microsoft, her masada ve her evde bir bilgisayar olmasını; General Motors,

ulaştırma ürünlerinde ve ilgili hizmetlerde dünya lideri olmayı; IKEA, sonsuza dek değişmeyi vizyon olarak belirlemişlerdir. Verilen örneklerden de anlaşıldığı gibi bir vizyon ifadesinin beş özelliği bulunmaktadır. Bunlar:

- *Hayal edilebilir*: Geleceğin nasıl görüneceğinin bir resmidir.
- *Arzu edilebilir*: Çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve örgütteki diğer kişilerin uzun vadeli çıkarlarına hitap eder.
- *Odaklı*: Karar vermede rehberlik sağlar ve açıktır.
- *Esnek*: Değişen koşullara bireysel girişimler ve alternatiflerle cevap verebilecek kadar geneldir.
- *İfade edilebilir*: Kolay anlaşılabilir ve açıklanabilir.

3. Vizyon paylaşımı: Vizyonu örgüt içerisinde etkin bir şekilde iletmektir. Etkili bir iletişim yoksa, vizyon oluşturmak için yapılan tüm ön çalışmalar boşa gidecektir.

4. Vizyonu gerçekleştirmek için başkalarına hizmet etmek: Liderin özverili olması, başkalarına hizmet etmesi ve kendini geliştirmesi gerekmektedir.

Stratejik liderliğin farklı fikir, görüş ve davranış şekillerinden doğan üç çeşidi bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 414-417):

- **İşlemci (geleneksel) stratejik liderlik**: Önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye çalışan, bu doğrultuda uygun yapıyı kuran, çalışanları yönlendiren ve kontroller yapan, yani daha çok yönetimin organizasyon, yürütme ve denetim fonksiyonları ile ilgilenen, kısa vadeli işlevsel planları hazırlayan, stratejik kararlar ve uygulamalarda

uyumcul (reaktif) stratejileri seçen ve uygulayan liderlerdir. Bu tip liderlerin, yaratıcı vizyon geliştirmeye yönelik çabaları olmamakla birlikte, işlemci stratejik liderler, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejilerini daha çok tercih etmektedirler.

- ***Dönüştürücü stratejik liderlik:*** Bu tip liderler, örgüt çalışanlarını önemli ölçüde etkileyerek, çalışanlar için örgütsel amaçların daha fazla anlam kazanmasını sağlayarak, örgütsel amaçların bireysel amaçlar ve beklentilerin önüne geçmesini sağlarlar. Yani dönüştürücü stratejik liderler, alışılmış düşünce yapılarını, değer sistemlerini ve bakış açılarını dönüşüme uğratmaktadır ve öncelikleri değiştirmektedirler.

- ***Vizyon sahibi stratejik liderlik:*** Bu tip liderler, geleceği tanımlayabilen, okuyabilen ve olayları şekillendirebilen liderlerdir. Gelecek, belirsizlik yaratmaktadır. Stratejik bir başarı elde edilebilmesi adına, stratejik yönetimin en önemli konularından bir tanesi de geleceğin tahmin edilebilmesidir. Bu noktada vizyon, stratejilere yol gösteren bir pusula olacaktır.

“60 dakikam olsa, 55 dakikasını düşünmek, 5 dakikasını da aksiyon için kullardım.”

Albert Einstein

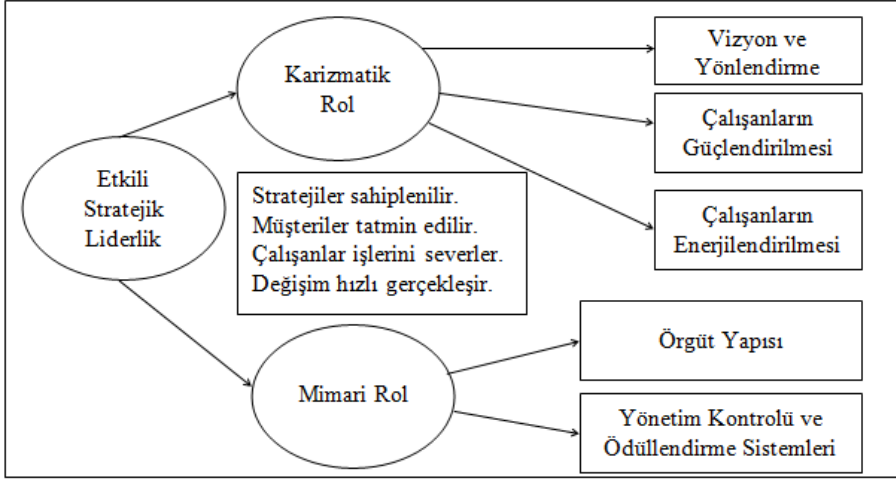
Stratejik Liderlerin Sahip Olmaları Gereken Özellikler

Stratejik lider, liderliğin daha karmaşık ve spesifik bir türü olup, liderlerin sahip olmaları gereken tüm nitelikler, stratejik liderler için de geçerli olmaktadır. Fakat stratejik liderlerin en temel mesuliyeti, örgütlerin varlıklarını ve rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmesi ile ilişkili olduğundan, bütün paydaşlara fayda sağlayacak, yönlendirici ve geleceğe dönük niteliklere ve kabiliyetlere sahip olmaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 413).

Liderlik ve stratejik liderlik terimleri arasında, iki temel ayrım bulunmaktadır. Bu ayrımlardan birincisi, liderlik terimi, örgütün herhangi bir düzeyindeki lidere atıfta bulunurken, stratejik liderlik terimi, örgütün üst düzey yöneticilerine ve bu yöneticilerin stratejik seçimlerine atıfta bulunmaktadır. İkincisi ise, liderlik terimi, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkilere odaklanırken, stratejik liderlik terimi, yalnızca ilişkiyel etkinliklere değil, aynı zamanda stratejik ve sembolik aktivitelere de odaklanmaktadır (Hambrick ve Pettigrew, 2001: 40).

Literatürde stratejik liderlerin taşımaları gereken özelliklere ilişkin farklı ancak birbirine yakın görüşler yer almaktadır.

Örneğin; Thompson (1998: 275), Kets de Vries (1996: 486)'in öne sürdüğü görüşler doğrultusunda, etkili stratejik liderlerin özelliklerini belirlemiştir (Şekil 2).



Şekil 2. Etkili Stratejik Liderlik (Thompson, 1998: 275).

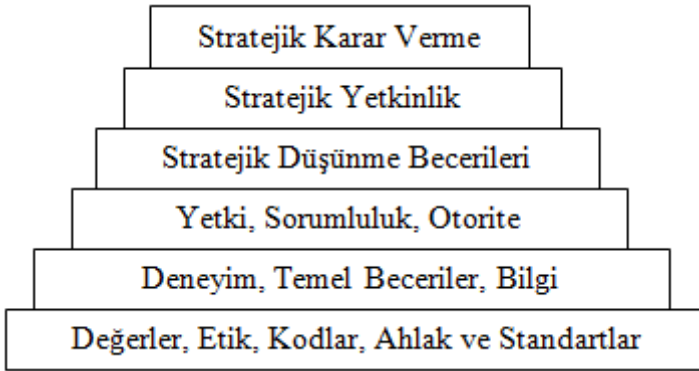
Şekil 2'ye göre, Kets de Vries (1996) etkin liderlerin, karizmatik ve mimari roller üstlendiklerini ileri sürmektedir. Bu rollerin yerine getirilmesi ile bütün kilit paydaşlar tatmin edilebilecektir. Bunu başarmak için de, örgüt için gerekli stratejik yetkinlikleri oluşturmak gerekmektedir. Çünkü strateji, bir örgütün rekabet edebilirliğinin, geleceğinin ve refahının bir anahtarı olmaktadır.

Rowe (2001: 81-82) ise, stratejik liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Stratejik liderler, yönetsel ve vizyoner liderliğin sinerjik bir bileşimidir.
- Etik davranışlara ve değer temelli kararlara vurgu yaparlar.

- Günlük faaliyetler ve stratejik (uzun vadeli) sorumlulukları vardır.
- Büyümeyi, rgtsel devamlılığı ve uzun vadeli sürekliliği sağlayabilmek için uzun vadeli hedefleri korumak ve etkilerini anında görebilmek için gereken stratejileri formüle ederler ve uygularlar.
- Üstlerinden, aslarından, meslektaşlarından ve kendilerinden güçlü ve olumlu performans beklentileri vardır.
- Stratejik kontrollere vurgu yaparak, stratejik ve finansal kontroller yaparlar.
- Bireysel ve örgütsel düzeylerde açık bilgileri kullanırlar ve bilgi alışverişinde bulunurlar.
- Doğrusal ve doğrusal olmayan düşünce kalıplarını kullanırlar.
- Stratejik seçimlere ve bu seçimlerin örgütlerinde ve çevrelerinde fark yarattıklarına inanırlar.

Guillot (2003: 73)'e göre ise, stratejik bir liderin gelişimi için bir takım önemli özellikler gerekmektedir. Bu zellikler, stratejik liderin anatomisi olup, piramit şeklinde oluşturulmuştur (şekil 3).



şekil 3. Stratejik Liderin Anatomisi (Guillot, 2003: 73).

Şekil 3’de yer alan piramitte kısa yollar bulunmamaktadır. Stratejik liderliğe giden bu yol tıpkı bir piramidin inşasına benzemektedir. Yani stratejik lider olarak doğulmaz, ancak zamanla elde edilen deneyimlerle olunabilir. Stratejik liderliğin temelini değerler, kodlar, etik ve ahlaki standartlar oluşturmaktadır. Bu temeller üzerine yöneticiler deneyimlerine dayanan uzmanlık bilgilerini geliştirirler. Sürekli eğitim ve gelişim bu süreci etkileyebilir ve hızlandırabilir. Bir sonraki aşamada, yönetici sorumluluk ve yetki alır. Daha sonra yöneticinin stratejik düşünme becerileri konusundaki alacağı ileri düzeyde bir eğitim, stratejik yetkinliğini artırır. Yönetici bir stratejik liderin desteğiyle, stratejik yetkinliğini kullanma imkanına sahip olabilir. Son olarak yönetici, stratejik karar verme sürecine katılacak ve stratejik bir lider olacaktır.

Davies ve Davies (2004: 30) ise, stratejik liderlerin sahip oldukları örgütsel ve bireysel yetenekleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar.

- Stratejik olarak yön verebilmek,
- Stratejiyi eyleme dönüştürebilmek,
- İnsanları ve örgütleri düzene sokabilmek,
- Etkili stratejik müdahale noktalarını belirleyebilmek,
- Stratejik yetkinlikleri geliştirebilmek,
- Uyum sağlayabilmek,
- İçinde bulunulan andan memnuniyetsizlik ve huzursuzluk duyabilmek,
- Yeni bilgiyi özümseyebilmek ve uygulayabilmek,
- Bilge olabilmektir.

Ireland ve Hitt (2005: 72) ise, stratejik liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar.

- Örgütün amacını ve vizyonunu belirlemektir.
- Temel yetenekleri ortaya çıkarmak ve bu yeteneklerin devamlılığını sağlamaktır.
- İnsan kaynağını geliştirmektir.
- Etkili bir örgüt kültürü oluşturmak ve bunu sürdürmektir.
- Etik uygulamaları vurgulamaktır.
- Dengeli örgütsel kontrol sağlamaktır.

Swayne ve arkadaşları (2006: 37) ise, stratejik liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar.

- Gelecek için heyecan verici bir vizyon geliştirirler ve iletişim kurarlar.
- Stratejik yönetim sürecine her düzeyden insanın katılımını sağlarlar.
- Bugünün yerine yarını yönetirler. İşleri mevcut faaliyetleri yürütmekten ziyade, örgüt için bir gelecek yaratmaktır.
- Çalışanların problemlerini düzenli olarak onlarla konuştuklarından dolayı anlarlar.
- İnsanların hata yapmalarına izin verirler. Ürünlerde, hizmetlerde ve yönetim süreçlerinde yenilik yapabilmek için, insanlara şans verilmesi gerekmektedir. Bazen insanlar başarısız olacaklardır, ancak girişimde bulunmadan başarı elde etme olasılığı çok azdır.

- Örgütün her düzeyinde liderler yetiştirirler. Örgütteki takipçilerine ilham vermelerinin ve motive etmelerinin yanı sıra, onlara yön verirler ve organize etme konusunda sorumluluk almalarını teşvik ederler.
- En iyi kararları alabilmek için izleyicilerine güvenirlirler.
- Stratejik planların geliştirilmesine ve başarısına katkı sağlayan, yenilik getiren insanları kahraman ilan ederler.
- İşlerin yapılması için zaman tanırırlar.
- İzleyicilerine örnek olurlar.
- Çalışanları problemleri çözmek için güçlendirirler.

Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlikle İlgili Bir Hikâye

Yeni atanan CEO (Chief Executive Officer)'ya, bir önceki CEO tarafından tavsiyeler içeren üç mühürlü mektup verilir. Her bir mektubu ancak örgüt stratejik bir krizle karşı karşıya kaldığında açması istenir. CEO atanmasından çok kısa bir süre sonra ilk stratejik kriz ortaya çıkar ve içerisinde tavsiyelerin yer aldığı ilk mektubu açar. Bu mektupta “senden önceki yöneticiyi suçla” yazmaktadır. CEO bunu yapar ve krizi hızla atlatır. İki yıl sonra ikinci bir stratejik kriz ortaya çıkar ve CEO aceleyle ikinci tavsiye mektubunu açar. Bu mektupta “yeni bir stratejik planlama sistemi kur” yazmaktadır. Bunu da yapar ve kriz atlatılır. Beş yıl sonra yine başka bir stratejik krizle karşı karşıya kalır. CEO bir süre üçüncü mektubu açıp açmayacağını, krizi kendisinin çözmeye çalışıp çalışmayacağını düşünür. Bir süre sonra üçüncü mektubu açar. Bu mektupta “kendine üç zarf hazırla” yazmaktadır. Stratejik krizler ve dönüşüm gibi, iş yaşamının tekrar

eden bir bölümü olan bu hikayeden ders çıkarılabilir. Kriz ortaya çıkmadan örgütlerin kendilerini stratejik olarak dönüştürmeye çalışmaları daha akıllıca olacaktır. Bu hikaye, üst yöneticilerin stratejik dönüşüm yeteneklerini nasıl geliştirebileceklerini, stratejik dönüşümü yönetmede nasıl reaktif ve proaktif olunabileceklerine dair bir örnek teşkil etmektedir (Stockport, 2000: 45).

Stratejik Lider Örnekleri

- General Electric (GE)'in CEO'su olan Jack Welch, Amerikalı yönetici, yazar ve kimya mühendisidir. Welch, yaşarken efsaneleşen, GE efsanesini ve 21. yüzyılın çoğu yönetim ilkelerini yaratan, yalın yönetim, toplam kalite, küreselleşme,



değişim, dönüşüm stratejisinin öncüsü olan, neredeyse dünyadaki tüm yöneticilerin kendilerini onunla kıyasladığı bir yönetim büyücüsü olarak adlandırılan iş adamıdır. 2001 yılında 65 yaş sınırı sebebi ile görevinden ayrılarak, görevini bir sürü üst düzey yönetici arasından seçerek belirlediği Jeffrey Immelt'e devretmiştir (Bozkurt, 2015). Welch GE'de göreve başladığında, şirketin hisse değerleri artmamakla birlikte durumu çok kötüydü. O şirkette belirli düzenlemeler yapması gerektiğini, değişim sürecine gereksinimleri olduğunu, bazı şirketlerin GE'de yerinin olmaması gerektiğini düşünerek, “yeniden dönüşüm” olarak adlandırdığı bir stratejiyi uygulamaya başladı. Bu stratejiye göre, GE'nin geleceğinde yeri olması gereken bütün şirketlerin üç dönüşüm sürecine uyması gerekiyordu. Bu süreçlerden birincisi

hizmet, ikincisi teknoloji, üçüncüsü ise ana faaliyet konusu ile ilgili olan faaliyetlerdi. Bu üç dönüşüm sürecine uymayan şirketlerin kapatılması, devredilmesi ya da düzeltilmesi gerekiyordu. Bundan dolayı verdiği radikal bir kararla yüzden fazla şirketi satarak, yüzden fazla şirketi de bünyesine kattı. Örneğin; 1984’de RCA şirketi ile birleşmiş olup, bu şirket radyo yayın firması olan MBC’yi GE bünyesine kattı. Welch GE’nin geleceğinin finans sektöründe olduğunu düşünmüş, yatırımlarını bu yöne kaydırarak, GE’nin bu alandaki sermayesinin şirket karının yarısından fazlasını oluşturmasını, çift rakamlı büyüme yakalamasını, örgüt kültürünün değişmesini sağlamıştır. Eski örgüt kültürü riskli ve sıkışmış bir kültür iken, sadece kendi iç süreçleri ile ilgilenirken, artık müşterilerin beklentileri ve problemleri ön plana çıkmıştır. Welch, “imalat dinazoru” olarak adlandırılan şirketinde dışarıda çalışmak, altı sigma ve küreselleşme gibi konuların üzerine giderek bir açılım yapmış, şirketi “hizmet güç ünitesi” haline getirmiştir. Şirketin 10 yıl içerisinde pazar aktif büyüklüğü arttırılmış olup, şirket değerli bir hale getirilmiştir (Krames, 2004).

- Starbucks’ın girişimci CEO’su Howard Schultz yaptığı stratejik seçimlerle, Starbucks’ın faaliyet gösterdiği kahve pazarını tamamen değiştirmiştir (Mintzberg vd. 1998’den Akt. Rowe, 2001: 81).



Starbucks’ı 1987’de ilk sahiplerinden aldığıında, altı mağaza ve 100 çalışanı vardı. 1996 yılına gelindiğinde, Starbucks’ın 1300 mağazası, 25.000 çalışanı olmuştu ve Kuzey Amerika ile Japonya’da faaliyet

gösteriyordu. 1999 mali yılının sonuna gelindiğinde, Starbucks, 2,498 mağazası (363 lisanslı mağaza ve geri kalanı şirkete aittir) ve 35.620 çalışanları ile faaliyetlerini Kanada ve Birleşik Krallık'a kadar genişletmişti. Satışları ve karları art arda altı yıl boyunca yılda yüzde 50'den fazla büyüdü ve hisse senedi fiyatı 1992'den 1997'ye kadar on kat arttı. Bu büyüme oranları 1997'den bu yana yavaşladı, fakat yine de etkileyici bir şekilde satışlar ve karlar, 1998'den 1999'a sırasıyla yüzde 29 ve yüzde 50 arttı. Schultz'un felsefeleri, bir stratejik liderlik örneğini temsil etmiştir. Schultz'un önceliği çalışanları ile ilgilenmektir. Çünkü çalışanlar, Starbucks müşterileri ile iletişimden sorumludur. Schultz, çalışanlarının bunu iyi yapmaları halinde, Starbucks müşterilerinin iyi kahvenin nasıl olduğu konusunda bilgilendirilmiş olacağına, insanları mağazalarına çekecek bir atmosfer yaratılacağına, onlara acımasız bir hayatın ortasında merak ve romantizm duygusu verileceğine inanmıştır (Schultz ve Yang, 1997'den, Starbucks: Making Values Pay, 1997'den Akt. Rowe, 2001: 81). Starbucks'ın hisse değerinde uzun vadeli bir artış yaşanmış olup, 1992'de halka açılan Starbucks'ın 1998'e kadar pazar katma değeri (MVA) 0,41 milyar dolardan 4,26 milyar dolara yükselmiştir. Hissedar zenginliğinde 3,85 milyar dolarlık bir artış yaşanmıştır. Böylesine bir büyüme, stratejik liderli bir firma örneği olmaktadır (Rowe, 2001: 81).

• Konosuke Matsushita, Matsushita Electric'in kurucusu ve eski CEO'sudur. 49,5 milyar dolara yaklaşan gelir artışı ile 20. yüzyıl girişiminin en büyüğü olmuştur. Bu girişime en yakın olanların gelirleri ise,



Sondiro Honda, 35,5 milyar dolar ve Sam Walton ise, 35,0 milyar dolardı. Matsushita, gelirlerinin ve karlarının daha da fazla artmasını isteyen inanılmaz bir vizyonerdi. Matsushita, üst düzey yöneticilerine, beş yıl içinde gelir artışlarını dört katına çıkarmalarını ve dört kattan fazla da kar sağlamalarını istediğini söylemiştir. Bu hedef, dört yılda elde edilmiştir. Peki, Matsushita bunu nasıl yapmıştır? Matsushita, müşterileri için ürettikleri değerden daha büyük bir değer yaratan ürünler yaratmaya odaklanmıştır. Şirketi için her zaman kar elde edilmesini istemiştir. Matsushita, uzun vadededünya çapında refah yaratmak için ürün satmak istemiştir (Rowe, 2011: 378).

• Bob Kierlin, somun ve civata gibi ürünler satan bir şirket olan Fastenal'in CEO'sudur. Kierlin, çalışanlarını güçlendirmesi, kararlara katması, terfilere ve ödüllendirmelere önem vermesi ile bilinir. Karlı bir gelir artışını



güçlü bir şekilde teşvik eder. Bu çalışanları, müşterileri ve hissedarları için çok yararlı olmuştur. 1998 yılında, Fastenal'in piyasa değeri 0.077 milyar dolarken, daha sonraki yıllarda 1.609 milyar dolar olmuştur. Yani piyasa değerinde yaklaşık 1,53 milyar dolarlık bir artış olmuştur. Kierlin, 1967'de Fastenal'i kurmuştur. Çünkü daha önce görev yaptığı IBM'deki bürokrasiden mutsuz olmuştur. Bu iki

stratejik lider (Matsushita ve Kierlin), verdikleri kararların, şirketlerinin çevrelerini etkileyeceğine inanmışlardır. Çalışanlarının davranışlarını ve tutumlarını etkileyerek, vizyonlarını gerçekleştirmeye büyük önem vermişlerdir. Ayrıca vizyonlarını, çalışanları, müşterileri ve hissedarları için en iyi şekilde gerçekleştirmişlerdir. Temelde, bu stratejik liderler, çalışanlarına stratejik olarak yatırım yaparlarken, şirketlerinin de kısa vadede finansal olarak istikrarlı olmasını sağlamışlardır (Rowe, 2011: 378).

Kaynakça

- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bozkurt, B. (2015). “Jack Welch Hayatı: Jack Welch Kimdir?”, <http://ceolifeceo.blogspot.com/2015/07/jack-welch-kimdir.html>, Erişim Tarihi: 14.12.2018.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). “Strategic Leadership”, *School Leadership & Management*, 24(1): 29-38.
- Guillot, C. W. (2003). “Strategic Leadership: Defining the Challenge”, *Air & Space Power Journal*, Winter, XVII(4): 67-75.
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Günlü, E. (2012). “Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon” (Ed. Celalettin Serinkan), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, ss. 179-205, 3. Baskı, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Hambrick, D. & Pettigrew, A. (2001). “Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy”, *Academy of Management Executive*, 15(3): 36-44.
- Hinterhuber, H. H. & Friedrich, S. A. (2002). “The Technology Dimension of Strategic Leadership the leadership Challenge for Production Economists”, *International Journal of Production Economics*, 77: 191-203.
- Hitt M. A.; Ireland R. D. & Hoskisson R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Seventh Edition, Thomson South-Western.
- Horwath, R. (2006). “Strategic Leadership: A Process for Maximizing Leadership Potential”, *Strategic Thinking Institute*, 1-7.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2005). “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership”, *Academy of Management Executive*, 19(4): 63-74.
- Kets de Vries, M. (1996). “Leaders Who Make a Difference”, *European Management Journal*, 14(5): 486-493.

Kingır, S. & Okçu, V. (2011). “Stratejik Yönetim Bağlamında Vizyoner Stratejik Liderlik” (Ed. İsmail Bakan, Ed. Yrd. Melih Eyitmiş), Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar ve Yaklaşımlar, ss. 457-488, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Krames, J. (2004). “CEO’lara 24 Ders”, Capital Dergisi, <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/ceolara-24-ders>, Erişim Tarihi: 14.12.2018.

Nahavandi, A. (2006). The Art and Science of Leadership. 2. Baskı. Prentice Hall, New Jersey.

Rowe, W. G. (2001). “Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership”. Academy of Management Executive, 15(1): 81-94.

Rowe, W. G. (2011). “You’re an Entrepreneur But Do You Exercise Strategic Leadership?”, (Ed. W. Glenn Rowe, Laura Guerrero) Cases in Leadership, Second Edition, ss. 375-379, Sage Publication, United States of America.

Stockport, G. J. (2000). “Developing Skills in Strategic Transformation”, European Journal of Innovation Management, 3(1): 45-52.

Swayne, L. E.; Duncan, W. J. & Ginter, P. M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations. 5. Baskı. Blackwell Publishing, Cornwall.

Thompson, J. L. (1998). “Competence and Strategic Paradox”, Management Decision, 36(4): 274-284.

Turan, B. (2014). “Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

Tutar, H.; Altınöz, M. & Çakıroğlu, D. (2011). “Is Ethical Leadership and Stratejic Leadership a Dilemma? A Descriptive Survey”, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24: 1378-1388.

Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2): 121-156.

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Yalçın, B. & Ay, C. (2011). “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1): 15-36.

BÖLÜM 3

OTANTİK LİDERLİK

Muhammet ÇANKAYA*

“Ya olduğun gibi görün ya da göründüğün gibi ol.”

Mevlana Celaleddin Rumi

Adına profesyonellik ya da başka bir şey diyelim günümüz çalışma hayatındaki insan ilişkilerinde samimiyetsizliğe ve yüzeyselliğe sıklıkla rastlamaktayız. Bazen samimiyetten uzak ve yüzeysel nitelikteki ilişkilerin her ikisinin birlikte görüldüğü durumlar da olmuyor değil. Sizi hiç mi hiç tanımayan yöneticileriniz, sadece işin gördürülmesi amacıyla bir takım motive edici sözler söylediklerini zannettiklerinde zaman zaman size karşı daha da kırıncı olabiliyorlar. Çalışanların genelini motive eden sözler bazı durumlarda sizi motive etmediği gibi yaptığınız işten, çalıştığınız örgütten ve çalışma arkadaşlarınızdan uzaklaşmanıza da neden olabilir. Bu nedenle astlarının amiri konumundaki yöneticiler, çalışanlarını iyi tanımalı ve onları motive edebilecek motivasyon unsurlarını bireysel bazda değerlendirmelidir. Maalesef başarıya götüren yolda her şeyi yapmanın mübah olarak görüldüğü, aşırı rekabetçi bir ortamda yetişen ve amaçlara ulaşma adına kişiliğinden, duygularından, ailesinden ve yakın dostlarından taviz veren örgüt yöneticileri, *“oldukları gibi görünmemekte”*, ekip arkadaşları ve çalışanları ile sahte ilişkiler

*Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

kurabilmektedirler. Örgüt liderlerinin kurdukları bu sahte ilişkiler, örgütlere zaman zaman kısa vadede getiri sağlasa bile orta ve uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu katkılar sağlamamaktadır. Yakın tarihsel süreç incelendiğinde özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) bu türden örneklerin oldukça fazla sayıda olduğu görülmektedir.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru küresel boyutta yaşanan ahlaki yönetim sorunları, liderlerin ahlaki yönünün de sorgulanması gerektiğini gündeme getirmiştir. İdeal lider tipi olarak seçilmiş yöneticilerin, başında buldukları şirketleri iflasa sürüklemelerinin olumsuz etkileri yalnızca örgüt çalışanları ve onların iş yaptıkları diğer örgütler ile sınırlı kalmamış dünyanın birçok bölgesinden o şirketlere yatırım yapmış yatırımcıları da mağdur etmiştir. Öyle ki yirminci yüzyılın sonlarında ekonomik alanda en güçlü aktör konumundaki Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan büyük çaplı yolsuzluklar incelendiğinde şirketlerin tepe yönetimindeki isimlerin de bu yolsuzluklarda paylarının olduğu görülmüştür.

ABD'de 2001 yılında enerji devi Enron, hemen ardından 2002 yılında telekomünikasyon işletmeleri WorldCom ve Global Crossing ile 2008 yılında Lehman Borthers gibi büyük şirketlerin iflasları, kurumsal yönetim ve iç denetim gibi konuların sorgulanmasına yol açmıştır. Başta ABD ve Avrupa Birliği ülkeleri ile ekonomik krizle yüzleşen diğer ülkelerde kurumsal yönetimin iyileştirilmesi ve iç denetimin yeniden yapılandırılmasına yönelik bir takım ciddi tedbirlerin alınması kararlaştırılmıştır (Cengiz, 2013: 404; Tekin, 2016: 198). Özellikle

2008 yılında ABD’de ve izleyen yıllarda da Avrupa Birliği ülkelerinde yaşanan bu derin ekonomik çöküntü ile birlikte milyonlarca insan ağır ekonomik kayıplara uğramıştır. Bu durum belki de ideal bir liderde aranması gereken en temel ve en önemli özelliğin ahlaki yönü olduğu düşüncesini ön plana çıkarmıştır.

Liderler, buldukları çevrenin en üst konumunda olmaları nedeniyle gösterdikleri davranış ve aldıkları kararlarla hem izleyenlerini (takipçilerini) hem de örgütlerini derinden etkilemektedirler. Bazen içinde buldukları çevrede yeni liderlerin çıkmasına çok önemli katkılar sağlayabilecekleri gibi bazen de çevrenin tüm aktörleriyle birlikte çöküşüne neden olabilirler. Kısacası liderlerin, içinde buldukları çevrelere etkileri olumlu veya olumsuz sonuçlarıyla çok derin niteliktedir. Bilim dünyasında gerek örgütler, gerekse de dünya geneli için liderin önemini vurgulayan bazı söylemler geliştirilmiştir. Yönetim bilimci Peter Drucker ve ekonomist Alfred Marshal bu konuda önemli vurgulamalar yapmışlardır.

Avusturya’lı yönetim bilimci Peter Drucker’ın *“tıpkı ağaçların tepeden çürüyüp ölmeye başlamaları gibi örgütler de yöneticileri tarafından yönetilemediklerinde bozulma ve yok olma gibi durumlar ile karşılaşılır”* sözü örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilme-lerinde yöneticilerin önemine değinmektedir.



Yöneticilerin önemine atıf yapan söylemler yalnızca örgütler ile sınırlı kalmamıştır. Ünlü İngiliz ekonomist Alfred Marshal'ın yöneticilerin önemine atıf yapan söylemleri de bulunmaktadır.

Alfred Marshal'ın “dünyada sermaye, makine ve araçların aniden yok olduğu ancak işinde uzman yöneticilerin hayatta kaldığı bir durumda kalkınma ve büyüme eskiye göre daha iyi olacaktır” (Darvish ve Rezaei, 2011: 422) sözü de işinin ehli olan yöneticilerin bir sistem kurmada ne denli önemli olduğuna işaret etmektedir.



“Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.”

Benjamin Franklin

Otantiklik Kavramı

İngilizce “authentic” kelimesinden gelen “otantik” kavramı; İngilizce-Türkçe sözlüklerde *gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi* gibi anlamları temsil etmektedir. Otantik kavramı liderlik açısından değerlendirildiğinde ise; *doğru, içten, samimi ve gerçek* gibi anlamları ifade etmektedir (Turhan, 2007: 36).

Otantiklik kavramının kullanımı tarihsel anlamda, eski Yunan medeniyetine kadar dayanmakta olup, “özüne sadık kalmak” (Darvish ve Rezaei, 2011: 425), “*kendi kendini bilmek*” ve “*taklit olmayan*” (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736-737) anlamlarında kullanılmaktadır. Kesken ve Ayyıldız’a göre otantiklik kavramının genellikle;

dürüstlük, doğruluk, içtenlik ve samimiyet gibi kavramlarla karıştırıldığı, oysaki bu kavramların, bireylerin kendileri haricindeki diğer bireylere karşı gösterdiği bir takım davranışlar olduğu, otantiklik de ise kişinin bu davranışları tamamen kendisi için sergilediği belirtilmektedir. Avolio ve Gardner (2005: 319) ise otantik liderliğin kaynağının insanın pozitif yanlarıyla ilgilenen hümanistik psikoloji olduğunu belirtmişlerdir.

Tarihsel süreç açısından bakıldığında; Avrupa, Asya ve Amerika başta olmak üzere birçok medeniyet ve kültürde otantiklik kavramının yansımalarını görmek mümkündür. Otantiklik kavramını çağrıştıran bazı ünlü söylemler şu şekilde sıralanabilir (Memiş vd., 2009: 294-295);

- Yunan Mitolojisi, *“Kendin ol.”*
- Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni olan Konfüçyüs (MÖ 551-479), *“Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur.”*
- Eski Yunan filozofu Sokrates (MÖ 470-399), *“Görünmek istediğin gibi ol.”*
- Anadolu filozof ve şair Mevlana Celaleddin Rumi (1207-1273), *“Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol.”*
- İngiliz şair, tiyatro oyuncusu ve oyun yazarı William Shakespeare (1564-1616), *“Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle.”*
- Amerikalı diplomat ve yazar Benjamin Franklin, (1706-1790), *“Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.”*

Dünya'daki sağlık teknolojisi alanında kendine saygın bir yer edinmiş Medtronic Şirketinin eski CEO'su Bill George; Enron, WorldCom ve Tyco gibi şirketlerde yaşanan kötü liderlik örnekleri sonrasında, liderlik anlamında dünyada bir değişimin yaşandığını ve bununla birlikte liderlik için otantikliğin bir “*altın standardı*” haline geldiğini belirtmiştir (George, 2018).

Otantik Liderlik ve Örgüt

İlk olarak yirminci yüzyılın son on yılında sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkan ve sonraki yıllarla birlikte liderlik alanında da tartışma konusu olan otantik liderlik, yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olarak değerlendirilmektedir. 2000'li yılların hemen *başında* *The Leadership Quarterly* (2005/1), *The Journal of Management Studies* (2005/42) ve *The European Management Journal* gibi liderlik üzerine çalışmalar yapan akademik dergilerde otantik liderlik ile ilgili özel sayıların çıkarılmasının yanında “Gallup Liderlik Enstitüsü” tarafından yapılan büyük boyutlu çalışmalar da bu kavramın akademik camiada büyük ilgi gördüğünün birer kanıtı niteliğindedir (Coşar, 2011: 30-31).

Otantik liderlik, dönüştürücü ve etik liderlik gibi liderlik biçimlerini birleştirebilen temel bir yapı olarak nitelendirilmektedir. Otantik liderler ise; yol gösterici veya katılımcı hatta baskıcı dahi olabilirler. Otantik Liderler, izleyicileriyle işbirliğine giderek onlarla olan ilişkilerini geliştirmek ve farklı bakış açılarını cesaretlendirerek onların güvenini ve saygısını kazanmak için köklü kişisel değerlere ve değer yargılarına göre hareket ederler (Avolio vd., 2004: 805-806).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği; pozitif liderlik yeteneklerini ve olgunlaşmış örgütsel liderlik kültürünü içeren bir liderlik türü olarak nitelendirmişlerdir (Stander vd., 2015: 2).

Daniel Goleman; otantik liderliğin özünü duygusal zekaya dayandırmaktadır. Ona göre duygusal zeka düzeyi düşük olan insanlar, yüksek düzeyde bilişsel zekaya sahip olsalar bile otantik lider olarak nitelendirilemezler. Duygusal zeka insan hayatında geliştirilebilir bir zeka türüdür. Bu nedenle otantik lider davranışı da sonradan kazanılabilir (George, 2016).

Shirey, otantik bir lider olmak için kendini keşfetmeye yönelik içsel bir yolculuk, kendini geliştirme, derinlemesine düşünme ve yenilenme gibi bir takım gereksinimlerden bahsetmektedir. Bununla birlikte otantik liderlerin gerçeklere uygun davranış gösterdiklerini ya da gerçeği söylediklerini bu yüzden onlara olan güven veya inancın değerli olduğunu belirtmektedir (Shirey, 2006: 260-263).

Otantik liderler kendi özellikleri hakkında dürüst davranır ve diğerlerine karşı açıksözlü ifadelerde bulunurlar. Diğerlerinden saklayacakları kusurları da yoktur. Bu konu ile ilgili birkaç örnek vermek mümkündür. Örneğin iyi bir girişimci ve Apple'ın kurucusu olan Steve Jobs, Stanford Üniversitesindeki açılış konuşmasında üniversiteden niçin ayrıldığını açıklamıştır. Açılış konuşmasını dinleyen öğrencilerden biri Steve Jobs'un başarısızlıklarından değil, başarılarından bahsetmesini beklediklerini söylemiştir. Başarısızlığından bahsetmekten çekinmeyen başka bir otantik lider örneğini de dünyanın en zenginleri listesinin üst sıralarında yer alan Warren

Buffet’ te görmekteyiz. Buffet, en büyük hatasının “Berkshire Hathaway” tekstil şirketini satın almak olduğunu söylemiş ve buna “200 milyar dolarlık bir hata” demiştir (Connel, 2018).

Bill George; başkalarına otantikliklerini göstermek ve kendi otantikliklerini geliştirmek isteyen liderlerin kendileri olmalarını tavsiye etmiştir. George, çoğu liderin iyi görünme ve kişisel kazanımlar elde etme gibi amaçlarının olması nedeniyle kendileri gibi davranmadıklarını bu nedenle de otantik olmalarının kolay olmadığını belirtmiştir (Kaipa ve Radjou, 2013: 81).

Otantik liderlerde bulunan birtakım özellikler alanyazında şu şekilde sıralanmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738):

- Davranışlarının temelinde sahip oldukları değer ve kanaatleri vardır.
- Kendilerine karşı dürüsttüler ve diğerlerinin beklentilerini karşılamak için kişiliklerinden taviz vermezler.
- Çalışanlarını güçlendiren ve bireylere hizmet etmek isteyen liderlerdir.
- Statü ve kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.
- Eylemlerinde aklın yanı sıra merhamet ve tutku gibi duygularını da kullanırlar.
- Güçlü veya yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültüre sahip olan örgütlerde nasıl kabul görececeklerini ve radikal değişimler için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler.
- Taklit değil, orijinallerdir.

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerlerle bağdaştırma uğraşındadırlar.
- Bu özelliklere doğuştan sahip değildirler, ancak yaşantılarında edindikleri kazanımlarla bu özelliklerini geliştirirler.

Erikson (1995), bireylere tamamen otantik veya hiç otantik değil şeklinde keskin bir tanımlamada bulunmanın doğru olmadığını, buna karşın bireylerin az ya da çok otantik olabileceklerini öne sürmüştür. Erikson bu savıyla, lider ve astlarının gelişim süreçlerine bağlı olarak daha fazla otantik olma ihtimallerinin olduğuna vurgu yapmaktadır. Luthans ve Avolio (2003) da Erikson'un savını destekler nitelikte otantik liderliği *“bireyin pozitif psikolojik kapasitesinden veya zengin tecrübeler sağlayan bir kurumsal ortamdan doğan, kişisel farkındalık ve oto kontrol içeren pozitif davranışlar ile sonuçlanan, böylece pozitif gelişmeyi destekleyen bir süreç”* olarak tanımlamışlardır (Memiş vd., 2009: 295).

Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderlik üzerine yapılan çalışmalarda otantik liderliği niteleyen farklı boyutlar tanımlanmıştır. Bu tanımlardan biri de Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında yapılmıştır. Buna göre otantik liderliğin boyutları; öz-farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi gibi 4 farklı biçimde belirlenmiştir (Walumbwa vd., 2008: 96; Tabak vd., 2012: 95).

Alanyazında kabul gördüğü haliyle 4 boyuttan oluşan otantik liderliği aşağıdaki gibi şekillendirmek mümkündür.



Şekil-1: Ötantik Liderlik ve Boyutları*

*Şekil-1: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

➤ **Öz-Farkındalık**

Öz-farkındalık boyutu; liderin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ve diğerleri üzerindeki etkisi ile açıklanmaktadır (Rego vd., 2016: 132). Stanford Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 75 üyesine bir liderin geliştirmesi gereken en önemli yeteneğinin ne olduğu sorulmuş ve neredeyse oy birliği ile tek bir cevap verilmiştir. Üyeler, bir liderde geliştirilmesi gereken en önemli özelliğin öz-farkındalık olduğunu belirtmişlerdir (George vd., 2007: 132).

Örgütteki karmaşık ve farklı seviyelerdeki ilişkişel süreçleri yöneten liderin, sadece kendi güçlü-zayıf yönlerini, çok yönlü yapılarını ve yeteneklerini tanıması yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte liderin; izleyicileri tarafından nasıl algılandığını ve onlar üzerindeki etkisini de bilmesi gerekmektedir (Sturm, 2014: 659).

Kernis (2003), psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisinin de öz-farkındalık olduğunu belirtmiştir. Öz-farkındalık bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra onun çok yönlü doğasının farkında olmasını da kapsamaktadır. Bu nedenle psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisi konumundadır (Tabak vd., 2012: 95).

Liderin eşsiz yeteneklerini, güçlü amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını anlama süreci olarak da ifade edilen öz-farkındalık, bir varış noktası olarak değil sürekli gelişen bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Yücel ve Kılıç, 2017: 84).

➤ **İlişkilere Şeffaflık**

Otantik liderliğin doğasında sosyal ilişkilerle etkileşim ve gelişimi destekleme gibi unsurlar yer almaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımı, geribildirim alma ve verme gibi konularda istekli olmak ve davranışlarının arkasındaki sebepleri açıklamak otantik liderliğin kilit bileşenlerindedir. Şeffaf ilişkiler kurmak ise, liderlerin izleyenleri ile olan ilişkilerinde güven oluşturabilme adına önemli bir etken olup, ilişkilerdeki şeffaflık kaybedildiğinde güven erozyona uğrar ve liderle izleyenleri arasındaki ilişki bozulur (Avolio ve Wernsing, 2008: 160-161).

İlişkilerde şeffaflık; düşünce, algı, davranış ve bilgi paylaşımı gibi konuları tüm taraflara açıklamak olarak tanımlanmaktadır (Lui vd., 2015: 108).

Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderlerin kendi gerçek duygularını ve hislerini izleyicilerine yansıtarken şeffaf olmak gibi bir özelliğe sahip olduklarını, bununla birlikte otantik liderlerin bu duyguları uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındırarak şekilde disipline ettiklerini belirtmişlerdir. Walumbwa ve arkadaşları ise (2008) ilişkilerde şeffaflığı; bireyin diğerlerine tanıttığı otantik benliği şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca ilişkilerde şeffaflığın; gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirildiği, dürüst bilgi paylaşımının yapıldığı, gerçek görüşler ve duyguların ifade edildiği ve bu yolla güvenin ön plana çıkartıldığı bir durum olduğunu belirtmişlerdir (Coşar, 2011: 47-48).

Hughes (2005) ise liderin hedeflerini, kimliğini, değer yargılarını ve duygularını açıkça ifade edebilmesinin sonucunun ilişkilerde şeffaflık olduğunu ifade etmiştir (Tabak vd., 2012: 96).

➤ **İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı**

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda iki boyut olarak ortaya çıkarılan içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif arasında kavramsal örtüşme olduğunun tespit edilmesiyle bu boyutların tek bir boyuta indirgenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Kernis (2003), içselleştirilmiş ahlak anlayışını, bireyin değer, tercih ve ihtiyaçları ile uyum içinde davranışlar sergilemesi olarak ifade ederken Avolio ve Gardner (2005) ise, ahlaki

ikilemleri çözebilme konusunda otantik liderlerin üst düzey ahlaki standart ve becerilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Gül ve Alacalar, 2014: 543).

Bireyin kendi içinde içselleştirdiği ahlak standartlarıyla davranışlarını ve kendini düzenlemesi adına bir kılavuz olarak nitelendirilen otantik liderliğin bu boyutu, diğer üç boyutu etkileyen ve belirleyen özelliğindedir. Otantik liderliğin fikirlerden, değerlerden, seçimlerden ve inançlardan oluşmasının yanı sıra, değer odaklı ve ahlaki düşünceyi esas alan bir yaklaşım olması bunun nedenleri arasında gösterilebilir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışının, otantik liderlerin ahlaki karar verme kabiliyetlerini desteklediği söylenmektedir (Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1087).

➤ **Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi**

Otantik liderliğin bu boyutu ise; içsel deneyimler ile dış kökenli bilgilerin, abartılmadan, bozulmadan, inkâr edilmeden, tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Yücel ve Kılıç, 2017: 84).

Otantik lider, karar almadan önce çevresindekiler ile fikir alışverişinde bulunur, özellikle de farklı pozisyonlarda görev alan çalışanların kendi alanlarıyla ilgili görüşlerini alır. Bu bağlamda otantik lider, karar alma sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgileri farklı kaynaklardan objektif bir şekilde elde eder ve değerlendirir. Sonuç olarak otantik liderliğin bu boyutunda lider, karar alma süreçlerinde sahip olduğu tüm bilgileri değerlendirir (Yeşiltaş vd., 2013: 336).

Coşar (2011: 45) kişisel dürüstlük ve karakterin kalbinin tarafsız karar alma olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte karakter ve dürüstlüğün sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil aynı zamanda onun kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilediğini belirtmektedir.

Otantik Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar ve Sektörel Bir Değerlendirme

Otantik liderlik alanında yapılan çalışmalar birçok sektörde görüldüğü gibi sağlık sektöründe de görülmektedir. Otantik liderlik davranışının sağlık sektöründeki örgütlerde sağlıklı iş ortamının arttırılmasına katkı sağladığına yönelik bulgular tespit edilmiştir. Spence Laschinger ve Smith (2013) ile Regan ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da otantik liderliğin meslekler arasındaki işbirliğini geliştiren ve iş ortamını etkileyen merkezi unsurlardan biri olduğu belirtilmiştir (Malila vd., 2017: 142).

Wong ve Cummings' in (2009: 21) Kanada'daki 335 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışmada; otantik lider davranışı gösteren hastane yöneticilerinin, hasta bakımını iyileştirmedeki endişelerini dile getirme konusunda hekim ve hemşirelerin isteklilikleri ve yönetime olan güvenleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Wong, Laschinger ve Cummings (2010), daha yüksek düzeyde otantik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışan hemşirelerin daha yüksek düzeyde güven, işe bağlılık ve bakım kalitesi algılarının olduğunu tespit etmişlerdir. Wong ve Giallonardo (2013) ise, otantik

liderlik ile yönetime karşı güven, çalışma hayatı ve hasta ıktıları arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu belirtmişlerdir (West vd., 2015: 11).

Stander ve arkadaşları (2015: 1-12) Güney Afrika'daki kamu kesimi sağlık sektöründe görev yapan 633 hastane çalışanı ile yaptıkları çalışma sonucunda; otantik liderliğin örgütlerdeki iyimserlik ve güven ortamının oluşturulmasında önemli bir unsur olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Sağlık hizmetlerinin bir unsuru olan hasta bakımında da çalışanların pozitif örgütsel davranış sergilemelerinde otantik liderlik "itici güç" olarak değerlendirilmektedir (Bakari vd., 2018). Yine West ve arkadaşları da (2015: 11) otantik liderlerin sağlık sektöründeki çalışanların iş performansında artışlar sağladığını ve sağlık bakımındaki kalite çıktılarının bir göstergesi olduklarını belirtmişlerdir.

Taşlıyan ve Hırlak (2016: 102-111) tarafından Adıyaman, Gaziantep ve Kilis illerindeki kamu ve özel hastanelerde görev yapan 403 hemşire ile yapılan çalışmada; hemşirelerin otantik liderlik algıları, psikolojik sermaye düzeyleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan alışma sonucunda; otantik liderlik, psikolojik sermaye boyutları ve çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca zel hastanede çalışan hemşirelerin otantik liderlik algısı kamu hastanesinde çalışan hemşirelere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Şantaş vd.'nin (2018: 592) Ankara'daki 205 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışma sonucunda, sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin otantik liderliklerine ilişkin algı düzeyleri orta-yüksek seviyede tespit edilmiştir.

Bakari ve arkadaşları (2018) örgütsel anlamda yeniden yapılanmaya giden Pakistan hastanelerinde otantik liderliği kullanan liderlerin, planlanan değişimleri gerçekleştirebilmek adına çalışanlar üzerinde anlamlı bir etkilerinin olacağını belirtmişlerdir.

Hırlak ve Taşlıyan (2018: 1081-1110) Adıyaman, Gaziantep ve Kilis illerindeki hastanelerde görev yapan 513 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada; çalışanların demografik değişkenlerine göre otantik liderlik algılarındaki farklılıkları, boyutlar bazında incelemişlerdir. Çalışma sonucunda; erkeklerin, kadınlara göre; özel hastane çalışanlarının, kamu hastanesi çalışanlarına göre; hastane yöneticilerinin, hemşirelere göre; otantik liderlik boyutlarının (öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı), tümünde daha yüksek düzeyde otantik liderlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Otantik liderler ya da yöneticilerin gerek gündelik hayatlarında gerekse de yönetim faaliyetlerini sürdürürken “kendileri olmaları” özellikleri neticesinde, çalışanlarla doğal (içten) ilişkilerin kurulmasının önü açılabilir ve bu durum ekip ruhunun yakalanmasında büyük bir avantaj oluşturabilir.

Sağlık kurumlarının temel amacının; kendisine başvuran bireylerin sağlık durumlarını ve bilgi düzeylerini daha ileri seviyelere taşımak olduğunu söyleyebiliriz. Temel uğraşı alanı insan sağlığı olan bu kurumlar, birbirinden farklı uzmanlık bilgisine sahip çok çeşitli meslek grupları ile ekipler halinde hizmet vermektedirler. Böylesi farklı türden meslek gruplarını bir arada ve ekip ruhu içerisinde çalıştırabilmek şüphesiz ki sıradan yöneticilerin üstesinden gelebileceği bir iş değildir. Ekip ruhunu başarılı kılabilmek, büyük oranda çalışanlarla samimi ve derin ilişkiler kurularak sağlanabilir.

Bölümün sonunda otantik bir liderde mutlaka bulunması gereken özelliklerin neler olduğunu kısaca özetlemek yararlı olacaktır:

- ✓ Kendi güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğunu bilen, bununla birlikte izleyicileri tarafından nasıl algılandığını ve onlar üzerindeki etkilerini öngörebilen yani öz-farkındalığı olan,
- ✓ Düşünce, algı, davranış ve bilgi paylaşımı gibi konuları tüm taraflara açıklayabilen yani ilişkilerinde şeffaf olabilen,
- ✓ Değer, tercih ve ihtiyaçları ile uyum içinde davranışlar sergileyebilen yani içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olan,
- ✓ Karar alma sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgileri farklı kaynaklardan objektif bir şekilde elde ederek değerlendirme yapan yani karar almada bilgiyi dengeli değerlendirebilen liderler için otantik lider nitelendirmesi yapılabilir.

Her biri kendi alanında uzmanlaşmış çok çeşitli çalışan grubu ile insanlığa sağlık hizmeti sunan sağlık kurumlarının yönetilmesinde bu çalışanları ekip ruhu içerisinde çalışmaya motive ederek örgütsel

hedeflere ulaşmayı sağlayacak liderler, özenle seçilerek bu kurumların yönetim kademelerine getirilmelidir. Aksi halde hem örgütsel anlamda bir bütünlük olmayacak hem de işteki motivasyon kaybı nedeniyle istenilen düzeyde sağlık hizmeti sunumu gerçekleştirilemeyecektir. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilen, izleyicilerini etkileyebilen, izleyicileri tarafından nasıl algılandığını doğru olarak tespit edebilen, ilişkilerinde şeffaf, değer ve inançlarıyla uyumlu davranışlar sergileyebilen ve son olarak karar alma süreçlerinde bilgiyi objektif kaynaklardan elde ederek dengeli değerlendirebilen otantik liderler, örgütsel ve işlevsel açıdan karmaşık bir yapıya sahip olan sağlık kurum ve kuruluşlarının etkili biçimde yönetilmesinde çok daha büyük avantajlar sağlayabilirler.

Günümüz liderinde aranan temel özelliklerden birinin de liderin “*ahlaki yönü*” olduğundan hareketle özellikle yönetici yetiştirmeye yönelik faaliyetleri olan eğitim kurumlarının, işyerlerindeki personel eğitim birimlerinin ve insan kaynaklarındaki çalışan değerlendirme ekipleri gibi birimlerin bu ahlaki yöne karşı duyarlı olmaları, otantik liderliğin çok daha ön planda olabilmesi adına önemli olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak toplumsal desteği de sağlama niyetiyle sivil toplum örgütleri, yazılı ve görsel medya organları ile meslek odalarının yapacakları farkındalık ve bilgilendirme eğitimleri de otantik liderliğin kamuoyu tarafından bilinmesi veya daha iyi anlaşılması adına yararlı olabilir. Bu farkındalık ve bilgilendirme eğitimlerinde; liderlerin ahlaki yönlerinin, başında buldukları örgütler, o örgütlerin

Çalışanları, ortakları, müşterileri, tedarikçileri, devlet ve hatta küresel anlamda düşünöldüğünde dünya toplumunun refahı için ne kadar önemli olduğu konusu vurgulandığında yakın zaman önce ABD’de yaşanan ve dünya nüfusunun hatırı sayılır bir kesimini sosyo-ekonomik anlamda derinden etkileyen olayların başka toplumlarda da yaşanmasının önüne geçilebilir.

“Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur.”

Konfüçyüs

Kaynakça

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). "Unlocking The Mask: A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15(6): 801-823.
- Avolio, B. J.,& Gardner, W. L. (2005). "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). "Practicing Authentic Leadership in S.J. Lopez (Eds.) *Positive Psychology: Exploring the Best in People*", Westport, CT: Greenwood Publishing Company: 148-158.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2018). "Moderating Role of Cynicism about Organizational Change between Authentic Leadership and Commitment to Change in Pakistani Public Sector Hospitals", *Leadership in Health Services*.
- Cengiz, S. (2013). "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 403-448.
- Connel, J. (2018). "Authentic Leaders Are Great Leaders — Are You?", <https://www.allbusiness.com/authentic-leaders-great-leaders-are-you-17931-1.html>, Erişim Tarihi: 22.11.2018.
- Coşar, S. (2011). "Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Darvish, H.,& Rezaei, F. (2011). "The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment", *Management & Marketing*, 6(3): 421-436.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). "Discovering Your Authentic Leadership", *Harvard Business Review*, 85(2): 129-138.

George, B. (2016). “The Truth About Authentic Leaders”, <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/07/06/the-truth-about-authentic-leaders/#1a8026dc2f94>, Erişim Tarihi: 20.11.2018.

George, B. (2018). LEAD TRUE: Authentic Leadership Rediscovered, <https://www.billgeorge.org/wp-content/uploads/2018/09/Bill-George-Lead-True-eBook.pdf>

Gül, H. & Alacalar, A. (2014). “Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5): 540-550.

Hırlak, B. & Taşlıyan, M. (2018). “Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*”, 8(15): 1081-1110.

Kaipa, P.,& Radjou, N. (2013). “From Smart To Wise: Acting And Leading With Wisdom”, Jossey-Bass, First Edition.

Kesken, J.,& Ayyıldız, N. A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Academic Review*, 8(2): 729-754.

Liu, S., Liao, J., & Wei, H. (2015). “Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification”, *Journal of Business Ethics*, 131: 107-119.

Malila, N, Lunkka, N.,& Suhonen, M. (2017). “Authentic Leadership in Healthcare: A Scoping Review”, *Leadership in Health Services* 31(1): 129-146.

Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H. & Saraçer, B. E. (2009). “Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”. 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 294-302.

Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). “Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1): 129-151.

Shirey, M. R. (2006). “Authentic Leaders Creating Healthy Work Environments For Nursing Practice”, *American Journal of Critical Care*, 15(3), 256-267.

Stander, F.W., De Beer, L.T., & Stander, M.W. (2015). “Authentic Leadership as a Source of Optimism, Trust in The Organisation and Work Engagement in The Public Health Care Sector”, *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1): 1-12.

Sturm, R. E., Taylor, S. N., Atwater, L. E., & Braddy, P. W. (2014). “Leader Self-Awareness: an Examination and Implications of Women’s Under-Prediction”, *Journal of Organizational Behavior* 35: 657-677.

Şantaş, F., Şantaş, G., Uğurluoğlu, Ö., Topaktaş, G. & Aksungur, A. (2018). “Sağlık Çalışanlarının Otantik Liderlik Algıları: Bir Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği”, 17. Uluslararası Katılım İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir, 587-592.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(4): 89-106.

Taşlıyan, M.,& Hırlak, B. (2016). “Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, 56: 92-115.

Tekin, İ. Ç. (2016). “Kredi Derecelendirme Kuruluşlarının Öngöremedikleri Kriz ve İflaslar”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 19: 181-205.

Turhan, M. (2007). “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, 34(1): 89-126.

West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T. & Lee, A. (2015). “Leadership and Leadership Development in Healthcare: The

Evidence Base”, London, Faculty of Medical Leadership and Management.

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). “The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff”, *Journal of Leadership Studies*, 3(2): 6–23.

Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2): 333-350.

Yücel, İ., & Kılıç, E. (2017). “Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi’nde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1): 81-94.

BÖLÜM 4

KARİZMATİK LİDERLİK

Ergün KARA*

*“Kazanan savaşçılar, önce kazanır, sonra savaşa giderler,
Kaybedenler ise önce savaşa giderler ve sonra nasıl kazanacaklarını
düşünürler.”*

Sun Tzu

Bireyler huzur, barış ve güven içinde yaşadıkları çağda kendilerine öncülük eden karizmatik liderlerin önemini pek fark edememişlerdir. Küresel anlamda büyük oluşum ve değişimlerin gerçekleştiği kriz ve kaos gibi ortamların hâkim olduğu süreçlerde, belirsizliğin ön plana daha çok çıktığı bu durumlardan kurtulmak için kendilerine yol gösterecek bir karizmatik lider arayışı her zaman olmuştur. Bireylerin veya toplumların içinde bulunduğu bu süreçlerde ön plana çıkan liderlik türü hiç şüphesiz ki karizmatik liderliktir. Bu tür liderleri, bireysel çaba ve kişiliklerinin gücüyle kendilerine bağlı olan takipçilerinin veya işletme çalışanlarının üzerinde etki yapan ve bireylerin ihtiyaçlarına karşı daha hassas olan ayrıca, geleceği öngörebilen ve öz güveni yüksek kişiler olarak ifade edebilmek mümkündür. Karizmatik liderlerin, genel olarak topluluk veya toplumların başında, örgütlerin ise en tepe noktasında yer aldıkları için örgütsel yapıdaki en önemli unsurlar arasında olduğunu söyleyebiliriz.

*Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

Yaşamın her alanında meydana gelen değişimler, teknoloji sayesinde etkileşimin çeşitlenmesi ve bilginin hızlı yayılması, özellikle işletmeleri bu şartlara ayak uydurmada önemli hamleleri hızlı ve doğru şekilde yapacak liderlere sahip olmayı zorunlu kılmıştır. Bu nedenle günümüzde karizmatik liderliği zorunlu kılan sebeplerin başında yönetsel tekniklerin hızlı değişimi ve gelişimi gösterilebilir. Diğer taraftan karizmatik liderlerin, sahip oldukları kendine güven duygusunu örgütüne aktarabilme ve radikal kararlar almada etkili bir rol oynayabilme konusunda en etkili yönetici tiplerinden birisi olduğu söylenebilir. Örgütsel başarının anahtarı olarak insan kaynakları dinamiklerinin stratejik hamlelerle harekete geçirilmesi, örgütsel bağlılığın sağlanması ve iş görenler arasında rasyonel planlamalar yaparak örgütsel yapıyı en verimli şekle dönüştürmek konusunda karizmatik liderlik önemli bir unsurdur (Arıkan vd., 2017: 3).

Karizmatik liderlerin varlığını gerekli kılan bir diğer etken ise dünya üzerinde çok çeşitli kitlelerin varlığına dayalı zorunlu toplumlararası birliktelik ve bütünleşmenin sosyal, ekonomik ve siyasal etkilerini doğru idare edecek yöneticilere olan ihtiyaçtır. Karizmatik liderlerin temel gücünü sahip oldukları inanç duygusu oluşturmaktadır. Bu inanç duygusu, karizmatik lider ve izleyicileri arasında önemli bağ oluşturmaktadır. Dolayısıyla aralarında oluşan bu inanç bağı onlarda ortak bilincin oluşmasını sağlamaktadır (Kaya,2013: 107).

“Benim işim insanlara iyi davranmak değil, onları geliştirmek.”

Steve Jobs

Karizmatik Liderlik Kavramı

İçinde yaşadığımız dünyada her geçen gün liderlik üzerine üretilen teorilerin giderek karmaşıklaşması yazar ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye zorlamıştır. Liderlik teorileri üzerine araştırma yapan teorisyenler, liderlikle ilgili yeni teoriler geliştirmiş ve liderlerin belirli özellikleri üzerine odaklanarak yeni çalışmalar yapmışlardır. Bu kapsamda, araştırmacı ve teorisyenler tarafından öne sürülen güncel liderlik türlerinden birisi de hiç şüphesiz ki karizmatik liderliktir (Gül ve Çöl, 2003: 17).

Günümüzde örgütlerin tepe yönetiminde faaliyet gösteren yöneticiler, ister yeni isterse eski örgütlerini tekrar canlandırabilmek ve dinamik hale getirebilmek için karizmatik liderlik teorisine başvurumaktadırlar. Buna ek olarak işletmeler, örgütün gelişimi ve değişimi için mevcut etki alanlarını daha geniş bir alana yaymak için vizyon ve misyonlarını kendi bünyesindeki çalışanlarla paylaşarak işletme ve tepe yöneticilerini karizmatik liderlik gibi büyük bir liderlik anlayışına zorunlu hale getirmiştir (<http://www.merih.net>).

Gelişen süreç içerisinde 1980’li yıllardan sonra karizmatik liderlik teorisi eskisine oranla daha çok gündeme gelmeye başlamış ve diğer liderlik tarzları içerisinde karizmatik liderliğe daha çok vurgu yapılmıştır (Enkelmann, 2007). Karizma kavramı, köken olarak incelendiğinde geçmişinin eski Yunan Uygarlığına kadar gittiği görülmektedir ve anlam olarak eski Yunancada ‘ilahi ilham yeteneği’ (divinely inspired gift) manasına gelmektedir. Bu anlam, Hıristiyanlara göre kutsal kitap olarak görülen İncil’de de birilerine

verilmiş birtakım güçler olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden karizma kavramı; kehanet, üfürükçülük, gaipden haber verme anlamında kullanılmıştır. Hıristiyanların inancına göre, üstün başarı yeteneğine sahip olan ve karizmatik liderlik özelliğini taşıyan kişilere ‘Tanrıların özel sevgilileri’ gözüyle bakıldığı için onların daha çok ön saflarda olmaları istenirdi (Gül, 2003). Hatta bu inanişe göre Hıristiyanlığın bir diğer adı olarak ta ‘Karizmatik Hareket’ olarak ifade edilirdi (Urgancı, 2009). Yazın literatürüne bakıldığında, özellikle karizmatik liderlik anlayışının daha çok 1990’lı yıllardan sonra önem kazandığı ve bu sayede etkinliğini daha çok artırdığı görülmektedir. Bu nedenle bu liderlik teorisinin örgüt ve bireyler için önem arz eden bir kavram olduğu düşünüldüğünde hedeflerine daha çabuk ulaşmak isteyen örgütler için yüksek derecede önem arz etmektedir.

Karizma Kavramı

Karizma kavramı tüm toplumlarda her zaman ön plana çıkan ve çokça tartışılan bir olgu olarak geçmişten günümüze halen önemini korumaktadır ve bireylerin bu kavrama olan ilgileri ise sürekli devam edecektir.

Anlam olarak ‘karizma’ kavramı incelendiğinde, daha çok ‘kutsal erdem’ yeteneklerini tanımlamak için Aziz Paul’un bireylere yönelik olarak olağanüstü gücü olması nedeniyle iyileştirici bir rol sıfatı olarak kullanılmıştır. Tarihsel olarak 19. yüzyılın sonlarına gelindiğinde, söz konusu karizmatik liderlik özelliği taşıyan kişi ve kişilerin tarihsel analizinin bir parçası olarak dini bir inanış gereği Hıristiyanlıktan Katolik Kilisesine bir geçişinden esinlendiği dile

getirilmektedir. Daha sonra ilerleyen süreçte bu kavram, hem liberal demokrasi hem de diğer rejimler açısından Max Weber ile ilişkilendirilmiştir (Eatwell, 2006).

Karizma kavramını yönetim ve işletme literatüründe tanımlayan ve ilişkilendiren ilk kişinin Max Weber olduğu söylenebilir. Weber karizmatikliğin iki şekilde ortaya çıktığından bahisle, karizmanın öncelikle kişisel bir olgu olduğunu, doğuştan geldiğini söylemektedir. Bu tip liderlerin izleyicileri, onları insanüstü süper kahraman olarak görmektedirler ve aralarında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Weber, ussal yetkiye dayanan karizmatik liderliğin ise sonradan ortaya çıktığını, kazanımlar yoluyla elde edildiğini ve en alttan en üste herkesin emir konuta zinciri içerisinde duygusal olmayan zorunlu bir bağla kurallara uymak zorunda olduklarından bahsetmiştir (Kılınç, 1996: 69).

Weber karizma kavramını, toplum içinde yaşayan bir insanı diğer insanlardan farklı kılan ve hiç kimsede olmayan olağan dışı kudretleri olan bir kişisel özellik olarak dile getirmektedir (Kaya, 1998: 35). Weber, yapmış olduğu çalışmalar neticesinde karizmatik liderlik kavramı için şunları ifade etmektedir (Gül ve Çöl, 2003: 20):

- Etkileme gücü yüksek olan bir liderin olması,
- Lider ve ona bağlı takipçileri arasında bağ kurulması,
- Zümrelerin bir ‘baba’ rolüne olan bağımlılığı,
- Her konuda bilgi sahibi bir liderin olduğu kanısının yerleşmiş olması,

- Liderin dini açıdan inanış düşüncesi, beklenmedik doğaüstü gücünün olması,
- Lidere karşı duyulan coşkulu bir sevgi desteği.

Karizma kavramının tanımını yapacak olursak: Karizma, kişiye Allah tarafından verilen bir özellik olup, Allah'ın lütfu anlamında kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca karizma, toplumda ya da gruplarda ön plana çıkan kişilere bağışlanmış olağanüstü bir güç ya da özellik olarak ifade edilebilir (Güner, 2002: 31). Karizma, izleyicilerin kendilerini temsil eden liderlerine güvenmesi konusunda önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aynı zaman da her iki tarafta güvenmek ve yönlendirilmek duygusu yüksek derecede önemlidir. Karizma ya da bu özelliğe sahip olan liderler, örgüt içerisinde yürütülen organizasyonlarda mevcut üyeleri etkilemek ve liderliğini kabul ettirmek için önemli bir güçtür. Bu çerçevede, karizmatik liderler sahip oldukları karizmaları ile örgütte yer alan üyeler üzerinde bir bağlılık yaratmaktadır (Kırca, 2015: 43).

Conger ve Kanungo (1998), karizma ve karizmatik liderlik konusunda bir araştırma yapmışlar ve bu konuda öne sürdükleri hipotezleri bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Yaptıkları bu çalışma sonucunda, karizmatik insanların davranışlarını sekiz boyutta ele alarak, bu davranışları en güçlüden en zayıfa şu şekilde sıralamışlardır:

1. Beklenmedik davranışlar sergilemek,
2. Bireysel olarak riski göze almak,
3. İleri bakış açısına sahibi olmak,

4. Takipçilerinin isteklerine karşı duyarlı olmak,
5. Radikal olarak değişimi başlatmak,
6. Koşullara daha realist yaklaşmak,
7. Daha iyi bir şekilde tanıtmak,
8. Bulunulan pozisyonu yükseltmek için çaba göstermek.

Liderler, sahip oldukları karizma sayesinde izleyicilerinin düşünce ve zihinlerine kolay bir şekilde nüfuz edebilirler. Bir başka ifadeyle karizma, lider ve izleyicileri arasında önemli bir bağ oluşturduğu için taraflarda bir heyecan duygusu yaratmaktadır. Dolayısıyla izleyiciler karizmatik gücü olağanüstü bir güç olarak görmektedirler (Sabuncuoğlu, 2008: 215).

*“Başka bir insandan daha üstün olmanın hiçbir asaleti yoktur.
Gerçek asalet, önceki halinizden üstün olmaktır.”*

Hint Atasözü

Karizmatik Liderliğin Tanımı

Günümüzde çağdaş liderlik teorileri arasında yer alan karizmatik liderlik, içinde yaşadığımız toplumda önemli görülen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde karizmatik liderlikle ilgili olarak birçok tanımın yapıldığına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan birisi de şu şekildedir: Genel olarak karizmatik liderler, topluma önderlik eden, izleyicileri için önemli bir güç kaynağı olan, onlara değer katan, ayrıca onların pozitif düşüncelerini sağlayan ve izleyicilerinin hayatlarında önemli olan

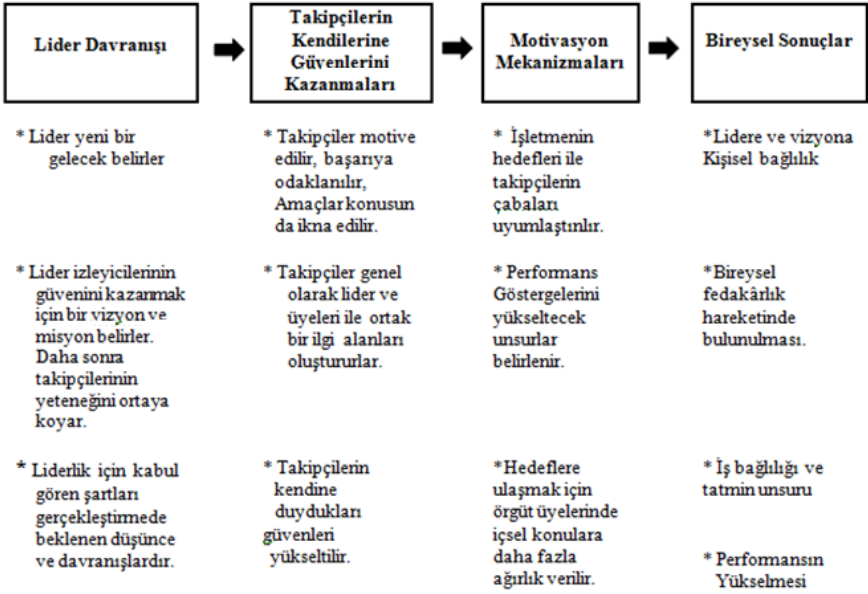
hususları önceden farkına varmalarını sağlayan kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003: 20).

Başka bir karizmatik lider tanımlamasına göre; karizmatik liderler, toplum ve insanlar karşısında belirli bir saygınlık kazanmış ve onları olağanüstü etkileme gücü olan ayrıca karizmatik liderin kendisini aşan kişidir. Topluma öncülük eden karizmatik liderler sahip olduğu kişisel özellikleri ve davranışları sayesinde etkin bir çekim alanı yaratırlar. Bu çekim alanı içinde yer alan en önemli hususlardan bir tanesi de liderin kendine güven duymasıdır (Akşit, 2008: 110). Dolayısıyla karizmatik liderin kendine güven duyması, izleyicileri üzerinde yüksek derecede bir bağlılık duygusu oluşturur. Bir başka ifadeyle, karizmatik liderler, kendi takipçilerinin gözünde toplum için ya da bağlı bulunduğu topluluğu daha ileri seviyeye taşıyacak olan ve olağanüstü güçlere sahip olan bir kahraman statüsündedir.

Öte yandan, karizmatik liderler özellikleri ile birlikte incelendiğinde bazı karizmatik liderlerin içinde yaşadığı toplumları daha ileri seviyeye doğru götürürken bazı karizmatik liderler ise bağlı olduğu grubu ya da topluluğu daha geri seviyelere taşıdığı da bir gerçektir. Durum bu açıdan özetlemeye çalışılırsa, toplum içinde olumlu olarak kabul edilen karizmatik liderler geleceğe yönelik plan ve amaçlarına ulaşmaya çalıştığını ispat ederek izleyicileri üzerinde bir bağımlılık oluştururlar (Kırca, 2015: 45).

Toplumda belirli bir zümreyi etkileme gücü yüksek olan karizmatik liderler, sosyal yaşamda bireylerin yaşam değerlerine yönelik olarak ön plan çıkan özlem, hedef, dini düşünce gibi değer yargılarında bir

değişimi başlatarak takipçilerinin dönüşümünü sağlayabilirler (Kreitner ve Knicki, 1998). Karizmatik liderlerle ilgili olarak toplumda meydana gelen bu değişikliği şekilde 1’de ifade etmek mümkündür. Bu tür liderlerin davranışlarına yönelik değişiklik süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Eğer karizmatik liderler çalışanları etkileyebilirlerse, bu durum onların davranışları üzerinde olumlu bir etki oluşturabilir. Örneğin, örgüt içerisinde yer alan bir bireyin iş tatmini, kişisel motivasyonu, örgüte olan sadakati ve lidere olan bağlılığı yüksek derecede olabilir (Kırel, 2001: 46).



Şekil 1. Karizmatik Liderlik Modeli (Kırel, 2001: 46).

“Rakibinize önem verin, hatalarınızı ilk önce onlar fark eder.”

Antishenes

Yukarda yer alan şekil 1’de ifade edildiği üzere karizmatik liderlik davranışı daha çok örgütlerin vizyonları ile ilgili bir durumdur. Karizmatik liderler, örgütte yer alan bireyler için yapılan iş ve işlemleri daha çekici bir hale getirerek işe karşı odaklanma sağlayabilir. Bu durum ise çalışan personelde duygusal bağlılığın artmasına vesile olur. Örneğin, bireyde geleceğe dair beklenti seviyesinin yükselmesini sağlar. Ayrıca, ona güç katabilecek yeni yöntemler geliştirebilir. Yani işletmenin var olan mevcut sorunları ile gelecekteki hedeflerini birbirine yakınlaştırarak bir köprü vazifesi görür.

Hoffer (2005), yapmış olduğu tanımlamada iki tür karizmatik lider olduğunu ve bunlarında toplumu ve bireyleri etkileyen önemli iki kavram olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar şu şekildedir:

1- Kişiselleşmiş Liderler: Genel olarak bu tip liderler, davranış açısından ele alındığında, içinde bulunduğu ortamda otoriter olurlar. Ayrıca, çevresini yönlendirici ve etrafına karşı baskın tutum ve olumsuz davranışlar sergilerler. İçinde bulunduğu örgüt ya da ortamda her zaman kendi istek, ihtiyaç ve bireysel yetenekleri doğrultusunda hedefler koyarlar (Dilek, 2005: 17). Toplumda önemli ve büyük bir kişi olduklarını ifade ederler. Bu özellikleri sergileyen bu tür kişisel liderler, kendisine bağlı taraftar ya da takipçilerini her zaman hüsrana uğratar ve çoğunlukla da yıkıcı olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakırlar. Bu duruma, Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin güzel bir örnek olarak verilebilir. Sonuç olarak, kişisel liderlik anlayışı bu

liderlik türünün karanlık yüzü olarak karşımıza çıkmaktadır (Choi, 2006: 8).

2- *Sosyalleşmiş Liderler*: Bu anlayışa sahip liderlerin, kişisel liderlik özelliğinin tam tersi olarak toplumsal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Kendilerine bağlı taraftar ve takipçilerin beklenti, istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak hedefler koyarlar. Koyulan bu hedeflerin en temel özelliği de kendilerine bağlı birey ya da takipçilerin gelişmesini sağlamak temel felsefedir. İçinde yaşadığı topluma kendini kabul ettirmiş bu tür liderler, görevleri sona erdiğinde kendilerinden sonra da devam edecek uygun bir ortam oluştururlar (Dilek, 2005: 18). Buna ek olarak, kendilerine bağlı bireyler arasında amaçsız bir şekilde neden bağlı olduğunu bilmeyen bir karizmatik liderlik davranışı yerine her zaman toplum odaklı, vizyon sahibi işletmeler oluşturan bir liderlik tarzı uygulamaktadırlar (Choi, 2006: 8).

Karizmatik Liderlik Özellikleri

Toplum içerisinde varlığını idame ettiren karizmatik liderler, kendisine bağlı izleyicilerine hiç yorulmadan düşünce ve fikirlerini kabul ettirebilirler. Ayrıca bireylerin nezdinde göstermiş olduğu davranış, hal ve hareketleri sayesinde bu durum takipçileri tarafından kolay bir şekilde benimsenir. Fakat bu nokta, her karizmatik liderin kendine özgü birtakım özelliklerinin olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Söz konusu bu özellik, karizmatik liderlerin içinde bulunduğu toplum yapısı ve koşullarına göre değişkenlik gösterebilir.

Karizmatik liderlik, kendisine bağılı bireylere önder olan, onlar için her zaman önemli bir kişi olarak değer katan, gelecek kaygısını ortadan kaldırarak bireyleri belirli bir vizyon ve misyon etrafında toplayan kimselerdir. Bu tür liderlerin etrafına göstermiş olduğu hal, hareket ve davranışları lidere bağılı bireyler tarafından çok hızlı bir şekilde kabul görerek beklenenler yapılıır. Karizmatik liderler, kendilerine bağılı bireylere ya da taraftarlarına çok kolay bir şekilde fikirlerini kabul ettirebilirler. Bu durumun temel nedeni, karizmatik lidere gönülden bağılı olan takipçilerin kendilerini tamamen liderle özdeşleştirmeleridir (Güney, 2012). Aşağıda yer alan Tablo 1’de karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışsal özelliklerine ait bilgiler yer almaktadır.

“Başarının ilk kuralı konsantrasyondur. Bütün enerjiyi bir noktaya yönlendirip etrafa bakmadan o noktaya kilitlenmek gerekir.”

Williams Matheus

Tablo 1. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Özellikleri

Değişken	Karizmatik Olmayan Lider (Yönetici)	Karizmatik Lider
Konumla İlişki	Konumuna uyum sağlayarak devam eder.	Mevcut yapıya karşıdır ve onu kaldırmaya uğraşır.
Amaç	Statükodan çok farklı değildir.	Mevcut yapıdan farklı bir vizyona sahiptir.
Sevilirliği	Paylaşılmış bakış açısı onu sempatik yapabilir.	Paylaşılmış vizyonu onu, kendisiyle özdeşlemeye ve taklide değer kahraman yapar.
Uzmanlık	İçerisinde bulunduğu ortamdaki araçları kullanarak amaçlara ulaşma.	Geleneksel olmayan araçları kullanarak duruma ve düzene baş kaldıran.
Davranış	Kurallara uyar ve gelenekseldir.	Geleneksel değil veya yeni normlar belirleyici
Doğaya Karşı Hassaslık	Konumunun sürdürülebilirliğine daha az gerek duyulur.	Düzeni değiştirmek için bir çaba gösteren.
İfade Etme	Amaçları ifadede ve liderlikte motivasyon eksikliği.	Vizyonu anlatma çabası
Gücün Kaynağı	Pozisyon Gücü	Bireysel güç (uzmanlık, saygı, övgüye dayalı)
Lider-İzleyen İlişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici görüşlerini paylaşmaları için emreder.	Girişimci ve örnektir Köklü değişiklikleri paylaştırarak insanları değiştirir.

Kaynak: İşcan (2012: 7)

Bazı araştırmacılar, Weber'in karizma konusundaki ilk kuramına atıf yaparak karizmanın liderin özel ve ayrılmaz bir parçası olduğunu,

davranışlarının sonucunda ortaya çıktığını söylemişlerdir. Söz konusu araştırmacıların bu konuda yaptıkları çalışmaların sonuçlarına göre karizmatik liderler; mevcut durumu diğerlerine göre farklı algılayan ve takipçilerine durumu kendi algısı şekilde kabul ettirebilen, risk alan ve bu amaç doğrultusunda her şeyi göze alabilen, sıra dışı uygulamalara imza atabilen kimselerdir. Ayrıca karizmatik liderler iyi birer fırsatçı olarak kaos ortamındaki tehditleri fırsata çevirebilen yapıya da sahiptirler. Karizmatik liderler için bir diğer önemli özellikte zekâ ve bilgiyi birlikte kullanma becerileridir. Bilgiye sahip olmak, zekâları sayesinde onu özümsemek, yeni değerler ortaya çıkartmak ve bunları takipçilerini etkilemek için farklı taktikler geliştirmek, karizmatik liderleri önemli kılan özellikleri arasındadır (Zel, 2001: 153).

Bir örgütün karizmatik lideri olarak görev yapmak zor olduğu kadar aynı zamanda bir okadarda yorucu bir şey olabilir. Ancak öte yandan da bireyi güçlü hissettiren, ona gurur veren ve başarılı hissettiren yüksek bir mevkidir. Örgüt içerisinde aktif ve başarılı olan bir karizmatik lider aynı zamanda heyecan ve özgüvenin mükemmel birleşimini bulmuş bir kişidir. Tüm bunların hepsi tesadüf olarak karşımıza çıkmamaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, iyi bir karizmatik liderin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (<https://www.uplifers.com>):

- Geleceği öngörebilir risk almaktan çekinmez,
- Kendi kendini motive edebilir,
- Kendine güven en üst düzeydedir,

- Kararlı davranmak,
- İkna kabiliyeti yüksek ve etkili olmak,
- Ekip kurabilmek ve yaratıcı olmak,
- Olağanüstü durumlarda sıra dışı davranış özellikleri göstermek,
- İnovasyona açık olmak,
- Kendisine bağlı taraftarlarının talepleri önemsemek,
- Devamlılığı olan üstün yetenekleri olmak.

“Akıllı insan çok şey bilen değil, İşe yarar şeyleri bilendir.”

Aeschylus

İş Dünyasının Karizmatik Liderleri

Yazın literatür incelendiğinde iş dünyasına yönelik olarak yapılan karizmatik liderlik araştırmalarında birçok işletme CEO’sunun (Chief Executive Officer) karizmatik olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Öncelikle bu kavrama yönelik tekrar tanımlama yapmak gerekirse; karizmatik liderlik, işletme çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda bir araya getirerek onları doğru bir şekilde motive etmek, onları ortak bir vizyon çerçevesinde ve alışlagelmişten farklı bir yönetici perspektifiyle yönetmek anlamına gelmektedir. Çoğunlukla çalıştığı örgütün felsefesini kendisine ilke edinmiş iş dünyasının karizmatik liderleri uhdesinde çalışan bireyler için bir ‘rol model’ örneği taşırlar. Bu doğrultuda çalışmakta olduğu örgüt için bir vizyon belirleyerek onu kendi çalışanlarına duyuran ve bir model olarak ekibi ve işletmeyi

baştan sona köklü bir şekilde değiştirebilen ya da sıfırdan yeni bir işletme kurarak dev bir işletmeye dönüştüren birkaç yabancı ve Türk lidere örnek olarak şunlar gösterilebilir. Örneğin, Amerikalı bir siyasetçi ve aynı zamanda bir işkadını olan **Carly Fiorina**, (HP) Hewlett- Packard Bell'in Genel Müdürü olarak görev yaptı. Böylece HP dünyanın en büyük bilgisayar üreticisi konumuna geldi.Yine renkli bir kişiliğe sahip olan Southwest Airlines'ın karizmatik CEO'su **Herb Kelleher** de diğer işletme CEO'larından farklı olarak uçuş anonslarını bile alaycı bir dille kendisi yaparak ayrı bir farkındalık oluşturdu. Öte yandan, İngiliz yatırımcı ve iş adamı sıfatlarına sahip olan karizmatik **Richard Branson** ise 350'den fazla şirketi bulunan Virgin Grubu'nun CEO'su olarak dünyanın 254. en zengin ismidir. Branson, çalışma yaşamında ilk ticari başarısını 16 yaşına geldiğinde 'Student' isimli bir dergi çıkararak elde etti (<https://paratic.com>). Bunlara ek olarak, Türkiye'den örnek vermek gerekirse, **Sakıp Sabancı**'yı karizmatik bir lider olarak tanımlayabiliriz. Birçok işdünyası lideri gibi ona da bir türlü başarısızlığın yakıştırılmadığı, sanki ne işe girerse girsin mutlaka başarılı olacakmış hissi uyandırdığını söyleyebilmek mümkündür. Yine bunun yanısıra, geçmişi 1927'ye dayanan Koç Holding'in kurucusu ve birçok alanda Türkiye'de ilkleri gerçekleştirmiş olan Vehbi Koç, hem Türkiye'nin en zengin iş adamlarından biri hem de iş dünyasının önemli karizmatik liderlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Merhum **Vehbi Koç'un** hatıraları yayımlandığında; şöyle diyordu yöneticilerine: *"Ekibinizi seçerken önce sadakatine bakınız. Liyakat sonradan da bir masrafla tamamlanabilir. Ancak sadakati satın*

alamazsınız”. Ve sonrasında başarılı bir ‘Koç Holding’ gerçeği... (www.basakgazetesi.com).

*“Her başarılı insanın bir planı
Her başarısız insanın bir mazareti vardır.”*

Henry Clausen

Karizmatik Lider İncelemesi

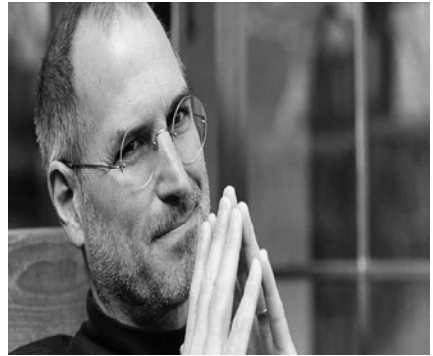
• İş dünyasında önemli bir yere sahip olan ve aldığı kararlarla şirketini adeta ipten alan Renault-Nissan Şirketler Grubunun karizmatik CEO (Chief Executive Officer)’su Carlos Ghosn, 1981



yılında Fransız bir şirket olan Michel’de ar-ge müdürü olarak kariyer yaşamına merhaba dedi. Ghosn, kariyer yaşamında hızlı bir şekilde ilerleyerek önce Michel’in Güney Amerika operasyon sorumluluğu görevini daha sonra ise Renault Nissan Şirketinin Güney Amerika Araştırma Başkan Yardımcılığı görevini üstlendi. 1999 yılında Nissan’ın %36,8 hissesini satın alan Ghosn, 2000 yılında Nissan Şirketinde CEO olarak görev başına geldi. Şirkette CEO olarak göreve geldiğinde Nissan’ın yaklaşık olarak 20 Milyar Dolar borcu olmakla birlikte şirket iflasın eşiğindedi. Ghosn, önce şirkette zarar eden tüm birimleri kapatma yoluna giderek şirketi 5 yıl içerisinde iflas etmekten kurtardı. Böylelikle şirket artık kâr etmeye başladı. Göreve başladığında almış olduğu köklü kararlar, başlarda Wall Street Journal dahil olmakla birlikte tüm halk tarafından eleştirilere neden olmuş ancak Ghosn’un vizyonu ve geleceğe dönük öngörüsü herkesi

şayırtarak, müthiş işler başaran bir karizmatik lider olarak onun tüm dünyada tanınmasını sağlamıştır. Aynı zamanda Nissan Şirketinde Japon olmayan üçüncü Başkan olan Ghosn, başarısının altında yatan en temel etkenlerin kültürel ve duygusal bağlılık olduğunu açıkladı. İlk başlarda hem şirket çalışanlarının hemde bölge halkının çok tepkisini çekmesine rağmen zamanla durumun iyi gidişiyile birlikte hepsinin güvenlerini kazanmaya başladı. Böylelikle şirkette ortak bir vizyon ve örgüt kültürünü oluşturarak şirket içinde yapısal değişikliklere kısa sürede başarıyla ulaşabilmiştir. Zaman içerisinde gösterdiği tüm bu başarılı çalışmalar onun karizmatik bir lider olmasına katkı sağladı. Şirket içerisinde görev yapan tüm çalışanların ihtiyaç ve isteklerine gereken ilgiyi gösteren Ghosn, örgüt vizyonunu tüm çalışanlara başarılı bir şekilde aktararak hem risk almış hemde yenilikçi stratejilerin uygulanmasıyla başarıya ulaşarak karizmatik bir lider olduğunu ispat etmiştir. Şirkette CEO olarak göreve başladığı günden itibaren elde ettiği başarılar sayesinde, ‘Karizmatik bir lider nasıl olmalıdır?’ sorusunu iş yaşamıyla adeta cevaplamış bulunmaktadır (İşcan, 2012: 12).

- Dünyanın en büyük bilişim şirketleri arasında yer alan Apple Firmasının eski CEO’su Steve Jobs, iş dünyasında son zamanların en karizmatik CEO’larından birisi olarak kabul edilmektedir. Steve Jobs, meslek hayatına ilk başladığı yıllarda bu kadar karizmatik olmamakla birlikte daha çekimser,



sıkılğan ve başarısız gibi görüldüğü hatta bir an silik olduğunu görebilmek pek mümkündür. Fakat bu durumunun farkında olan Jobs, mücadele ederek zaman içerisinde karizmatik liderliğini çevresine farkettermeye başladı. Daha sonra iş dünyasında etkili bir karizmatik lider olarak Apple Şirketinin CEO'su olarak göreve geldi. Jobs da diğer liderler gibi doğuştan karizmatik bir lider olmamasına rağmen sonradan bu yönünü ortaya koydu. Bu durumda şunu ifade edebilirizki: bir kişinin karizmatik bir lider olması için yalnızca doğuştan gelen bazı yeteneklerin olmasının yeterli olmadığı ayrıca sonradan kazanılan özelliklerinde bunda etkili olduğunu söyleyebiliriz. Bu duruma Steve Jobs örneğini göstermek mümkündür. Çünkü, Steve Jobs karizmatik liderlik özelliklerinin zaman içerisinde iş yaşamı ve eğitim sayesinde de kazanabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır (Cabane, 2013: 13).

- Bugün dünyada en üst düzeyde yer alan şirketler arasına girmeyi başaran Coca-Cola'nın CEO'luk görevini yürüten Muhtar Kent, karizmatik liderlere yönelik olarak bir takım önemli kriterler saptayarak bu kriterlere uyulması



gerektiğini açıklamaktadır. Uyulması gereken bu önemli kriterlere göre, iyi bir karizmatik lider olunabilmesi için gelecek odaklı, gelişmelere açık olmak, çağı iyi takip etmek gerekmektedir. Lider, çalışmakta olduğu örgütü inovasyona açık tutup, değişimi her zaman değil, sadece gerektiğinde uygulamalıdır. Aynı zamanda, hal ve

hareketleriyle de tutarlı davranmalı ve örgütü için bir gündem oluşturmalıdır. Kısacası, iyi bir karizmatik liderden beklenen şey, geniş pencereden bakarak sadece bulunduğu ülkesini değil, tüm dünyadaki gelişmeleri dikkate almalı ve ona göre bir strateji geliştirmelidir. Buna ek olarak, dünya üzerinde yer alan farklı kültürler ile de iletişim halinde olabilmeli ve onları analiz ederek kendine has bir yönetim felsefesi geliştirmelidir. Ayrıca, karizmatik liderler monoton bir iş yaşamından sıyrılarak gerektiğinde özverili ve esnek davranma tecrübesine sahip olmalıdır. Son olarak, devam eden yaşamın sadece çalışmaktan ibaret olmadığını bilmeli, hayatı ertelememeli ve kendine vakit ayırmalıdır. Coca-Cola CEO'su Muhtar Kent'in karizmatik liderlikte başarılı olmak için belirlediği on ilke şu şekildedir (<http://liderliksirlari.blogspot.com.tr>):

1. Her iş kendi mutfağında pişer.
2. Adım atmazsanız düşmezsiniz ama hareket etmekten de korkmayın.
3. İşyerinde sürekli olarak takılı kalma.
4. Fedakâr olmayı deneyin.
5. Kişisel zevklerine vakit ayır.
6. Değişim bazen olumsuz etkileyebilir.
7. Dürüst olmak güven verir.
8. Günlük plan yap.
9. Resmin bütününe odaklanın.
10. Çinlileri örnek al.

Kaynakça

- Akşit, H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı İstanbul.
- Arıkan, E.; Kılıç, G. & Becerikli, G. (2017). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(4): 1-19.
- Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, 1.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cabane, O.F. (2013). Karizma Miti, (Çev. N. Tümay), İstanbul.
- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, And Empowerment, Journal of Leadership & Organizational Studies.
- Conger, J. & Canungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organisations, Sage.
- Dilek, H. (2005). “Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Eatwell, R. (2006). “The Concept and Theory of Charismatic Leadership”, Totalitarian Movements and Political Religions, 7(2): 141–156.
- Enkelmann, N. B. (2007). Karizma İçindeki Cevheri Keşfet, (Çev: Lale Özmat), Arıtan Yayınevi, İstanbul.
- Gül, H. (2003). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Gül, H. & Çöl, G. (2003). “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3-4(17).

Güner, Ş. (2002). “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Güney, S. (2012). Liderlik, İstanbul.

Hoffer, E. (2005). Kesin İnançlılar, (Çev: Erkil Günür), İm Yayın Tasarım 8.Baskı, İstanbul.

İşcan, F. (2012). “Karizmatik Liderler Üzerine Bir Araştırma: Charlos Ghosn, Uludağ Üniversitesi”, Yüksek Lisans Ödevi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Kaya, A. V. (1998). Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni, Sis Yayınları, Ankara.

Kaya, A.V. (2013). Karizmatik Liderlik ve Toplumsal Değişim, İstanbul.

Kılınç, T. (1996). “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 25(2): 67-108.

Kırca, C. (2015). “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Kırel, Ç. (2001). “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2): 55-71.

Kreitner R. & Knicki, A. (1998). Organizational Behavior, New York: Irwin Mc Graw Hill.

Oktay, E. & Gül, H. (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10: 403-428.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). Örgütsel Psikoloji, Bursa.

Urgancı, H. (2009). Ben Sen'im Herkes İçin Karizma, Dharma Yayınları, İstanbul.

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yay., Ankara.

Tanıl, Kılınç, <http://www.merih.net/>, Erişim (18.11.2018)

Muhtar Kent'in Liderlik Sırları",
<http://liderliksirlari.blogspot.com.tr/2018/12/muhter-kentin-liderlik-srlar.html> (Erişim tarihi: 02.12.2018).

<https://www.uplifers.com/is-hayatinda-basariya-kosan-guclu-liderlerin-14-ortak-ozelligi/> (Erişim tarihi: 21.12.2018).

<https://paratic.com/richard-branson-hayati/>(Erişim tarihi: 21.12.2018).

<https://www.basakgazetesi.com/erdoganin-basari-sifresi-once-refik-sonra-tarik.html> (Erişim Tarihi: 25.12.2018).

BÖLÜM 5

HİZMETKAR LİDERLİK

Zeynep HATİPOĞLU*

Liderlik insanlık tarihi boyunca önemini koruyan bir kavramdır. Özellikle zor zamanlara kendini gösteren etkin liderlik becerileri gerek toplumların şekillenmesinde gerekse organizasyonların ayakta kalabilmesinde temel belirleyici olmuştur. Liderlik bir statü olmaktan ziyade bir faaliyettir. Liderin yaptığı ise bir insan grubunun ortak bir vizyon izlemesini ve olağanüstü sonuçlar yaratmasını sağlamaktır (Rosen, 1998:32). Her gün, yeni bir mücadelenin yaşandığı, rekabetin hiç olmadığı kadar yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında da liderlik üzerine yapılan çalışmaların sayısının artmasına neden olmaktadır. Ancak yine de her dönemde, her izleyici kitlesine ve her örgüte uygun bir liderlik tanımı yapılamamaktadır ki bu durum son derece normaldir. Çünkü liderlik kavramı aslında izleyiciler ile olan ilişkilere, içinde bulunulan şartlara, liderin kişisel vizyon ve yeteneklerine bağlı olarak değişebilir. Tanımlarda durumsallık vurgusu ön plandadır. Yani her durumda geçerli ve başarılı olabilecek bir liderlik anlayışı olmadığı belirtilmektedir. Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlar ve liderliğe ilişkin görüşler şu şekildedir:

- Liderlik örgütsel standartları belirlemek, geliştirmek ve yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Lider, takipçilerinin

*Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

kişisel motivasyonlarını uzun süreli hedefleri gerçekleştirmek için daima yüksek tutmalarını sağlamakla birlikte karşılıklı saygı ve değerlere odaklı bir ortam oluşturmalıdır (Seelert: 2009: 146).

- Liderlik değişim ile başa çıkabilmektir. Yönetim resmi planlar tarafından çizilen yöntem ile tutarlılık sağlarken; liderlik gelecek vizyonu geliştirerek yön çizmek, çalışanların bu vizyon ile iletişim kurmasını ve engelleri aşabilmesini sağlamaktır (Robbins ve Judge, 2012: 376).
- Lider, diğer insanları etkileyebilen ve yöneticilikle ilgili yetkinlikleri bulunan kişidir. Liderlik, liderlerin yaptığı iştir. Liderlik ne özellikler teorisine (liderliğin zeka, karizma, kararlılık, hırs, güç, cesaret, ahlak ve özgüven gibi niteliklerle ilgili olduğu) ne de davranışsal teoriye (etkili liderleri etkili olmayan liderlerden farklılaştıran davranışlar) ilişkin bakış açısı ile sınırlandırılmayacak kadar karmaşık bir doğaya sahiptir (Robinson vd., 2016: 300-302).
- Liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir. Bir liderin en önemli özelliği, heyecan yaratmasıdır. Liderin mesajı vardır. Bu mesajı diğer insanlar da izler. Gerçek bir lideri, taklit bir liderden ayıran en önemli kriterlerden biri, resmi olarak mevkiinden ayrılrsa bile, insanların o kişiyi lider olarak algılamaya devam etmeleridir (Baltaş, 2013:131).
- Lider özgüven sahibi, başkalarına esin veren ve insanlarda saygı uyandıran kişidir. Başarılı bir liderlik için gereken kişisel özelliklerin çoğu kendini iyi tanımakla kazanılır. İyi bir liderin

nitelikleri yani keskin görüş, yüksek duygusal zeka ve üstün iletişim becerileri bazıları için doğuştan getirilen doğal niteliklerdir ama azimle çalışarak sonradan da geliştirilebilir (Spellman, 2011:53).

- Liderlik bir ilham verme sanatıdır. Eğer çevrenizdeki herhangi bir kişiye, hayatının bir döneminde ilham verdiğinizi düşünüyorsanız siz o kişiye liderlik etmiş olursunuz (Sharma, 2013:27-47).
- Liderlik etme hakkı astlar tarafından verilmiştir; bu nedenle, lider izleyicilerini kazanmak zorundadır. Kouzes ve Posner'a göre en iyi liderler şu beş şeyi yapar (Bateman ve Snell, 2016: 230):
 - *Süreçle mücadele etmek*: İnsanların geleneksel inanç ve uygulamalarıyla mücadele etmek ve değişimi yaratmak.
 - *Paylaşılan bir vizyon yaratmak*: İnsanların değerlerine hitap etmek ve onların önemli bir misyonla ilgilenmelerini sağlamak.
 - *Diğerlerinin hareketlerini kolaylaştırmak*: İnsanların bilgiye erişimini kolaylaştırmak ve onların tüm potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlayacak gücü vermek.
 - *Başarı için örnek olmak*: İnsanlara ne yapacaklarını söylemek yerine onların inandıkları ideallerinin canlı örneği olmak.

- *Yüreklerini cesaretlendirmek:* İnsanları takdir etmek, ödüllendirmek ve olumlu yollarla motive edecek çeşitli yöntemler kullanmak.

Yönetim ve liderlik alanında duayan bir isim olan Drucker'a göre ise etkin bir liderlik beş temel bileşene dayanmaktadır (Cohen, 2010:16):

- Temel olarak lider tarafından yapılan stratejik planlama,
- Zorunlu koşullar olarak iş ahlakı ve kişisel dürüstlük,
- Temel model olarak askerlikte öğretildiği biçimiyle liderlik,
- Motivasyonun psikolojik ilkelerinin doğru algılanıp uygulanması,
- Etkin bir genel yaklaşım olarak pazarlama modeli (liderliğin ikna unsuru).

Değişen zamanla birlikte literatürde en popüler konular arasında yer alan liderliğe bakış açısı da değişmektedir. Liderliğin en önemli göstergeleri hizmetkar liderlik kavramı içerisinde sıkça üzerinde durulan etik davranış ve insanı merkeze alan bakış açısı haline gelmiştir (Dierendonck, 2011; Luthans, 2002). Hizmetkar liderlik anlayışı ilk bakışta yalnızca çalışanı dikkate alan ve paydaşları ikinci planda önemseyen bir ifade gibi algılanabilir ancak durum gerçekte böyle değildir. Çünkü uzun vadeli düşünen her pay sahibi için inovasyon kapasitesinin geliştirilmesi, verimliliğin artması ve nitelikli çalışanların uzun süreli istihdamı sürdürülebilirliğin temelindeki anahtar faktörlerdir. Dolayısıyla pozitif örgütsel davranış çalışmalarında, örgütün geliştirilmesinde ve çalışanların

güçlendirilmesinde belirleyici unsurun lider-üye etkileşimi olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda liderin dönüştürücü etkisi artmakta; liderin daha fazla ilişkisel ve etkileşim odaklı davranması beklenmektedir (Avolio vd., 2009).

Hizmetkar Liderlik

Hizmet etme ve liderlik kelimeleri ilk bakışta birbirine zıt gibi görünse de Greenleaf tarafından bilinçli olarak bir araya getirilmiştir (Spears, 2010: 25). Hizmetkar liderlik kavramı ilk kez 1970 yılında Robert K. Greenleaf'ın "The Servant as a Leader (Lider Olarak Hizmetkar)" isimli çalışmasında kullanılmış ve hizmetkar liderliğin doğal bir hizmet etme duygusu ile başladığı ancak daha sonra bilinçli bir liderlik etme arzusuna dönüştüğü ifade edilmiştir. Greenleaf'a göre bir liderin hizmetkarlığını test etmek için; izleyicilerinin birey olarak gelişimlerine, sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız davranan birer hizmetkar olup olmadıklarına, toplumda en az ayrıcalığa sahip bireylerin üzerinde nasıl bir etki doğurduğuna, bundan faydalanabilme durumlarına veya en azından mahrum kalma durumlarına bakmak yeterlidir (Spears, 2004: 8).

Lubin (2001)'e göre hizmetkar liderlik anlayışında, liderin en önemli sorumluluğu ilişkiler ve insanlardır. Onlar diğer tüm faaliyetlerden ve çıktılardan daha önemlidir. Aslında liderin günlük işi insani etkileşimdir. Lider güçlü ahlak ilkelerine dayanarak çalışanlara partnerlik eder. Ancak, çalışanlar liderin tek kaygısı değildir. İşletmede üç temel değer vardır: müşterileri memnun etme yükümlülüğü, olgun ve motivasyon kazanmış bir işgücü oluşturma

yükümlülüğü ve hissedarlar ile kamu açısından yüksek getiri elde etme yükümlülüğü. Araştırmalar bu üç değer in hepsine birden odaklanan örgütlerin performansının rakiplerinden çok daha iyi olduğu yönündedir (Rosen, 1998: 32). Bütünsel bakıldığında hizmetkar bir liderin hem çalışanlar hem de tüm paydaşlar için benzer yükümlülükler taşıdığını söylemek mümkündür.

Stone (2003)'a göre hizmetkar lider takipçilerine odaklanır. Hizmetkar lider için örgütler değil onları oluşturan insanlar önemlidir. Bu yaklaşım çoğunlukla duygusal bir çaba olarak görülse de aslında insanların gerçekte liderden beklentilerini yansıtır.

Hizmetkar liderlik, insanların kendileriyle dış çevre arasındaki ilişkileri ele almalarına ve yeniden düzenlemelerine katkı sağladığı için dönüştürücü bir etkiye sahiptir (Tokmak, 2018:960). Patterson (2005)'a göre hizmetkar liderlik teorisi dönüştürücü liderliğin bir uzantısıdır ve bu liderlik tarzını öncelikle takipçilere daha sonra örgüte odaklanan liderlik şekli olarak tanımlamıştır. Lider, kendi gücünü arttırmak yerine, tüm takipçilerinin kişisel potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığında çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilebilir (Sanı vd., 2013:65).

Akuchie (1993) ise hizmetkar liderliğin dini ve spiritüel köklerinin olduğunu ve hizmetkar liderliğin bu yönü ile diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olduğunu ileri sürmüştür. Ancak bu konuda yapılan diğer araştırmalarda hizmetkar liderliğin sadece din ile ilişkilendirilmesinin kavramı yüzeysel hale getirdiği belirtilmiştir

(Barbuto ve Wheeler, 2006; Hawkinson ve Johnston, 1993; Snodgrass, 1993).

Farling, Stone ve Winston (1999) ortaya koydukları hiyerarşik modelde hizmetkar liderliğin döngüsel bir süreci olduğunu; davranışsal (vizyon ve hizmet) ve ilişkisel (ilham verme ve güven) boyutları içerdiğini belirtmişlerdir (Barbuto ve Wheeler, 2006: 302).

Russell (2001) hizmetkar liderliği örgüt içerisinde yaşatılan değerlerle ilişkilendirmiş ve hizmetkar bir liderin öne çıkan üç değerini; güven, çalışanların güçlenmesine (empowerment) katkı ve onları takdir etme olarak ifade etmiştir. Lider öncelikle izleyicilerine güvenmeli ve bu güveni onları takdir ederek ve cesaretlendirerek göstermelidir.

Hizmetkar Liderlerin Özellikleri

Literatür incelendiğinde hizmetkar liderliğin altı boyutta incelendiğini ve bu boyutların yirmi alt boyutu olduğunu görmek mümkündür. Ana boyutlar ve alt boyutlarla ilgili davranışlar şu şekildedir (Sendjaya vd., 406-409):

- *Gönüllü İtaat*: Hizmetkar lider alçakgönüllüdür ve davranışları tutarlıdır. Hizmet etmeyi ister ve izleyicilerine bu isteğini yansıtacak şekilde davranır.
- *Otantik Benlik*: Bütünleştirici, hesap verebilen, güvenilir ve hassastır.
- *Güven İlişkisi*: Eşitliğe önem verir. Herkes için ulaşılabilir ve işbirliği yapmaya isteklidir.

- *Ahlaki Sorumluluk:* Düşünce ve davranışları ahlaki muhakemelerine uygundur.
- *Üstün Maneviyat:* Manevi yönü güçlüdür, bir misyon doğrultusunda hareket eder.
- *Dönüştürücü Etki:* Vizyon sahibidir, iyi bir rol modeldir, izleyicilerine mentorluk yapar ve onları güçlendirir.

Hizmetkar lider, izleyicilerine bir anlam duygusu aşılar. Onları içinde buldukları takımın önemli bir üyesi olarak gördüğünü hissettirir ve bunu fırsat buldukça dile getirir (Sendjaya ve Sarros, 2002: 62).

Spears (2010) ise hizmetkar liderin; etkili bir dinleyici olmak, empati kurabilmek, izleyicilerinin kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olmak, yüksek kişisel farkındalığa sahip olmak, ikna becerisine sahip olmak, kısa dönemli hedeflere odaklanmak yerine uzun dönemli bakış açısı ile hareket etmek, sezgilerine güvenmek, başkalarını geliştirmek gibi özelliklerinin olduğunu belirtmiştir.

Fındıkçı (2013)'ya göre hizmetkar bir lideri hizmetkar olmayanlardan ayıran özelliklerden bazıları şunlardır:

- Hizmetkar lider filozofik bir yaklaşımla düşünce üreten ve bilgi üretimi sağlayan bir bilgi insanıdır.
- Hizmetkar liderin tutkuları; üretmek, paylaşmak, sevmek, hoş görmek, işe yaramak, adalet ve dürüstlüktür.
- Hizmetkar lider, kendisine yönelmez, başkaları için bir şeyler yapma derindedir.

- Hizmetkar lider, insanları etkileme derdinde değildir, bunun için özel bir çaba sarf etmez. Ancak duruşu ve davranışları ile bu etkiyi zaten oluşturur.
- Hizmetkar lider, kendisinin, ailesinin, kurumun ve toplumun temel ve egemen değerlerini koruma gayretinde olmanın yanı sıra dünyadaki yeni bilgi ve becerilere ulaşmanın da aktif uğraşını verir. Dolayısıyla hizmetkar olmakla birlikte dönüştürücü bir liderdir.
- Hizmetkar lider çatışmacı değildir. Aksine arabulucu, hakem, çözüm üretici, uzlaştırıcı, hak ve hukuku koruyan, adaletin oluşması için var gücü ile çalışan kişidir.
- Hizmetkar lider, insanların çabalarını, düşünce ve ürünlerini, yine insanların faydasına sunulmak üzere organize eder. İnsanlara en üst düzeyde değer verir, onları sömürmeyi düşünmez ve haklarının korunmasına özel bir önem verir.

İşletmeler büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça ve beklentiler yükseldikçe her yöneticinin liderlik davranışlarını sergilemesi bir gereklilik haline gelmiştir. Liderden beklenen ise net şekilde tanımlanamamakla birlikte her şeyin ötesinde çalışana “değer” verildiğinin hissettirilmesidir. Diğer bir ifade ile liderin duygusal zekasının yüksek olması ve çalışanların tamamını kapsayacak şekilde hareket etmesi gerekir. Hizmetkar liderlik ile ilgili tanımlamalarda ön plana çıkan ayırıcı özellik de bu duygusal zekadır. Goleman (1996)’a göre duygusal zeka; öz farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri yeteneklerinden oluşur. Dolayısıyla etkili bir

lideri tanımlamak için kullanılan ifadeler aslında gelişmiş bir duygusal zekanın göstergesidir. Lider benmerkezci, kendi adını duyurmaya odaklı, çalışanlarla ancak işleri devam ettirmek için iletişim kuran ve onların beklentilerine cevap vermeyi önemsemeyen bir yapıda olduğunda bir örgütün sürdürülebilir başarısından söz edilemez. İş dünyasında bu negatif tanıma uygun pek çok yönetici ile karşılaşmak mümkündür ama bu onları birer lider yapmaz. İnsanlara “liderlik özellikleri taşıdığına inandığınız ve onunla birlikte daha uzun süre çalışmak isteyeceğiniz birileri var mı?” sorusunu yönelttiğinizde akla ilk gelen kişinin özellikleri size duygusal zekanın tanımına ilişkin çok fazla ipucu verecektir. Belki herkes için duygusal zekanın açık bir ifadesi yoktur. Hatta çoğunlukla “duygusal olmak”, “fazla duygusal davranmak” gibi anlamlara da gelebilir ama onları etkileyen davranışların tamamı duygusal zekanın varlığının göstergesidir. Bir lidere düşen önemli görevlerden bir diğeri de izleyicilere yani çalışanlara olumlu yönde ilham vermek ve onlara kendilerini gerçekleştirecekleri bir ortam sunmaktır. Aksi halde gücünü yalnızca unvanından alan bir yöneticinin liderliğinden söz edilemez ve o pozisyondan ayrıldığında kimse onunla tekrar çalışmayı aklına bile getirmez. Rekabete dayalı ve fazlasıyla sonuç odaklı bir iş dünyasında hizmetkar liderlik ilk bakışta fazla duygusal görünse de aslında rekabet üstünlüğünün kaynağı olan insana odaklı bir yaklaşımla başarı sağlanacağı düşünülürse bu kavramın neden önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. İnsanlar sürekli hizmet edecekleri değil; onlara hizmet etmek için var olduğunu hissettiren liderler için gönülden çaba sarf ederler.

Kaynakça

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). "Leadership: Current Theories, Research and Future Directions", *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Baltaş, A. (2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 12.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2016). *Yönetim*(Çev.Editörleri: Prof.Dr. Senem Besler ve Dr. Cihat Erbil), Nobel Yayınları, İstanbul.
- Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.
- Cohen, W.A. (2010). *Drucker ve Liderlik* (Çev.: Ümit Şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
- Fındıkcı, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları. İstanbul.
- Hawkinson, J. R.,& Johnston, R. K. (1993). "Servant Leadership": Vol. 2. *Contemporary Models and The Emerging Challenge*. Chicago: Covenant.
- Lubin, K.A. (2001). "Visionary Leader Behaviors and Their Congruency With Servant Leadership Characteristics", *Dissertation Abstracts International*, 62 (8),2645.
- Luthans, F. (2002). "The Need and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri (Çev.Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem), Nobel Yayınları, İstanbul.
- Robinson, S.P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları* (Çev. Editörü: Prof. Dr. Adem Öğüt), Nobel Yayınları, İstanbul.
- Rosen, R.H. (1998). *İnsan Yönetimi*, (Çev.: Gündüz Bulut). MESS Yayınları. İstanbul.

- Russell, R.F. (2001). "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2): 76-83.
- Sarı, F.O.Ü., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. & Yozgat, U. (2013). "Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1): 63-82.
- Seelert, B. (2009). *Start With The Answer and Other Wisdom for Aspiring Leaders*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J. (2002). "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2): 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. & Santora, C. (2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", *Journal of Management Studies*, 45(2): 402 -424.
- Sharma, R. (2013). *Unvansız Lider*, Pegasus Yayınları, 3.Baskı. İstanbul.
- Snodgrass, K. R. (1993). *Your slaves—An Account of Jesus' Servant Leadership in The New Testament*. In J. R. Hawkinson, R. K. Johnstone (Eds.), *Servant Leadership*, 1:17-19 Chicago: Covenant.
- Spears, L.C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30.
- Spears L.C. (2004). "Practicing Servant-Leadership", *Leader to Leader*, 34: 7-11.
- Spellman, R. (2011). *Yeni Liderlik*, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349-361.
- Tokmak, M. (2018). "Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4): 959-978.

BÖLÜM 6

RUHSAL LİDERLİK

Gülbeniz AKDUMAN*

“En başarılı lider emretmeden yönlendirendir.”

Lao Tzu

Farklı ideolojiler, çıkarlar, inanç farklılıkları ve azalan güven nedeniyle bölünen Dünya’da yöneticilik her geçen gün zorlaşmaktadır (Barlett, Ghoshal, 2004: 97).Günümüz iş dünyasında kaynakları ve insanları ortak amaç doğrultusunda yönlendiren etkin yöneticilere duyulan ihtiyaç artmıştır (Gerzon, 2006: 53). Çalışma yaşamındaki sağlıklı koşullar artıp şartlar her geçen gün zorlaştıkça liderler de çalışanlarını yönetmek için yeni yeni modeller aramaya başlamışlardır. Liderlerin örgütlerin temel yapısını ve kültürünü ilmek ilmek dokuyan kişiler olduğu göz önüne alındığında istedikleri liderlik modelini organizasyonlarında uygulayıp çalışanlarını yönlendirebilecekleri aşikardır (Barua vd., 2019:229).

İş hayatında artan zorluklar çalışanlarda tükenmişlik, depresyon, stres, mutsuzluk gibi sorunları da beraberinde getirmiştir (Polat, 2011: 2033).Buna paralel olarak işletmelerde yöneticilik görevini üstlenen kişiler insan kaynağı yönetimi konusunda sorunlar yaşarken, yönetim tarzlarında da bir istikrar yakalayamamaktan şikayet etmektedirler (Levinson, 2011: 171). Zamanla değişen ve dinamikleşen iş ortamında

*Öğr. Gör. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü.

yöneticilerin de rolü farklılaşmaktadır. Yöneticilerden çalışanları sadece yönetip yönlendiren değil hem kurum hem de çalışan gelişimi için çaba sarf eden, tutum ve davranışlarıyla rol model olan liderlere dönüşmeleri beklenmektedir (Fikret Paşa, 2000: 225). 27.000 çalışan içeren 106 çalışmanın meta-analizine göre çalışanlar liderlerine güven duymada tedirginlik yaşamaktadırlar. Organizasyondaki liderliğin kalitesi hem çalışanların kariyeri hem de işletmenin gelişimi için kritik bir faktördür (Schultz ve Schultz, 2010: 157). Özellikle kriz zamanlarında liderlik fonksiyonu önemli rol oynamaktadır (French vd., 2008: 419). Lider, işletmenin amaçlarına ulaşması için çalışanları etkileyen kişi konumundadır (Kinicki ve Kreitner, 2006: 342).

Liderlik insanlık tarihinin her döneminde var olmuştur ve insanın hiyerarşik doğasından dolayı var olup sürekli gelişecektir (Eren, 2010: 435). Liderlik ilişkilerini etkileyen birçok değişken olduğu için liderlik dinamik bir davranış sürecine sahiptir. Liderin etkisi diğer insanları etkilemek için kullandığı gücün türüne bağlıdır (Özkalp ve Kırel, 2010: 333). İyi bir liderin sahip olması gereken özelliklerden biri de manevi duygulara sahip olmasıdır. Materyalizmin tersi olan maneviyatçılık bünyesinde sevgi, özen, anlayış, ince düşünmek ve değer vermek gibi soyut kavramları içermektedir (Yılmaz, 2010: 46).

Yaşadığımız dünya VUCA diye adlandırılan İngilizce dört kelimenin baş harflerinden oluşan değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve anlaşılmaz (ambiguous) olarak ifade edilen acımasız, çok çeşitli ve hareketli bir iş hayatına sahiptir (Kok ve Jordaan, 2019: 1). Günümüz iş dünyasında her geçen gün artan

rekabet nedeniyle işletmeler rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmelerin insan kaynaklarına odaklanmaları gerekmektedir. Doğru insan kaynağına sahip olmanın yanı sıra onların etkin kullanımı için doğru yönetilmeleri gerekmektedir. Uygulanan doğru liderlik modeli insan kaynağının verimli ve yüksek performanslı kullanımını sağlamaktadır (Pourmola, 2019: 121). İnsan kaynağını etkin ve verimli kullanmanın yolları sürekli araştırılmaktadır. Ruhsallık (manevi, gayri-maddi olmayan uygulamalar) ile ilgili uygulamalara çok fazla önem gösterilmemesine rağmen ruhsallık insan kaynağını etkin ve verimli kullanmak için önem taşımaktadır (Albuquerque vd., 2014: 61).

İnsanları özel ve iş yaşamlarında yönlendiren karakter ve ruhlarıdır (Fairholm, 1996: 11). Kapitalist düzenin bir sonucu olarak çalışanlar öncelikli olarak maddi kazanç sağlamak için çalışırken manevi açıdan da kendilerini mutlu ve huzurlu hissetmek isterler (Martinez, Schmidt, 2005: 3). Manevi ihtiyaçların karşılanması, çevrelerinden kabul ve saygı görmek ihtiyacı hissederler (Fairholm, 1998: 94). Duygusal ve sosyal canlılar olan insanların psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların özel yaşamın yanında iş yaşamında da karşılanması gereklidir. Ruhlu mutlu olmayan ve ruhsal açıdan tatmin olmayan insan için bütün mutluluklar geçici olacaktır. Bu odakla şekillenen ruhsal liderliğin özünde insanın ruhunu mutlu etmek yatmaktadır. Her insanın özünde onu yönlendiren, içsesi olan ruhu vardır ve kişi onu dinlediğinde doğru yola yönlenecektir (Levy, 2000:130). Ruhsal ihtiyaçları tatmin olan kişiler kendilerini psikolojik ve fizyolojik açıdan da iyi hissetmektedir (Reave, 2005:657). Türk

tarikhinde de bunun birçok rneği vardır; Mevlana, Hacı Bektaş-ı Veli, Yunus Emre izleyicilerine duydukları sevgi, sabır, hoşęörü, alçak gönüllülük ile ruhsal liderlik modeli sergileyerek izleyicilerinin ilgi ve sevgisini kazanmışlardır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 183). Ruhsal liderlik kişileri pozitif yönde etkileyen ve insani sonuçlar doğuran bir modeldir (Smith vd., 2018: 80). Bireysel çıkarlara odaklanmış diğer tüm liderlik modellerine karşı ruhsal liderlik toplam fayda yaratmaya odaklanmış ve etik değerler üstüne yapılandırılmış bir yönetim modelidir (Fairholm, 1996: 12).

Ruh ve Ruhsallık Kavramı

Latince “spiritus” hayatta kalmanın gereği olan nefes almak anlamı taşıyan ruh, insana hayat veren manevi değerdir (Zinn, 1997: 279). Ruh hayatta kalmayı sağlayan içsel bir güçtür (Fairholm, 1996: 12). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ruh “*bedeni etkin kılan canlılık ilkesi, bedeninin yaşama gücü, yaşam soluğu*” olarak tanımlanmaktadır (TDK). Ruh, kişinin değerleri ve karakteri arasında bağlantıyı sağlayan soyut bir köprü görevini üstlenmektedir (Smith vd., 2018: 81).

Ruh psikolojiden, sosyolojiye, felsefi ve dine kadar birçok farklı alanda tanımlanmış bir kavramdır. Din ve felsefe alanında ruh insanoğlunun manevi yönü ve içindeki özü olarak tanımlanmaktadır (Togay, 2015: 37). Ruhsallık ise materyalist görüş açısından çıkarak değerler ve amaçlar doğrultusunda tecrübeleri yorumlamaktır (Togay, 2015: 39). Tasavvuf alanında ruh insanın içindeki benzersiz ve değerli cevher olarak tanımlanmıştır (Filiz, 2001: 105).

Ruhun yaşanılan dünyaya yansıyan hali bedendir ve ruh bedenden çıkınca ömür son bulmaktadır (Chittick, 1984: 29). Ruh varoluştan beri mevcut olan ve bedende can bulan bir varlıktır (Taslaman, 2007: 42). İslam düşünürlerine göre ruh, insana semavi özellikler katarak davranmasını sağlayan içsel bir güçtür (Erdem, 2010: 183). Ruhsallık, insanın kendini ve diğerlerini mutlu hissetmesini sağlayan merhamet, sevgi, affetme, sorumluluk gibi pozitif özelliklerinin toplamıdır (Karadağ, Baloğlu, 2007: 166). Ruhsallık, çevrede olup bitenleri materyalist düşünceden çıkıp anlamlandırıp değerlendirmektir (Thomson, 2005). Ruh ve ruhsallıkla ilgili alan yazında yer alan farklı tanımlamalar aşağıda sıralanmıştır;

- Ruhsallık, insanın hayatını yönlendiren özüdür (Colliton, 1981: 492).
- Ruhsallık, insanın içine yönelik mahrem bir yolculuktur (Mische, 1982).
- Ruhsallık, insanın yaşamına anlam katan amacını belirleyen güçtür (Legere, 1984: 376).
- Ruhsallık, insanın belirlediği değerlere olan adiyetini gösteren bir varlıktır (Covey, 1989).
- Ruhsallık, hayat veren içsel bir kuvvettir (Anderson, 2000: 16).
- Ruhsallık, manevi açıdan insanı destekleyen ve güçlü kılan içsel bir güçtür (Öz, 2003: 122).
- Ruhsallık, tanrısal inanıştan bağımsız olarak insanın iç huzura ulaşma ve bulma çabasını ifade etmektedir (Korkut, 2012: 74).

- Ruhsallık, bütün insanların içinde bulunarak cesaretlendiren içsel bir kapasitedir (Özfoğan, 2015: 139).

Ruh kişinin iç dünyasındaki gerçeğini davranışlarına yansıtmasını sağlayan soyut bir güçtür (Baloğlu ve Karadağ, 2009:171). Beden, akıl, kalp ve ruhtan oluşan insan ancak bu dört etken doğru bir şekilde bir araya geldiğinde mutlu olur ve çalışma hayatında da yüksek performans gösterebilir (Moxley, 2000). İş yerindeki ruhsal uygulamalar işgücünün motivasyonunu artırmanın yanı sıra çalışanların kariyerlerindeki anlam arayışını sonlandırmaya yardımcı olurken işin doğru değerini de anlamalarını sağlamaktadır (Sheikhy vd., 2015:153).

Ruhsal uygulamalar çalışma yaşamına ruhla birlikte anlam da katmaktadır. İşletme içindeki süreç ve operasyonlara değerler çerçevesinde bakılmasını sağlarken işgörenlerin “ben” olmaktan çıkıp birlikte “biz” ruhuna sahip olmalarını sağlamaktadır (Bekker, 2013: 82). Ruhsallık bireysel, grup ve organizasyonel bazda gerçekleşebilir. Her üç bazda da gerçekleşen ruhsallık uygulamalarının yarattığı olumlu çıktılar aşağıda sıralanmıştır (Sherafati vd., 2016:169):

- *Bireysel seviye (anlamlı iş):* İş tatmini, işyerinde enerji dolu hissetmek, işe anlam ve amaç katmak.
- *Grup seviyesi (sosyalizasyon):* Çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurmak, ortak amaçlar doğrultusunda birleşmek, çalışma arkadaşlarının birbirini desteklemesi.

- *Organizasyonel seviye (değerlerle yaşama)*: Ortak amaç doğrultusunda uyumla birleşmek, organizasyonel değerler çatısında birleşmek, ortak kurum kültürünü paylaşmak.

Ruhsallık ve Din

Ruhsallık ve din yakın anlamları nedeniyle sürekli birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ruhsallık içe dinse dışa dönük bir unsurdur (Wolf, 2004: 23). Ruhsallık bir dini inanışa sahip olmak anlamına gelmemektedir. Dini inanış bir insanın hayatına anlam katabilir ama tüm hayatı etkileyen odak bir kavram değildir (Johansen, 2017: 121-122). Ruhsallığa ulaşma yolunda din bir köprü görevini görmektedir (Mijares, 2006: 12). Bu bağlamda ruhsallık dindarlığa göre daha kapsamlı bir kavramdır. İlgili alan yazında bu görüşü destekler nitelikte birçok araştırma (Ayrancı ve Semerciöz, 2011; Marler, Hadaway, 2002; Zinbauer vd., 1999; Konz ve Ryan, 1999) yer almaktadır. İnsanlar inançları çerçevesinde davranışlarını yönlendirerek ibadet eder ve dini görevlerini yerine getirirken, sevgi, saygı, sabır, hoşgörü gibi olumlu duygulara da ruhsallık sayesinde sahip olarak hem kendini hem de çevresini mutlu eder (Lama, 1999: 22).

“Bir liderin başlıca fonksiyonu ümitleri canlı tutmaktır.”

John Gardner

Ruhsal (Ruhani) Liderlik

Aristo'nun dediği gibi “*insanlar politik hayvanlardır*” ve günümüz dünyasında onları yönetmek için liderlerin birer sosyal medyum olmaları gerekmektedir (Papacostas, 2015: 133). Bu bağlamda çalışanların ruhsal, psikolojik ve mental açıdan kendilerini iyi hissetmeleri için liderlerin aşağıdaki konulara odaklanmaları gerekmektedir (Johansen, 2017: 124);

- **Rekabet:** Çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla rekabet edecek bir yarışma içinde gördüklerinde hem daha fazla odaklanarak çalışmakta hem de daha iyi hissetmektedirler.
- **Kendine Hakimiyet:** Kendine hakim olan çalışanlar neyi yapıp neyi yapamayacaklarını bilerek sadece işe odaklanırlar ve aldıkları en ufak bir sonuçtan bile mutlu olurlar.
- **Sosyal Bağlantılar:** Birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarıyla ortak amaç için çalışmak çalışanları iyi hissettirmektedir.
- **Maddi Ödüller:** Çalışmalarının sonucunda kazandıkları maddi ödüller çalışanları motive etmektedir.
- **Merak, İlgi:** Çalıştıkları alana ilgi duyan, yeni bilgiler öğrenme merakıyla kendini geliştirme isteği duyan çalışanlar memnun hissetmektedir.
- **Amaç:** Ortak amaç doğrultusunda ekip olarak çalışma duygusu çalışanları motive etmektedir.
- **Başkalarına Yardım Etmek:** Başkalarına yardım etmek ve varlıklarının diğer insan üstündeki olumlu etkilerini bilmek çalışanları memnun etmektedir.

- **Tanınma:** Yaptıkları işin iş yaşamında fark edilip ödüllendirilmesi çalışanları motive etmektedir.

Çalışanların ruhsal, psikolojik ve mental açıdan kendilerini iyi hissetmelerini kurumsal hayata da taşımak ruhsal liderlik sayesinde gerçekleşmektedir. İşletmeler istenen hedeflere ulaşmaya çalışırken bir yandan da tüm paydaşlarına da ortak fayda yaratmayı amaçlamalıdır. Bunun için örgüt için hedeflenen amaç tüm detaylarıyla bilinmeli, istenen etki açık ve net olarak tanımlanmalı ve eylemleri gerçekleştirmenin doğru yolu saptanmalıdır (Tripathi ve Amann, 2018: 21). Ruhsal liderlik psikolojik ve fizyolojik iyiliği sağlarken verimlilik ve adanmışlığı da artırmaktadır (Polat ve Tülübaş, 2013: 44). İşyerinde yapılan ruhsal uygulamaların çalışan ve işletme performansını artırdığını savunan birçok araştırma (Garcia-Zamor, 2003; Balouch vd., 2015; Amirhosseini ve Ghobadi, 2015; Khamse vd., 2015; Molaey vd., 2014) mevcuttur.

Fairholm ve GreenLeaf'in (1977) geliştirdiği hizmetkar liderlik modelini temel alarak yirmi sekiz ruhsal liderlik özelliğini toplum odaklı olma, sürekli gelişim, ustalık, yüksek moral motivasyon, adanmışlık, ruhsallık, idarecilik ve vizyonerlik olmak üzere sekiz ana kategori altında gruplandırmıştır (Fairholm, 1997). Fry (2003) Fairholm'un modelini temel alarak ruhsal liderlik modelini geliştirmiştir (Fry, 2003: 693). Ruhsal liderlik kavramının yaratıcısı olan Fry (2003), ruhsal liderliği aşağıdaki davranışsal özellikleriyle tanımlamıştır (Fry, 2003: 694);

- Gelecek odaklı vizyoner davranış göstermeye hevesli olma,
- İzleyenlerde aidiyet yaratma,
- Ortak amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirme,
- Bireysel ve ekip performansını yükseltme.

Fry (2003) okul, askeri kurum ve kuruluşlar, sosyal yardım kuruluşları gibi birçok farklı alanda faaliyet gösteren kurumda ruhsal liderlikle ilgili yaptığı çalışmaların sonucunda pozitif liderlik temelinde ruhsal liderliği modellemiştir. Ruhsal liderliği temelinde kişinin fiziksel, psikolojik ve ruhsal sağlığına odaklanan huzur, yaşam memnuniyeti ve sosyal sorumluluk çerçevesinde davranan tutum ve değerler bütünü olarak tanımlamıştır (Fry ve Cohen, 2009: 267). Pozitif liderlik dışında Jim Colins'in "İyiden Mükemmele" adlı kitabında yer alan 5 liderlik tipinden 5. Tip lider tanımı ruhsal liderliğe temel oluşturmuştur (Colins, 2001). Fry (2003) ruhsal liderliği "*Çalışana görev ve aidiyet duygusu kazandıran, onun kendisi ve diğerlerini içten motive etmesini sağlayan değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içere bir süreci*" olarak ifade etmektedir. Bu liderlik türü çalışanların gereksinim duyduğu bir ihtiyaçtır (Fry, 2003: 711).

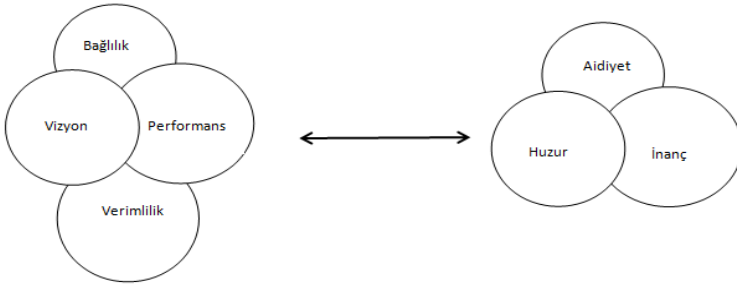
Ortak değerlerin içsel olarak paylaşılıp çoğaltıldığı, kararların bu değerlerin doğrultusunda yönlendirildiği ruhsallık, vizyon ve değerlerin yönlendirmesiyle ruhsal liderlik boyutuna ulaşmaktadır (Tourish ve Tourish, 2010: 207). Ruhsal liderler maddi ve/veya manevi ödül gereksinimi hissetmeden, özel hayatlarından ve

ailelerinden daha fazla zamanı çalışarak geçirirler (Thaczynski ve Arli, 2018: 76).

Ruhsal liderliğin tanımı ve boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı kavramlar bazında değerlendirilmiştir;

- İnsanların ruhsal boyutuna yönelik liderlik modelidir (Fairholm, 1996).
- Ruhsal liderlik insanların inançlarına yönelik bir yönetim modelidir (<https://www.barna.com/Erişim Tarihi: 14/12/2018>).
- Ruhsal liderlik, dini liderliği de kapsayan geniş kapsamlı bir yönetim modelidir (Ashmos ve Duchon, 2000: 135).
- Ruhsal liderlik, Dünya temelinde yapılandırılmış bir yönetim tarzıdır (Fleming, 2004).
- Ruhsal liderlik, hem kendisi hem de takipçileri için aidiyet duygusu yaratarak ortak vizyon yaratmaktadır (Fry, 2003: 694).

Tüm bu ruhsal liderlik modellerinden yola çıkarak ruhsal liderlik boyutlarını aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Fry ve Cohen, 2009);



Şekil 1. Ruhsal Liderlik Modeli (Fry ve Cohen, 2009).

Ruhsal liderlik modeli vizyon, adanmışlık, umut ve inanç olmak üzere 3 temel kavram üzerine yapılandırılmıştır (Fry, 2003);

- *Vizyon*: Ulaşılmak istenen yakın veya uzak geleceği ifade eden vizyon için kişi evreni ve kendini çok iyi tanıyarak hayatın amacını bulmalıdır. Çalışanlar uğruna çalışmaya geçecek bir amaç ve vizyona sahip olduklarında potansiyellerini en yüksek seviyede performansa dönüştüreceklerdir (Toktamışoğlu, 2001: 111).
- *Adanmışlık*: Karşılık beklemeden sahiplenerek davranış göstermek, bireysel olarak kendi içiyle ve çevresiyle uyumlu olmak demektir.
- *Umut ve İnanç*: Manevi dünyada kişinin günümüz ve geleceğe ait umudu ve beklentilerinin olması vizyona ulaşmasını da sağlayacaktır. Çalışanın sonuca ulaşacağına dair inancı olması demek çözmek istediği sorunun cevabını bilmesi anlamına gelmektedir (Seelert, 2009: 3).

Ruhsal liderlikte kişi yaptıklarıyla hem kendini hem de çevresini motive edecek şekilde davranmaktadır (Kurtar, 2009:26). Ruhsal liderlik ile ilgili 140 kaynaktan ulaşılan bilgilerin analizine göre ruhsal liderlik çalışanları ortak amaç doğrultusunda yönlendirip motive ederken diğer yandan kişilerin hayat kalitelerini de artırmaktadır (Karakas, 2009).

“Liderlik güç kullanmak değil, başkalarını güçlü kılmaktır.”

Beniis ve Nanus

Ruhsal liderlik bünyesinde anlam arayışı, aidiyet ve üstün bir sevgi barındırırken, iş yaşamında da anlamlı hedeflere yönelik çalışmayı ve otantik liderliği kapsar (Fry, 2003; Gill, 2014). Ruhsal liderliğin herkesin kazanmasını amaçlaması gerekmektedir (Lips – Wersma vd., 2009). Ruhsal liderlik transformasyonel ve hizmetkar liderliğin bileşimi olan bir model olarak hem sosyal hem de iş amaçlarına yöneliktir (Nicolae vd., 2013). Ruhsal liderlik kavramı ve uygulamaları çalışma yaşamında altı farklı davranışla kendini göstermektedir (Reave, 2005: 657);

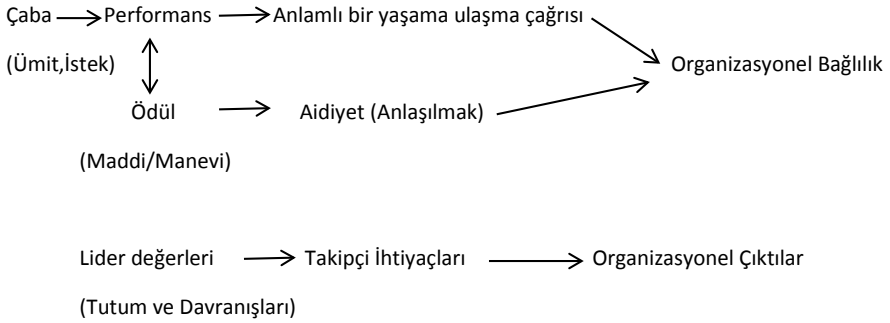
- Başkalarına saygı duymak,
- Adil muamele etmek,
- Dikkat ve özeni ifade etmek,
- Aktif dinleyerek geri bildirim vermek,
- Duyguları etkin yönetmek,
- Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olmak.

Organizasyonlarında ruhsal liderlik modeli uygulamak isteyen yöneticilerin aşağıdaki konulara odaklanmaları gerekmektedir (Yang ve Fry, 2018: 309);

- Çalışanlar ve yöneticiler için anlam ifade edecek ve fark yaratacak ortak vizyon yaratmak,
- Ortak paylaşılan değerler üstüne inşa edilmiş bir kurum kültürü yaratmak,
- Çalışanların kuruma aidiyet ve bağlılık hissetmelerini sağlamak,
- Çalışanlara anlaşıldıklarını hissettirmek,

- Çalışanlara özen ve ilgi göstermek,
- Çalışanların özel hayatlarıyla da ilgilenmek,
- Çalışanlara ruhsal ve zihinsel uygulamalar yaparak bireysel olarak gelişmelerini sağlamak,
- Çalışanlarının güçlü yanlarını ortaya çıkararak, odaklanmak,
- Çalışanların gücünü arttırmaya çalışmak,
- Çalışanlara etik ve felsefi gelişim eğitimleri vermek.

Ruhsal liderlik modeli ile birlikte liderlik kavramına ruh ve karakter katılırken ulaşılması istenen hedefler de daha anlamlı hale gelmiş işletmenin değer ve kültürü de çalışanlar tarafından paylaşılmaya başlamıştır (Mayer, 2000). Ruhsal liderliğin neden ve sonuç bağlamında analizi Şekil 2’de gösterilmiştir;



Şekil 2. Ruhsal Liderlik Nedensel Modeli (Fry, 2003: 695).

Ruhsal liderlerin örgüt içindeki görevleri verimliliği artırmak için kişileri çağırmak, aidiyet hissi yaratıp takdir ederek motivasyonlarını artırmaktır (Fry, 2003). Her geçen gün artan materyalizm ve mutsuzluk nedeniyle insanlar ruhsallık konusuna daha çok yönelmektedirler (Mitroff ve Denton, 1999: 83). Ruhsallığın çalışma

ortamında uygulanması bireysel anlamda mutluluk, huzur ve iş doyumunu sağlarken örgütsel bazda da bağlılık, verimlilik ve performans artışı yanında işten ayrılma niyetine de olumlu etki etmektedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003: 26).

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın özünde ruhsal konulara dikkat çekmesine, Yönetim Akademisinde “Yönetim, Ruhsallık ve Din” alanında bir bölüm açılmasına, ruhsallık konusuna odaklanmış yayınlara (Örneğin, Psychology of Religion and Spirituality, Handbook of Workplace Spirituality) rağmen ruhsallık insan kaynakları yönetimi ve yönetim alanında çok popüler olmuş bir konu değildir (Luthans vd., 2015: 214). Bu bağlamda çalışma yaşamında ruhsal liderlik ile ilgili çok fazla araştırma yapılmamıştır (Bear, 2010). Ruhsal liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok nitel araştırma yada ruhsal liderlik değişkenleri olan umut, vizyon, özveri ve bunların izleyici üzerindeki etkileri ile ilgili olmuştur. Çalışma yaşamı ile ilgili olarak ise verimlilik, adanmışlık, liderin etkililiği, psikolojik bağlanma ile ruhsal liderlik arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir (Arshad ve Abbasi, 2014, Fry vd., 2005, Chen ve Yang, 2012, Javanmard, 2012; Boorom, 2010). Ruhsal liderliğin kişi ve organizasyon bazında sağladığı tüm olumlu sonuçlara rağmen bazı eleştiriler de mevcuttur;

- Çalışanların ihtiyaçlarını organizasyonel ihtiyaçların üzerinde tutması (Krishnakumar vd. 2015).
- Yönetimin kontrolünü zayıflatması (Tourish, 2013).

Fry (2008) tarafından geliştirilen ruhsal liderlik modeli kişinin iç dünyası ve ruhsal deneyimlerini birleştiren kullanışlı bir model

olmasına rağmen aşağıdaki konularda halen üstünde çalışılması gerekmektedir (Wagner, 2018: 209-210; Baloğlu ve Karadağ, 2009:183);

- Ruhsallık gerçekten ölçülebilir mi? Şu ana kadar kullanılan ölçüm yöntemleri yeterli midir?
- Şu ana kadar yapılan ölçüm metotları halen geçerliliğini korumakta mıdır?
- Günümüz insanının ruhsal ihtiyaçlarını karşılayacak kriterler neler olmalıdır?
- Ruhsal liderlik modelinin sürdürülebilirliği nasıl sağlanabilir?
- Ruhsal liderlik uygulamaları organizasyonun vizyonuna ulaşmak için çalışanların inançlarına nasıl etki edecektir?
- Ruhsal liderin organizasyon vizyonu izleyicileri nasıl etkileyecektir?
- Ruhsal lider ve izleyiciler arasında ruhsal bağ yaratan eylemler nelerdir?
- Ruhsal liderliğin bağlılık etkisi organizasyonel çıktılarına nasıl etki edecektir?

Ruhsal liderliğin çalışma ortamında uygulanması için bireyin öncelikle kendinin iyi ve kötü yanlarını bilmesi, kendine ve çevresindeki insanlara güvenmesi ve saygı duyması gerekir sonrasında kendini ruhsal olarak mutlu edecek açık havada yürüme, meditasyon, yoga, kitap okuma ve dua etme gibi aktiviteler yapmalıdırlar (Kurth, 2003: 459). Sürdürülebilirlik ve karımı artırma amaçlı çalışan işletmeler ruhsal liderlik modelini uygulamak

istediklerinde öncelikle işgörenlerin mutluluklarını hedeflemeleri gerekmektedir (Vu ve Gill, 2018:2).

Kaynakça

- Albuquerque, I., Campos Cunha, R., Martins, L. D., & Brito Sa, A. (2014). "Primary Health Care Services: Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Journal of Organizational Change Management*, 27(1): 59-82.
- Amirhosseini, Z., & Ghobadi, S. (2016). "Investigation of Spirituality in The Workplace and Productivity of Human Resources in The Tourism Bank", *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 6(17): 95-110.
- Anderson, H. (2000). "This Placa Hurts My Spirit. Journal for Quality and Participation", 23 (4): 16-17.
- Arshad, A.,& Abbasi, A.S. (2014). "Spiritual Leadership and Psychological Ownership: Mediating Role of Spiritual Wellbeing", *Science International*, 26 (3): 1265-1269.
- Ashmos, D. P.,& Duchon, D. (2000). "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*", 13(3): 249-260.
- Ayrancı, E.,& Semerciöz, F. (2011). "The Relationship Between Spiritual Leadership an Organizational Learning Capacity", *African Journal of Business Management*, 3 (5): 184-190.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi", 58: 165-190.
- Balouch, S., Bolide, M., Balouchi, Z., & Raisi, H. (2015). "What is the Impact of Organizational Spirituality on Productivity of Human Resources", *ISJ Theoretical & Applied Science*, 3(23): 115-121.
- Barlett, C. A. & Ghoshal, S. (2004). Değişen Dünya'da Liderlik içinde Küresel Yönetici Olmak Ne Demektir? (Çeviren: Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul.
- Barua, B., Muchiri, M., Muencon, N., & Burgess, J. (2019). "A Model Exploring Relationships between Positive Leadership, Mediation, Flow and Task Performance", *The Journal of Developing Areas*, 53 (2): 229-238.

- Bear, L.E. (2010). "Contemplative Administration: Transforming the Workplace Culture of Higher Education. *Innovative Higher Education*", 35 (4): 217-231.
- Bekker, C. (2013). "Towards an Integrative Conceptual Model of Organizational Spirituality", *International Journal on Spirituality and Organization Leadership*, 1 (1): 80-93.
- Benefial, M. (2005). "The Second Half of the Journey: Spiritual Leadership for Organisational Transformation", *The Leadership Quarterly*, 16 (5): 723-747.
- Boorum, R. (2010). *Spiritual Leadership: A Study of the Relationship between Spiritual Leadership Theory and Transformational Leadership*. Doctoral Dissertation. Retrieved From Proquest Dissertations and Theses Database.
- Chen, C., & Yang, C. (2012). "The Impact of Spiritual Leadership on Organisational Citizenship Behaviour: A Multi-sample Analysis", *Journal of Business Ethics*, 105 (1): 107-114.
- Chittick, W. C. (1984). *The Sufi Path of Love: The Spiritual Teachings of Rumi*, State University of New York Press, New York.
- Colins, J. (2001). *Good to Grade*, Harper Business, New York.
- Colliton, M.A. (1981). *The Spiritual Dimension of Nursing*. In *Clinical Nursing: Pathophysiological and Psychosocial Approaches* (edited by Beland, I.L. and Passos, J.Y.). 12th edition, Macmillan, New York.
- Covey, S. (1989). *The Seven Habits of Highly Successful People*. Fireside/Simon & Schuster.
- Erdem, H. S. (2010). "İnsan Şahsiyetinin Gelişimine Holistik Bakış: Felsefi Perspektiften Davranışçı ve Bilişselci Ekolün Eleştirisi", *İ. Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1): 179-194.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Fairholm, G. (1996). "Spiritual Leadership: Fullfilling Whole-self Needs at Work", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17 (5): 11-36.

Fairholm, G.W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the new American Workplace*. Westport.com, Prager.

Fairholm, G. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Heart*, Greenwood Publishing Group Inc, Westport, CT.

Filiz, Ş. (2001). “İhvan-ı Safa’ya (10.y.y.) Göre İnsanın Biyolojik ve Psikolojik Yapısı”, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 10: 101-124.

Fikret Paşa, S. (2000). *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri*. Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Fleming, K. Y. (2004). “Soulful Leadership: Leadership Characteristics of Spiritual Leaders Contributing to Increased Meaning in Life and Work”, *Dissertation Abstracts International*, 65 (01), 211A, UMI No. 3120403.

French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2008). *Organizational Behaviour*. John Wiley & Sons Inc., USA.

Fry, L. W. (2003). “Toward a Theory of Spiritual Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14 (6): 693-727.

Fry, L.W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). “Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline”, *Leadership Quarterly*, 16: 835-862.

Fry, I. W., & Cohen, M.F. (2009). “Spiritual Leadership as a Paradigm for Organisational Transformation and Recovery From Extended Work Hours Cultures”, *Journal of Business Ethics*, 84: 265-278.

Garcia Zamor, J. C. (2003). “Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review*”, 63 (3): 355-363.

Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik*. Çeviren: Ahmet Kardam. MESS Yayınları, İstanbul.

- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a Science of Workplace Spirituality. in R.A. Giacalone and Jurkiewicz Handbook of Workplace Spirituality and Organisational Performance. M.E. Sharp, New York.
- Gill, R. (2014). "Spirituality at Work and the Leadership Challenge", *Journal for the Study of Spirituality*, 4 (2): 136-148.
- Greenleaf, L.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey in to the Nature of Legitimate Power and Gradeness*, Paulist Press, New York.
- Hamid, N., & Dehghanizadeh, Z. (2012). "The Relationship Between Spirituality, Organizational Commitment and General Health With Job Performance of Clinical Nurses", *Quarterly Journal of Nursing Management*", 1 (2): 21-28.
- Jamshidi Ghahfarkhi, F. & Hayati, Z. (2014). "Assessing the Impact of Organizational Spirituality on Productivity of Human Resource in Libraries", *Journal of Librarianship and Information*, 3 (1): 27-50.
- Javanmart, H. (2012). "The Impact of Spirituality on Work Performance in the Indian Journal of Science and Technology", 5 (1): 1961-1966.
- Johansen, B. (2017). *The New Leadership Literacies*. Berrett-Koehler Publishers, Canada.
- Karakaş, F. (2010). "Spirituality and Performance in Organisations: A Literature Review", *Journal of Business Ethics*, 94 (1): 89-106.
- Khamse, F., Ghadri, A., & Haghtalab, H. (2015). The Investigation of Effect of Organizational Spirituality on The Performance of Employees of Education Department in Torbate Jam. The First National Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship in Economic Terms Resistive, 8 October 2015, Mashhad.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational Behavior*. 2nd Edition, McGraw-Hill Irwin, United States.
- Kok, J. & Jordaan, B. (2019). "The Metanarraphors We Lead and Mediate by: Insides from Cognitive Metaphor Theory in the Context of Mediation in a VUCA World", *Contributions to Management Science*, Springer Open, 1-27.

- Konz, G. & Ryan, F. (1999). "Maintaining an Organizational Spirituality: No Easy Task", *Journal of Organizational Change Management*, 12(3): 200-210.
- Korkut, A. (2012). Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Krisnakumar, S. Houghton, J.,D., Neck, C.P., &Ellison, C.N. (2015). "The "good" and the "bad" of Spirituality Leadership", *Journal of Management Spirituality and Religion*, 12(1): 17-37.
- Kurt, K. (2003). Spirituality Renewing Ourselves at Work. In R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organisational Performance*. M. E. Sharp, New York.
- Kurtar, Ş. (2009). Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lama, D. (1999). *Ethics for the New Millennium*, Putham, New York.
- Legere, T. (1984). "A Spirituality for Today", *Studies in Formative Spirituality*, 5: 375-383.
- Levinson, H. (2011). *Liderlik Psikolojisi*. 2. Bası, Çeviren: Dinç Tayanç, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Levy, R.B. (2000). "My Experience as Participant in the Course of Spirituality for Executive Leadership", *Journal of Management Inquiry*, 9(2): 129-131.
- Lips – Wiersma, M, Dean, K.L. & Fornaceiari, C.J. (2009). "Theorizing the Darkside of Workplace. Spirituality Moment", *Journal of Management Inquiry*", 18 (4): 288-300.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press, United States Of America.
- Marler, K. L, & Hadaway, C. K. (2002). "Being Religious or Being Spiritual in America: A zero-sum Proposition", *Journal for the Study of Religion*", 41 (2): 12-14.

- Martinez, R. J. & Schmidt, D. (2005). *Spiritual Leadership and the Quest for Survival in Organizations*. Christian Business Faculty Association Conference, San Diego.
- Mayer, J.D. (2000), "Spiritual Intelligence or Spiritual Consciousness?", *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1): 47-56.
- Mijares, S. G. (2006). "The Bossom and Rose Stem: The Relationship of Spirituality and Religion", *Journal of Humanistic Psychology*, 46(4): 10-14.
- Mitroff, I., Denton, E. (1999). "A Study of Spirituality in the Workplace. Sloan", *Management Review*, 40 (4): 83-92.
- Mische P. (1982) *Toward a Global Spirituality*. In *The Whole Earth Papers* (Mische P. ed.), Global Education Associates, East Orange, New Jersey.
- Molaey, M., Mehdad, A., & Golparvar, M. (2014). "Relationship of Spirituality in Workplace, Internal Motivation and Work Engagement With Task Performance", *JSR*, 15 (56): 47-55.
- Moxley, R.S. (2000). *Leadership and Spirit*, Jossey-Bas., San Fransisco.
- Nicolae, M., Ione, I., & Nicolae, E. (2013). "The Research Agenda of Spiritual Leadership: Where do we stand?", *Review of International Comperative Management*, 14 (4): 551-566.
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & İsmail, Y., (2013). "Establishing Linkages Between Religiosity and Spirituality on Employee Performance", *Employee Relations*, 35 (4): 360-376.
- Öz, F. (2003). *Sağlık Alanında Temel Kavramlar*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Özdoğan, Ö. (2015). "Ruhsal Yaklaşım ve İnsan: Türkiye'de Bir Uygulama Örneği", *Tasavvuf: İlmi ve Akademik Araştırma Dergisi*, 6 (15): 137-152.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. 4. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Papacostas, S. (2015). *Madness and Leadership*. Edward Elgar Publishing, USA.

Polat, S. (2011). "The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership Ualities Display According to Students in Faculty of Education", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15: 2033-2041.

Polat, S., & Tülübaş, T. (2013). "Üniversite Hazırlık Sınıfı Öğrencilerine Göre Öğretim Elemanlarının Ruhsal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri", *Eğitim ve Bilim*, 28 (170): 32-47.

Reave, L. (2005). "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 16 (5): 655-687.

Schultz, D., & Schultz, S. E. (2010). *Psychology and Work Today*. Tenth Edition, Pearson, United States of America.

Seelert, B. (2009). *Start with the Answer*. John Wiley&Sons Inc., United States of America.

Sheikhy, A., Farzan, F., & Gheisari, F. (2015). "Explaining the Relationship Between Organizational Spirituality, Organizational Loyalty, Engagement and Organizational Citizenship Behavior", *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3 (3): 150-162.

Sherafati, M., Mohammadi, R., & İsmail, M. N. (2015). "The Study of the Effect of Organizational Culture on Organizational Spirituality", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4 (1): 165-172.

Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). "Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives", *Journal of Instructional Research*, 7 (1), 80-89.

Taslaman, C. (2007). "Bedenin ve Ruhun İki Ayrı Cevher Olup Olmadığı Sorununa Karşı Teolojik Agnostik Tavır", *Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 33 (2): 41-68.

Thaczynski, A., & Arli, D. (2018). "Religious Tourism and Spiritual Leadership Development: Christian Leadership Conferences", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35 (2018): 75-84.

Thomson, S. (2005). *Leading From the Eye of the Storm: Spirituality and Public School Improvement*, Rowman & Littlefield Education, Lanham, MD.

Togay, U. (2015). *Okul Yöneticilerinin Ruhsal Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Mersin Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot Pantolonlu Yönetici*, Mediacat Yayınları, Kapital Medya, Ankara.

Tourish, D., & Tourish, N. (2010). "Spirituality At Work, And its Implications for Leadership and Followership: A Post-Structuralist Perspective", *Leadership*, 6(2):207-224.

Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Hov, istsusecs, Routledge.

Tripathi, S., & Amann, W. (2018). *Corporate Yoga. Aprimer for Sustainable Humanistic Leadership*. Age Publishing, United States of America.

Wagner, T.A. (2018). *Exploring the Spiritual Leadership Practices of Female Private College and University Presidents*. Desertation Thesis. Adrian Dominican School of Education Barry University, USA.

Wolf, E. (2004). "Spiritual Leadership: A New Model", *Healthcare Executive*, 19 (2): 22-25.

Vu, M. C. & Gill, R. (2018). "Letting go of the Raft – The Art of Spiritual Leadership in Contemporary Organisations From a Budist Perspective", *Using Skilfull Means. Leadership*", Durham Reasearch Online, 1-30.

Yang, M. & Fry, L. W. (2018). "The Role of Leadership in Reducing Healthcare Worker Burnout", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15 (4): 305-324.

Yılmaz, H. (2010). *Stratejik Liderlik*. Kum Saati Yayınları, İstanbul.

Zinn, L. M. (1997). "Spirituality in Adult Education", *Adult Learning*, 8 (5-6): 26-30.

Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). "The Emerging of Religiousness and Spirituality: Problems and Prospects", *Journal of Personality*, 67 (6): 889-919.

<https://www.barna.com/research/church-priorities-for-2005-vary-considerably/>; Erişim Tarihi: 14/12/2018.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c1c95a47a8133.62045171:
Erişim Tarihi: 21/12/2018.

BÖLÜM 7

SİMBİYOTİK LİDERLİK

Sevda DEMİR*

“Çalışanlarınızın kendilerini adaması için önce sizin kendinizi adadığınızı görmeleri gerekir. Çalışanlarınızın coşkulu olması için sizi de coşku dolu görmesi gerekir. Çalışanlarınızın inançlı olması için sizin inancınızı görmeleri gerekir. Çalışanlarınızın sıkı çalışmayı arttırmaları için sizin sıkı çalıştığınızı görmeleri gerekir.”

Jeffrey Gitomer

Simon Sinek insan odaklı liderlerin önemini anlatmak için yazdığı “Masaya En Son Liderler Oturur” adlı kitabında, ABD ordusunu ve özellikle Amerikan Deniz Piyade sınıfını gözlemlemiştir. Söz konusu bu ekibin güçlü bir kültüre ve ortak değerlere sahip olduğunu vurgulamıştır. Ekip, takım çalışmasının önemine vakıf olmakla birlikte üyeler arasında güven ortamı söz konusudur. En önemlisi de başarı için insanların ve ilişkilerin önemini farkındadırlar. Yemek saati için toplandığında, en alt rütbelilere en önce ve en üst rütbelilere en son servis yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte herhangi bir emir verilmediği de dikkatlerden kaçmamaktadır. Denizciler için bu olağan bir ritüeldir. Bu son derece basit davranış biçiminin özünde deniz piyade sınıfının



*Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi Bölümü.

liderlikle ilgili bakış açısı yatmaktadır. Denizci liderlerin masaya en son oturması beklenir. Çünkü liderliğin gerçek bedeli, başkalarının gereksinimlerini kendinizinkinin önüne koymaya istekli olmaktır. Büyük liderler öncülük etme ayrıcalığına sahip oldukları kişileri samimiyetle önemser ve liderlik ayrıcalığının gerçek bedelinin, kendi çıkarlarını yok saymak olduğunu bilirler (Sinek, 2015: 14-15).

Bir organizasyonun uzun vadede başarılı olması için yalnızca iyi yönetim yeterli değildir. Eksik olan unsur iyi zamanlarda da kötü zamanlarda da ortak değerler etrafında toplanabilen insanlardan oluşan organizasyon yapısını oluşturabilen lider(ler)dir. Liderler öncülük ettikleri kişilere ilham kaynağı olabildiklerinde, bu insanlar daha iyi bir gelecek hayal edebildiklerinde, daha fazla öğrenmek için zaman ve çaba harcadıklarında, organizasyonları için daha fazlasını yaparlar ve bu sırada her bir bireyde lider haline gelir.

Simbiyosis Kavramı

Simbiyosis, bir arada bulunan canlıların karşılıklı fayda sağlamasına yönelik bir ilişki modeli olup, doğada çok sayıda canlı türünde görülmektedir. Simbiyotik yaşayan canlılar birlikte evrimleşmiş olup, hayatta kalabilmek için birbirlerine ihtiyaç duyarlar (Beaver, 1989: 122).

Smith (1997: 4), simbiyosis kavramını, *iki tarafın (lider/takipçi) belirli bir amaç için birlikte hareket etmesi ve bu birliktelikten karşılıklı fayda elde etmesi* şeklinde tanımlamaktadır.

Escbach ve Henderson'a göre (2010: 24) simbiyosis kavramı, *bir grup bireyi ve bu gruptaki bireyler arasındaki işbirliği ilişkilerini ifade etmektedir.*

Aslında biyolojik kökenli bir terim olan simbiyosis kavramını Walpole vd. (2011: 366), *her iki tarafın da karşılıklı fayda elde ettiği organizmalar arasındaki ilişki* şeklinde tanımlamaktadır.

Özetle, simbiyosis kavramı, biri diğerine fiziksel olarak bağlı ya da biri diğerinin içinde yaşayan organizmaların durumunu ifade etmektedir. Bu yaşam biçiminin temelinde bir organizmanın büyümesi diğer organizmanın varlığına bağlıdır (Zaccaro ve Horn, 2003: 770).

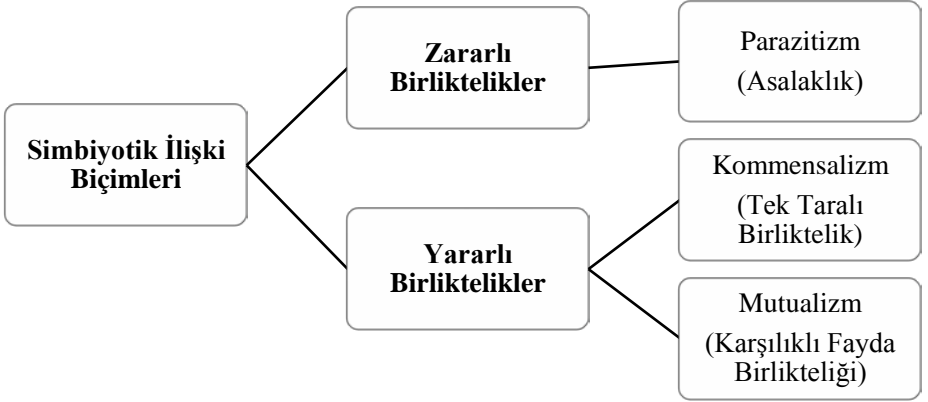
Simbiyotik İlişki Kavramı ve Türleri

Tüm canlılarda olduğu gibi bireyler arasındaki birlikte yaşama güdüsü, bireyleri ekonomik ve endüstriyel ilişkiler içerisinde bir arada tutmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi simbiyotik ilişki kavramının temelinde canlıların ya da organizasyonların değişen çevre şartları karşısında varlıklarını sürdürebilme ve rekabet üstünlüğü sağlama çabaları bulunmaktadır. Yani bu ilişki tarzının çıkış noktası iki veya daha fazla canlının ya da organizasyonun belirlenmiş bir hedef doğrultusunda birlikte çaba göstermeleridir.

Davis ve Eisenhardt (2007: 42) simbiyotik ilişkiyi *“yenilikçi potansiyele sahip olan iki farklı örgüt arasındaki etkileşimleri kuvvetlendirmeyi ve bir örgütün diğer örgütün strateji ve yapısında oluşan değişimlere uyum göstermesini sağlayan ilişkiler ağı”* olarak tanımlarken; Doğan (2007: 91) ise simbiyotik ilişkiyi, *“benzer olmayan türlerin birlikte yaşaması, sahip olduklarını diğerleri ile*

paylaşması ve bu durumun sürekli olması halinde her iki tarafında yaşamını devam ettirebilmesi” şeklinde tanımlamaktadır.

Simbiyotik ilişki durumunda, iki taraf da birbirine karşı baskın değildir. Taraflar, birbirine fayda sağlayarak ortak amaçlara ulaşmak için çalışırlar (Smith, 1997: 4). Simbiyotik bir ilişki, başarılı olmak (hayatta kalmak) için çaba harcayan iki veya daha fazla canlının ya da organizasyonun birbirlerine güvenmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Simbiyotik ilişki biçimleri Şekil 1’de gruplandırılmıştır.



Şekil 1. Simbiyotik İlişki Biçimleri (Dönmez ve Çelik, 2017: 305)

- **Kommensalizm (Tek Taraflı Birliktelik):** Kommensalizm terimi 1876 yılında Belçikalı Paleontolog ve Zoolog *Pierre-Joseph Van Beneden* tarafından mutualizm terimi ile birlikte literatüre kazandırılmıştır. Beneden, öncelikle yırtıcıları takip ederek onların geride bıraktığı artık yiyeceklerini yiyen hayvanların faaliyetlerini tanımlamak için kommensalizm ifadesine yer vermiştir. Bu tür bir birliktelikte, yaşayan iki varlıktan biri yarar sağlarken diğeri hiçbir

yarar sağlamamaktadır (Boucher vd., 1982: 317). Köpekbalıkları ile onlara tutunarak yaşayan küçük balıklar tek taraflı birlikteliğe verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesidir.

- **Mutualizm (Karşılıklı Fayda Birlikteliği):** İki farklı organizmanın birbirlerinden yarar sağlaması sonucu oluşan, karşılıklı fayda esasına dayalı bir yaşama biçimidir. Bu yaşam biçimine mutualizm, bu birlikteliğe taraf olan canlılara da mutualist denilmektedir. Söz konusu iki taraf (mutualist), çok uzun sürelerde birbirlerine muhtaç bir şekilde yaşamaktadırlar. Karşılıklı fayda birlikteliğine verilebilecek en güzel örneklerden bir tanesi şüphesiz Nil timsahları ile yağmur kuşları arasındaki ilişkidir. Yağmur kuşları Nil timsahının ağzında bulunan parazitleri ve yiyecek parçacıklarını temizler. Nil timsahı ağız ve diş temizliğini yaptırırken yağmur kuşları da beslenme ihtiyacını karşılamış olur (Walpole vd., 2011: 479).

- **Parazitizm (Asalaklık):** Bir canlının içinde veya üzerinde yaşayarak besinini ondan elde etmesi şeklindeki yaşama biçimidir. Parazit olarak yaşayan canlı fayda elde ederken konak canlı bundan zarar görmektedir. Parazitizmde, parazit canlı genellikle konak canlıyı yok etmez fakat onu rakiplerine ve diğer stres kaynaklarına karşı zayıf düşürür (Solomon vd., 2011: 1218). İnsanlar ve hayvanlarda hastalık yapan bakteri, virüs, mantar vb. parazit olarak kabul edilebilir. Doğrudan öldürücü olmamakla birlikte konak canlının yaşam kalitesini yavaş yavaş düşürerek zarar görmesine neden olmaktadır.

Özetle, *kommensalizm*, iki türden birinin yarar görürken diğer türün bu durumdan ne yarar ne de zarar görmesidir. *Mutualizm*de her iki

tarafıta birliktelikten yarar elde ederken; **parazitizm**de bir taraf yarar sağlarken diğer tarafın zarar görmesi söz konusudur.

“Güven makinayı yağlamak gibidir. Sürtünmeyi azaltır ve daha iyi performans koşulları yaratır.”

Simon Sinek

Simbiyotik Liderlik

Rekabet koşullarının daha da acımasızlaştığı günümüz pazarlarında, organizasyonlar arasında **“var olmak adına yok etme”** stratejisi yerine, **“karşılıklı fayda sağlayarak daha uzun süre var olma”** anlayışının benimsendiği görülmektedir. Bu anlayışla, organizasyonlar karşılıklı fayda elde edebilmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmektedirler. Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve organizasyonların insana bakış açısındaki değişimlerin sebep olduğu modern sonrası yaklaşımlar, organizasyonları, hayatlarını devam ettirebilmeleri adına değişen çevre koşullarına uyumlu stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. Böylece organizasyonlar yenilikçi ve çalışanların yaratıcılıklarını ön plana çıkaran esnek yapılar kurmaya gayret göstermişlerdir.

Bu minval üzere simbiyotik ilişkinin karşılıklı fayda sağlamaya yönelik bir yaklaşım olmasından dolayı organizasyonların daha uzun süre var olma anlayışı çerçevesinde kazan-kazan stratejisini izledikleri görülmektedir. Söz konusu simbiyotik ilişkilerin var olduğu bir yapıda liderlik tarzının da farklı olması doğal bir durum olarak düşünölmelidir.

Simbiyotik liderlik, genel anlamda, “*Organizasyonel yapıya dâhil olan tüm üyelerin maksimum katkısıyla organizasyonun toplam performansını artırmayı amaçlayan liderlik tarzı*” şeklinde tanımlanabilir (Köksal, 2011: 56).

Örgütsel felsefede, simbiyotik liderlik büyük bir değişimi simgelemektedir. Simbiyotik liderliğin teşviki sayesinde, tüm organizasyon üyelerinin katkısı ile örgütsel performansın artması mümkün hale gelir. Bu nedenle, yönetici ve çalışanlar birbirlerinin başarısında ve kariyerinde etkisi olan birbirine bağlı ortaklar olarak kabul edilmektedir (Edwards, 1992: 28).

Simbiyotik liderlik yaklaşımında, bütün üyeler organizasyon içerisinde gösterdikleri performansları oranında ödüllendirilmektedirler. Bu sayede örgüt ve örgüt üyeleri karşılıklı fayda sağlayacaklardır. Simbiyotik liderliğin temel prensibi olan kazan-kazan stratejisi bu şekilde hayata geçirilmektedir. Kazan-kazan stratejisi sayesinde maksimum performans elde edileceği varsayılmaktadır. Öyle ki sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda organizasyonların tek başlarına ayakta kalabilmeleri ziyadesiyle zordur. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek adına organizasyonlar farklı şekillerde diğer organizasyonlarla simbiyotik ilişkiler geliştirmektedirler.

Simbiyotik liderlikte güven en önemli unsurdur. Liderler ve çalışanlar birbirlerine karşı sorumlu olan ortaklardır. Karşılıklı olarak birbirlerinin kariyer hedeflerine ve bireysel başarılarının sürekliliğine

katkı sağlamaktadırlar. Bu tarz oluşturulan ilişki ise her iki taraf için faydalı olmakta ve işletmeyi başarıya ulaştırmaktadır.

Şüphesiz bireyler ve örgütler için bu denli önemli olan simbiyotik liderliğin ilişkili olduğu birçok kavram vardır. Ancak burada olmazsa olmaz nazarıyla bakılması gereken birkaç kavrama değinilecektir:

- **Sinerji:** Simbiyotik liderler simbiyotik bir sinerji oluştururlar. Organizasyonlarda farklı bilgi, yetenek ve beceriyle donanmış çalışanları, iş birliğine yönlendirerek belirlenen amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayan bireylerdir. Örneğin, bir kişinin bir eliyle alkış tutabilmesi imkânsızdır. Fakat diğer elini de kullanarak alkış tutması mümkündür. İki el ile oluşturulan bu güç sayesinde sinerji oluşturulur. Diğer bir ifade ile bir sistemin sağladığı toplam katkı, kendisini oluşturan alt sistemlerin her birinden ayrı ayrı elde edilen katkıların toplamından daha fazlasıdır denilebilir (Eren, 2000: 199). Sinerjik bir işbirliği, belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen tarafların uyumlu bir şekilde çaba göstermesidir. Ortak bir amaç için bir araya gelen bireyler rekabet avantajı kazanabilmek için karşılıklı fayda elde etmeyi istemektedirler.

Daha basit bir örnekle ifade etmek gerekirse, üniversiteden mezun olan bir gencin diplomasını almak üzere sahnede yürürken gurur duymasının ve kendine güveninin aynı zamanda statüsünün yükseldiğini hissetmesinin nedeni serotonin hormonudur. Üniversiteden mezun olan kişinin diplomasını alırken damarlarında dolaşan serotoninini hissettiği anda izleyiciler arasında yerini almış ebeveynleri de aynı serotonin patlamasını hisseder ve aynı derecede

gururlu olur. Serotonin, ebeveyn ile çocuk, öğrenci ile öğretmen, koç ile oyuncu, patron ile çalışan, lider ile ekip üyesi arasındaki bağları güçlendirmeye yardımcı olur. Bu nedenle ödüllendirilen kişi ilk teşekkürü başarısında desteği ve himayesi olan kişilere yapar. Yapılan fedakârlığın buna değdiğini hissettirmeye çalışır. Bireyler ne kadar takdir ve saygı toplarsa, ekipteki statüsü o derece artacaktır. Bu durumda karşılıklı motivasyon sağlanacaktır. Ekip üyelerinin başarması için ekip içinde en fazla çalışanlar, ekip tarafından lider ya da ekibin “alfa”sı olarak görülecektir. Aslında alfa olmak, ekibin güçlüsü, destekçisi, diğerlerinin kazanması adına zaman ve enerji harcamaya gönüllü olan liderliğin ön koşuludur (Sinek, 2015: 76-77).

- **Değişim:** Liderliğin kavramsallaştırılmasında değişim kilit rol oynamaktadır. Middlehurst (1997) çalışmasında değişim ve liderlik arasındaki simbiyotik ilişkiye dikkat çekmiştir. Bu ilişki de değişim, liderlik ihtiyacını ortaya çıkarırken; liderlik, değişimin başlamasını ve sürdürülmesini sağlayan unsur olarak kabul edilmektedir (Newton, 2002: 187).

- **Rekabet:** Bireyler arasındaki simbiyotik ilişki tipi, doğal çevreye karşı verilen yaşam mücadelesi ve sosyal gruplar arasındaki karşılıklı yardımlaşmaya bağlı dayanışma esası üzerine kurulmuştur. Birbirine muhtaç bireyler arasında, çatışma ve yok etme davranışı yerine birbirlerini grup dışındaki bireylere ve uygun olmayan çevresel koşullara karşı koruma prensibi benimsenmektedir. Bu prensibin var olduğu ve kabul edildiği bir organizasyon (birliktelik) içerisinde taraflar arasında her hangi bir çatışma söz konusu olmaz. Çatışmanın

var olması halinde ise ortak amaç unutulmuş ve taraflar birbirlerini yok etmeye yönelmiş olurlar (Köksal, 2011: 59). Bu durumda taraflar arasında simbiyotik ilişkiden söz edilemez. Daha net bir ifade ile simbiyotik ilişki, taraflar arasındaki rekabeti reddetmeksizin, rekabetten kaynaklanan zararı minimum düzeyde tutmak ve hatta rekabetten faydalanma yoluyla, birlikte hareket ederek, birbirini yok etmeye çalışmak yerine varlıklarını sürdürebilmelerini öngörmektedir. Çünkü tıpkı bireyler gibi organizasyonlar da hayatta kalabilmek için aynı kaynakları paylaşmak zorunda oldukları diğer organizasyonlara ihtiyaç duymaktadırlar.

“En iyi buğday yarışması düzenlenmiş. Bu yarışmaya katılan bir çiftçi büyük ödülü almaya hak kazanmış.

Yarışma sonunda başarısının sırrı sorulduğunda çiftçinin cevabı gayet net olmuş: kendi buğday tohumlarını komşularıyla paylaştığım için demiş. Tepki çeken bu cevap karşısında katılımcılardan rekabet, yarışma gibi



kavramlarında içinde bulunduğu sesler yükselmiş. Çiftçi gayet kendinden emin bir halde neden olmasın demiş. Rüzgâr olgunlaşmakta olan buğdaydan polen alır ve bir tarladan diğerine taşır. Bu durumda komşularımın kötü buğday yetiştirmeleri demek benim ürünümün de iyi olmaması demektir. En iyi buğdayı yetiştirmek için komşularımın da iyi buğdaylar yetiştirmesi gerekir demiştir. Hiçbir başarı tesadüf olmadığı gibi tek başına da elde edilmemiştir.

Mutlaka o başarının elde edilmesine destek veren gizli kahramanlar olacaktır” (Bakan ve Doğan, 2013:169).

• **Takım Çalışması:** Takım, birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda bireyden oluşan grup şeklinde tanımlanabilir. Bu bireylerin, ortak amacı, performans hedefleri ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu sayabilecekleri ortak yaklaşımları bulunmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1994: 45).

Takımların veya ekiplerin günümüz rekabet ortamında önemi aşikârdır. Takım üyelerinin birbirlerine verdikleri destek sayesinde takım performansının, aynı zamanda organizasyon etkinliğinin de artış gösterdiği yapılan birçok çalışmayla kanıtlanmıştır. Bu noktada, simbiyotik bir iklimin var olduğu bir organizasyon yapısında takımların ve takım çalışmasının önemi büyüktür. Mevsimsel nedenlerle göç eden ve göç esnasında birlikte hareket eden yaban kazlarının davranışları simbiyotik takım çalışmasına örnek olarak gösterilebilir.

“Ördek familyasından olan, kamışlı sulara yaşayan, yalnız bitki ile beslenen büyük ve göçücü bir kuş olan yaban kazları, göç için “V” şeklinde hareket etmektedirler. Grup içerisindeki her kuşkanatlarını çırptığında arkasında takip eden kazı kaldıran bir hava akımı oluşturur. Bu sayede “V” şeklinde hareket eden kaz grubu, birbirlerinin kanat çırpışları sonucunda ortaya çıkan hava akımını kullanarak uçuş menzillerini %70 oranında daha uzun uçuş mesafesine dönüştürebilirler. Bir kaz yola çıktığı grubundan ayrıldığında uçmakta güçlük çeker. Buna diğerkazların oluşturduğu

hava akımının dışında kalması neden olur. Grubun başında giden kaz herhangi bir hava akımından yararlanamaz. Bu nedenle diğer kazlara nazaran daha çabuk yorulur. Vakti geldiğinde en arkaya geçerek dinlenme imkânı bulur ve hemen arkasındaki kaz lider konumuna geçer. Bu değişim sürekli yapılmakla birlikte ekipte yer alan her kaz, grubun her noktasında görev almış olur. Öndeki kazların uçuş hızları yavaşladığında gerideki kazlar daha hızlı gitmek üzere öndekileri bağırarak uyarırlar. Eğer gruptaki bir kaz hastalanırsa ya da avcı tarafından vurulup uçamayacak duruma gelirse; düşen kaza yardım etmek amacıyla ekipteki iki kaz yardım için gruptan ayrılır. Yardım için inen iki kaz, düşen kazın durumuna göre bir başka kaz grubuna katılırlar. Böyle bir durumda hiçbir kaz grubu yeni gelen kazları reddetmezler” (Doğan, 2006: 63-64).



Yaban kazlarının söz konusu karşılıklı fayda esasına dayalı ilişkilerinden çıkarılabilecek sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Tıpkı yaban kazları gibi belli hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmak için bir araya gelen bireyler, birlikte hareket ettiklerinde hedeflerine daha kolay ve çabuk erişirler.
2. Aynı gemide olan (aynı amaç uğruna bir araya gelen) bireyler ekip üyeleriyle sürekli bilgi alışverişi ve işbirliği içerisinde olmalıdır.

3. Ekip üyeleri arasında vakti geldiğinde rotasyona imkân tanınmalıdır.

4. Başarılı olmak için uyarılar tepki ile değil, sevinç ve takdir ile karşılanmalıdır. Bu şekilde ekip üyeleri arasındaki sinerjinin artarak devam etmesi sağlanır.

• **Personel Güçlendirme:** Simbiyotik liderlik anlayışında, her bir organizasyon üyesinin maksimum katkısı öngörülmektedir. Her bir organizasyon üyesi için grup kimliğinin desteği ile oluşan ekip ruhu, etkili bir motivasyon kaynağıdır. Üyeler için diğer bir motivasyon kaynağı ise performans değerlendirme ve ödüllendirme hususundaki pozitif inançlarıdır. Simbiyotik liderlik, tüm üyeler için organizasyonel verimliliğe ulaşmakta; karşılıklı güven, katılımcı liderlik ve simbiyotik ekip çalışması gibi önemli yararlar sağlamaktadır (Edwards, 1992: 33). Simbiyotik liderliğin benimsendiği bir organizasyon yapısında liderler, ekipteki her bir üyenin yaratıcılığını ortaya çıkarmak için uygun ortam hazırlarlar. Bu sayede üyelerin yeni fikir üretme ihtimalleri artar. Çünkü kendisini değerli ve güçlenmiş hisseden ekip üyesi yaratıcılığını kullanarak yeni fikirler üretebilir. Şüphesiz bu durumu kolaylaştıran temel unsur üyeler tarafından kabul gören simbiyotik liderlik tarzıdır.

“Davranış biçiminiz, yanınızda çalışanların daha fazla hayal kurmalarına, daha fazla öğrenmelerine, daha fazla emek harcamalarına ve daha fazlası olmalarına ilham veriyorsa, siz iyi bir lidersiziz.”

John Quincy Adams

Simbiyotik Liderliğin Özellikleri

İnsan doğasına uygun çalışma ortamı oluşturabilen liderler, sadece insana değer verdikleri için performanslarını feda etmiş olmazlar. Aksine çalışanlarına değer veren, empati kurabilen, çalışanlarını sadece sayısal hedeflerine ulaşmakta kullanılabilecek bir araç olarak görmeyen liderler, bu prensiplerinden dolayı organizasyonlarını dengeli, yenilikçi ve yüksek performanslı hale getirirler. Bu tarz liderler, çalışanlarını, paraya hükmetmek için yönetilmesi gereken bir meta olarak değil de parayı, çalışanlarını geliştirebilecek bir meta olarak görürler. Bunun karşılığı olarak da çalışanlar organizasyonlarının her gün biraz daha büyüdüğünü görebilmek için canla başla çalışırlar.

Birlikte var olma anlayışından doğan simbiyotik liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Amar, 2001: 128);

- Örgüt üyeleri arasında güveni sağlar,
- Ortak inanç ve değerler sistemi oluşturarak üyelerin örgüte olan katkılarını arttırmaya çalışır,
- Adil ödüllendirme politikaları oluşturur,
- Üyelerin örgüt amaçları doğrultusunda hizmet etmelerini sağlar,
- Örgütteki yaratıcılığı ve inovasyon faaliyetlerini teşvik eder,
- Örgüt üyelerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için uygun örgütsel ortamı oluşturur (Köksal, 2011: 64),

- Kazan-kazan stratejisi doğrultusunda tarafların karşılıklı fayda elde etmelerine dayalı yetenekli bilgi çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarını arttırır (Liu vd., 2003: 137).

Güven Kazanmak İçin Güven Vermek Gerek

Bob Chapman, kısa bir süre önce Güney Carolina’lı şirket olan Hayssen Sandiacre’i satın alan Barry Wehmiller’ın CEO’sudur. Chapman’ın, satın aldığı şirketlerin çoğu sıkıntı içindedir. Finansal yapıları zayıf olduğu gibi şirket kültürleri de kötü durumdadır. Genel de başka CEO’lar satın aldıkları şirkete yanlarında danışmanlardan oluşan bir ekip ve stratejiyle, herkese “şirketi kârlı hale getirmek” için ne yapmaları gerektiğini söylemeye giderler. Chapman ise tam tersine, satın aldığı diğer şirketlerde de yaptığı gibi çalışanların söylemek istediklerini dinlemekle işe başladı. Şirketin yirmi yedi yıllık emektarı olan Ron Campbell ile görüştü. Campbell ilk başta şirkette işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşmaktan çekindi. Bu tereddüdünü gidermek için Bob Chapman’a “öncelikle gerçekleri söylersem yarın hâlâ bir işim olacak mı?” diye sordu. Bu soru karşısında Chapman “bugün anlattıklarınla ilgili yarın bir sorun yaşarsan beni ara” diye güvence verdi. Bu cevaptan sonra rahatlayan Campbell şirket hakkındaki gerçekleri uygun bir şekilde dile getirdi. “Her sabah, fabrika çalışanları makinelerinin önünde dikilir, herkes zil sesiyle birlikte çalışmaya başlamayı bekler. Zil sesiyle birlikte önlerindeki makineyi çalıştırarak işe başlarlar. Makine uğultularının diğer sesleri bastırıldığı iki saatlik çalışma süresinin ardından yeni bir zil sesi duyulur ve işçiler mola verir. Makineler durur ve neredeyse bütün

işçiler ihtiyaçları için veya dinlenmek için yerlerini terk eder. Bazıları ise yerlerinde kalır, yeniden çalışmaya başlamalarını haber veren zil çalana dek dinlenir. Birkaç saat sonra bu kez öğle yemeği zamanını bildirmek için, zil yeniden çalar. Sürekli tekrar eden bu döngü içerisinde sürekli takip eden bir çift göz varmışçasına herkes tedirgindir. Fabrikadan içeri girerken puantöre basılan kart, öğle yemeğine giderken basılan kart, yemekten dönülünce basılan kart ve iş çıkışı basılan kart... Tüm çalışanlar (mühendisler, muhasebeciler, ofis çalışanları ve işçiler) işe aynı kapıdan girmektedir. Ancak devamında ofis çalışanları ile tesis çalışanları farklı yönere gitmektedir. Aslında farklılıklar buradan itibaren kendini göstermektedir. Tesis çalışanları mola için zilin çalmasını beklemek zorunda kalırken, ofis çalışanları istedikleri zaman çay kahve molası verebiliyor. Aynı şirket içinde farklı iki şirket varmış gibi algılanıyor. Tesis çalışanları yani makinelerin başında duran kişiler ne kadar çaba sarf ederlerse etsinler şirketin kendilerine güvenmediklerini düşünüyorlar. Bir ofis çalışanı evini arayıp gecikeceğini bildirmek istese dilediği vakit şirket telefonunu kullanma hakkına sahip, ancak bir işçi aynı durum için zilin çalmasını beklemeli ve şirket telefonunu kullanmak için izin almalı”.

Dinledikleri karşısında çok etkilenen Chapman personel müdürüne dönerek en kısa sürede puantörleri söküp zilleri kaldırmalarını söyledi. Amacı şirkete empati yerleştirmektir. Chapman, ofis çalışanı ya da tesis çalışanı diye ayırmaksızın herkesi insan olarak görmeyi tercih ederek, herkesin aynı şekilde muamele görmesini sağlayacak değişiklikler yaptı. Makine yedek parçaları her zaman kilitli bir

kabinde tutuluyordu. Parça ihtiyacı olan işçi kabin dışında sıraya girip sorumlu kişiden istediğini alması gerekiyordu. İşçilerin tek başına kabine girmesine müsaade edilmiyordu. Yönetimin hırsızlığa karşı almış olduğu bir tedbirdi bu. Ancak diğer taraftan çalışanlara, yönetimin insanlara güvenmediğini güçlü bir şekilde hatırlatıyordu. Bu durumdan rahatsız olan Chapman öncelikle bütün kilitlerin kaldırılmasını emretti ve her çalışana, gereksinim duyduğu parçayı ya da aleti almak için kabine girme izni verdi. Ayrıca şirket telefonlarını her çalışanın dilediği an izin almadan kullanımına açtı. Ofis ya da tesis çalışanı fark etmeksizin herkes eşit muamele görecekti. Chapman, insanların güvenini kazanmak için organizasyon liderlerinin önce çalışanlara insan gibi davranması gerektiğini öğrenmişti. Güven kazanmak için güven vermeliydi. Eğitim seviyesine bakarak insanları güvenilir güvenilmez diye gruplandırmanın yanlış olduğunu düşünüyordu. Kısa sürede şirket bir aile olmayı başarmıştı. Aslında değişen çalışma ortamı değil, insanların birbirlerine farklı davranmalarıydı. Aidiyet duygusu ile çalışanlar rahat davranıyor ve kendilerini değerli hissediyorlardı. Kendilerine özen gösterildiğini hissettikçe, onlarda başkalarına ve işlerine özen göstermeye başlamışlardı (Sinek, 2015: 26-27).

Özetlenecek olursa, bir simbiyotik lider için organizasyonunun “*neden*” ini bilmek yetmez, insanların (çalışanlarını) tanımalı ve onların gözden çıkarılabilir bir kaynaktan daha fazlası olduğunun farkına varmalıdır. Mesleki yeterlilik iyi bir lider olmaya yetmez, iyi liderler kendilerine emanet edilenleri içtenlikle korurlar.

Kaynakça

- Amar, A. D., (2001). "Leading for Innovation Through Symbiosis", *European Journal of Innovation Management*, 4(3): 126-132.
- Bakan, İ. & Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Beaver, R.A., (1989). "Insect-Fungus Relationships in the Bark and Ambrosia Beetles. In *Insect Fungus Interactions*", (ed. Wilding, N., Collins, N. M., Hammond, P.M.&Webber, J.F.),14th Symposium of the Royal Entomological Society of London.
- Boucher, D.H., James, S. & Keeler, K.H. (1982). "The Ecology of Mutualism, *Annual Reviews*", 13: 315-347. <https://kuscholarworks.ku.edu/bitstream/handle/1808/677/annurev.es.13.110182.pdf?sequence=1>, Erişim Tarihi: 10.01.2019.
- Davis, J.P. & Eisenhardt, K.M. (2007). "Rotating Leadership and Symbiotic Organization: Relationship Processes in the Context of Collaborative Innovation", Working Paper, October 10, <http://ssmweb2.mit.edu/osg/pd/davis-0708.pdf>, Erişim Tarihi: 12.12.2018.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Dönmez, S. & Çelik, M.A. (2017). "Tek Taralı Birliktelik (Kommensalizm), Karşılıklı Fayda Birlikteliği (Mutualizm) ve Asalaklık (Parazitizm) Üçgeninde İnsan-Doğa İlişkileri", *İNSAN&İNSAN*, 4(14): 301-313.
- Edwards, M. R. (1992). "Symbiotic Leadership: A Creative Partnership for Managing Organizational Effectiveness", *Business Horizons*, May-June, pp: 28-33.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Escbach, E.C. & Henderson, J.E. (2010). "The Symbiotic Relationship Between New Principals and the Climate of the Schools in Which

They Lead”, e-journal of Organizational Learning and Leadership, 8(1): 16-48.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1994). *The Wisdom of Teams*, Harvard School, Boston.

Köksal, O. (2011). “Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1): 55-72.

Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. & Sims, H.P. (2003). “Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective”, *Human Resource Management Review*, (13): 127-152.

Newton, J. (2002) “Barriers to Effective Quality Management and Leadership: Case Study of Two Academic Departments”, *Higher Education*, (44): 185-212.

Sinek, S. (2015). *Patron Değil Lider Ol: Başarının Anahtarı Liderin Elinde*. (Çev.: Özlem Koşar), Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.

Smith, R.M. (1997). “Defining Leadership through Followership: Concepts for Approaching Leadership Development”, 83. *Ulusal İletişim Birliği Kongresinde Sunulmuş Bildiri*, Chicago, Kasım.

Solomon, E.P., Berg, L.R. & Martin, D.W. (2011). *Biology*, (9th edition), Brooks Cole Publishing, Canada.

Zaccaro, S. J. & Horn, Z. N. J. (2003). “Leadership Theory and Practice: Fostering an Effective Symbiosis”, *The Leadership Quarterly*, (14): 769-806.

Walpole, B., Merson, D.A. & Dann, L. (2011). *Biology or the IB Diploma*, Cambridge University Press, UK.

BÖLÜM 8

KÜLTÜREL LİDERLİK

Gülnaz KARAHAN*

Kültür kelime anlamıyla Latince “colere” veya “culture” kelimelerinden gelmekte olup bakmak, yetiştirmek anlamını taşımaktadır. Sosyal bilimlerin insan guruplarıyla ilgili bir kavram olarak gördüğü kültür, Voltaire tarafından “*insan zekâsının zihinsel anlamda oluşumu ve gelişmesi*” olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2007: 1). Kültür insanların içgüdüleriyle ya da kalıtsal etkenlerle oluşmayan dünyaya geldikten sonra geliştirdikleri davranışları, eğilimleri ve alışkanlıklarını kapsayan bir kavramdır. Bu bağlamda kültür insanların eğitimle sonradan öğrenip geliştirdikleri bir süreçtir (Aliyev, 2011: 2). Kültür öğrenilebilir, toplumsaldır, değişebilir, tarihidir, süreklilik taşır, gereksinimleri karşılar ve tatmin oluşturur (Unutkan, 1995).

İnsanın yeryüzünde neden ve nasıl var olduğundan başlayarak seçtiği yaşam biçimine, ürettiği fikirlerden değerlere, birbirleriyle olan etkileşimlerinden alışkanlıklarına ve ortaya koydukları tüm manevi ve maddesel eser ve ürünlere kültür adı verilmektedir (Uygur, 2013: 18). İnsanın yaşama şekli, var oluşu ve davranışlarının hepsi kültür kaynaklıdır (Atay, 2001: 181). İnsanın yaşamda sosyal bir varlık olarak üretici ve yaratıcı özellikleriyle gerçekleştirdiği her şey kültüre aittir (Fichter, 2002). Kültür en genel tanımıyla insanın yarattıklarının

*Öğr. Gör. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü.

tümüdür. İnsanın yarattığı maddesel araç ve gereçler maddi kültür, anlam, değer ve kurallar manevi kültür örnekleridir (Kongar, 2003: 19). Her ülkenin kendine has bir kültürü ve çalışma yaşamına bakış açısı bulunmaktadır (Sloan, 2007: 123). Bu bağlamda Hofstede ulusal bazda kültürleri güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erkeklik-kadınlık, kısa-uzun dönem odaklılık olmak üzere beş boyut altında değerlendirmiştir (Hofstede, 2001).

Kültürü tanımlayabilmek için ortak değer, anlam, anlayışları ve birbirleriyle etkileşimlerini değerlendirmek gereklidir. İnsanın gerçeği görme sürecinden kaynaklanan farklılıkları ve bu sebeple oluşan sorunların üstesinden gelinmesi için kavrayış modelleri yardımcı olmaktadır (Aksu vd., 2003). İlgili alan yazında yer alan tüm tanımlardan yola çıkarak kültür; bireyi ve toplumu, diğerlerinden ayıran kendine özgü yapı ve karakteristik özelliklere sahip, kişiler arasında dayanışma sağlayan, sonraki nesillere aktarılabilen tüm maddi ve manevi ürünlerdir (Kaplan, 2015: 8). Ülkemizde kültür kavramını ilk kez Ziya Gökalp ortaya koymuştur. Gökalp'e göre kültür; bir toplumun sahip olduğu ortak dil, duygu, düşünce gibi sanat ve yaşam biçimlerinin tamamıdır (Gökalp, 1976:27).

İnsanlar sosyal yaşam tarzına ihtiyaç duyan ve bir arada yaşayan canlılar olmaları sebebiyle diğer insanlarla birlikte oluşturdukları grubu, sistemi yönetecek ve hedeflerine ulaşmada etkili olacak liderlere gereksinim duyarlar (Eren, 2008: 431). Liderlik kelimesi ilk olarak 14. yüzyılda literatüre girmiştir. 1950'li yıllardan sonra liderlik araştırmaları artmış ve bu konuda pek çok tanımlama yapılmıştır

(Gürsel ve Negiş, 2003: 58). Yaşadığımız yüzyılda teknolojiye ve buna bağlı olarak sosyal yaşamda yaşanan büyük değişimlerle birlikte bu değişimin merkezinde yer alan insana olan bakış açısında da değişiklikler yaşanmıştır. Bireye yapılan yatırımın toplumun gelişmesi ile doğrudan ilişkili olduğunun farkına varılması bireyin içinde bulunduğu örgütün ve örgüt liderinin de önemini artırmıştır.

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde etkileme sürecinin kapsadığı anlamda değişiklik gözlenmekte ve tanımlar daha çok örgütte yeni bir yapılanma olarak kullanılmaktadır. (Can, 2014: 2). Lider formal otoritenin yanı sıra insani ilişkilerle sonradan edinilen duygu ve düşünce içeren otoriteyi de temsil eder. Bu iki otoritenin hangisinin kullanılması gerektiğini lider koşullara göre belirlerken bu iki otoriteyi taşıyan yöneticilerin etkisi ve gücü de büyüktür (Albrecht, 1996: 16). Liderliğe ait bütün tanımlarda amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört öğenin yer aldığı gözlenmektedir (Başaran, 2004: 74).

Değerlerinin, misyonun, ahlak ve kültür değerlerinin, bulunduğu koşulların çevre faktörünün ve beklentilerin liderlik şekillerini belirlediği ortaya konmuştur (Immegart, 1988: 259). Kültürel-sembolik güç, eğitsel güç, insan boyutuna ilişkin güç, teknik güç liderin sahip olduğu güçlerdir (Çelik, 2012: 50).

Kültürlerin değişebilme ve yönetilebilme özelliği sebebiyle liderler, çalışanlarını ortak kültürel değerlerle birleştirerek başarılı olabilirler. Çalışanlar liderin davranışlarını takip ederler, değerlendirirler ve

etkilenirler. İnsanları etkilemede başarılı olan kültürel liderler onların yönlendirilmesinde de etkili olurlar (Yıldırım, 2001: 35-36).

Evrimsel bir oluşuma sahip olan örgütsel kültür, liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi anlaşılır kılmaktadır. Gelişmemiş ve yeni örgütlerde liderler kültürü biçimlerken, gelişmiş örgütlerde de kültür liderleri önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütün sağlam bir kültürü varsa lideri kontrol etmektedir. Örgüt kültürü, liderin eğilim, düşünce ve duygularına geçmekte ve onları şekillendirmektedir (Duke, 1998: 174'den akt. Çelik, 2013: 52)

Toplumların kültürel yapılarında yaşanan değişiklikler liderlik davranışlarının da bu yönde değişim göstermesine sebep olur. Bazı kültürlerde kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için önemli kararlar alması beklenirken bazı kültürlerde demokratik yaklaşım ilk koşul olabilmektedir (Emmerik vd., 2008: 297-315). Liderler genellikle otokratik ve geleneksel toplumlarda korku, demokratik yönetim anlayışının hâkim olduğu kültürler de ise ümit kaynağı olarak algılanmıştır (Şişman, 2014: 14). Yöneticinin yönetim tarzının içinde olduğu örgütün kültürü ile büyük bir etkileşimi vardır. Bu bağlamda yöneticinin başarılı olduğu ve gelişime ihtiyacı olduğu noktaların örgütün güçlü ve eksik olan alanlarıyla ortak olduğu gözlenmektedir (Lee, 199: 1).

Örgüt ve Örgüt Kültürü

İnsanlar yaşamda ihtiyaç duydukları bilgiye ve güce tek başlarına ulaşmalarının mümkün olmadığını anlamış ve yeteneklerini birleştirebileceği diğer insanlarla iş birliğinin zorunlu olduğunu görmüştür.

Bunun sonucunda ortak amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için bir araya gelmişler ve belirli bir yapı oluşturmuşlardır. Diğer bir deyişle devletten aileye, işletmelerden vakıflara pek çok örgüt meydana getirmişlerdir (Dinçer, 2013: 21).

Örgüt insan kavramı ile birlikte anlam kazanan kavramdır. İnsan yaşamda anlamlar yaratan ve bu anlamlar üzerine yaşamını oluşturan bir varlıktır. Örgütlerde yönetimin asıl görevi, örgütteki çalışanların ortak anlamlarla bir araya getirilmesidir. Bu şekilde ortak faaliyetler çerçevesinde bir araya gelen bireyler ortak değer ve ortak algılarını paylaşabilecek ve örgütsel bütünleşme sağlanabilecektir. Örgütte yer alan bireyler içinde buldukları toplumun ve bu toplumun kültürünün, toplumda yer alan alt grupların kültürlerinin parçasıdır. Toplumda yer alan insanlar bir örgüte dâhil olduklarında kendileriyle birlikte sahip oldukları kültür ve değerleri de o topluma taşırlar (Şişman, 2014: 24,71). Örgüt kültürünün sahip olduğu değerler ve inançlar o örgütün yönlendirilmesinde büyük güce sahiptir (Mason, 2004: 72-104).

Örgütler kültür çeşididir. Örgütlerde kültür bağlılık ve sevgi duygusunu besleyip geliştirmektedir (Aydın, 2014: 239). 1980'li yıllarda yönetim alanında kültür kavramının önem kazanması nedeniyle örgütsel kültür hakkında pek çok araştırma yapılmıştır. Örgütsel kültür kuramı gelişirken liderlik çalışmalarında kültür kavramı da önem kazanmış ve kültürel liderliğin basit bir üretim veya ilişki yönelimli bir davranış olmadığı gerçeği kabul görmüştür (Çelik, 2007: 209). Örgütler faaliyette bulunan pek çok alt sistemden meydana

gelmektedir. Teknolojideki büyük değişiklikler hızla gelişen bilgi sebebiyle örgütlerin çevresi de sürekli değişip gelişmektedir. Örgütleri de içinde buldukları çevreye her geçen gün daha bağımlı hale getirirken bu değişikliklere de adapte olmayı zorunlu kılmaktadır (Dinçer, 2013: 21).

Örgütlerin içinde yer alan bireylerin her biri farklı kültürel yapılardan gelmelerine rağmen bir araya gelip birlikte grup oluşturlar. Bu grupta, örgütte kendi içerisinde ortak değerler ve inançlar sistemleri oluşturmuşlardır ve birlikte var olmalarına imkân sağlanmıştır. Buna “örgüt kültürü” adı verilmektedir. Örgüt kültürü bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür (Eren, 2007: 135). Örgütlerde ki bireylerde bir araya gelerek bireysel güç ve becerilerini artırıp amaçlarını gerçekleştirirler. (Aydın, 2014: 1).

Çağımızda ki teknolojik gelişim ve hızlı değişim insanların her konuda ki beklentilerini, kalite, verimlilik, katkı ve zarar gibi kavramları yorumlayışlarını birbirlerinden farklı hale gelmiştir. Toplumsal algılarda tüm bu değişimlerden etkilenmekte ve şekil almaktadır (Başaran, 1982: 23-96). Örgütlerde de kültürün algılanışı o örgütte ki bireylerin eğilimleri ve davranışlarıyla farklılaşmaktadır (Fichter, 1992).

Kültür oluşumunda yönetim ve yöneticinin rolü çok önemlidir. Kültürün her kişi tarafından algılanması kendi değerleri ve karakterine bağılı şekillenecektir. Örgütün sahip olduğu kültür yöneticiyle özdeşleşmeli, yönetici örgüt kültürünü en iyi temsil eden rol model konumunda olmalıdır (Özel, 1995: 123).

Kültürel Liderlik

Kültürel lider, örgütü oluşturan ortak düşünüş, inanç, sembol, kabul, gelenek ve normların yardımıyla örgütün amacını gerçekleştirilmesi için çalışanları yönlendiren kişidir. Bu amaçla örgütte çalışanları etkileyecek yenilikler ve uygulamalar getirerek kültürü yönlendirebilir (Biggerstaff, 1992: 46-49). Kültürel liderlik örgütün misyon, amaç ve hedeflerini ortaya koymak ve bunların devamlılığını sağlamaktır. Kültürel liderlik modeli örgütlerindeki çalışanların görev ve sorumluluklarının netleştirilmesini, bir toplum duygusunun çalışanlarda oluşturulmasını ve bunların devamlılığının sağlanmasını gerektirir. Kültürel lider örgütün misyon, amaç ve hedeflerini oluşturmak ve sürdürülmesini sağlamak durumundadır. Kültürel lider çalışanların sorumluluklarını, rollerini açık ve net bir şekilde anlamalı, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde etkili ve yol gösterici olmalıdır (Şişman, 1994: 115-120).

Kültürel liderlik aşağıda yer alan elementlerden oluşmaktadır (Trice ve Beyer 1993'den akt. Gökalp, 2018: 32-33).

- Kişisel Nitelikler
- Algılanan Durum
- Vizyon ve Misyon
- Takipçilerin Lidere İlişkin Yorumu/Değerlendirmesi
- Performans
- Lider Davranışları
- Yönetsel Eylemler

- Kültürel Formların Kullanımı
- Geleneğin Kullanımı
- İstikrar/Süreklilik

Kültürel evreye lider anlam katarken, kültürel çevreyi de lider anlamlı kılmaktadır. Bu birbirini etkileyen iletişimin başladığı noktaya kültürü koyabiliriz. Kültür toplumda liderin lider olarak kabul görmesi için gereken algı ve yargıları belirlediği için liderliğin psikolojik ve sosyal koşullarına büyük etkisi vardır. Kültürel farklılık bir toplumda lider olarak kabul gören bir kişinin diğer toplumda, örgütte lider olarak görülmemesine neden olabilir. Sosyal psikolojinin grup, liderlik ve sosyal etkiyle ilgili çalışmaları da bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda otoritenin gücü, guruptaki kişilerin yakın düşünce sistemleri, bireyin aynı yönde pek çok kişi tarafından etkilenmesi bireyde kurallara uyma ve lidere itaat etme davranışını getirmektedir. Tüm bunlar bize kültürel çevrenin liderliği anlamlandırdığını ve liderlik biçimini belirlediğini göstermektedir. Kültürel evre liderliğin önemini vurgularken lider de içinde bulunduğu kültürel çevreyi anlamlandırmaktadır. Bu sebeple liderlik kültürel bir süreç olarak tanımlanabilir (Erçetin, 1998: 18).

Liderler içinde yaşadıkları toplumun kültüründen ayrı düşünülemez (Ay, 2014). Kültürel liderler içinde buldukları örgütün değerlerinin ve normlarının rgt yeleri tarafından benimsenmesi ve uygulanmasını hedeflerken aynı zamanda örgütünün kültürünü diğer sistem kültürleriyle uyumlandırmaya çalışırlar (Erdoğan, 2024; 52). Kültürel liderlerin kültürleri değişebilme ve yönetilebilme özellikleri

vardır. İnsanları etkilemeyi başarabilen kültürel liderler, kültürel değerlerle onları yönlendirebilirler (Yıldırım, 2001: 35,36).

Kültürel liderliğin amacı örgütün kültürel yapısının istenilen yönde şekillendirilmesi ve geliştirilmesi olduğundan örgüte ait norm ve değerlerin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesi ve astların da buna uyum sağlamasıdır (Erdoğan, 2014: 52). Kültürel liderliğin şekillenmesi ait olunan örgütün kültürel yapısının oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik süreçlerle gerçekleşir. Kültürel lider, örgütün sahip olduğu değerlerin şekillendirilmesi, netleştirilmesi, normların astlar ve tüm örgüt üyelerince benimsenmesi ve içselleştirilmesini sağlayan kişidir. Kültürel lider örgütte kültürü oluşturmayı ve geliştirmeyi sağlayabilen liderdir. Eğitimciler ve eğitimde yöneticilik yapan idareciler kültürel lider olarak toplumdaki değişimin gerçekleşmesinde büyük etkiye sahiptirler (Geyrani, 2013: 2,9). Trice ve Beyer (1993)'e göre liderlerin kültürel liderlik özellikleri ne kadar güçlüyse bir kültürü oluşturabilmesi, değiştirebilmesi ve sürdürebilmesi o ölçüde mümkün olacaktır.

Kültürel liderler örgüt çalışanlarını onlar için anlam taşıyan yenilik ve uygulamalarla yönlendirebilirler. Bunun sağlanabilmesi için öncelikle liderin ileri düzeyde iç görüye ve tüm örgüt çalışanları tarafından hayranlık duyulacak değerli bir vizyona sahip olması gereklidir. Bu öngörü ve vizyonun sonrasında liderin özelliklere ve kontrole odaklanması ve oluşabilecek krizlerde hemen aksiyon alabilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca kültürel liderin öğretici olurken tüm çalışanlara örnek olması, öğretici olurken de arkadaşlık rolü oynaması

gerektiği unutulmamalıdır. Örgütteki ödöl, ceza, terfi, emeklilik gibi konularda sistemler çok iyi planlanmış olmalıdır (Biggerstaff, 1992: 46-49). Sergiovanni'e (1984) göre kültürel bir liderin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken beş temel yeterlik vardır;

1. **Teknik Yeterlik:** Liderliğin en düşük seviyesi kabul edilen yönetim stratejilerini içeren yetkinliklerdir. Zaman yönetimi, planlama ve organize etme gibi.
2. **İnsan Kaynakları Yeterliği:** Kişilerarası iletişim beceriler, çatışmaların yönetimi ve çalışanların moralini yükseltmeyi amaçlayan becerilerini içermektedir.
3. **Eğitimsel Yeterlilik:** Eğitimde verimlilik, denetim, hizmet içi eğitim, müfredat, öğretim yöntem ve teknikleri gibi alanlarda ki yeterliliklerdir.
4. **Sembolik Yeterlik:** İnsan davranışların anlamına hakim olmak ve amaçlanan anlamı ifade eden davranışları seçebilme yetkinliğidir.
5. **Kültürel Liderlik Yeterliği (Kültürel yeterlik):** Kültürel liderlik yeterliliği bir liderin sahip olması beklenen en önemli ve zirvedeki yeterliliğidir. Öncü-önder olarak tanımlanan kültürel lider örgüte yeni katılan üyelere önem verir ve onları da örgüt kültürüyle harmanlayıp bütüne uyumlandırır. Hikâyeler ve mitlerde örgüt kültürü desteklemek amacıyla kullanılır.

Kültürel liderlerin kültürel anlamı aktarması ve bu anlamın hem örgütte hem de çalışanlarda etkili hale gelebilmesi için bazı

mekanizmalar bulunmaktadır (Trice ve Beyer 1993). Kültürel liderin kültürü aktarma ve yerleştirme mekanizmaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Schein, 1993: 85-92);

- İşe alım, personel seçimi ve sosyalleştirmede etkili örgütsel felsefenin, sözleşmenin, ilkelerin, materyallerin resmi ifadeleri.
- Fiziksel alanların tasarımı.
- Liderler rol modelliği, öğretim ve koçluk.
- Ödül ve itibar ve terfi kriterleri
- Örgütte ait hikâyeler, efsaneler, mitler ve kıssalar
- Liderlerin önem verdikleri, yönettikleri ve kontrol ettikleri
- Liderin kritik olaylara ve krizlerine tepkileri
- Örgütün nasıl tasarlandığı ve yapılandırıldığı
- Örgütün sistemleri ve prosedürleri
- Çalışanların işe alınma, terfi edilme, işten çıkarılma, emekli olma kriterleri.

Kültürel liderlik modelinde örgütteki çalışanların içinde buldukları sistemi içselleştirebilmeleri ve yatay kültür içinde birbirleriyle ilişkilerini sağlamlaştırabilmeleri için liderin yol gösterici ve örnek olması gereklidir (Cunningham ve Gresso, 1995 :1-3). Kültürel liderlik modelinin sistemin veya örgütün geleceğine ait dönüştürülmesinde, o sistemin ya da örgütün dönüştürülmesine odaklandığında etkili olabileceği öne sürülmüştür. Bu kültürel dönüşümün en önemli noktası örgütte, sistemde veya toplumda var olan kültür ve değerlerin değiştirilmesi, yerine yenisinin konulmasıdır.

Kültürel liderlikten bu kapsamda örgütteki sistemdeki ya da toplumdaki bireylerin var olan bakış açısını değiştirebilmesi ve yerine yeni bir bakış açısını benimsetmesi beklenmektedir (Şimşek, 1997: 161).

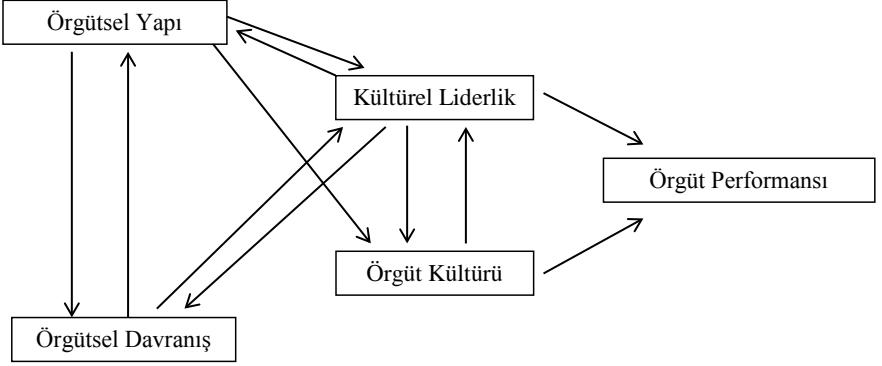
Kültürel liderin içinde bulunduğu çevreden etkilendiği ve o çevreye yeni anlamlar yüklediği göz önüne alındığında iki önemli misyona sahip olduğu söylenebilir. Bunların birincisi var olan kültürü korumak ve sürdürmek iken diğeri yeni bir kültür oluşturmaktır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 274-298).Kültürel liderliğin var olan kültürü korumak veya yeni bir kültür oluşturmak gibi iki temel biçimi vardır(Geyrani, 2013: 9,10);

1. Var olan kültürü koruma: Var olan kültürü korumanın birinci boyutu biçimlendirme boyutudur. Alt kültürler arası bölünmelerin bütünleştirilmesi ve çatışmaya neden olan faktörlerin azaltılması da ikinci temel biçimdir.

2. Yeni bir kültür oluşturma: Yeni kültür oluşturmanın birinci boyutu; eski kültürü eksilterek yeni bir kültür oluşturmasıdır. İkinci boyutu ise; izleyenleri çekerek onlarla bütünleşmeyi sağlamaktır. Yeni bir kültür oluşturma sürecinde kişisel niteliklerin kullanma becerileri ortaya çıkmaktadır (Geyrani, 2013: 9,10).

Kültürel liderlik kavramını etkileşim içinde olduğu diğer faktörlerden ayrı düşünmek ve değerlendirmek doğru bir yaklaşım değildir. Kültürel liderlik kavramının eğitim kurumu ve çevresindeki her şeyle ilişkisi ve etkileşimi vardır. Eğitim kurumlarının örgütsel yapıları kültürel liderlikten etkilenirken aynı zamanda onu da etkilemektedir.

Kültürel liderliğin örgütsel yapı, örgütsel davranış ve örgüt performansı ile de ilişkisi vardır (Cunningham ve Gresso, 1993). Şekilde 2’de kültürel liderliğin örgütsel yapı, örgütsel davranış, örgüt kültürü ve örgüt performansı ile ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 1. Kültürel Liderliğin, Örgütsel Yapı, Örgütsel Davranış, Örgüt Kültürü ve Örgüt Performansı İle İlişkisi (Cunningham ve Gresso, 1993).

Kültürel çevre ve liderlik arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Kültürel çevre liderliği önemli ve anlamlı hale getirirken kültürel çevreye anlam katan da liderdir. Liderliğin psikolojik ve sosyal yapısını kültürün sahip olduğu etkenler belirlemektedir.

Örgütsel kültür ve kültürel liderlik davranışları modellerinin ortak altı konusu bulunmaktadır (Leman, 2001’den akt. Gökalp, 2018: 32-33);

1. Açık ve net bir misyon ifadesinin oluşturulması, desteklenmesi ve kullanılmasıdır.
2. Örgütün çevresinde oluşan değişimler dikkatle izlenmeli ve değişiklikleri doğru yönetebilecek şekilde tepki verebilme

becerisi geliştirilmelidir. Değişimi kolay kabul edip adapte olabilen örgütler daha başarılı oldukları için kültürel lidere bu esnekliği sağlama görevi düşmektedir.

3. Kültürel liderin daima gelişim amacıyla öğretme sürecinde olması öğrenmenin kültürel gerekliliğidir.
4. Örgütteki bireylere örgütteki karar süreçlerine grup çalışmalarına dâhil edilerek bireylere değer verilmelidir ve böylece çalışanlar ve örgüt birlikte bilgi ve becerilerini geliştirmelidir.
5. Paylaşılan ortak inançlar ve değerleri geliştirmek ve bunların gerçekleştirilebilmesi için çalışanları bir araya getirmelidir.
6. Liderler örgütteki çalışanlardan beklenen kültürü temsil eden davranışları ve tutumları kendileri de göstermelidirler.

Kültürel liderliğin uygulandığı örgütlerde çalışanlar için ortak anlamlar oluşturan kültürel ve sembolik süreçler kullanılır. Böylelikle işleyişin kolaylaştırılması ve iletişim ortamının sağlanması hedeflenir. Kültürel liderlik örgütteki işleyişin daha kolay ve daha doğru gerçekleşmesi daha fazla diyalog ortamı oluşturmalıdır (Tierney, 1992: 21). Kültürel liderler yeteneklerini kullanarak örgütlerde yeni bir kültür yaratabilir, geliştirebilir, değiştirebilir, onu yönetebilir ve yeniden şekillendirebilirler (Yıldırım, 2001: 35).

Kültürel liderin kullandığı araçlar aşağıda sıralanmıştır;

- **Temel Değerler:** Örgütteki tüm bireylerin inanıp paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün en önemli öğelerinden biridir (Tanrıöğen, 2013: 62). Deal ve Kennedy (1982) bir

örgütteki değerlerin esas inanç ve kavramlar olduğunu ve bunların örgütün kalbi olarak tanımlanabileceğini belirtmişlerdir. Örgütlerde, çoğunlukla yazılı olmayan değerler, bütün çalışanlarca kabul edilen belirli bir amacı ortaya koyar ve bu amaç çalışanların tüm davranışlarına yol gösterici olur (Gizir, 2003: 380).

- **Normlar:** Örgütlerin devamlı değişim içinde olması nedeniyle örgüte ait tutum ve davranışların anlaşılabilmesi için o kültüre ait tüm normların anlaşılması zorunludur (Hoy ve Miskel, 2012:166). Örgütlerde bireylerin davranış şekillerini belirleyen ve değerlerden ortaya çıkan yazılı olmayan kurallardır vardır. Bu noktadan bakıldığında kültür normatif bir sistem olarak da kabul da edilebilir (Şişman, 2014: 4).
- **Artifaktlar:** Artifaktlar örgütlerin üyelerince kabul görmüş ve paylaşılan örgüt kültürünün somut yönünü oluşturan göstergelerdir. Törenlerde ve efsanelerde kullanılan dil, hikâye ve efsaneler gibi sözel artifaktlar olduğu gibi örgütteki sanat ve teknoloji gibi davranışsal ve fiziksel artifaktlar vardır. Bunlar kültürün gözle görülebilen taraflarıdır (Çimen, 2009: 22).
- **Dil:** İletişimin gerçekleşmesinde en önemli faktorlerinden biri olan dil kültürün aktarılmasında etkili olmaktadır. Bu da dili kültürün temel öğelerinden biri yapmaktadır. Sosyal olarak meydana gelen ve yaşatılan dil insanların iletişim faaliyetlerinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Bu nedenle insanların örgüt içindeki konuşmaları da “örgütsel eylem

biçimleri” kapsamında kabul edilmektedir (Jeorges 1990: 149’dan akt. Şişman, 1994: 69).

- **Semboller:** Kültür içerisinde en kapsamlı öğelerden kabul edilen semboller o kültürdekibireyler için ortak anlam taşıyan davranış, eylem, işaret, nesne veya renk olabilmektedir. Semboller sistemi olan kültür farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilir. Semboller içinde bulunan en çarpıcı öğelerden biri dildir (Şişman, 2014: 4).
- **Kahramanlar:** Kahramanlar, örgütlerin kültürlerini ve değerlerini kendi şahsiyetlerinde taşıyan ve diğerleri tarafından davranışları örnek alınan aynı zamanda ulaşılabilirliği de olan kişilerdir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38’den akt. Şişli ve Köse, 2013: 167,168).
- **Hikâyeler:** Örgütsel hikâyeler, geçmişte örgütte yaşanan olaylar, önem verilen başarı göstermiş yönetici ve çalışanların yasadıklarından veya bu amaca hizmet etmesi için hazırlanan hikayelerden oluşmaktadır. Bu hikayeler örgütün temel değerlerini ortaya koyarak bunların o örgütün üyeleri tarafından içselleştirmesini ve örgüte yeni katılan üyelerin de bu kültürle kaynaşmasına yardımcı olmaktadır (Şişman, 2014: 98,99).
- **Mitler:** Mitler dört farklı grupta incelenebilirler. Bunlar, rasyonelleştirici mitler, değerlendirici mitler, nitelendirme-uzaklaştırma mitleri ve ikilik mitleridir. Rasyonelleştirici mitler, yaşanmış bazı olay ve durumları kendi içlerinde bağlantılandırarak rasyonelleştirir ve daha sonra gerçekleşecek

olaylar için kuralları oluştururlar. Değerlendirici mitler, örgütteki değerlere dayanan durumların aralarında belirli bir düzen yaratırlar. Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, örgütteki bireyler için farklılıkları belirten hikâyelerdir. İkilik mitleri, örgüt ile toplumsal değerlerinin birleşiminden oluşmuş örgütteki üyelerin değerleriyle oluşabilecek çatışmaları çözümleyen mitlerdir (Erdem, 1996'dan akt. Terzi, 1999: 37).

- **Törenler:** Örgütsel yaşamda tüm örgütlerin törensel nitelik taşıyan eylemleri vardır. Örgütte ki üyelerin yöneticileriyle karşı karşıya gelişlerinde, konuşmalarında, makam odalarına girişte tutumlarında o örgüte ait törensel yapının izleri bulunmaktadır (Şişman, 2014: 100).

Kültürel liderlik modeli yaygın olarak eğitim alanında görülmektedir. Eğitimin evrensel amaçlarından biri kültürel mirasın aktarılması ve kültürel yapıyı geliştirmektedir. Toplumlarda kültürel değişimi sağlayan kurumların başında eğitim kurumları gelmektedir (Tuna, 2014: 34). Geleceğin şekillenmesinde en etkili görevi üstlenmekte olan eğitim bir ülkede toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikli insan yetişmesini amaçlamaktadır (Özübek, 2014: 1). Okullar toplumun kültürel değerlerinin yeni nesillere aktarılmasını gerçekleştirdikleri için çok önemli kurumlardır (Yıldırım, 2001:2). Okulların yönetiminde ki kişiler ne kadar kültürel yöneticilik başarısı taşırlarsa okullar da o oranda başarılı olurlar (Mavioğlu, 2014: 26).

Kültürel liderliği okullar açısından tanımlamak istediğimizde okulun kültürünü oluşturan düşünce, inanış, sembol, gelenek ve normlar

yardımla çalışanların istenilen amaca ulaşılabilecek şekilde eyleme geçirebilmesi surecidir diyebiliriz. Kültürel liderlik, okulda var olan kültürünün ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar yardımla görev alan herkesin amaç doğrultusunda harekete geçirilmesidir. Okullarda ki liderlik ile kurum kültürü arasında karşılıklı etkileşim vardır (Yıldırım, 2001:8).

Kültürel liderlik, kavramı liderlik kuramlarına iki önemli katkı sağlamıştır (elik, 2000; elik, 2007:209);

- İlk önemli katkısı kültürel liderlik kuramının, örgüt kültürünün lider tarafından biçimlendirildiğini savunmasıdır. Etkili kabul edilen liderler, örgüt kültürünü biimlendirebilen liderlerdir.
- Diğeri ise, liderin örgüt kültürünü yönetme biçimidir. Sadece güçlü bir örgüt kültürünü oluşturulması değil aynı zamanda bu kültürün yönetiminin de başarılı olması gerekmektedir.

Kültürel liderlik kavramı 1980’li yıllarda batılı ülkelerde özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan örgütsel kültür araştırmaları ile kullanılmaya başlansa da ülkemizde kültürel liderlikle ilgili yapılan çalışmalar henüz yeterli düzeyde değildir (Yıldırım, 2001: 5).

Kaynakça

- Aksu, A. Şahin Fırat, N. & Şahin, İ. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi, 36: 490-507.
- Albrecht, Karl. (1996). Creating Leaders for Tomorrow, Productivity Press, Portland.
- Aliyev, R. (2011). Farklı Kültürlerden Gelen Yükseköğretim Öğrencilerinin Eğitim Ortamlarındaki İlk Etkileşim Algılarının ve Kültürlenme Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atay, K. (2001).”Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7(26): 179-194.
- Ay, M. H. (2014). Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi, Gazi Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.108.Birinci Baskı, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayınları, Ankara.
- Biggerstaff, C. (1992). Culturel Leadership. Edit. George A. Baker III, American Association of Community and Junior Colleges, Washington D.C.
- Can, N. (2014). Öğretmen Liderliği, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Cunningham, W. G.,& Gresso, D. W. (1993). Cultural Leadership: The Culture of Excellence in Education, Allyn and Bacon, Boston.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2007). Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çelik, V. (2012). Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çimen, M. A. (2009). Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Dinçer, Ö. (2013). Örgüt Geliştirme, Alfa Yayınları, İstanbul.

Emmerik, I. H., Euwema, M. C., & Wendt, H. (2008). “Leadership Behaviors Around the World The Relative Importance of Gender Versus Cultural Background”, International Journal of Cross Cultural Management, 8(3): 297–315.

Erçetin, Ş. Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. İkinci Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2014). Eğitim ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fichter, J. (1990), Sosyoloji Nedir? (Çeviren:Çelebi, Nilgün), Toplum Kitapevi, Konya.

Fichter, J. (2002). Sosyoloji Nedir? (Çeviren: Nilgün Çelebi), Anı Yayıncılık, Ankara.

Geyrani, A. (2013). “Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu”, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, 1(1): 1-23.

Gizir, S. (2003). “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar”, O.D.T.Ü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 35: 374-397.

Gökalp, Z. (1976) .Türkçülüğün Esasları. Türk Kültürü Yayınları, İstanbul.

Gökalp, S. (2018). Okul Yöneticilerinin Kültürel Sermaye Yeterliliklerinin ve Kültürel Liderlik Rollerini Yerine Getirme Düzeylerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

- Gürsel, M, & Negiş, A.(2003). Liderlik ve Roller. Eğitim Kitapevi, Konya.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences. 2nd Edition, Sage: Thousand Oaks, CA.
- Immegart, G. L. (1988). Leadership and Leadership and Leader Behavior. Handbook of Research on Educational Administration, Edit:Norman J.Boyan, Longman.
- Kaplan, A. (2015). Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerin İş doyumunu Arasındaki İlişki Diyarbakır İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Kongar, E. (2003). Kültür Üzerine, 7.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Lee, T. Y. (1999). A Case Study on School Leadership and Organizational Culture .Unpublished EdD Thesis, The University of North Carolina.
- Leman, E.J. (2001). An Exploratory Study of Cultural Leadership Behaviours of Principals That Build Effective School Cultures: Perceptions of Principals, Special-Education Teachers and Regular Teachers. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Northern Illinois University Educational Research Center.
- Mason, R. (2004). "Lessons in Organizational Ethics from the Columbia Disaster: Can a Culture be Lethal?", Organizational Dynamics, 33(2): 128-142.
- Mavioğlu, M. (2014). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerin Karar Verme Stratejilerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Özel, M. (1995). Stratejik Yönetim ve Liderlik. 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özüberk, İ. (2014). İlkokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Sergiovanni, T. J. (1984). *Cultural and Competing Perspectives in Administrative Theory and Practice*, University of Illinois Press, Chicago.

Schein, E. H. (1993). "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering The Green Room", *Sloan Management Review*, 34: 85-92.

Sloan, A. P. (2007). *Liderlik Dehası ve Alfred P. Sloan*. Çeviren: Mehmet Fehmi İmre. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Şimşek, H. (1997). 21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Şişli, G.,& Köse, S. (2013). "Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama", *E.Ü. İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*. 41: 165-193.

Tahaoglu, F.,& Gedikoğlu, T. (2009). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58): 274-298.

Tanrıoğen, Z. M. (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Tierney, W. G. (1992). "Cultural Leadership and the Search for Community", *Liberal Education*, 78(5): 16-21.

Trice, H. M.,& Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Tuna, M. R. (2014). *Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rolünün Öğrenen Okul Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uygur, N. (2013). Kültür Kuramı. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, B. (2001). Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin ğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Yıldırım, B. (2005). “Eğitim rgtlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi”, B. . Sosyal Bilimler Dergisi, 8(13): 218-238.

Yıldırım, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle ğretmenlerin rgtsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

BÖLÜM 9

VİZYONER LİDERLİK

Vasfiye ÇELİK*

Yönetim Bilimi'nin davranışsal boyutu içinde değerlendirilen liderlik kavramı, tarihsel olarak yönetim bilimi kadar eski olmakla birlikte akademik anlamda ancak 1900'lerin başı itibariyle tartışılan bir konu olmuştur. Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında ise yönetim bilimi açısından önemli bir dönemi temsil eden klasik dönem yönetim düşüncesinde her yöneticinin aslında bir lider olarak görülmesi, içinde bulunulan dönem itibariyle doğal karşılanmakla birlikte modern dönemle birlikte lider-yönetici farklılığı üzerinde durulmaya başlanmıştır. Hatta günümüzde tek bir lider modelinden ziyade ufak farklılıklarla ve kavramın başına getirdiğimiz farklı sıfatlarla liderlik modelleri üzerinden konu çeşitlendirilmeye çalışılmaktadır. Ancak asıl mevzu, bu küçük farklılıklarla birlikte liderin aslında takipçileri için ne ifade ettiği sorusunda ve bunun cevabında bulunmaktadır.

Bu farklılıklar içinde bir başlık olarak bahsedebileceğimiz, geleceği takipçileri açısından daha görünür kıldığı ve kurduğu hayallerle aslında diğer insanların sonradan görebileceği imgeleri herkesten önce görebildiği düşünülen vizyoner lider de günümüzde öne çıkan liderlik modellerinden biri olmaktadır. Dünyada her şeyin çok çabuk şekil

*Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü.

değiştirebildiği, küreselleşmenin etkisiyle ve kurulan ağlarla herkesin her şeyden çok çabuk haberdar olduğu günümüzde ise bir kimsenin vizyoner liderlik vasfını alabilmesi de aslında hiç de kolay görünmemektedir. Ancak güçlü örgütlerin diğer örgütlerden bir adım daha ileride olabilmesi için dönüştürebilen, bir karizmasının olduğu düşünülen, algıları sürekli açık, stratejik ve doğru kararlar alabilen ve bu kararların doğruluğunu kabul edip arkasından gidebilecek takipçilerle birliklerle, günümüzdeki isimleri CEO, CTO vb. olarak tanımladığımız kimselere ihtiyaç duyulduğu da bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır.

Vizyon Kavramı

Birçok tanımı bulunan vizyon kavramı, etimolojik olarak Latince “videre/vide” kelimesinden türetilmiş olup, uyanık olma, anlama, kavrama ve görme fiillerine karşılık olarak kullanılmaktadır (Akdemir, 2008:11). Türk Dil Kurumu ise vizyon kavramını Fransızcadaki “vision” kavramına atıfla Türkçe karşılığını görünüm, sağgörü, ileri görüş olarak vermektedir (tdk.gov.tr). Günlük dilde ise vizyon çok tutulan değerler, üstün başarılar, sosyal bağlar, heyecan verici hedefler, motivasyon araçları veya varoluş nedeni olarak görülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Collins ve Porras, 1996: 66). Yönlendirilmekte olan grubun değerlerinden ortaya çıkması gerektiği düşünülen vizyona ilişkin, “tüm ilham verici konuşmaların veya yazıların, bunu dile getirenlerin değerlerini paylaşanlara ilham verecek ya da onları heyecanlandıracak şekilde daha iyi bir varoluşun ya da hayalinin ortak unsuruna sahip olmalıdır” düşüncesi de bu

kavramın tanımlanmasında ilk akla gelen cümlelerden biri olmaktadır (Stoner-Zemel, 1988: 31) ve bir benzetmeden hareketle de vizyonun asıl kaynağı "kaleydoskop fikri"¹ olarak görülmektedir (Manning ve Robertson, 2002: 138).

Yönetim literatürüne ise ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte 1990'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanan (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4007) ve 'hayal gücü', 'ilham', 'içgörü', 'öngörü' ve 'anlayış' kapasitesi ile açıklanabilen vizyon kavramı, bireye özgü zihinsel ve toplumsal dinamiklerin kombinasyonunu ifade etmekte ve öncelikle iç gözlem veya etkileşim yoluyla ya da ikisinin kombinasyonu ile ortaya çıkmaktadır. Bazı vizyonlar kontrollü bilinçli düşünce yoluyla gelişirken bazılarının ise daha az bilinçli bir öğrenme süreci ile hatta aniden ortaya çıktığı da görülmektedir. Bu süreçte ürünlere, hizmetlere, pazarlara, örgütlere ve hatta ideallere odaklanan vizyonu ise örgütün doğası, sahiplik, yapı, boyut, gelişim evresi, kamusal veya özel olmak gibi değişkenler içerik olarak etkilemekte ve etkileme ağırlığına bağlı olarak da vizyoner liderin ilgi alanı değişebilmektedir (Westleyve Mintzberg, 1989: 22).

Vizyon kavramının akademik bir içeriği yapıldığında ise iyi bir vizyonun 'temel ideolojiler' ve 'planlanan gelecek' olmak üzere temelde iki kısımdan oluştuğu ifade edilmektedir. Temel ideolojiler, örgütün neyi temsil ettiği ve niçin var olduğunu tanımlamakta ve örgüt büyürken, ademi merkezîyetçiliğe kayarken, genişlerken ve

¹Çiçek dürbünü olarak da bilinir ve içine bakıldığında renkli desenler görülen bir aygıttır. Bu desenler ışığın yansımalarıyla elde edilir ve aygıt hareket ettirildikçe desenlerde sürekli değişmektedir.

çeşitliliğini geliştirirken bu yapıyı bir arada tutan tutkuyu sağlamaktadır. Bir amaç yada örgüt stratejisi olmayıp bir varoluş nedeni olan ve örgütün kalıcı karakterini belirleyen temel ideolojiler, temel değerler ve temel amaçlar olmak üzere iki alt başlığı da içinde barındırmaktadır. Temel değerler, rehber ilkeler ve prensipler sistemi olup dış gerekçelere dayanmadan sadece örgüt içinde olanlar için gerçek bir değere ve öneme sahiptir. Temel amaçlar ise bir örgütün temel varoluş nedenidir ve etkili bir amaç, insanlar örgütün işlerini yaparken idealist bir motivasyon sağlamaktadır. Vizyonun ikinci kısmını ise büyük, tehlikeli ve cesur hedefler ile 10 ila 30 yılı kapsayan planlanan bir gelecek oluşturmaktadır ve bu aşamada inandırıcı tanımlamalar yapılmalıdır (Collins ve Porras, 1996: 66-73). Örnek verilecek olursa Johnson & Johnson markası 1986'da temel değerlerini şu şekilde belirlemiştir: "İlk sorumluluğumuzun doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere, ürünlerimizi ve hizmetlerimizi kullanan diğer herkese olduğuna inanıyoruz. İhtiyaçlarının karşılanmasında yaptığımız her şey yüksek kalitede olmalıdır. Makul fiyatları sürdürmek için maliyetlerimizi azaltmak için sürekli çaba göstermeliyiz. Müşteri siparişleri derhal ve doğru bir şekilde yerine getirilmelidir" (Collins ve Porras, 1991: 37). Örgüt günümüz temel değerlerini ise müşterilere hizmet etmenin ötesinde sahip oldukları kaynakların sorumlu kullanıcıları olmak ve çalıştıkları her yerde işlerinin başarılı ve sürdürülebilir olmasını sağlamak olarak ifade etmiştir. Dünyanın başlıca sağlık sorunlarını çözmeye yardımcı olmak, çevreyi ve doğal kaynakları korumak, topluma olumlu katkı sağlayacak işler yapmak örgütün temel amaçları olarak

belirlenmişken, bu bağlamda kadın ve çocukların hayatlarını kurtarmak ve onları iyileştirmek, risk altındaki topluluklarda hastalıkların önüne geçmek ve sağlık sektörü çalışanlarını güçlendirmek konularında katkı sağlamaya çalıştıklarını da raporlarında sunmaktadırlar (www-careers-jnj-com).

Örgütsel üyelerin davranışlarını yönlendirebilecek soyut yönergeler ve değerler sağlayan vizyonlar, genellikle geleceğin görüntüleri ve paylaşılan değerleri temsil eden idealler olarak görülmektedir. Ancak tanımlamalara bakıldığında vizyonlar ve hedefler benzer kavramlar olarak görülebilmekte ve aslında her ikisi de insanların ulaşmak isteyebilecekleri standartlar olmaktadır. Ancak vizyonlar, hedeflerden daha soyut ve küreselken, tam olarak elde edilmesi zorunluluğu da bulunmamaktadır (Stam vd., 2010: 500). Hedeflerle karıştırılmakla birlikte güven ifade eden, içsel ihtiyaçları ele alan, örgütsel değerlere bağlanan, gelecekteki olumlu dürtüleri ortaya çıkaran ve etik ilkeleri içeren vizyon, çalışanları motive etmek, uzun vadeli ortaklıklar oluşturmak, uygun kaynakları üretmek ve kuruluşun zaman içinde değişmesini sağlamak için bir araç olarak görülmektedir. Önde gelen değerlerin ritüellere, dile ve simgelere dönüştürüldüğü bir temel varsayım sistemine dayanan eksiksiz bir metaforunda sunan (Almog-Bareket, 2012: 433) vizyonların bu anlamı çerçevesinde arzu edilen durumlara veya istenmeyen durumlardan kaçınmaya odaklanarak takipçileri motive edebileceği düşünülmektedir. Ancak ikinci durumun aslında çok dikkate alınmadığı ve genelde arzu edilen sonuçlara ulaşma açısından kavramın değerlendirildiği de sıkça görülmektedir (Stam vd.,2010: 499). Çünkü ‘neden kaçınmak

istiyoruz?’ sorusuna verilecek cevaplarda karşılaşılan olumsuz vizyonların kısıtlayıcı olduğu, aslında bir güçsüzlük mesajı taşıdığı ve genelde kısa süreli olduğu görülmekte ve bu olumsuz algıdan dolayı çok fazla dile getirilmemektedir (Senge, 2013: 247).

Ortak yarar için geleceğin ideal ve eşsiz bir görüntüsü, örgütün olası ve arzulanan bir geleceğinin zihinsel bir görüntüsü veya görünmezi görme sanatı olarak da tanımlanan vizyon, başarı için motivasyon, ilham ve karşılıklı sorumluluk geliştirebilir ve insanlara akıllı seçimler sunabilir. Bu nedenle vizyon, bir insanın sadece geleceği kesin ve doğru bir şekilde algılamasını sağlayabilecek bir yetenek veya özellik olarak algılanmamalı, aynı zamanda bu arzulanan geleceği elde etmek için motivasyonunu ve sorumluluk duygusunu da artırabilmektedir (Abbas ve Asghar, 2010: 8). Şöyle ki uygulamada liderler vizyonları, bireysel ve kolektif takipçi performanslarını teşvik etmek için bir iletişim aracı olarak kullanabilmektedirler. Böylece vizyon, takipçilerin kolektifle daha fazla özdeşleşmesine, daha etkili olmasına, işlerini daha anlamlı ve daha karizmatik olarak algılayabilmelerine ve genel olarak işlerinde iyi performans göstermeye daha fazla motive olmalarına neden olabilmektedir (Stam vd., 2010: 501). Uygulamaya bakıldığında da bir bildiriyle ya da iktidarın zor kullanmasıyla bir vizyonun oluşturulmadığı, bir vizyona hevesli ve özverili bir bağlılığın sağlanmasının daha çok bir ikna etme eylemi olduğu görülmektedir (Stoner-Zemel, 1988: 37).

Örgüt içinde motivasyonu arttırabilecek bir araç olarak vizyon, aynı zamanda dış dünyadaki değişikliklere de bir uyum süreci olarak

görülmekte fakat bu süreçte uyulması gereken bir program bulunmamaktadır. Yeni bir vizyon ancak kendilerini gelecekte tehdit edebilecek dış zorluklar ortaya çıktığında örgütler tarafından dikkate alınmaktadır. Bu nedenle ihtiyatlı, sağduyulu bir vizyon sadece lider tarafından oluşturulmamalı; aşırı idealist olmamalı; tatsız sürpriz olasılığını azaltmalı; örgütsel atalete, durağanlığa dikkat etmeli; alt kademe ile çok meşgul olmamalı; uygulanmasında ise esnek ve sabırlı olunmalı ve asla şikayet edilmemelidir. Dolayısıyla bu değişikliklere uyum sağlayan örgütler, aynı zamanda öğrenen örgütler olarak değerlendirilmektedir (Nanus, 1992).

Aslında hayal ürünü olan, bireyin değerlerinden ve özlemlerinden türetilen kişisel bir kaygıya da dayanan (Almog-Bareket, 2012:437), güçlü, anlamlı, somut, çok yönlü ve duygusal (Brătianu ve Bălănescu, 2008: 20) yönden idealleştirilmiş bir hedef durum olarak vizyon kavramının tanımlamalarının yukarıda da belirtildiği üzere farklılık arz ettiği görülmektedir. Ancak bu tanımların hepsi ortak bir tema ile birbirine bağlanmaktadır ve sonuç olarak vizyon, aslında insanların idealize edilmiş gelecekteki duruma ulaşmaları için nasıl hareket etmesi ve etkileşimde bulunmaları gerektiği ile ilgili bir dizi inançtan ibarettir (Strange ve Mumford, 2002: 344).

Vizyon Örnekleri ve Bazı Örgütlerin Temel Amaçları

Chrysler'den Iacocca'nın vizyonu, "Chrysler Amerikadır", Apple'den Sculley'in vizyonu, "herkese bir bilgisayar" veya CNN'in vizyonu "en yaygın dillerde yayın yapan, her ulusun izlediği küresel ağ sistemi"

(Akdemir, 2008: 16) olarak karşımıza çıkarken, bazı örgütler temel amaçlarını şu şekilde belirtmişlerdir;

Hewlett-Packard: İnsanlığın ilerlemesi ve zenginleşmesi için teknik katkıda bulunmak,

Pasifik Tiyatroları: İnsanların toplumu yüceltmesi ve güzelleştirmesi için bir yer sağlamak,

Merck: İnsan hayatını korumak ve iyileştirmek,

Nike: Rekabet, kazanma ve rakiplerini ezme duygusunu tecrübe etmek,

Wal-Mart: Sıradan insanlara zengin insanlarla aynı şeyleri satın alma şansı vermek (Collins ve Porras, 1996: 69).

Sonuç olarak Warren Bennisbu konuda şöyle söylemiştir: "liderler farklı büyüklük, şekil ya da mizaçta iken (uzun, kısa, neşeli, durgun, genç, yaşlı, kadın, erkek), konuştuğum her liderin ortak paylaştığı bir görüş vardı: Kendilerine kılavuzluk edecek bir amaç; ViZYON" (Özgen ve Doğan, 113)

Vizyoner Lider

Günümüzde liderliğin farklı tanımlamaları yapılırken dile getirilen farklı liderlik çeşitleri de ufak farklılıklarla birbirinden ayrılmaktadır. Bu ufak farklılıklar yanında güzel bir benzetme ile liderlik ayak izleri her yerde olan fakat hiçbir yerde görülmeyen 'yeti' olarak tabir edilmekte ve "vizyonsuz bir lider var mıdır?" sorusu diğer liderlik çeşitlerine de gönderme yapılarak sıkça sorulmaktadır (Abbas ve

Asghar, 2010: 9). Ancak vizyoner liderliği farklılaştırmak adına yakın bir süreçte stratejik vizyon kavramı hem akademik literatürde hem de uygulamada giderek karmaşıklaşan örgütleri yönetmede anahtar bir kavram olarak değerlendirilmeye başlanmıştır ve yöneticilere yardımcı olan, yönetim sürecinin şekillenmesinde önemli roller oynayan danışmanlar, yöneticileri vizyoner lider olma yönünde hazırlayacaklarına dair söylemlerde bulunmaya başlamışlardır (Westley ve Mintzberg, 1989: 17).

Vizyoner liderden önce lider-vizyon ilişkisine kısaca değinilecek olursa, liderliğin bir süreci ifade ettiği ve bu sürecin, bireylerce oluşturulan ortak vizyon ve ortak hedeflerin benimsendiği ve gerçekeşebilmesi için gereklilikatının sağlandığı enerjik bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu süreci doğru okuyan ve yöneten kişi iselider olarak ön plana çıkmakta ve sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda liderin en önemli yönü, empati kurması yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisine sahip olmasıdır. Temelde bu özelliklere sahip liderin 1990'larda "vizyon" kavramıyla birlikte anılmaya başlanması ise liderleri ve iyi yöneticileri birbirlerinden ayıran özelliklerin dikkate alınmasıyla ilgilidir ve liderlik çeşitlerinin sentezi sayılabilecek vizyonerliderliğin aslında bu kadar popüler olmasının altındaki temel neden ise vizyonerliderin yüksek derecede motive edici olması ve kendine çekici bir vizyon geliştirebilme yeteneğine sahip olması olarak görölmektedir (Bulut ve Uygun, 2010: 31).

Vizyoner liderliğin kökeni ise Mary Parker Follett'in liderlik, grup üyeliği, katkı, katılım ve işbirliğine ilişkin çalışmalarına kadar götürülmektedir (Dwivedi, 2006: 11). Mary Parker Follett, komşuluk gruplarında, toplumda ve siyasette liderlik konusuyla kapsamlı bir şekilde ilgilenmiş ve düşüncelerinde grupların ve bu grupların liderlerinin gücüne ve potansiyeline olan inancını dile getirmiştir. Yapıtlarının çoğunun ise bir Gestalt psikolojisini² ve gelişen bütünü bir görünümünü yansıttığı düşünülmektedir. Mary ParkerFollett için, liderlik tüm grubun ve her bireyin üyesini anlamakla ilgili olmuştur ve lider, her grup üyesinin potansiyelini görebilmeli, bunları koordine edebilmeli ve daha sonra her üyenin yeteneklerini tutarlı bir bütün oluşturmak için bütünleştirebilmelidir. Ayrıca bu grubun bir üyesi olan lider, grubu birleştirmeli, ortak amaçlarını ortaya çıkarmalı, grubu bu ortak hedefe yönlendirmeli ve bu süreçte sadece liderin grup üzerindeki etkisine değil grubun lider üzerindeki etkisine de bakılmalıdır. Çünkü grup tarafından oluşturulan kurallar ve değerler, lideri de kapsayacak şekilde bütün grup üzerinde etkili olmaktadır. Follett'e göre lider, grubun faaliyette bulunduğu iç ve dış çevreyi iyi anlamalı ve grubun etkinliği arttırmak için bu iki faktörü birleştirmelidir (McLarney ve Rhyno, 1999: 294).

²“Gestalt” kelimesi, Almanca da yerleştirmek, düzenlemek, koymak, anlamına gelen “stellen” fiilinden türetilmiştir ve ‘biçim’ ya da ‘şekil’ anlamına gelmektedir.Gestalt Teorisi, 20. yüzyılın başında Alman ve Avusturyalı psikologların“ İnsanlar, nesnelere bütün olarak nasıl algılar?” sorusu ile başlatılmıştır. Bu teori dolayısıyla psikolojiye göre, bütün parçalardan oluşmakta ancak parçalar tek tek bütünü yansıtmamaktadırlar. Tersine bu parçalar bütünüün özelliğine göre belirlenmektedirler(Erkut Eryarar, “Endüstri Ürünleri Tasarımında Gestalt Teorisi Uygulaması”, ZeitschriftfürdieWelt der Türken Journal of World of Turks, Vol. 3, No. 2 (2011), s:125-133).

Vizyoner Liderlik Süreci ve Çeşitleri

Vizyoner liderlik spesifik adımların atıldığı bir süreç olarak formüle edildiğinde tekrarlama→sunum→yardımı içeren geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu durumu bir oyunun sahnelenmesi benzetmesiyle açıklayan Westley ve Mintzberg'e göre oyuncu sahneye çıkmadan önce provalarla tekrarlar yapmaktadır. Örgütsel anlamda etkili bir vizyonun oluşturulması aşamasında liderde bu tekrarlardan, provalardan faydalanmaktadır. Tekrarlar katılaşmadığı sürece vizyoner lidere yardımcı olup performansın artmasını sağlarken, ikinci aşamada tekrarlardan yararlanan ve bu süreci, gösteriyi bir sanata dönüştüren sunum ile de geçmişe bir canlılık verilmektedir. Ancak burada asıl mevzu, vizyonun sadece zihinlerde kalması değil liderlik için gereken bir unsur olan takipçiler tarafından anlaşılması ve kabul edilmesidir. İşte vizyoner liderliği diğer liderlik türlerinden farklı kılan en önemli konu kelimeler ve eylemler yoluyla liderin takipçilere düşünmek ve hareket etmek için yeni bir yol göstermesi, bunu gerçekleştirmede ve liderlerine katılmada vizyonu görmeye sahip olmalarıdır. Son aşamada ise bu benzetmede izleyici katılımı olarak görülen ve bu konuya uyarlandığında bu vizyonun paylaşılması için takipçilerin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır ve bu süreçte takipçilerin yönlendirmesiyle liderler başka yönler sapabilmektedir. Sonuç olarak paylaşılan ve etkili bir vizyonun lider ve takipçilerin katılımıyla sağlandığı görülmektedir. Sürece bütüncül bir açıdan bakıldığında ise orijinal bir fikir liderden çıkmakta ancak son hali lider-takipçi birlikteliğiyle sağlanmaktadır ve sadece doğru zamanda doğru lider ve doğru takipçi ile strateji, vizyon haline gelmekte ve liderlik vizyoner

olmaktadır (1989: 21). Vizyoner liderler, ancak takipçileri liderin vizyonuna inanmışsa ve kendilerini adamışsa başarılı bir şekilde çalışabilmektedir. Zira takipçilerin duygusal bağlılığı, liderin vizyonunun başarılı olması için çok önemli olmakta ve duygusal bağlılığın bir sonucu olarak takipçiler liderlerinin vizyonuna daha fazla çaba gösterme eğilimine girmektedir (Cheema vd., 2015: 142).

Süreç bu şekilde analiz edilirken, vizyoner liderlik çeşitleri kullanılan stratejiye ve konuya bakış açısına bağlı olarak çok farklı şekillerde sunulmaktadır. Mesela meydan okuma, önleme, kabul etme, taviz verme veya manipüle etme olarak beş vizyon stratejisi kabul edildiğinde üç tip vizyoner liderliğin ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bunlara bakılacak olursa; (Almog-Bareket, 2012: 435):

(1) Kurumsal talepleri reddetmeyi ve örgütsel statükoyu ya meydan okuyarak ya da uyuşan bir görünüm vererek korumayı tercih eden muhafazakâr vizyoner liderlik. Bu liderlik, örgütün meşruluğunu yitirmesine neden olabilecek klasik bir vizyona sahiptir ve meydan okuma ve önleme stratejilerini uygular.

(2) Kurumsal talepleri kabul etmeyi seçen ve bunları yerine getirme konusunda çaba sarf eden hesaplı vizyoner liderlik. Bu liderlik, çevresel olarak meşru olarak kabul edilenin en iyisi olmaya çalışır ve kabul etme stratejisini uygular.

(3) Kurumsal taleplerle ya olumsuzlama ya da manipülasyonla mücadele etmeyi seçen güçlü vizyoner liderlik. Bu liderler, kurumsallaşmış talepleri dengelemeyi ve meşruiyet elde etmeyi ve

aynı zamanda deney yapma ve yenilik yapma özgürlüğünü elde etmeyi başarırlar ve taviz verme, manipüle etme stratejisini uygularlar.

Bir diğer vizyoner liderlik sınıflandırması ise liderin karakteri, belirgin özelliği, kapsam, süreç, örgütün kapsamı, ürün durumu ve hedef grup başlıkları altında yapılmaktadır. Bu başlıklar altında vizyoner lidere daha ayrıntılı bakılacak olursa;

Tablo 1. Vizyoner Liderlik Çeşitleri

Karakteristik özelliği	Belirgin özelliği	İçeriği, kapsamı	Süreç	Örgütsel kapsamı	Ürün/ market durumu	Hedef grup
Yaratıcı	İlham, hayal gücü, öngörü	Ürün odaklı	Ani, bütünsel, iç gözlemci, planlı	Başlangıç, girişimci	Buluş ve yenilik, somut ürünler, uygun pazarlar	Bağımsız tüketici, bilimsel topluluk
Propagandacı	Öngörü, hayal gücü	Pazar odaklı	Acil, odak değiştiren, interaktif, bütünsel	Başlangıç, girişimci,	Somut ürünler, uyum, kitle pazarı	Kolektif pazar, rakip altyapısı
İdealist	Hayal gücü, ideal odaklı, anlayış	İdeal odaklı	Planlı, tımdengelimci, iç gözlemci, aşamalı	Revizyon, kamu bürokrasisi	Politik kavramlar, sıfır toplam pazar	Genel nüfus, %50 Pazar payı
Elçi	Anlayış, öngörü, sezgi	Ürün/ örgüt odaklı	Acil, tümevarımsal, interaktif, aşamalı	Canlandırma, revizyon, özel ve kamu bürokrasisi	Ürün geliştirme, paylara bölünmüş, oligopol pazarlar	Devlet, birlik, tüketici
Kâhin	Sezgi, anlayış, ilham	Hizmet odaklı	Aşamalı, ani kristalleşen, interaktif	Canlandırma, bürokrasi	Hizmet geliştirme ve yenilik, oligopol kitle pazarı	Çalışanlar

Kaynak: Westley ve Mintzberg, 1989: 23.

Yaratıcı vizyoner liderin en önemli özelliği, fikirlerinin özgünlüğünün ve kavrayışının ani ve bütüncül olmasıdır. İlhamın anı ise beklenmedik bir aleme taşınmanın mucizevi bir niteliği olarak mistik bir şekilde değerlendirilir. Propagandacı vizyoner liderlikte ilham ve gerçek yaratıcılık olmamakta, öngörü ve hayal gücü daha çok ön plana çıkmaktadır. Yaratıcılar, vizyonlarını oluşturmak için başkalarına güvenirken, propagandacılar vizyonlarını canlandırmak için başkalarına bağıdırlar. İdealist vizyoner lider ise idealin üzerine spekülasyon yapan, mükemmel bir şekilde kusursuzluğu hayal eden ve gerçekliğin kusurlarını ve çelişkilerini en aza indiren ya da görmezden gelen kişidir. Ancak, yaratıcı gibi, idealistin ilham kaynağı da esasen etkileşimli olmayıp içgözleme dayanmaktadır. Ayrıca bu idealist vizyoner lider, vizyonu harekete geçirmek için idealistliği ile önemli siyasi sersemliği birleştirmek ve paydaşları yabancılaştırmaktan kaçınmak için bir pragmatist olmak zorunda kalabilmektedir (Westley ve Mintzberg, 1989: 26).

Vizyoner liderliğe ilişkin bu gibi çeşitlendirmeler yapılmakla birlikte bu liderlik tipinin başka kavramlarla ilişkisine dair çalışmalar 1980'li yıllardan itibaren yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde etkili vizyoner liderliğin anahtar belirleyicileri olarak duygusal iletişim becerileri incelenmeye başlanmış ve Howell ve Frost (1989), Holladay ve Coombs (1994), Awamleh ve Gardner (1999) ve Den Hartog ve Verburg (1997) tarafından yapılan ampirik çalışmalarda göz teması, yüz ifadesi, etkili hareketler ve ses çeşitliliğinin lider ile takipçi arasındaki ilişkiyi desteklediği görülmüştür. Sonuç olarak ise daha

fazla duygusal yetkinliğe sahip liderlerin vizyon sergileme olasılığının daha yüksek olduğu düşünölmeye başlanmıştır (Groves, 2006: 567).

Vizyoner Liderin Özellikleri

Vizyoner lider, yeni pazar yeri pozisyonları oluşturmada ve geleneksel olarak “takılıp kalmış” örgütlenmelerin dönüştürülmesinde ve örgütün nasıl ve nerede rekabet edeceği konusunda kazanan bir vizyonun uygulanmasına yönelik olarak yeniden yönlendirilmesinde özel yetenekleri olan bir liderdir (Nwankwo ve Richardson, 1996:45).Bu yeteneğe sahip olduğu düşünölen bir liderin ise üç temel rolü vardır. Bu roller, yolu görmek,yolda yürümek ve yol olmaktır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsü olup ulaşılmak istenen hedef olarak tanımlanmakta, yolu görmek için ise sezgisel bir güce ihtiyaç duyulmaktadır. Vizyoner lider ise bu güç ile geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralamakta ve geleceğe ışık tutmaktadır. Yolu gören ve gördüğü yolda yürümesini başaran bu lider, görölen yol ve yürünen yol ayrı ise maalesef vizyona ulaşamamaktadır. Üçüncü önemli rol ise yol olmaktır ve takipçiler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar (Çelik, 1997: 472). Yolu gören ve aynı zamanda bu yolu gösteren bu liderlik tipinin genel kabul görmüş özellikleri sıralanacak olursa;

- Çekici bir vizyon oluşturur.
- Vizyonun kaynağı olan kaleydoskop fikrini daha geniş bir çevre ile uyumlaştırır.
- Makro konuları yani ağ, takım çalışması ve mükemmellik kültürünü teşvik eder.

- Bireyler arası konuları yani iki yönlü iletişimi, insan odaklı bir yaklaşımı, katılımcı bir sitili ve yüksek görünürlüğü sağlar.
- Kişisel özellikler içinde pozitif öz saygı, süreklilik, azim ve tutarlılık sağlar (Manning ve Robertson, 2002:138).
- Başarılı olmak için, vizyonunun yanı sıra onu benimseme konusunda istekli olması için takipçilerine güvenir (Cheema vd., 2015:141).
- İçinde yaşadığı ve çalıştığı sosyal iklimi tanır, risk alır, vizyonu detaylara dönüştürür, örgütte şu anda neler olup bittiğini fark eder, gelecek için en önemli olanı değerlendirir ve buna göre örgütsel faaliyete odaklanır (Almog-Bareket, 2012:437).
- Kendilerini çevrelerinden ayrılmış hissederler. Örgütlerde çalışırlar ama oraya ait değillerdir. Kim oldukları konusundaki hisleri, çalışmalarına, rollerine ya da üyeliklerine değil, yaratılmış kimlik duygusuna bağlıdır.
- Fonksiyonel alan uzmanlarından daha az şey bilirler ancak değerlere göre karar verme olasılığı daha yüksektir.
- Konuşulmayan, zımnî bilgiye odaklanır, bir vizyonun yürürlüğe girmesini teşvik eden gizli bilgi formları olarak stratejiler geliştirirler ve bu süreçte doğrusal olmayan düşüncüyü kullanır (Rowe, 2001: 82,83).
- İlham verici motivasyondan dolayı takipçilerinin yaşadıkları tükenmişlik sürecini azaltmada etkilidir.

- Saygılı çoğulculuğun bir modelini sağlarlar. Çalışanların kendi bakış açılarını saygılı bir şekilde ifade edebileceği bir ortam yaratma eğilimindedirler. Bu model, insanların farklı dinsel, manevi, politik ve kültürel kimliğine saygı duymalarını sağlar (Dwivedi, 2006: 13).
- Hedefler koymak için bir mihenk taşı oluşturabilecek bir çerçeve sağlayarak yaratıcı yollar arar; öncelikler belirler; yapıları, politikaları ve inançları ilkelerle uyumlu hale getirir ve bu sürece rehberlik eder (Taylor vd., 2014: 567).
- Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır (İşcan ve Tanrıbil, 2016: 1024).

Vizyoner liderin özellikleri dikkatle incelendiğinde bir örgütün başarılı olması için gereken bütün özelliklere sahip olduğu görülmekte ve büyük bir olasılıkla da bu sonuçla karşılaşmaktadır. Ancak aşağıdaki başlıktaki eleştiriler düşünüldüğünde ise acaba son dönemde sihirli bir değnek misali bu kavramların her şeyi mükemmelleştireceği inancı aslında sorgulanması gereken bir durum mudur bu da düşünülmelidir.

Vizyoner Liderlik Eleştirisi

Vizyonerliderlik, bir şekilde vizyon ifadesine ve bununla ilgili bir dizi kişisel tutuma indirgenmiştir ve bu durum, bu konudaki en büyük eleştiridir. Vizyon denilen kavram ortada yokken liderler nasıl kavramsallaştırılmıştır ya da nasıl davranışlar sergilemişlerdir. Ayrıca

süreci bir kez atlattıktan sonra, bu katılımcılar çalışabilecekleri bir sonraki örgüt veya iş biriminde öngörme yeteneğini geliştirebilecekler midir? ve şimdi için bile gelişmiş, genel bir vizyona sahip olma yetenekleri var mı? sorusu da karşımıza çıkmaktadır (Meindl,1998).

Ayrıca vizyoner liderlik, günümüzün hızlı değişen ortamında örgütleri etkileyen birçok rahatsızlığın tedavisi olarak da lanse edilmektedir. Ne yazık ki, vizyoner liderler örgütler tarafından kolayca benimsenmemekte ve yöneticiler tarafından desteklenmedikçe, çoğu kuruluş için uygun olmamaktadır. Vizyon sahibi olmak ve vizyoner liderleri kullanmak için örgütsel bir eğilime sahip olmak risklidir. Nihayetinde, vizyoner liderlik, insanların düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek için güce ihtiyaç duyar. Bu, gücü bir kişinin eline vermek demektir ki bu oldukça risklidir. Çünkü güç elde etme arzusundaki kişinin kendini kaybetme riski vardır(Rowe,2001: 85).

Vizyoner Liderlik Örnekleri

Günümüzde vizyoner liderler oluşturdukları güçlü vizyon sayesinde kurdukları çeşitli örgütlerle o alanda öncü sayılabilecek yeniliklere imza atmakta, çeşitli örgütlerin CEO'su sıfatıyla da hiç kimsenin şu an için düşünemediği fikirleri dile getirerek dikkat çekmektedirler. Liderlik kavramının düşünsel temellerini atan Follett'e göre ve günümüz CEO'ları üç ana işlevi yerine getirmektedir: Örgütün amacını tanımlar, faaliyetlerini koordine eder ve geleceğini öngörür. Bunu gruba çevirirken gruba amacını verir, takımın tüm çabalarını bir araya getirir ve uzun soluklu bir vizyon oluşturur. Bütün bunlarda lider, tüm bakış açılarının, tüm farklı çıkarların ve görüş ayrılıklarının

bütünleştiricisidir. Bu, liderliğin gücüdür, bu “toplumu oluşturan bütünleştirici güçtür” (McLarney ve Rhyno, 1999: 296). Bundan sonraki alt başlıklarda ise bütünleştirici gücü kullandığı düşünülen birkaç vizyoner lidere bakılmaya çalışılacaktır.

SpaceX Şirketi ve Elon Musk

1971 yılında doğan Elon Musk için insanlığın geleceğini en çok etkileyecek sorunlardan oluşan üç alan vardır ve bu alanlar internet, temiz enerji ve uzaydır. Bu alanlarda çalışma yapmak üzere Paypal, SpaceX, Tesla Motors, Solar City isimli şirketleri aracılığıyla faaliyetlerini yönlendiren Musk, aynı zamanda bu konularda hayır işleri de yapmaktadır. Bilim eğitimi, çocuk sağlığı ve temiz enerji üzerine hayır işleri yapan Musk, çeşitli vakıflarda da görevler üstlenmektedir. Uzaya gitme konusunda bir vizyon oluşturan Musk, insanların başka bir gezegende yaşamasını sağlamak amacıyla 2002’de CEO’luğunu yaptığı SpaceX şirketini kurmuştur. Şirketin ilk iki fırlatma aracı Falcon 1 ve Falcon 9 roketleri iken; ilk uzay aracı ise Dragon’dur. SpaceX, 2011’de kullanımı durdurulan Space Shuttle’ın yerini alan Falcon 9 roketi ve Dragon’un Uluslararası Uzay İstasyonu’na 12 uçuşu için 23 Aralık 2008’de 1.6 milyar dolarlık NASA anlaşmasıyla ödüllendirilmiştir. Başlangıçta Falcon 9/Dragon’un kargo taşıma işlevini üstlenmesi ve astronot taşıma işinin Soyuz tarafından yapılması düşünülmüş, ancak SpaceX, Falcon 9/Dragon’u astronot taşıma için tasarlamıştır ve Augustine komisyonu da astronot taşımacılığının SpaceX gibi ticari şirketler tarafından yapılmasını önermiştir (<https://www.haberler.com>).

Alibaba Şirketi ve Jack Ma

Misyonunu, işletmelerin pazarlama, satış, işletme ve verimliliklerini artırma yollarını değiştirmelerini sağlayarak tüccarların, markaların ve diğer işletmelerin, yeni teknolojinin kullanıcılarından ve müşterilerinden faydalanarak daha verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olmak için teknoloji altyapısını ve pazarlama erişimini sağlamak olarak belirten (www.alibabagroup.com/en/about/overview) ve dünyanın en büyük elektronik ticaret şirketlerinden biri olan e-ticaret şirketi Alibaba'nın temeli, 1999'da Çin'de atılmıştır. Şirketin amacı, dünyanın farklı noktalarındaki tedarikçilerle şirketleri aracısız buluşturmadır. JackMa, eğitim hayatında çok başarılı olmamış bir kimse olarak ve bunu her konuşmasında dile getirip gençleri cesaretlendirerek, bu şirketi kurmuştur. Ma tarafından 100 bin dolarlık sermaye ile kurulan Alibaba.com ise bugün AlibabaGroup adı altında, ABD'den Güney Kore'ye, Hindistan'dan İngiltere'ye yaklaşık 80 ülkede 20 binin üzerinde çalışanı ve 10 bin'den fazla iş ortağıyla faaliyette bulunmakta ve elektronikten makineye 40 farklı kategoride, 190 ülkeden alıcı ve satıcının iletişime geçebildiği küresel toptan satış platformunu yönetmektedir. 3,5 milyonu aşkın şirketin faaliyet gösterdiği Alibaba'nın yıllık cirosu ise 300 milyar doları geçmiş durumdadır (www.cnnturk.com). Bugün şirket ve ilgili şirketleri önde gelen toptan ve perakende çevrimiçi pazarların yanı sıra bulut bilişim, dijital medya ve eğlence, inovasyon girişimleri alanlarında da faaliyet göstermektedir (www.alibabagroup.com).

Sonuç

Görmek, kavramak filinden türetilmiş olan vizyon kavramının liderlik özelliklerine sahip olan bir kişide vücut bulmasıyla ortaya çıkan vizyoner lider, günümüzün sert rekabet ortamında örgütlerin başarılı olması için çalışmalarda bulunmaktadır. Lider olmanın zorlukları yanında aslında halihazırda olmayan bir durumu herkesten önce görebildiği için böyle bir liderlik sıfatını kazanan kişinin ise gerçeğe dönüşebilme olasılığı olan/olmayan bir hayalini takipçilerine kabul ettirebilmesi ise bu liderin ikna edebilme kabiliyetinin yüksekliğini de göstermektedir. Zira geleceğin belirsizliğinin belki de her zamankinden daha çok hissedildiği günümüzde, bir kişinin arkasından gidebilme cesareti ise ayrıca takdire değer bir durumdur. Ancak bu inançla motivasyonun artırıldığı örgütlerde, son dönemde üzerinde fazlasıyla durulan performansın artması ise doğru yolda olunduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir.

Çekici bir vizyon ifadesine sahip olan, konuya her baktığında farklı şeyler görebilen, iletişim becerileri oldukça yüksek, takım ruhuyla hareket eden, çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilen ve bütün bu özellikleri örgütsel bir kültür haline dönüştürebilen vizyoner liderin aynı zamanda farklı bir alemde yaşadığına inanılması belki de bu lider modelini diğer liderlik modellerinden ayıran en önemli özellik olmaktadır. Sizinle birlikte, ama aslında sizden ayrı bir dünyada yaşayan bir kişinin düşüncelerine ortaklık edebilmek ise belki de takipçileri için bir motivasyon aracı, bir farklılık ve farkındalık durumu oluşturmaktadır.

Ancak günümüzün en büyük sıkıntılarında biri olan, yeni kavramlara fazla değer atfedilmesi ve yaşanan sıkıntıların bu yeni kavramlarla büyüdüğü bir şekilde ortadan kalkacağı düşüncesi, maalesef bu konuda da karşımıza çıkmaktadır. Çünkü “Vizyonsuz bir lider var mıdır?” veya “Paylaşılan vizyon, çalışanlar tarafından içselleştirilmekte midir?” sorusu temel alındığında aslında her liderin vizyonunun olması gerektiği ve genel anlamda çalışanların aslında sadece takiple yetindiği bir gerçeklik olarak da belirtilmesi gereken önemli bir durumdur.

Kaynakça

- Abbas W. & Asghar, I.(2010). “The Role Of Leadership In Organizational Change, Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership”, Master’s Thesis in Industrial Engineering and Management, University of Gavle.
- Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Almog-Bareket, G. (2012). "Visionary leadership in business schools: an institutional framework", *Journal of Management Development*, 31 (4): 431-440.
- Brătianu, C. & Bălănescu, G. V. (2008). “Vision, Mission And Corporate Values. A Comparative Analysis Of The Top 50 U.S. Companies, *Management & Marketing*, 3 (3): 19-38.
- Bulut, Y.& Uygun, S. V. (2010). “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13): 29-47.
- Cheema, S.; Akram, A. & Javed, F. (2015). “Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction”, *Journal of Business Studies Quarterly*, 7 (2):140-150.
- Collins, C. J.& Porras, I. J. (1996). “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, 74 (5): 65-77.
- Collins, C. J. & Porras, I. J. (1991). “Organizational Vision and Visionary Organizations”, *California Management Review*, 34 (1): 30-52.
- Çelik, V. (1997). “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, *Eğitim Yönetimi*, 3 (4); 465- 474.
- Dwivedi, R.S. (2006). “Visionary Leadership: A Survey Of Literature And Case Study Of Dra. P.J. Abdul Kalam At Drdl”, *The Journal of Business Perspective*, 10 (3):11- 21.
- Eryarar, E. (2011). “Endüstri Ürünleri Tasarımında Gestalt Teorisi Uygulaması”, *Zeitschriftfürdie Welt der Türken Journal of World of Turks*, 3 (2):125-133.

Groves, K. S. (2006). "Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, and Organizational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (7): 566-583.

İşcan, Ö. F. & Tanrıbil, S. (2016). "Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algularına Etkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3): 1021-1032.

Manning, T.& Robertson, B. (2002). "The Dynamic Leader-Leadership Development Beyond the Visionary Leader", *Industrial and Commercial Training*, 34 (4):137-143.

Meindl, J. R. (1998). "Invited Reaction: Enabling Visionary Leadership", *Human Resource Development Quarterly*, 9 (1): 21-24.

Nanus, B. (1992). "Visionary Leadership, How to Re-Vision the Future", *The Futurist*, 26 (5): 20-25.

Nwankwo, S. & Richardson, B. (1996). "Quality Management Through Visionary Leadership", *Managing Service Quality: An International Journal*, 6 (4): 44-47.

Özgen, H. & Doğan, S. (2001). "Türkiye'de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 56 (4):109- 139.

Rowe, W. G. (2001). "Creating wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, 15(1): 81- 94.

Senge, P. (2013). *Beşinci Disiplin*, YKY Yayınları, 16. Baskı, İstanbul.

Stam, D. A.; Van Knippenberg, D. & Wisse, B. (2010). "The Role of Regulatory Fit in Visionary Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 31: 499–518.

Stoner-Zemel, M. J. (1988). "Visionary Leadership, Management, and High Performing Work Units: Analysis of Workers' Perceptions, Submitted to the Graduate School of the University of Massachusetts in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Education.

Strange, J. M. & Mumford, M. D. (2002). “The Origins of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership”, *The Leadership Quarterly* 13: 343–377.

Taylor, C. M.; Cornelius, C. J. & Colvin, K. (2014). “Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness”, *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (6):566-583.

Tekin, Y. & Ehtiyar, R. (2011). “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, *Journal of Yaşar University*, 24 (6): 4007-4023.

Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). “Visionary Leadership and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership; 17-32.

www.haberler.com/elon-musk/biyografisi/

CNN Türk, www.cnnturk.com/haber/ekonomi/dunya/alibabanin-kurucusu-jack-ma-nasil-zengin-oldu

AlibabaGroup, www.alibabagroup.com/en/about/overview

AlibabaGroup, www.alibabagroup.com/en/about/history

Johnson&Johnson, www-careers-jnj-com.jnjnab25.jnj.com/tr/our-values-and-caring

TDK, Türk Dil Kurumu,

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c25483a203089.15779142

BÖLÜM 10

GİRİŞİMCİ LİDERLİK

Ahmet Barış SOLMAZTÜRK*

Öncelikle girişimci liderlik mi yoksa lider girişimcilik mi? sorusunu bir miktar tartışmak yerinde olacaktır. Girişimcilik ve liderlik kavramları geçmişte oldukça eski zamanlara kadar uzanan köklü kavramlardandır. Özellikle liderliğin insanlık tarihinden bile daha öncelerde var olan bir olguyu; bir eylemi tanımladığını söyleyebiliriz. Liderliğin kavramsallaştırıldığı dönemlerden bu yana pek çok teori bu kavramı açıklamak ile meşgul olmuş ve insanlığa atfedilme konusunda gerek kişisel özellikler gerek davranışsal özellikler ve gerekse genetik özellikler yoğun araştırmaların altında kalmıştır. Bu sebeptendir ki çevremizde lider olarak kabul edilen kişilerin daima açıklanamayan mistik bir yönleri de mevcuttur.

Girişimcilik kavramı için de durumun farklı olmadığını söylemek mümkündür. Günümüzde kullandığımız haliyle veya diğer bir ifade ile çağdaş anlamı ile girişimciliğin ele alınışının Schumpeter' in çalışmaları ile başladığı (Fiş ve Wasti, 2009: 130) kabul edilmekle birlikte girişimciliğin sadece günümüze özgü bir kavram olmadığı (Naktiyok, 2004: 4) ve başlangıcının ilk çağlara kadar uzandığı düşünülmektedir. Bu kavramların bu kadar uzun süredir eskimeden modası geçmeden hayatta kalması hem yaşamın içinden gelmelerine hem de değişime ayak uyduran ve zaman içerisinde bir canlı gibi

*Dr.

evrimleşen yanı ile ilgilidir. Ayrıca bu dinamik özellikleri ile çoklu disiplinler çerçevesinde incelenme olanağına kavuşmuşlardır.

Peki buraya kadar anlatılanlardan yola çıkarak kavramı “girişimci liderler” mi yoksa “lider girişimciler” olarak mı ele almak daha doğru olacaktır? Yada her iki ifade de aynı anlamı gelmektedir? Sonuç olarak lider kavramı da girişimci kavramı da kendi özelinde bağımsız olarak bireylere atfedilebilecek kavramlardır. Diğer bir ifade ile her girişimci liderlik vasıfları taşımak durumunda değildir. Öte yandan her lider de girişimci vasıflarına sahip olmayabilir. Ancak her iki kavram da dinamik özellikleri gereği, değişen yaşam şartları çerçevesinde tıpkı yönetici kavramında olduğu gibi birbirine yakınlaşmış ve tanımları içerisinde ortak bir takım özellikler sıralanabilecek hale gelmiştir. Her iki kavram arasında göreceli bir karşılaştırma yaptığımızda liderliğin, girişimciliğe göre daha geniş bir yelpazeyi kucakladığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla kavramın girişimci lider olarak anılmasının daha doğru olacağı kanaati uyanmaktadır. Öte yandan girişimci ve lider olarak tanımlanan bir bireyin hangi yönünün ağır basacağı ise sabit olmayacak ve kişiden kişiye değişecektir.

Girişimci Liderlik

Liderlik konusundaki çalışmaların yoğunluğu Arıkan (2001)'in belirttiği gibi 1900'lü yıllar ile birlikte bir yükseliş içerisine girmiştir. Bu elbette bir liderlik ihtiyacına işaret etmektedir. Günümüz toplumsal hayatı içerisinde insanlar yaşamlarının belirli bir kısmını görev yaptıkları kurumlarda geçirmektedirler. Bu doğrultuda kişilerin

iş yerlerindeki davranışlarını, ruhsal durumlarını belirlemeye yönelik bilim dalları da var olmaya başlamıştır. Sosyal yaşam açısından belirli bir alanı dolduran, belirli bir öneme sahip olan (Erdoğan, 1997:329) işletmelerin aynı şekilde lider özelliklerine sahip bir yönetim kadrosuna ihtiyaç duyması da kaçılmazdır.

Girişimci liderler adından da anlaşılacağı üzere birden fazla görevi üstlenen insanlardır. Bu da aslında günümüz toplumunun rekabetçi yaşam tarzı içerisinde sadece girişimcilere, kurum sahiplerine yüklenen bir yük değildir. Kişinin yapabilecekleri ile ilgili gerçek potansiyeli kendisini zorlaması ile ortaya çıkmaktadır. Bir muhasebeciden aynı zamanda iyi bir bilgisayar kullanıcısı olmasının, bir yüksek lisans öğrencisinden iyi bir istatistikçi olmasının veya telefonlara bakmakla yükümlü bir sekreterden üç yabancı dili iyi konuşmasının bekleniyor olması bu çerçevede değerlendirilebilir. Aynı şekilde bir kurum sahibinden veya bir girişimciden de liderlik özelliklerine sahip olmasını beklemek yanlış olmayacaktır. Zaten örnekler ile de ortaya konulduğu üzere girişimcilerin pek çoğu liderlik yetenekleri ile donatılmışlardır. Pek çok girişimci düşük bütçe ile ve tek sermayesi aklındaki parlak fikri ile birlikte yola çıktığında ikinci bir uzmanı istihdam edecek güce sahip değildir. Bu sebeple girişimciliğin özüne dönecek olursak bir girişimci aynı zamanda bir tasarımcı, bir hayalperest, bir usta, bir sosyal medya uzmanı ve iyi bir yatırımcı danışmanı da olmalıdır. Liderlik özelliğine sahip olması ise bu listenin başında yer almaktadır. Yousef (1998)'in tanımladığı gibi liderlik çalışanları aynı hedef çerçevesinde iş yapmaları amacıyla ikna etme ve etkileme sürecidir. Bir girişimci fikrini gerçeğe dönüştürürken

aynı zamanda bir lider vasfı ile çevresindekilere bu amacını anlatmalı ve onlarla beraber yola devam edebilmelidir.

Girişimcilerin de tıpkı yöneticilerde olması beklendiği gibi günümüz şartları çerçevesinde artık liderlik vasıflarının olması yönündeki bir beklenti çerçevesinde ortaya çıkan girişimci liderlik, liderlik teorisi içerisindeki konumu itibarıyla etik liderlik, kuantum liderliği, hizmetkar liderlik gibi 1980' li yıllardan sonra (Aksel, 2008: 34) belirgin olarak ortaya çıktığı düşünülen modern liderlik teorileri arasında yer almaktadır.

Kuratko (2007)'nin çalışmasında belirttiği gibi girişimcilik ile ilgili çalışmaların da geçmişte kalan 40 yıllık süreç içerisinde aynı şekilde bir patlama yarattığı görülmektedir. Girişimciliğe olan bakış açısı ve önemin de aynı düzeyde arttığını söylemek doğru olacaktır. Girişimcilik disiplinler üzeri bir kavram olarak (Sarasvathy,2004) görüldüğünde yaşamın her alanında ortaya çıkması muhtemel bir hal almaktadır. Bu bağlamda girişimcilik faaliyetleri hem kişisel düzeyde hem de kurumsal düzeyde bir çıkış noktası olarak görülmektedir. Girişimciliğin ele alınış şekli ve yerine göre de belirli düzeylerde farklılaşması muhtemeldir. Örneğin Colin ve Slevin (1991)'in vurguladığı kurumsal girişimcilik kendi içinde yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma şeklinde sıralanmaktadır. Bu değerlerin her kurumda ele alınış düzeyleri ise farklı olabilir. Bu bağlamda girişimci liderlik ile ilgili yaklaşımı salt bir şekilde kurumsal girişimciliğin bir gereği veya girişimcilik yöneliminin bir sonucu olarak ele alındığını görmek mümkündür. Diğer bir ifade ile girişimcilerin lider olarak hareket

ediyor olmaları günümüz işletme ve piyasa koşulları açısından bir gerekliliktir. Yine Kuratko (2007)'nin vurguladığı gibi girişimci liderliğin girişimci yönünün bileşimi incelendiğinde şüphesiz ki risk alma ve yenilikçilik yönlerinin yüksek düzeyde olacağı ortadadır. Thornberry' de 2006 yılında yayınladığı “Bir Girişimci Gibi Yönet” isimli kitabında girişimci liderlerin yenilikçi, proaktif olma ve risk alma yönlerini vurgulamış ve bununla birlikte girişimci liderlerin her kurum düzeyinde var olabileceğini çünkü özündeki amaçlarının fırsatları yakalamak olduğunu belirtmiştir.

Zjilstra (2014) çalışmasında derlediği üzere girişimcilik yönelimini ile kurum girişimciliği ve yeni firma girişimciliği kavramlarını girişimci liderliğin boyutlarını belirlemek üzere bir arada ele almıştır. Bilindiği üzere aslen girişimcilik yönelimi ile ilgili olan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları Khandwalla (1976), Miller ve Friesen (1982) ve günümüzdeki yapıyı ortaya çıkaran Covin ve Slevin (1989) çalışmaları ile şekillenmiştir. Girişimci liderliğin diğer boyutları ise liderlik ile ilgili kısmı işaret etmekte ve vizyoner olma, deneyim sahibi olma, yaratıcı olma ve karizma şeklinde sıralanmaktadır. Langlois (1987) çalışmasında aktarmış olduğu Schumpeter' in girişimcilik konusundaki vurgusunda girişimcinin bilgiye ulaşması ve bunu bir bakış açısı olarak ele alarak kullanması, kuruma entegre etmesi onun liderlik özelliğine işaret etmektedir. Bu liderlik özelliğinin varlığı ise ilgili kurumun büyüklüğüne, yaşına veya faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olmaksızın ortaya çıkabilmektedir (Renko, 2015: 1).

Huang vd. (2014)'nin yakın tarihli tanımına göre girişimci liderden beklenen, zorlu koşullara sahip, sorunlar ile karşı karşıya kalınan piyasa ve çevresel ortam içerisinde, kurumunun bu sorunlar ile baş edebilmesi, karşı koyabilmesi ve hatta öne geçmesini mümkün kılacak fırsatları, çözümleri ve yenilikleri ortaya çıkarmasıdır.

Gupta vd. (2004) çalışmalarında girişimci liderliğin ölçülmesine yönelik bir model ortaya koymuştur. Bu model senaryo geliştirme veya işlerin yeniden düzenlenmesi ve oyuncularını dahil etme veya doğru işleri yapacak kadroları oluşturarak rolleri dağıtma olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Senaryo geliştirme aşaması kendi içinde zorlu hedefler belirleme, belirsizlikleri giderme ve izlenecek temiz bir yol oluşturma olmak üzere üç aşamayı içermektedir. Rol dağıtımını ise kendi içinde insanları ilham vererek çalışmaya teşvik etme ve bireyleri karar alma sürecine dahil ederek kendi başlarına sorunlarla yüzleşmelerine izin verme şeklinde iki alt aşamayı içermektedir. Bireyler ise karar alma sürecindeki sınırlarının farkındadır. Girişimci liderlik tanımlarının gelişimi ile ilgili olarak bir takım tanımları içeren tablo aşağıda görülebilir.

Tablo 1. Girişimci Liderlik Tanımlarının Gelişimi

Cunningham ve Lischeron (1991)	Hedefleri net bir şekilde belirleyerek, fırsatlar ortaya koyarak ve bireyleri bu bilgi düzeyi ile daha güçlü kılarak kurumsal kültürü geliştiren bir İK sistemidir.
Ireland, Hitt ve Sirmon (2003)	Fırsatları yakalamak ve avantajları elde etmeyi vurgulayarak eldeki kaynakların etkin kullanılması için başkalarını etkileme yeteneğine sahip olmalıdır.
Gupta, MacMillan ve Surie (2004)	Vizyoner senaryolar belirleyerek bu kapsamda stratejik değerleri bulan ve ortaya koyan, bu çerçevede bireyleri bir araya getiren, harekete geçiren liderlerdir.
Thornberry (2006)	Liderliğin ihtiyaç duyduğu tutku, vizyon ve etkileme yeteneği aynı zamanda girişimci liderlerin girişimci yönlerinin sürdürülmesinde de ihtiyaç duyulan yeteneklerdir.
Surie ve Ashley (2008)	Hızla değişen ve belirsizliğin hakim olduğu çevresel bir ortamda dahi yenilikçi olmayı ve bir arada tutmayı sağlayan liderlik tipidir.
Renko vd. (2015)	Girişimci liderler, beraber çalıştıkları bireylerin de girişimcilik fırsatlarını yakalaması yönünde kurumsal hedefler bağlamında onları desteklerler.

Kaynak: Renko vd., 2014: 2.

Kavramların, yani girişimcilik ve liderlik kavramlarının dinamik bir yapıda oluşu, direkt olarak insan unsuru ile yaşamla bağlı oluşları, bu kavramların tanımlarının da zaman içerisinde sürekli değişime uğramasına neden olmaktadır. Avantajlı yanı ise hem girişimciliğin hem de liderlik kavramlarının özünde tanımladıkları değerlerin insanlık süresince var olmaya devam edeceğidir. Dolayısıyla kavramların kendisi de bu değerler ile birlikte sürekli olarak yaşamaya devam edecektir. Girişimci liderlik kavramı da görüleceği üzere ortaya çıkışından bu yana farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Tanımlar incelendiğinde kavramın özü açısından benzer bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir. İster girişimci kişiliğe sahip modern bir yöneticiyi, ister bir işletme kurma hazırlığı içerisinde olan; hayalinde kurguladığı şeyi gerçeğe dönüştürme amacı güden bir girişimciyi ele alalım, her ikisinin de liderlik konusunda bir takım vasıflara sahip olması gerektiği ortadadır. Bu bağlamda her kişi, kurum veya girişim için benzersiz olarak tanımlanabilecek kısım ise sahip olunan girişimci ve lider özelliklerinin oranı ve birbiri ile harmanlanmasıdır. Bu tıpkı çekirdek yetenekler gibi tanımlayıcı bir unsurdur.

Girişimci Liderlerin Ayırt Edici Özellikleri

Nwoye (2011) çalışmasında değindiği üzere girişimci liderler uygun fırsatları tespit etmek, onları kullanılabilir kılmak, onlardan fayda elde etmek gibi süreçleri hem kendi kurumları için kullanmakta hem de beraberinde çalıştığı bireyler için de bu konuda bir vizyon oluşturmalarına yardımcı olmakta; onları da birer girişimci gibi hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu yönlendirme bir dizi etkileşimi de gerektirmekte ve kimi zaman yetki devri, inisiyatif verme, çalışanları mutlu etme, onları sürekli dinamik tutma, yaratıcılığı körükleme, başarıyı ödüllendirme gibi örgütsel alan yazında sıkça duyulan yöntemleri kullanmaktadır.

Talyaa Vardar (2018) Harward Business Review için kaleme aldığı yazısında girişimci liderlerin ayırt edici özelliklerini sıralarken fark yaratma, risk alma, inanma, hatırlanma isteği, fırsatları yakalama gibi değerlerden bahsetmektedir. Bu bağlamda girişimciliğin ve liderliğin tanımında yer alan özelliklerin doğal olarak bir arada sıralandığını da

söylemek mümkündür. Bunları irdelemek ise ayırt edici özellikleri daha da ön planda görmemizi sağlayacaktır.

- Fark yaratma amacı değişik nedenlere dayandırılabilir. Kişi maddi veya manevi yönlerden bir istek doğrultusunda fark yaratmak isteyebilir. Girişimci liderlerde fark yaratma amacı, sahip olduğu içsel unsurlara ve davasına olan bağlılığı ile ilgilidir.
- Risk alma, durumsal bir yaklaşımdır. Kişiler risk alırken her zaman olmasa da çoğu zaman riski alıp almama konusunda bir seçim hakkına sahiptirler. Risk alma durumu rasyonel düşünceye dayanabileceği gibi duygusal hisler ile de gerçekleşebilir. Girişimci liderler ise her zaman risk alarak hareket ederler. Onların iş yapış tarzı ve konuya yaklaşımları sürekli sınırlarını zorlamalarını ve risk alarak hareket etmelerini gerektirir.
- Başarının tesis edilmesinde pek çok etmen bir araya gelmektedir. Özellikle belirli konularda yeteneklere sahip olmak gibi, girişimci liderler için başarının anahtarı ise kendilerine, davalarına ve bu işi yapabileceklerine olan yüksek düzeydeki inançlarıdır. Sahip oldukları bu üst düzey içsel motivasyon çevresindekilere de yansımakta ve işler ile ilgili süreçler belirli bir sinerji içinde tamamlanmaktadır.
- Bir işin istenildiği gibi yapılması, yönetilmesi ve sonuca erdirilmesi için elbette takıma dahil edilecek bireylerin de uygun ve doğru şekilde seçilmesi gerekmektedir. Girişimci

liderler sahip oldukları öngörü ile bu seçimi doğru olarak yapan yöneticilerdir. Diğer bir ifadeyle kendileri ile beraber çalışacak doğru kişilerin bulunmasında oldukça başarılıdırlar. Kendi fikirlerini ve hayal ettiklerini karşısındaki kişiye en iyi şekilde aktarabilirler ve bundan hiçbir zaman imtina etmezler. Bu da girişimci liderlerin doğru çalışma arkadaşları seçmelerini ve onlarla kuvvetli bağlar tesis etmelerini sağlamaktadır.

- Başarı kavramını tanımlayan değerler her kişinin zihninde aynı şekilde ifade edilmeyebilir. Genel olarak başarı iş yaşamında daha çok para kazanma daha az süreyi elde etme gibi iyi şeylerin sayıca fazla elde edilmesi veya kötü şeylerin azaltılması olarak ele alınmaktadır. Girişimci liderler için başarı tanımında sadece nicel değerler ile konuşmak yeterli değildir. Yapılan eylemin niteliği de başarı ölçütü olarak ele alınmaktadır. Örneğin gerçekleşen eylem veya ortaya koyulan ürün neticesinde belirgin bir fark ortaya konulabilmiş mi? Toplum üzerinde bir etki yaratabilmiş mi? Hedeflenen amaçlar doğrultusunda bir şeyler değiştirilebilmiş veya dönüştürülebilmiş mi? Yıllar sonra dahi hatırlanacak bir ürün/eylem ortaya konabilmiş mi? Buradan anlaşılacağı üzere başarının ele alındığı düzey oldukça kapsamlı olmakla birlikte aslında daha öncesinde belirlenen hedeflerin de bu başarı kriterleri ile örtüştüğü görülmektedir. Neticede girişimci liderler bu yaklaşımları ile kendilerini motive etmekte, manevi olarak güç almaktadır.

- Girişimciliğin en önemli tanımlayıcı özelliklerinden birisi fırsatları yakalama olarak belirtilmektedir. Bu durum aslında fiziksel bir objeyi düşerken yakalamak kadar basit gibi algılansa da aslında öyle olmadığı aşikardır. Öte yandan bir durumun fırsat olabilmesi için onu tespit etmeye çalışmaktan da önce nelerin bizim için fırsat oluşturma ihtimali olacağını konusunda bir fikre sahip olmak gerekecektir. Her şeye rağmen bizim için uygun olabilecek bir fırsatı görmek ve elde etmek yine de şans faktörü de dahil belirli başka gerekliliklere de ihtiyaç duyuyor olabilir. Girişimci liderler, gerek katılımcı yaklaşımlarıyla gerek yaratıcı düşünceye sahip olmalarıyla, gerekse yukarıda bahsedildiği gibi doğru kişileri seçme konusundaki yetenekleriyle fırsatları yakalayabilecekleri ortamı hazırlarlar.

Girişimci Liderlik Örnekleri

Girişimciliğin ve liderliğin tarihteki gelişimi ve ilerleyişi içinde bu tanımlara uyan ve kimi zaman da bu kavramların tanımlanmasında ve idrak edilmesinde görev sahibi olan kişilerin toplumun genel nüfusu düşünöldüğünde sayıca oldukça az oldukları, bir metin içerisinde tümöyle ele alınmak için ise fazla oldukları söylenebilir. Öte yandan girişimci özellikleri ve liderlik özellikleri konusunda fikir birliğine ulaşmak veya herkes tarafından kabul edilebilir olmak mümkün olmayabilir. Dolayısıyla kişilerin bu özellikleri ele alınırken nesnel öğelerin yanı sıra öznel fikirlerin tamamen arındırılması da mümkün

olmayacaktır. Bu göreceli durum çerçevesinde kendisine bu kavramların sıfat olarak addedildiği şahsiyetler şöyle örneklenebilir.

Matthew Boulton

1800'lü yıllarda Birleşik Krallık' da yaşayan Boulton zamanının ötesinde sahip olduğu mükemmeliyetçi yaklaşımı, yenilikçi üretim teknikleri, çok yönlü oluşu, iş güvenliği ile ilgili yaklaşımları açısından gerçek bir girişimci ve öncü olmuştur. Boulton aynı zamanda yaşadığı dönemin en variyetli



Matthew Boulton

kişilerinden birisi olarak başarılı bir girişimcidir. Metal işçiliği ile ilgili geliştirdiği üretim teknikleri, ortak çalıştığı kişiler ile ortaya çıkardığı buhar gücüne dayalı üretim makinaları vb. buluşlar ile kendi sektöründe öncü olanlar arasındadır (Dunlop, t.y.).

Jan Koum

Dünya çapında büyük bir kullanım oranına ulaşan Whatsapp uygulamasının kurucusudur. 2009 yılında kullanıma sunulan uygulama o zamana kadar kullanılan anlık mesajlaşma uygulamaları içerisinde eski uygulamaların tüm iyi özelliklerinin yanı sıra yenilikçi



Jan Koum

özellikler de vaat etmekteydi. Koum'un bu öncü girişimi milyonlarca kullanıcı sayısına ulaştıncaya 2014 yılında 555 milyon dolara Facebook tarafından satın alındı. Jan Koum ise Whatsapp'ın başına CEO olarak geldi. Jan Koum dünyanın en variyetli 50 kişisi arasında yer

almaktadır. “Tek bir iş yapmak isterim, o da en iyi yaptığım iş olmalı” (Fotbes, t.y.) sözleri ile bir girişimci olarak kendi uzmanlığına odaklandığını ve bu hedefini gerçekleştirerek başarılı olduğunu görmekteyiz.

Mark Zuckerberg



Mark Zuckerberg Sosyal medya uygulamalarının tarihi 1970'lere kadar uzanmaktadır. Facebook' un ortaya çıkışından 7 yıl öncesinde ise Seri girişimci Andrew Weinreich, Sixdegrees.com sitesi ile ilk sosyal medya patentini almıştır. Mark Zuckerberg ise 2004 yılında Facebook'u hayata geçirmiştir (Wikipedia, t.y.). Facebook fikir olarak Harvard öğrencilerinin sosyal konudaki ihtiyaçlarının karşılanması düşüncesi ile kurulmuştur. Bu bir arkadaşlık ve öğrenci listesi diziniydi. Zuckerberg bir görüşmesinde kendisinin de belirttiği gibi Facebook'un dünya çapında yayılabilmesinin ardındaki neden, onun gerçek yaşam ile olan bağının varlığı ve sürekli olarak kullanıcıları ile büyüyen fiziksel bir yapı olarak ele alınmasıdır (Msnbc, 2004). Biraz şansın da etkisi ile Zuckerberg' in bu girişimi sosyal medya alanında öncü bir markanın doğmasını sağlamıştır. Facebook'tan sonra sosyal medya uygulamaları artık başarılı bir örneğe sahip olmuştur.

Jack Dorsey

1976 doğumlu ve Amerikan Kökenli olan Jack Dorsey, New York Üniversitesinde eğitimini sürdürürken 2006 yılında Twitter'ı geliştirmiştir. Hem konuya olan ilgisi hem de insanların birbirleri ile kolay iletişim kurabilmesi konusundaki düşünceleri çerçevesinde SMS kısa mesaj servisine



Jack Dorsey

benzeyen, 140 karakter ile sınırlı mesajların gönderilebildiği bu uygulama ortaya çıkmış ve 10 yılı aşan serüveninde Twitter sosyal medya platformları arasında ilk 10 içerisinde yerini almıştır. Twitter'ın hayata geçirilmesinde internet girişimcisi Evan Williams'ın da katkıları olmuştur. Firmanın yönetimi bu iki girişimci arasında bir dönem paylaşılmıştır (Miller ve Goel, 2008). Jack Dorsey insanların iletişim ihtiyacını görerek ve geçmişteki çalışmalardan etkilenecek yeni ve farklı bir yapının öncüsü olmuştur. Tweet, hashtag, trendtopic gibi kavramlar Twitter ile popüler hale gelmiştir. Siyasetten, magazine, haberlerden kişisel paylaşımlara kadar Twitter başarıya ulaşmış bir girişimci liderlik ürünüdür.

Sergey Brin ve Larry Page

Google arama motorunun kurucuları olan Sergey Brin ve Larry Page'i de birer girişimci lider olarak ele almak



Larry Page

Sergey Brin

mümkündür. 1996 yılında Stanford Üniversitesi'nde öğrenimleri

devam eden iki öğrenci tarafından evlerinin garajında tasarlanan Google (Google, t.y.), günümüzün arama motoru standardını oluşturmaktadır. Google arama motorunun arama algoritması Page Rank adı verilen bir yöntemi kullanmaktadır. Bu yöntemin patenti ise Stanford Üniversitesi'ne aittir (USPTO, 1998). Google oldukça hızlı bir şekilde bilgisayar kullanıcılarının dünyasına girmiş ve süre zarfında kendi içinde pek çok marka ve farklı alanlarda yeni ürün, buluş ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bu kısma detaylı olarak eklenemeseler de adlarından söz edilmesi gereken pek çok önemli şahsiyet olduğunu söylemek gerekir. Örneğin Konosuke Matsushita 93 yıllık ömrüne 50'ye yakın kitap sığdıran, özellikle Japon ve doğu kültüründe bir yönetim gurusu, bir lider ve bir girişimci olarak anılan bir şahsiyet ve Panasonic firmasının kurucusudur. Steve Jobs, yaratıcı fikirleri ve kendisine olan inancı çerçevesinde Apple firmasını kurmuştur. Apple bilindiği üzere dünyanın en yüksek değerine sahip öncü firmalarındandır. Elon Musk, modern tarihimizin en cesur girişimcilerindendir. Tesla Motors, Hyperloop, Space X gibi zamanın ötesinde girişimlere imza atan, hayali ve vizyonu Mars' a gitmek ve orada yaşamak olan öncü bir girişimcidir.

Geçmişten günümüze girişimci lider örneklerini incelediğimizde görmekteyiz ki aslında her birinin ayrı bir hikayesi bulunmakta ve aynı zamanda amaçlarına ulaşma yöntemlerinde, yaşamlarında vb. pek çok konuda farklılıklarının bulunduğu görülmektedir. Ancak ortak noktalarını ele aldığımızda her birinin kendi hedeflerini belirlediği,

kararlı bir şekilde bu hedefleri için uğraştıkları, ödün verdikleri ve sonuçta başarıya ulaştıkları da görülmektedir.

Geleceğin Liderleri

Günümüzün ve ilerisinin liderlik anlayışı özellikle işletmecilik, kurum sahipliği veya girişimcilik konuları ile sıkça beraber tartışılacağı benzemektedir. Bu bir değişimin göstergesi de olabilir. Daha doğru bir ifade ile özellikle girişimciliğin liderlik ile ilişkilendirilmesi çok yeni bir yaklaşım değildir. Wang vd. (2012)'nin vurguladığı gibi yeni girişimcilerle ilişkilendirilen liderlik tiplerinin geçmişteki girişimcilerin liderlik özelliklerinden farklı olduğu görülmektedir. Bu mevcut durum çerçevesinde girişimci liderlik kavramının şekillendiğini ve hali hazırda bilinen girişimcilik özellikleri ile liderlik özelliklerinin özel ve esnek bir birleşimi sonucunda ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Girişimci liderliğin diğer liderlik tipleri ile ilişkisini vurgulamak bakımından Zjilstra (2014)'nın çalışmasında belirttiği gibi girişimci liderlik, dönüştürücü liderlik ile ortak bir taban üzerinde durmaktadır. Kişilere ve kurumlara bir vizyon sunması bakımından vizyoner liderlik ile benzeşmekte ve genel anlamda girişimci liderlik belirli bir başarı düzeyini (Li vd., 2013'den akt. Zjilstra, 2014: 24) temsil etmektedir.

Geleceğin liderlik anlayışımızın evirildiği yön hiç şüphesiz ki bildiğimiz klasik liderlik tanımlarından farklıdır. Özellikle yöneticiliğin, girişimciliğin, liderliğin kavramsal olarak birbirine yaklaştığı ve çoğu zaman birbiri ile beraber anıldığı bu dönemde ve

ileride yeni yaklaşımların ortaya çıkacağını öngörmek mümkündür. Girişimci liderler özellikle geçmişteki lider özelliklerine ve girişimci kişiliğin getirdiği avantajlara hakim olmayı ve bu doğrultuda kararlar alırken, insanları yönlendirirken ve hedefler belirlenirken bu avantajları kullanmayı iyi bilmektedirler.

Gerçek manada büyük hedefler ve büyük hayaller peşinde koşmak mı girişimci liderliğin tanımını oluşturur yoksa bu nicelikten farklı olarak hedeflenen nitelikteki amaçları sağlamak mı bu başarı seviyesinin bir tanımıdır? Sorusunu cevaplamak oldukça zor olacaktır. Daha doğru bir ifade ile bunun keskin bir yönde tanımlanması belki de anlamsızdır. Tüm ele alınan özellikleri bağlamında girişimci liderliği tanımlayan ve onu başarılı olarak görmemizi sağlayan değerlerin kişinin veya liderin özeline olan bağlantısını vurgulamak önemlidir. Bir girişimci ve aynı zamanda bir lider, kendi zihinsel süzgecinde oluşturduğu hayalini gerçeğe dönüştürmek için yola çıkmakta, buna bağlı olarak çevresini meydana getirmekte, takipçilerini veya çalışanlarını yönlendirmektedir. Dolayısıyla liderin öznel değerleri yukarıda bahsi geçen başarı bileşenlerini de etkileyecektir. Gerçek bir lider başarılı olduğunu hissettiğinde zaten bu başarı toplumsal düzeyde de gerçekleşmiş olacaktır.

Kaynakça

- Aksel, I. (2008). "Liderlik Teorileri" (Ed. C. Serinkan), Liderlik ve Motivasyon, ss.33-61, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Arıkan, S. (1999). "Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2): 17-34.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). "Strategic Management Of Small Firms in Hostile And Benign Environments", Strategic Management Journal, 10(1): 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1): 7-25.
- Cunningham, J. B.,& J. Lischeron (1991). "Defining Entrepreneurship", Journal of Small Business Management 29 (1): 45-62.
- Dunlop, J. (t.y.). 30 Most Influential Entrepreneurs of All Time, Income Diary, <https://www.incomediary.com/30-most-influential-entrepreneurs-of-all-time-2> (E.T.: 30.12.2018).
- Erdoğan, İlhan (1997). İşletmelerde Davranış, Dönence Basın ve Yayın, İstanbul.
- Fiş, A. M. & Wasti, A. (2009). "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", ODTÜ Gelişme Dergisi, Özel Sayı, 35: 127-164.
- Google (t.y.). From the Garage to the Googleplex, <https://www.google.com/intl/en/about/our-story/> (E.T.: 30 Aralık 2018).
- Gupta, V., MacMillan, I. C. & Surie G. (2004). "Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct", Journal of Business Venturing, 19 (2): 241-260.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). "Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism", Creativity and Innovation Management, 23 (4): 453-471.

Ireland, R. D., Hitt M. A, & Sirmon, D. G. (2003). “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions”, *Journal of Management* 29 (6): 963–989.

Jan Koum, (t.y.). *Forbes*, <https://www.forbes.com/profile/jan-koum/#11dd23e9370f> (E.T.:28.12.2018)

Khandwalla, P. (1977). *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Kuratko, D. F. (2007). “Entrepreneurial Leadership in the 21 st Century”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4): 1-11

Langlois, R. N. (1987). Schumpeter and the Obsolescence of the Entrepreneur, *The History of Economics Society Annual Meeting*, June 21, 1987, Boston, https://dimitris.apeiro.gr/files/papers/STS/Langlois_on_Schumpeter_and_Obsolescence_of_the_Entrepreneur.htm (E.T.:5 Ocak 2019).

Li, C., Bao, L. & Jian. Q. (2013). “Leadership Styles of Entrepreneurial Women in Eastern China: Characteristics and Differences”, *Social Behavior and Personality*, 41 (3): 421-432.

Miller, D. & Friesen, P. (1982). “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.

Miller, C. C. & Goel, V. (2008). *Twitter Sidelines One Founder and Promotes Another*, *The New York Times, Business, Innovation Technology Society*, 16 Ekim 2008.

<https://bits.blogs.nytimes.com/2008/10/16/ttwitter-sidelines-one-founder-and-promotes-another/#more-1642> (E.T.:30 Aralık 2018).

Msnbc. (2004). *Exclusive Interview With Mark Zuckerberg, The Face Behind the facebook.com Current Magazine*, 30 Kasım 2004, <http://www-bcf.usc.edu/~fbar/comm570/Readings/markzuckerberginterview.pdf> (E.T.: 20 Ekim 2018)

Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Nwoye, M. I. (2011). "Perspectives on Entrepreneurial Leadership: Obstacles Delimiting Women". *Pakistan Journal of Women's Studies: Alam-e-Niswan*, 18 (2): 65-76.
- Renko, M., Tarabıshy, A. E., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). "Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style", *Journal of Small Business Management*, 53(1): 54-74.
- Sarasvathy, S. D. (2004). "The Questions We Ask and the Questions We Care About: Reformulating Some Problems in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Venturing* 19(5): 707-717.
- Surie, G.,& Ashley, A. (2008). "Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation", *Journal of Business Ethics*, 81 (1): 235–246.
- Thornberry, N. (2006). *Lead Like an Entrepreneur*. McGraw Hill Professional.
- Vardar, T. (2018). Girişimci Liderlerden Neler Öğrenebiliriz?, *Harward Business Review Türkiye*, 8 Ocak 2018, <https://hburturkiye.com/blog/girisimci-liderlerden-neler-ogrenebiliriz>
- USPTO (1998). Method for node ranking in a linked database (Page Rank Patent), <http://patft.uspto.gov/netacgi/nph-Parser?patentnumber=6285999> (E.T.:30 Aralık 2018):
- Wang, C. L., Tee, D. D. & Ahmed, P. K. (2012). "Entrepreneurial Leadership and Context in Chinese Firms: a Tale of Two Chinese Private Enterprises", *Asia Pacific Business Review*, 18(4): 505-530.
- Yousef, D. A. (1998). "Correlates of Perceived Leadership Style in a Culturally Mixed Enviroment", *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (5): 275-284.

BÖLÜM 11

TOKSİK LİDERLİK

Hilmiye TÜRESİN TETİK*

*“Diğerlerini bilen akıllıdır, ama kendini bilenler daha akıllıdır.
Diğerlerini kontrol edenler kuvvetli olabilirler, ama kendini kontrol
edebilenler, çok daha güçlüdürler.”*

Lao Tzu

Liderlerin takipçilerini harekete geçirmek için güç kullanmaları gerekir. Kullanılan gücün kaynağı ve kullanılma biçimi gücün etkisini belirlemektedir. Bazı liderler güçlerini kullanırken hem örgütlerine hem de izleyicilerine zarar verirler. Örneğin, Enron, WorldCom, Bear Sterns ve Lehman Brothers gibi işletmelerdeki başarısızlıkların nedenleri liderlik davranışlarına dayandırılmaktadır (Mehta ve Maheshwari, 2014). Dolayısıyla, olumsuz özellikleri ve davranışlarıyla çalışanlara olduğu kadar örgütlere de zarar veren (Mehta ve Maheshwari, 2013) liderlik türlerinden biri de ‘toksik liderlik’ tir. Lipman-Blumen (2011) Mısır’dan Libya’ya kadar etkisi süren ‘Arap Baharı’nın temelinde, toksik lider olarak ifade ettiği politik liderlere yönelik protestoların olduğunu ileri sürmüştür. Hüsnü Mübarek 2011 yılı Şubat ayında yönetimden çekildiğinde; karışıklık ve kaos sürüyordu. Mısır lideri birçok devlet kurumunun yetkilerini ve faaliyetlerini sınırlandırdığından bu düzensizlik yer yer ortaya çıkmıştı. Mübarek, görev süresi boyunca ve sonrası için de alternatif

*Araş. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

olabilecek muhalif politik partileri neredeyse tüm siyasal haklardan mahrum etmiştir. Böylece, demokratik sistemin bir parçası olarak görülen meşru seçimler uygulanamaz hale gelmiştir. Bu diktatör rejim sırasında, tüm kurumsal çekler ve hesaplar kasıtlı ve sistematik olarak imha edilmiştir. Basın özgürlüğü de can çekişir duruma gelmiştir. Hitler de döneminde yaptığı uygulamalarla toksik lider özellikleri (Mehta ve Maheshwari, 2014) göstermektedir. Bununla birlikte, görev süreleri 20. ve 21. yy'ı kapsayan Romanya Başkanı Nicolae Ceausescu, Sovyet Genel Sekreteri Josef Stalin, Yugoslavya Başkanı Slobodan Miloseviç gibi kendilerine has toksik özellikleri bulunan birçok liderin olduğu görülmektedir. Lipman-Blumen (2005a), liderlikle ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda, liderlerin güçlü taraflarına vurgu yapıldığını ve liderlerin başarısızlıklarının göz ardı edildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, liderlikle ilgili incelemelerin tek yönlü yapıldığını ‘bozuk lensler’ benzetmesiyle ileri sürmüştür. Bu yaklaşımla, liderin göz kamaştırıcı parlaklığını arttırmak için karizmatik taraflarının cilalanarak sunulduğu belirtilmektedir. Böylece, liderlerin karanlık gölgelerine odaklanmaktan uzaklaşıldığı iddia edilmektedir (Lipman-Blumen, 2005a). Dolayısıyla, toksik liderlik kavramının liderliğin olumsuz yönünü vurguladığı görülmektedir.

Toksik Liderlik Tanımı

Türk Dil Kurumu, toksik kelimesini ‘sağlığa zararlı’ ve ‘zehirleyici’ olarak tanımlamaktadır (TDK, 2018). Toksik lider kavramı ise, örgütlerdeki üç tip liderlik davranışı olduğunu belirten Dr. Marcla

Lynn Whicker tarafından 1986 yılında ifade edilmiştir. Bunlar, güvenilir (yeşil ışık), değişimsel (sarı ışık) ve toksik (kırmızı ışık) liderlerdir (Tavanti, 2011).

Toksik liderlik, liderlerin davranışlarına, statülerine, güçlerine ve denetimlerine yönelik bir tehdit algılamalarından kaynaklanmaktadır (Mehta ve Maheshwari, 2014).

Yıkıcı liderler kasıtlı ve kasıtlı olmayan davranışlar sergileyerek hem izleyicileri hem de örgütü hedeflemektedir (Sezici, 2016). Sahte dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik zorbalık, yönetsel tiranlık davranışları da yıkıcı liderlik davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Uymaz, 2013). Toksik liderler, izleyicilerine ve örgütlerine bilinçli olarak zarar vermekle birlikte; kasıtlı yapılmayan yıkıcı davranışların daha az zarar verici olduğuna ilişkin bir görüş olduğunu da belirtmekte fayda vardır (Sezici, 2016).

Kötü liderleri toksik liderlerden ayırmak için liderin izleyiciler üzerindeki etkilerine dikkat edilmelidir. Eğer izleyiciler, liderin davranışlarından psikolojik ve fiziksel olarak uzun süre zarar görüyorlarsa bu liderler toksik olarak düşünülebilir (Pelletier, 2010). Toksik liderler mantıksız iş taleplerinde bulunmalarıyla, mobbing yapan liderlerden de ayrılmaktadır. Mobbing sistematik olarak doğrudan bir kişiyi hedeflerken, toksik lider ya da liderlerin davranışlarından çalışma ortamında bulunan herkes etkilenebilmektedir (Kasalak ve Aksu, 2016).

Toksik liderler, örgütlerinde ve izleyicilerinde ciddi zarara sebep olan zehirleyici etkiler yaratan liderlerdir (Lipman-Blumen, 2005a). Bu tip

liderler, psikolojik olarak istismarcı, kötü davranan, yıkıcı ve zehirleyici, yasa dışı davranışlar göstermektedirler (Walton, 2007). Zehirli bir yılan gibi, toksik liderler de bir örgütün enerjisini bitirebilirler (Tavanti, 2011). Bununla birlikte, ilham verici ve moral arttırıcı olmalarından ziyade, kontrolcü ve savaşçı kişilerdir (Tavanti, 2011).

Toksik liderler, astların verimliliğini düşürmekte, onların iyiliğiyle çok düşük düzeyde ilgilenmekte; devamsızlık oranını, zayıf performansı arttırmaktadır (Yavaş, 2016; Reed, 2004). Hatta, Analist Gillian Flynn tipik bir toksik liderin izleyicilerine şiddet uyguladığını, zarar verdiğini ve bağırdığını ileri sürmüştür (Reed, 2004). Astlar, toksik liderin kendi çıkarlarıyla motive olduğuna inanırlar. Bu liderle kişisel iletişim kurmanın örgüt iklimini de olumsuz etkilediğine inanırlar (Reed, 2004).

Toksik üçgen, yıkıcı liderlikle ilişkili olan üç temel alandaki unsurdan meydana gelmektedir: liderlerin özellikleri, liderler ve izleyicileri arasındaki etkileşimler, örgütlerdeki toksiklik düzeyinin yoğunluğudur (Mehta ve Maheshwari, 2014). Bu unsurlar arasındaki yoğunluk düzeyi birbirlerinden farklı farklı olabilir (Lipman-Blumen, 2011). Yıkıcı liderler; karizmatik, narsist ve kişiselleştirilmiş güç sahibi olma özelliklerine sahiptir. Geçirgen çevreler; algılanan tehdit, kültürel değerler, kontrol etme ve denge kurmada eksiklikler, verimsiz kurumlar gibi özelliklere sahiptir. Riske açık takipçilerin, karşılanmamış ihtiyaçların, öz değerlendirme ve olgunluk düzeyinin

düşük olması, kötü değerlere sahip olunması gibi özellikleri bulunmaktadır (Padilla vd., 2007).

Toksik liderler temelde iki unsurla uzun süreli ve ciddi hasar oluştururlar: zarar verici kişisel özellikler ve olumsuz davranışlar (Mehta ve Maheshwari, 2013; Lipman-Blumen, 2011). Liderin davranışları çevresindekileri ciddi düzeyde zorlamakta, hem izleyicilerine ve örgütlerine hem de onların çevrelerine zarar vermektedir (Armitage, 2015). Bu nedenle, izleyen başlıkta toksik liderlerin özelliklerine ve davranışlarına derinlemesine yer verilmiştir.

Toksik Liderlerin Özellikleri ve Davranışları

Toksik liderler birçok alanda karşımıza çıkabilmektedir. Hatta, övülmeye değer görülen bazı liderler, takdir gören amaçlara ulaşmak için çizgilerinin dışına çıkmışlardır. Franklin D. Roosevelt, Harry S. Truman ve hatta Abraham Lincoln gibi hayranlık uyandıran politik liderlerin bile ‘toksik’ olarak ifade edilebilecek birtakım yollara başvurdukları bilinmektedir (Lipman-Blumen, 2005a).

Toksik liderlerin özelliklerini belirlemek için yapılan çalışmalar sonucunda; gürültücü ve kararlı olan bir lider toksik olarak nitelendirilmezken, düşük ses düzeyi ile konuşan ve samimi görünen bir liderin toksik olabileceği görülmektedir (Reed, 2004). Politik becerilerini etkili bir şekilde kullanan toksik liderlerin daha yüksek performans gösterdikleri belirtilmektedir (Templer, 2018). Çekici ve neşeli, işlerinde son derece uzman ve verimli olan liderler de toksik olabilir. Bu olumlu özelliklerine rağmen, toksik liderler astlarının ve

akranlarının arasında sağlıksız bir iklim yaratılmasına neden olurlar (Tavanti, 2011).

Yale Üniversitesi'nden Stanley Milgram, toksik bir lidere uymayı araştırmıştır. Deney sonucunda, katılımcılar gerçek olduğunu dűřündükleri elektrik akımının çok yüksek derecelerine ulaşmışlardır. Milgram'ın deneyi, sindirilmemiş ya da korkutulmamış katılımcıların uyma davranışı göstermelerinin nedenine odaklanmıştır. Bireylerin zaman zaman toksik liderleri tercih edebildiklerine de dikkat çekmiştir (Lipman-Blumen, 2005a). Toksik liderlerin bazı özelliklerinin ve davranışlarının izleyicileri tarafından takip edilmelerine yol ağtığı söylenebilir.

Toksik liderler, örgütlerini ve hatta yerleşim yerlerini tahrip ederek oldukça fazla olumsuz davranış sergileyebilirler (Bektař ve Erkal, 2015). Toksik liderler, çeşitli yollarla izleyicilerine ve örgütlerine zarar verirler. Etik ve yasal olmayan ve suç oluşturan faaliyetlerin yanı sıra yolsuzluk, sabotaj ve manipűlasyon, ikiyűzlűk toksik liderin zehirleyici repertuarının parçalarıdır (Lipman-Blumen, 2005a). Toksik liderler, kendi başlarını kurtarmak için günah keçileri bulurlar ve kendilerine karşı gelenleri günah keçisi olarak tanımlayıp, suçlarlar (Mehta ve Maheshwari, 2013). Toksik liderler, hem çalışanlarını hem de örgüt iklimini olumsuz yöne doğru sürűkleyerek zarar veren liderlerdir. Bu tip liderler, amaçlarına ulaşmak için her türlü tutum ve davranışı sergileyebilirler (Çelebi vd., 2015). İř stresinin yüksek olması da liderlerin toksik davranışlarını arttıran bir unsurdur (Unur ve Pekerřen, 2017).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, bir örgütteki toksik liderleri belirlememin mutlak bir yolu olmadığı açıktır. Ancak, toksik liderlerin bazı olumsuz davranışlar sergiledikleri ve bazı kişilik özelliklerine sahip oldukları da bilinmektedir.

Toksik liderler, çeşitli *yıkıcı davranışlarla* meşgul olurlar ve *işlevsiz kişilik özellikleri* sergilerler. Toksik liderlerin *yıkıcı davranışlarının* temel özellikleri şu şekildedir (Lipman-Blumen, 2005a):

- İzleyicilerini (sıklıkla da izleyicisi olmayanları), daha önceki dönemlerine göre daha çaresiz durumda bırakırlar. Liderler, izleyicilerinin altını oyarak, cesaretlerini kırarak, onlara alçakça davranarak, işkence ederek, onları yanlış davranışlara yönlendirmeye çalışarak, ötekileştirerek, caydırarak, haklarından mahrum ederek, saf dışı bırakarak, hapse atarak, terörize ederek ya da ortadan kaldırarak birçok kişiyi elimine etmek.
- İzleyicileri olarak görülmeyen bireylerin ya da grupların yanı sıra izleyicilerinin de temel insani haklarını ihmal etmek.
- İzleyicilerinin temel korku ve ihtiyaçlarıyla oynamak.
- Bağımsız faaliyet göstermek için izleyicilerinin kapasitelerine zarar vermeye ve izleyicilerinin kendileriyle ilgili yanılsamalarını bilinçli olarak beslemek (Örgütü ya da izleyicileri kurtaracak tek kişinin kendisi olduğuna yönelik izleyicilerini ikna etmek).
- Liderin faaliyetlerini ya da adaletini sorgulamaktansa itaat etmeleri yönünde izleyicilerini eğitmek.

- Sorunlarla ve konularla ilgili yanlış teşhisleri ve sahtekarlıkları düşünerek izleyicileri yanlış yola sevk etmek.
- Doğruyu, adaleti ve üstün başarıyı destekleyen olaylara eğilimli sistemlerin süreç ve yapısını bozarak etik dışı, yasa dışı ve suç oluşturan olaylarla ilişkili olmak.
- Yeni liderlerin seçilmesi ve desteklenmesi için oluşturulan yasal sistemleri bozan totaliter rejimler oluşturmak.
- Kendi kendilerine başarılı olan liderleri (akrabalık bağı olmayanlar) yetiştirmede başarısız olmak.
- İzleyicilerine iyi davranmak, ancak onları diğerlerine zarar vermeleri ve onlardan nefret etmeleri yönünde ikna etmek.
- Günah keçilerini belirlemek ve onları kınamaları için diğerlerini kışkırtmak.
- Yolsuzluğu, kayırmacılığı ve yetersizliği görmezden gelmek ya da desteklemek.

Toksik liderler, herhangi bir kriz durumu olmadıkça genellikle kararsız ve şüpheli davranırlar. Karar verdikleri zaman ise bu karar genellikle çok hızlı ve rasyonellikten uzaktır (Mehta ve Maheshwari, 2014).

Yukarıda ifade edilen eylemlerin hepsi, toksik liderler tarafından kasıtlı olarak yapılmaktadır. Diğer taraftan, toksik liderlik bir ucu ifade ederken, bu ucun tam zıddı liderin toksisitesinin mutlaka gerekli olmadığı durumları işaret etmektedir. Bu uçta liderin izleyicilerine kasıtlı olarak zarar vermek istemediği ifade edilmekle birlikte; liderin davranışları izleyicilerin işlerine, evlerine ve bazen yaşamlarına zarar

vererek bunları kaybetme tehlikesi yaşatabilmektedir (Lipman-Blumen, 2005a).

Toksik liderler, narsist, bencil ve istismarcı kişiler olmanın yanı sıra izleyicilerine kötü sözler söyleyebilmektedirler. Bu tip liderler ellerindeki kontrol gücünü, diğerlerini 'boğmak' ve 'zehirlemek' için kullanabilmektedirler. Bu nedenle, çalışanların moralleri bozulmakta ve örgütte olumsuz bir iklim oluştuğundan örgütsel sağlık zarar görmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Toksik liderler astlarının zihinlerini karıştırırlar, onlara saygı duymazlar ve iletişimi gergin hale getirirler (Reed, 2004). Toksik liderler, kişisel amaçları için diğerlerini aşağılamaya, gözlerini korkutmaya, aldatmaya ve gözlerini boyamaya niyetlidir (Mehta ve Maheshwari, 2014). Bazı toksik liderler, takipçilerinin temel ihtiyaçlarını karşılamaktansa; kendileri için bir şeyler yaratmada kıt kaynakları kullanmaktadır. Bazıları, kurumları ciddi bir küçülmeye giderken; kurumlarına ait jet uçağını kendi ihtiyaçları için kullanır, bazıları ise odalarını gösterişli bir şekilde dekore ederler. Irak eski lideri Saddam Hüseyin halkı açlık ve hastalık çekerken milyar dolarlık saray inşa etmeye devam etmiştir (Lipman-Blumen, 2005a). Toksik liderlerin hiyerarşik düzeydeki konumlarının yükseldikçe etkilerinin de daha büyük olduğu görülmektedir.

Toksik liderler, eleştirilmeyi hiçbir şekilde kabul etmemekte birlikte, düşüncelerinin ve emirlerinin sorgulanmasından ziyade onaylanmasını istemektedirler. Bu tip liderler, çalışanları insan olarak değil makine olarak görmeye yatkındırlar (Yalçınsoy ve Işık, 2018).

Lipman-Blumen, (2005a), toksik liderlerin olumsuz kişilik özellikleri ile ilgili değerlendirme yaparak şu ortak noktaları ileri sürmüştür:

- Dürüstlüğün eksik olması
- Doyumsuz hırslarının olması
- Egolarının çok yüksek olması
- Kibirlerinin çok yüksek olması
- Ahlaksızlık eğilimlerinin yüksek olması
- Servet, para tutkularının olması
- Diğerlerinin emeğini umursamamak
- Zorlu seçimler yapma konusunda korkak davranmak
- Konuyla ilişkili sorunların doğasını anlamada ve bu gibi durumlarda etkin liderlik göstermede başarısız olmak

Toksik liderler, izleyicilerine mentorluk yapmaya ve onları geliştirmeye ilgi göstermezler. Onları suistimal etmeyi ve küçük düşürmeyi düşünürler, diğerlerinin üzerinde kontrol sahibi olmak hoşlarına gider (Mehta ve Maheshwari, 2014).

Yukarıda sayılan özellikleri incelediğimizde, hepsinin olumsuz tutum ve davranışları içinde barındırdıkları görülmektedir. Bu durumun, lider, izleyiciler ve örgüt açısından birçok olumsuzluğu da beraberinde getireceği açıktır. Örneğin, Yalçınsoy ve Işık (2018) toksik liderliğin örgütsel bağlılığı azaltarak işten ayrılma niyetini arttırdığını tespit etmişlerdir. Mehta ve Maheshwari (2014) de toksik liderlerin stresli işgörenler yarattığını ve işgören devir oranını yükselttiğini ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin ayrılması daha yüksek işgören devir oranına yol açarak, işgören temin maliyetlerini arttıracak ve örgüt için olası

ekonomik sonuçları olacaktır. Örgüte bağlılığın ve sadakatin azalmasına yol açacaktır. Demirdağ (2018)'in Türkiye'de yaptığı bir araştırma sonucuna göre toksik bir liderle karşılaşanlar, küçük düşürüldükleri, aşağılandıkları, bağırıldıkları ve gözleri korkutulduğundan dolayı dedikodu yapmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Abbajay (2018), toksik liderle çalışanların daha fazla stres, depresyon yaşadıkları ve bunların etkilerinin fiziksel ve duygusal açıdan kaybolmasının ortalama 22 hafta sürdüğü ileri sürülmektedir.

Toksik Liderlerin Peşinden Gidilme Nedenleri

Toksik liderlerin örgüte ve çalışanlara birçok olumsuz etkisi olmasına rağmen, izleyicileri tarafından karizmatik, çekici algılanmak ve izleyicilerine kendilerini güvende hissettirmek gibi çeşitli sebeplerle takip edilmektedirler. Yönetim kademelerinde olan toksik liderler, destekleyicileri sayesinde uzun süre görevlerine devam edebilmektedirler. Birçok toksik lider, hiçbir güvenlik gücüyle ya da gizli istihbaratlarla herhangi bir sıkıntı yaşamadan uzun yıllar yaşamlarına devam etmektedir. Aslına bakılırsa, toksik liderlerin çok azı tutuklanıyor ya da devriliyor. Toksik politik lider dendiğinde hemen akla gelen Ferdinand Marcos, Slobodan Milosevic ve Saddam Hüseyin'in ciddi muhalif tepkilere rağmen uzun yıllar görevlerine devam ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde, Enron'un CEO'su Kenneth Lay gibi örgütlerini yağmalayan liderler medya, çalışanlar ve finansal uzmanlar tarafından sevilen kişilerdendi. Enron'un hisseleri hızla düşerken, çalışanların emeklilik hesapları darmadağındı. Ancak birçoğu, başkan Kenneth Lay'in önerileri ve ısrarları üzerine hisse

almaya ve yakınlarına aldırmaya devam etti (Lipman-Blumen, 2005a). Bu tip liderlerin medyanın ve izleyicileri tarafından sevilme gücünü arkalarına alarak hatalı ve suç içerikli işler yapabildikleri görülmektedir.

Toksik liderin birçok takipçisi, liderlerinin olumsuz özelliklerinin farkındadır; ancak bunları görmezden gelirler. Bunların temel sebepleri; içsel güçler, bireyin dış çevresi ve kişinin ve sosyal çevresinin etkileşiminden ortaya çıkan psikososyal güçlerdir (Lipman-Blumen, 2010). Toksik lidere inanılmasının üç temel sebebi vardır: kendimizi güvende hissetmek, kendimizi özel hissetmek ve toplulukta kendimize yer edinmek. Bu kapsamdaki temel psikososyal faktörler şunlardır (Lipman-Blumen, 2005):

- Ailenin yerini doldurması için otorite figürlerine güven duyma ihtiyacı
- Belirlilik ve güven ihtiyacı
- Seçilmiş ve özel olma ihtiyacı
- Topluluklarda üye olarak kabul edilme ihtiyacı
- İzole edilme, dışlanma korkusu
- Kötü bir lider ile mücadele etmede kişisel olarak güçsüzlük korkusu

Toksik liderle çalışan astlar genellikle onlardan nefret ederler ve onları küçümserler, ancak bu tip liderlerle daha yüksek üretkenlikle ve karla çalışırlar (Mehta ve Maheshwari, 2014). Toksik liderlerin karizmaları (Mehta ve Maheshwari, 2014), onların çok net olan birtakım hatalarının görmezden gelinmesine sebep olmaktadır. Bu

durum, bu tip liderlerin maskelerinin açıkça düşmesine kadar sürebilir. Örneğin, özel bir lisenin yolsuzluk yapan, rüşvet yiyen fakat karizmatik de olan en yetkili yöneticisine asistanlık yapmış biri bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *‘Yöneticimin dürüst, zeki ve anlayışlı biri olduğuna inanıyorum. Ancak, onun büyüsunü ciddi bir şekilde özlüyorum. Onun etrafında olmak çok eğlenceliydi’* (Lipman-Blumen, 2005a).

Toksik liderler, izleyicilerini güvende hissettirirler. Bu tip liderler izleyicilerinin itaatkar ve bağımlı olmaları yönünde korku salarlar. Çalışanlarını kayırmak için kendi aralarında gruplaşma yaratabiliyorlar (Pelletier, 2010).

Buraya kadar yapılan açıklamalar, toksik liderlerin toksisitesini azaltmanın hem örgütler hem de çalışanlar açısından olumlu getirileri olacağı açıktır. Bu nedenle, izleyen başlık altında toksik liderlerin toksisitesini azaltma yollarına yer verilmiştir.

Toksik Liderlerin Toksisitesini Azaltma Yolları

Bir örgütteki toksik lider ya da liderlerle mücadele etmenin iki yolu vardır. İlki, toksik özellikler gösterebilecek liderlerin atanmaması, bir diğeri mevcut yönetim kadrosunda yer alan toksik liderlere çeşitli özel eğitimler verilmesidir. Bu şekilde toksik liderlerin yıkıcı özellikler göstermelerinin önüne geçilmeye çalışılır (Çelebi vd., 2015). Örgüt bünyesinde denetim mekanizmaları oluşturularak, gerekli durumlarda yaptırımların uygulanması toksik liderlik davranışlarını azaltabilir (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Tek başına politikalar oluşturmak zor olsa

da; toksik uygulamalara ilişkin bazı önlemler şu şekilde sıralanabilir (Lipman-Blumen, 2005a; Lipman-Blumen, 2005b):

- Limitleri belirlemek: Bu durum toksik liderlere karşı bir koruma olarak rol oynamaktadır. Liderlik pozisyonunun yaşam boyu devam eden bir süreç olmadığına herkes farkına varmalıdır. Gelecekte birgün izleyicilerinin yanına döneceğini unutmayan lider, gücünü zorbaca kullanmayı azaltacaktır.
- 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmak.
- Liderleri seçme aşamasındaki kusurlu süreçleri onarmak: Liderleri seçerken, süreç içindeki kusurlu noktaların onarılmasına dikkate edilmelidir.
- Ayrılmayı saygın bir seçenek olarak yaratmak: Birçok lider, sahip oldukları rahatı bırakamadıkları için rollerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bunu aşmaları için ayrılmamanın da önemli ve saygın bir seçenek olduğu işaret edilmelidir.
- Yolsuz fakat etkili liderler: Bazı liderlerin toksik özellikleri bilinse bile, uzun yıllar önlerinde saygıyla eğilmek mümkündür. 1880’lerde, Virjinyalı aristokrat John Randolph dahi olarak nitelendirdiği başkanları Hery Clay’ı şöyle tanımlamıştır: “Çok yolsuzluk yapıyor, ancak ay ışığında parlayarak yüzen kokuşmuş bir uskumru gibi”.görünüyor.
- Net ve demokratik politikalar, uygulamalar ve prosedürler: Bu sistemlerin sürdürülebilir olması da çok önemlidir.

- Haber uçuranları (Muhbirleri) misillemelerden korumak: Bu kapsamda, Wahington'daki Ulusal Muhbirlik Merkezi, bu kişilerin yaşadıkları tacizleri ve rahatsızlıkları raporlamaktadır.

Toksik liderlik davranışlarını belirlemek üzere mekanizmaların olmadığı örgütlerde, sapkın liderleri tekrar eğitmek ve kurbanlara yardım etmek için dışarıdan profesyonel yardım alınabilir (Mehta ve Maheshwari, 2014). Bununla birlikte, toksik liderle çalışanların kişisel olarak benimseyebilecekleri stratejiler şu şekilde sıralanabilir (Lipman-Blumen, 2005b):

- Koalisyon oluşturmak: Sorun yaşadığımız liderle benzer sorunları yaşayanlar ile bir araya gelebilirsiniz. Liderin faaliyetlerinin ve kararlarının örgütü ve çalışanları etkilediğine dikkat çekilebilir.
- Tek başınıza karşıya almaktan kaçının: Herhangi bir şahitin olmadığı durumlar 'o söyledi' şeklindeki senaryolara dönüşecektir. Küçük fakat saygın bir grupla birlikte liderle karşı karşıya gelin, böylece yalnız olmadığımız anlaşılın. Ona durumu iyileştirmek adına birlikte çalışmayı teklif edin.

Liderlerle çalışan mentorlar, liderlerin astlarla etkileşimlerini değerlendirmeli; işlevsiz davranışlarının nedenleri hakkında liderleri eğitmeli ve bilgilendirilmelidirler. Toksik davranış potansiyelini gördüklerinde bu durum hakkında geribildirim vermelidirler. Toksik davranışları belirlemeyle ilgili ön kontrol mekanizmaları (Tavanti, 2011) oluşturulmalıdır. Böyle mekanizmalarla bir toksik lider durdurulabildiği zaman, diğer toksik liderlerin davranışları için

çaydırıcı olacaktır (Mehta ve Maheshwari, 2014). Liderler toksik davranışları gösterdiklerini fark ettiklerinde, bazı stratejiler benimseyerek toksik davranışlarını azaltabilirler (Lipman-Blumen, 2005a):

- Geçmişinizle yüzleşin.
- Kişilerin kendilerini aşağılanmış ve enerjisiz hissetmelerinden sakının.
- Gücü daha az olan kişileri incitmekten kaçının.
- Kazan-kazan ve kazan (diğerleri, kendileri ve örgüt)'a odaklanın.
- Alçakgönüllü olun.
- Diğerleriyle olan farklılıklara odaklanmaktansa, benzerliklere odaklanın.
- Mutlu olun.

Çalışanlara ve örgütlere kasıtlı olarak zarar vermeye çalışan, bir çeşit 'güç zehirlenmesi' yaşayan toksik liderler her alanda kendilerini göstermektedir. Özellikle, hiyerarşik olarak üst kademelerde yer alan toksik liderlerin yarattığı etkiler çok daha yıkıcı olmaktadır. Toksik liderlerin yıkıcı etkiler yaratan davranışlar sergiledikleri ve olumsuz kişilik özelliklerine sahip oldukları da bilinmektedir. Bu özellikler ve davranışları belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar sonucunda; toksik liderlerin dürüst olmadıkları, sınır tanımaz hırsları, kibirleri ve çok yüksek egolarının olduğu ileri sürülmüştür. Bu kişilik özelliklerinin yanı sıra toksik liderlerin amaçlarına ulaşma konusunda hiçbir engel tanımadıkları da bilinmektedir. Dolayısıyla, bu noktadan hareketle

toksik liderlerin makyavelist kişilik özelliklerine de sahip olabilecekleri söylenebilir. Bu alanda toksik liderlerin kişilik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin derinlemesine nice ve nitel araştırmalar yapılabilir.

Toksik liderler çalışanlarının stres ve depresyon düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmişti. Bununla birlikte, tükenmişliğin öncülü olarak düşünülebilecek stres düzeyinin yüksek olması çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yükselmesine de sebep olabilecektir. Örgütlerde işgücü devir oranının yüksek olmasının sebeplerinden biri olarak görülen toksik liderler, örgüt imajına ve markasına da zarar verecektir. Bununla birlikte, Reyhanoğlu ve Akın (2016); toksik liderlik kavramının iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel ve yöneticiye duyulan güven, stres, örgütsel vatandaşlık gibi değişkenlerle çalışılabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Toksik liderlerin örgüte ve çalışanlara tüm olumsuz etkilerine rağmen, izleyicileri tarafından desteklendikleri de görülmektedir. İzleyiciler çeşitli sebeplerle (güven ihtiyacı, seçilmiş ve özel olma ihtiyacı, dışlanma ve izole edilme korkusu) toksik liderin peşinden gitmektedir.

Toksik liderlerin örgütün sürdürülebilirliği ve bireyler açısından son derece tehlikeli olduğuna dair hiç kuşku yoktur. Toksik davranışlara sahip olan ya da sahip olma potansiyeli olan bireylerin örgütlerde faaliyet göstermelerine izin verilmemelidir (Mehta ve Maheshwari, 2014). Bu tip liderlerin zehirleyici etkilerini azaltmak için geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi yüksek ölçekler geliştirilmelidir. Örneğin, Türkiye’de yapılan bir araştırmada toksik liderlik dört boyut ile

ölçülmüştür. Bunlar, ben merkezilik, olumsuz ruh hali, değerbilmezlik ve çıkarıcılıktır (Çelebi vd., 2015). “Bilmem kaç yıldır bu işi yapıyorum, en iyi ben bilirim” cümleleri ben merkeziliği; “bu iş bu memlekette tutmaz” olumsuz ruh halini, “bunca yıldır bu işi yapıyorum, benden iyi mi bileceksin?” değerbilmezliği tanımlamada kullanılabilir (Yücebıyık, 2016). Örgütlerdeki toksik liderleri belirlemeye yönelik ve onlarla mücadele edebilmeye yönelik mekanizmalar oluşturulabilir. Örneğin, bu liderlerin izlenim yönetimi taktiklerini iyi kullanabilecekleri de düşünülebilir. Bu nedenle, örgüt içi yükselmelerde birçok alandan veri toplanmasına da özen gösterilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Abbajay, M. (2018). Kötü Bir Patronunuz mu var? Harvard Business Review Türkiye, <https://hbrturkiye.com/blog/kotu-bir-patronunuz-mu-var>. Erişim tarihi: 14.12.2018.
- Armitage, A. (2015). “The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership”, *Advances in Developing Human Resources*, 17(3): 376-390.
- Bektas, M.,& Erkal, P. (2015). “Toxicity Behaviors in Organizations: Study Of Reliability And Validity Of Toxic Emotional Experiences Scale”. *Research Journal of Business and Management*, 2(4): 519-529.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi (Developing Toxic Leadership Scale)”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1): 249-268.
- Demirdağ, S. (2018). “Örgütsel Toksisitenin Yükseköğretimdeki Etkileri”, *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1319-1334.
- Kasalak, G.,& Aksu, M. B. (2016). “Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4): 676-694.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). “The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches”, *Ivey Business Journal*, 69(3): 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005c). “Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions”, *Leader to Leader*, 2005(36): 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2010). *Toxic Leadership: a Conceptual framework*. In *Handbook of Top Management Teams* (pp. 214-220). Palgrave Macmillan, London.
- Lipman-Blumen, J. (2011). “Toxic Leadership: A rejoinder”, *Representation*, 47(3): 331-342.

Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). "Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2): 1-23.

Mehta, S., & Maheshwari, G. (2014). "Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail. *International Journal of Management*, 5(10):18-24.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.

Pelletier, K. L. (2010). "Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric", *Leadership*, 6(4): 373-389.

Reyhanoğlu, M.,& Akın, Ö. (2016). "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?", *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(3): 442-459.

Reed, G. E. (2004). "Toxic Leadership", *Military Review*, 84(4): 67-71.

Sezici, E. (2016). "İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Sonuçları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47): 106-121.

Tavanti, M. (2011). "Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal With Them", *Human Resource Management, (HRM)6*: 127-136.

Templer, K.J. 2018. Toksik İnsanlar Neden Terfi Eder?,*Harvard Business Review Türkiye*, <https://hbrturkiye.com/blog/toksik-insanlar-neden-terfi-eder>. Erişim tarihi: 14.12.2018.

TDK,(2018).http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c04e18ce38942.27429199. Erişim tarihi: 03.12.2018.

Unur, K.,& Pekerşen, Y. (2017). "İş Stresi ile Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1): 108-129.

Uymaz, A. O. (2013). "Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 24(75): 37-57.

Walton, M. (2007). “Leadership Toxicity–an Inevitable Affliction of Organisations”, *Organisations and People*, 14(1): 19-27.

Yalçınsoy, A.,& Işık, M. (2018). “Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3): 1016-1025.

Yavaş, A. (2016). Sectoral Differences in The Perception of Toxic Leadership”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229: 267-276.

Yücebıyık, Ş. (2016). “Toksik Tecrübeden Korunmanın Yolları”, *Harvard Business Review Türkiye*, Ocak, <https://hbrturkiye.com/blog/toksik-tecrubeden-korunmanin-yollari>. Erişim tarihi: 15.12.2018.

BÖLÜM 12

KUANTUM LİDERLİK

Alpaslan DOĞAN*

Liderlik, en genel tanımıyla “önderlik” etmektir. Liderlik olgusunu anlamak için dönemseller olarak bazı eğilimlerle ortaya çıkmış teoriler ifade edilmiştir. Bu eğilimler ana hatları ile lider özellikleri, lider davranışları, durumsallık ve modern eğilimler biçiminde gruplandırılabilir (Doğan, 2018: 12). Söz konusu eğilimlerin dönemin şartları ve ortaya çıkmış yeni koşullar zemininde, yeni durumların yeni açıklamalara ihtiyaç duymasının neticesinde ortaya çıktığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu durum bize her geçen gün, (daha önceden işe yaramış olsa bile) yeni ve etkin yöntemler, çok boyutlu düşünme tarzları ve farklı yaklaşımlar geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yeni yaklaşımlardan birisi de fizik teorisi olan “kuantum mekaniği” ilkeleridir.

“Kuantum” kelimesi günümüzde neredeyse artık bir slogan haline gelmiş, son derece moda bir ifade halini almıştır. Öyle ki “eğitimsiz halk arasında bile çok popüler olmuştur” (Stockmann, 1999: 1), “kuantum fal” bakılmasına kadar, magazin dahil her alanda toplum tabanına değin yaygınlık kazanmıştır. Yine de bu yoğun magazinleştirme ve belki de “semantik doyuma” uğrayan “kuantum” kavramının önemi, düşünülenenden çok daha fazladır. Polkinghorne’un ifadesine göre; “Kuantum teorisi belki de yüzyılın en büyük kültürel

*Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

başarısındır” (Polkinghorne,1984: ix). Bir diğer önemli husus; “sosyal bilimlerin, doğal bilimleri taklit etmesi, gerekli gereksiz fizik ve matematiğin peşine düşmesi” (Gürsakal, 2007: 15) eleştirilerinden hareketle “kuantum kuramının başta sosyal bilimler olmak üzere, örneğin liderlik ve yönetim alanlarında kullanılmaya çalışılması bir zorlama mı?” olduğudur. Karşıt bir görüş ise Gleick tarafından “yaşam bilimlerinde incelenen gerçek olguların karmaşıklık düzeyi, fizik laboratuvarlarında karşılaşılabilecek hiçbir şeye benzemez” (Gleick, 2018: 77) biçiminde ifade edilmektedir. Ancak kesin olan şu ki sosyal bilimler her dönemde, doğal ve diğer bilim dallarındaki gelişmelerden büyük yararlar sağlamıştır.

Doğa Bilimlerinin Yönetim Bilimine ve Liderliğe Etkisi

Newton fiziği ya da mekanik fizik, evreni algılamamızı esasen o andan sonra yaşayan ve yaşayacak olan tüm insanların yaşamını kökten değiştirdi. Bu değişim sadece insanların zihinlerini değil, günümüz anlamında bilimlerin de başlangıcını oluşturdu. Fizik keşifleri ve yaklaşım tarzı tüm bilimler için geçerli yöntemler haline dönüştü. “Fiziğin ve fizik bilimlerinin amacı, hareketi anlamaktır. Fakat özellikle günlük yaşamda herhangi bir nesnenin (bu nesne canlı olabilir, toplum olabilir veya sadece insanın kendisi olabilir) hareketini bir sebep aracılığıyla kavramaya çalışırız” (Ural, 27-29 Kasım 2015). Dönemi için son derece başarılı kabul edilen Newton fiziği, nasıl gezegen hareketlerini açıklamakta ise aynı derecede atom ve atom altı olayları da başarı ile açıklayabileceği düşünülmüştür. Ancak “Herchel’in Uranüs’ü keşfetmesi ilginç bir sonuç vermiştir

çünkü söz konusu bu gezegenin hareketlerinin Newton fiziği kanunlarının öngördüğü biçimde açıklanamadığı anlaşılmıştır (Ural, 2000: 328).

Klasik mekanik fizik, yönetim biliminin başlangıcı olan Taylor yaklaşımının (Taylorizm) ortaya çıkmasına neden olmuştur. Devamında seri üretim fikri olan Fordizm de benzer biçimde aynı ilkelere yani klasik (Newton) fizik ilkelerine dayanmaktadır. Hatırlanacağı üzere bu tarz yönetim anlayışında, çalışanlar mekanik olarak kabul edilir. Sosyal ve beşeri yönler asla görülmez hatta varlıkları bile düşünülemez. İş ve zaman etütleri, yasa katılığında iş düzeni, montaj makinası olarak görülen çalışanlar. Bu dönemde çalışanlar, işi yürüten değil, sadece (muhtemelen de en önemsiz) bir üretim girdisidir. İş ve yönetim tıpkı klasik fizik kabulünde olduğu gibi; linear, tüm faktörlerin kontrol altında olduğu, deterministik, öngörülebilir, hesaplanabilir ve tam olarak kontrol altında yürütülebilir bir faaliyettir. Bu nedenle her şey planlamadır; en düşük seviyedeki bir montaj işlemi için dahi (örneğin otomobilin sağ ön lastiğinin civatalarının nasıl montaj yapılacağı) detaylı, merkezi ve katı, fakat mekanik hesaplara dayalı planlamalar söz konusudur. Ayrıca işletme ile ilgili tüm faktörler içsel ve yönetim faaliyetleri işletmenin duvarları ile çerçvelidir. Rasyonel, mutlak doğru ve evrensel nitelikli çözümler öne sürer. Yönetim biliminin bir nevi Newton dönemi olarak adlandırabileceğimiz bu çağ, klasik yönetim çağıdır ve neredeyse tüm yönleri ile Newton fiziğini karakterize etmektedir. Özellikle, Newton'un fiziki evren modeli, sosyal ilişkileri, rolleri göz ardı eden, oldukça mekanik olarak tasarlanmış bir çalışma

evreni tanımlamaktaydı. Girişimciler ve örgütsel gurular, çalışma faaliyetlerinin oldukça bölümlendirildiği iş modelleri oluşturdular ve bu modellerin dünyaya yayılmasını başardılar. Nihayet, çalışma düzeni genellikle verimlilik ve etkinlik göz önünde bulundurularak tasarlandı ve çalışmanın planlandığı gibi yapılmasını sağlamak için bireysel performansa özel önem verildi. (Porter-O’Grady ve Malloch, 2002: 4). Ancak Newton’un çözümünde bazı sorunlar çıkmıştı; öncelikle, son derece başarılı kabul edilen Newton fiziği, nasıl gezegen hareketlerini açıklamakta ise aynı derecede atom ve atom altı olayları da başarı ile açıklayabileceği düşüncesi; “Herchel’in çalışmaları neticesinde son bulmuştur. Çünkü söz konusu bu gezegenin hareketlerinin Newton fiziği kanunlarının öngördüğü biçimde açıklanamadığı anlaşılmıştır (Ural, 2000: 328). Bu sonuç yönetim bilimine de farklı bir bakışı gündeme getirmiştir.

Yeni araştırmalar ışığında bazı “şeylerin” eksik olduğunun fark edilmeye başlanması; Newton yasalarının artık fiziksel gerçekliğin en içsel doğasını açıklayamadığı (Goodstein ve Goodstein, 2003: 164) ve Newtonian yaklaşımının yeni sorunları çözmekte yetersiz kalmakta olduğunun fark edilmesi (Wolfgang, 2000: 54) ile sonuçlanır. Yönetim bilimine bu yeni bakış açısının yansıması, “nihayet insanların (çalışanların) bir insan oldukları dolayısıyla sosyal ve psikolojik faktörlerin de dikkate alınması gerektiği” yaklaşımını başlatır. Üstelik bu da yetmezdi ve yönetim, işletme haricindeki dünyayı da (çevre unsurları) dikkate alması gerektiğini fark etmişti. Bu anlayışa göre organizasyonlar da alt ve üst sistemlerden oluşurmakta ve işletmeler aynı zamanda bireysel/sosyal birer yapılar

durumundaydılar. Bu yeni yaklaşıma, biyoloji kökenli Sitemler Teorisinin (Keskin vd., 2016: 206) büyük katkısı olmasıyla beraber asıl yönetsel paradigma değişikliği yine fizikten, İzafiyet kuramından (özel görelilik) geldi. Yönetim bilminde “durumsallık yaklaşımı” olarak bilinen bu yeni yaklaşım, İzafiyet Kuramının yönetim bilimine bir etkisiydi. Artık, “mutlak gerçek ve geçerli, evrensel, en iyi” yöntemlerin sonuna gelinmişti. İzafiyet bize, böyle bir çözümün olamayacağı, ancak farklı durumlar için farklı ve isabetli yöntemlerin uygulanması gerektiğini söylemekteydi. Öyle ki daha dün son derece başarılı olmuş bir yöntem, bugün değişen koşullar karşısında aciz kalabilirdi.

1990’lı yıllar itibari ile küreselleşmenin güçlenmesi ile beraber aslında bir durum daha ortaya çıktı ki artık hem iç hem dış hem de bilinmeyen faktörlerin işletmeler ve organizasyonlar üzerindeki etkisi hesap edilemeyecek düzeyde arttı. Hemen peşinden bilgi ve teknoloji içeren son dönem yönetimleri, kendisini tam olarak bir karmaşanın içinde bulmuştu. Üstelik bu durum sadece işletme-çevre arasındaki ilişki ile sınırlı da değildir, işletmenin duvarları arasındaki olaylar bile bu nitelikte olabilir. İşletme üzerindeki etkiler o denli öngörülemez, hesaplanamaz ve kontrol altına alınamaz durumdadır ki bu tek bir kelimeyle açıklanabilir; kaos. Kaos teorisi sistemlerin o kadar da kolay öngörülemeyeceğini göstermektedir. Olayları bilebiliriz ancak deterministik, lineer ya da hep aynı biçimde ortaya çıkmayabilir (Rabin vd., 2000: 68). Organizasyonların ve hatta kişilerin karmaşık bir sistem içinde buldukları kabul edilirse, yönetimde yeni bir paradigmadan bahsetmek gereklidir. Öte yandan küresel durgunluk,

belirsiz zamanlarda insanlarla çalışmanın ve yönetmenin zorluklarını ön plana çıkarmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 15). Yönetim, günümüzde tam olarak kaotik ortamlar için çözüm üretmek durumundadır. Çünkü içinde bulunduğumuz ortam; “her sabah kuralları yeniden belirleyen, kağıtları yeniden dağıtan ve her an yeniden kendinden oluşan” bir özelliğe kavuşmuştur. Bu durumda, yöneticilerin riske tahammül edebilmeleri ve paradoks ve belirsizliklerle başa çıkmaları esastır (Burnes, 2017: 376). Yönetim biliminin, diğer bilimlerden etkilendiği ancak özellikle fizik biliminden etkilendiği anlaşılmaktadır. Newton fiziğinin tersine, olaylar başlangıç değerlerine karşı son derece duyarlıdır. “Son yıllarda 7200'den fazla makale ve 260 kitabın yayınlanmasıyla, lineer olmayan dinamiklerdeki kaosun keşfi, matematik, mekanik, bilgisayar bilimi, biyoloji, ekoloji, astronomi, mühendislik, ekonomi, sanat ve elbette felsefe gibi birçok disiplin üzerinde büyük etki yarattı. ” (van Eijnatten, 2004). Karmaşıklık, kaos gibi, “sert bilimler” (matematik, fizik, kimya, biyoloji) kökenine sahiptir. “Yumuşak bilimler” (sosyal ve yönetim) ise gelişiminde daha sonraki bir aşamada katıldı (Tzafestas, 2018: 437) ve sosyal bilimler başta olmak üzere tüm bilimleri etkiledi.

Kuantum Nedir?

“Kuantum” terimini 1900'de Max Planck geliştirmiştir. Einstein'ın ışıkla ilgili kuramını izleyen otuz yıl içinde geliştirilmiştir (Orzel, 2011: 4). Kuantum kelimesi, kelimenin tam anlamıyla bir “miktar” anlamına gelir; kuantum mekaniği, atom altı parçacıkların hareket

halinde çalışmasıdır (Shelton, 1999: 1-2). Kuantum, atom dünyasını açıklamak üzere ortaya atılmış bir fizik teorisidir ve tam olarak adı “kuantum mekaniği”dir. Kendisinden önceki teori ve yaklaşımlar (klasik fizik ve izafiyet teorileri), atom (ya da küçük evrenleri) açıklamakta yetersiz kalınca kuantum fiziği ortaya çıkmıştır. Çünkü atom altı parçacıklar, zaman ve mekan boyunca bilinmeyen şekillerde etkileşime girer. Tahmin edilemez ve görünüşte rastgele davranışları Newton'un sürekli hareketin ilk yasasını ve her harekete eşit ve zıt bir tepki ile eşlik ettiğini belirten ikinci hareket yasasını ihlal ediyor. Bu durum, bu atom altı parçacıkların hareketlerinin tamamen rastgele olduğu anlamına da gelmez, ancak bunların ayırt edilebilir herhangi bir özel sebeple ortaya çıkmadıkları anlamına gelir (Shelton, 1999: 3).

"Kuantum" kelimesi, sağduyuya karşı gelen doğanın bu kendine özgü yönünü ifade eder (Feynman, 1985: 5). Sonuçları günlük tecrübe ve deneyimlerin neredeyse tamamıyla zıt durumdadır. Çünkü Kuantum kuramına göre o parçacığın bir konumu yoktur. Heisenberg belirsizlik ilkesi bize -iki nicelikten biri hakkında sınırlı bir kesinlikte bilgi veren çoğu deneyin tersine- her iki nicelik hakkında da aynı deneyde ne öğrenip ne öğrenemeyeceğimizi söylüyor (Bernstein, 2006: 149). Kuantum mekaniği, son derece ilginç ve her yönüyle “tuhaf” bir dünya idi, öyle ki uzman bilim insanları dahi ilk dönemlerde bu “garip evreni” kabulde zorlanmışlardı (Einstein'in; “tanrı zar atmaz” cümlesiyle ifade ettiği tepkisi bu duruma ilginç bir örnektir). Kuantum mekaniği iki şekilde özellikle farklıdır; “farklı soyutlamalar (kuantum soyutlamalar, klasik olanlardan temelde farklıdır)”, “durumlar ve ölçümler (klasik dünyada, bir sistemin durumu ile o sistemdeki bir

ölçümün sonucu arasındaki ilişki çok basittir) (Susskind ve Friedman, 2014: 2) oysa kuantum mekaniğinde ilişkiler olasılıklı ve son derece karmaşıktır.

Kuantum dünyası aynı zamanda objektif ölçüm hakkındaki inançlara da meydan okur, çünkü "kuantum gerçeklik" düzeyinde, paradokslar daha da büyür. Kuantum mekaniği, hiçbir şeyin kesin olmadığı ve nesnelerin onları ölçünceye dek kesin özelliklere sahip olmadığı son derece tuhaf bir dünya betimler (Orzel, 2011: 5). Bu nedenle kuantum mekaniğinde sık sık karmaşık fonksiyonlara rastlanmaktadır (Mandl, 1957: 11). Öte yandan, kuantum seviyesindeki kesin tahminlerin imkansızlığı, içsel bir bozukluğun sonucu değildir. Bunun yerine, gözlemlenen davranışlar, derin ve yakın bir düzenin birbirine bağlılığının bir sonucudur (Wheatley, 2009: 22). Çünkü doğanın yapısında olasılık varmış gibi görünmesi bizim, iç karışıklıklar konusundaki bilgisizliğimizden kaynaklanmıyor. Bu sanki doğanın iç yapısında var olan bir şey. Birisi bunu şöyle ifade etmişti: "elektronun ne yönde gideceğini doğanın kendisi bile bilmiyor." (Feynman, 1997: 172). Çünkü kuantum teorisine göre, evrenin sürekli düzenleyen ve artan karmaşıklığı; düzene doğru ilerleyen, kendini düzenleyen bir sistem olduğu anlamına gelir (Gharajedaghi, 2011: 57)." Kuantum mekaniğinde bu nedenle, öngörülemeyen veya rastlantısallık kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkar. Buna rağmen olağanüstü derecede başarılı bir teori olmuş ve modern bilim ve teknolojinin neredeyse hepsinin temelinde yer edinmiştir (Pellissier, 2001: 20; Dereli ve Verçin, 2014: 419).

Kuantum mekaniğinin (fiziğinin) ana ilkeleri (Orzel, 2011: 61) aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Dalga fonksiyonları: Evrendeki her nesne bir kuantum dalga fonksiyonuyla betimlenir.
- İzinli durumlar: Bir kuantum nesnesi ancak sınırlı sayıdaki izinli durumlardan birinde gözlenebilir.
- Olasılık: Bir nesnenin dalga fonksiyonu onun izinli durumların her birinde bulunma olasılığını belirler.
- Ölçüm: Bir nesneyi ölçmek, mutlaka o nesnenin durumunu etkiler.

Kuantum Liderlik

Liderlik, öncülük gerektirir, yöneticilik daha çok mevcut yapıyı belirlenmiş ve bilinen yöntemlerle yürütmekle görevli (Doğan, 2018: 10-11) iken, etkili liderler genellikle yeni bir “yol açarlar”. Kaotik bir ortam için yöneticilik yeterli olmayacaktır, bu durumlarda başarı ancak etkili ve isabetli bir liderlik ile gelebilir. Zaten iyi liderlerden beklentiler de bu yöndedir, zira “liderler, insanları ve kuruluşları daha önce hayal bile edemedikleri yerlere götürür. Belirsizlik ve karmaşa dönemlerinde bu mücadeleyi göze almak ve kabul etmek kaosun, durgunluğun ve dağılmanın tek panzehirdir. Zaman değişir, sorunlar değişir, teknolojiler değişir, insanlar değişir ama liderlik kalıcıdır (Kouzes ve Posner, 2014: 9-10). Liderlik aynı olamaz, toplumun temelleri radikal bir şekilde dönüştürüldüğü gibi, insanlara yaşam boyu rehberlik etmek için gerekli olan liderlik de öyle. Eski liderlik modelleri artık zamanın taleplerini karşılamak için yeterli değildir.

Dünya daha yavaş tempolu iken ve sistem teorisi, karmaşıklık teorisi ve kuantum teorisi henüz oluşmamış veya etkili olmadığı dönemlerde, liderliğin doğası ve rolü farklıydı (Porter-O'Grady ve Malloch, 2002: 2). Ancak gerçekte, liderler geleceği gerçek kılma cesareti göstermeliler ve bu geleceğe ulaşmak için ne gerekirse gereksin belli riskleri göze almak (Cohen, 2010: 42) ve son derece karmaşık koşullara baş etmek zorundadırlar.

Kuantum teorisi ve daha yeni bilimsel teorilerin liderlik teorileri üzerinde büyük etkisi olmuştur. Geleneksel liderlik unsurlarının birçoğu, özellikle hiyerarşik kontrole odaklananlar olmak üzere Newtoncu bir çerçeveden doğdu. Nitekim, 20. yüzyıldaki örgütsel liderler, insanları ve üretkenliği yönetmek için dikey hiyerarşilere ve faaliyetlerin bölümlendirilmesine güvenmeye meyilliydi ve örgütlerinin yapıları bu eğilimi yansıtıyordu. Kuantum teorisinin yükselişi ve evrenin temel özellikleri olarak karmaşıklığın ve kaosun yeni takdir edilmesi bilim ve yaşam hakkındaki görüşlerimizi değiştirdi. Birçok yazar yanlışlıkla, gerçekleşen her şeyin fizikten biyolojiye odaklanan bir değişim olduğuna inanmaktadır, ancak konunun bu şekilde ele alınması bir tür bölümlendirmeyi yansıtmaktadır. Aksine, insanların anlamaya başladığı şey, evrenin tüm unsurlarının geniş bir kavşak ve ilişki sisteminin parçası olduğudur (Porter-O'Grady ve Malloch, 2002: 19). Yönetim ve liderlik hakkındaki geleneksel inançlar ve örgütsel iş yerlerinin doğası, üç yüz yıllık bir mekanik, deterministik ve indirgemeci dünya görüşü ile sınırlı kalmıştır. Yönetim ve liderlik hakkındaki çağdaş düşünce, yeni modeller ve yeni beceriler gerektirir (Kuantum Çağı'nın

karmaşıklıklarını karşılamak için daha uygun beceriler). Günümüzün iş ve organizasyon operasyonlarında insanlar yönlendirilmek istiyor - yönetilmek değil!- Bu nedenle, başarılı olmak için yöneticiler, liderlik becerilerini de geliştirmeli ve beslemelidirler. Öyle ki kararlı, mekanik ve benzeri operasyonlardan ziyade öngörülemeyen, etkileşimli, yaşam sistemleri olarak, insan tabanlı organizmalar biçiminde bakış açısına uygun beceriler geliştirmelidirler (Shelton ve Darling, 2001).

Mevcut liderlik teorilerimizin tümüne; bilimsel düşüncede yaşanan büyük değişiklikler meydana okuyor. Bir zamanlar liderliğin temelleri olduğu düşünülen şeyler şimdi daha fazla keşfe ve açıklamaya maruz kalmaktadır. Mesela hiyerarşi ve düzen artık liderliğin gereği olarak görülüyor ve örgütler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri yöneten kurallar sonsuza dek değiştirildi. Örgütler içten ve dıştan gelişmek istiyorsa, liderler bu yeni kavramları anlamalı ve uygulamalıdır (Porter-O'Grady ve Malloch, 2002: 20). Örneğin organizasyonlar için önemli bir husus olan strateji oluşturma; “kesin olarak belirleyici, rasyonel ve sürekli” bir süreç değildir. Stratejik olarak yeniden bilinçlenme; bilinçli ve sistematik olarak gelişmiş olmaktan ziyade kısa “kuantum döngüler” biçiminde olmaktadır. Teoride, stratejinin sistematik bir süreç olduğu söyleniyor; önce düşünüyoruz, sonra davranıyoruz; formüle ettikten sonra uyguluyoruz. Ancak aynı zamanda “düşünmek için hareket ediyoruz”. Uygulamada, “gelişen bir duruma cevaben gerçekleştirilmiş bir strateji ortaya çıkabilir” (Armstrong, 2011: 39).

Klasik mekanik dünyasında kaos meydana gelirse, kuantum mekaniği dünyasında da gerçekleşmesi mümkün mü? Güneş sisteminin gezegenleri ve asteroitlerinden biliyoruz ki “kaotikleşebilir” (Parker, 1996: 265). Öte yandan liderlik teorilerimiz ve liderlik tarzlarımız da “belirli, deterministik, öngörülebilir hatta tecrübe edilmiş” durumlar ışığında oluşturulmuştur. Oysa fiziksel ve sosyal sistemlerde, hiyerarşiler daha büyük miktarlarda enerji, malzeme ve bilgi işlemeye başlar. Aynı zamanda, piyasa yapıları rekabet halindeki hiyerarşiler arasında oluşur (Rabin, 2000: 21). Bu durum “belirli” bir sistemi giderek daha kaotik hale getirir ve ortam, sıkı bir determinizm değil, kaotik determinizm olarak nitelendirilebilir (Ural, 2015). Benzer çıkarım sosyal bilim alanları için de geçerlidir. Sosyal bilimler felsefesi, geleneksel olarak, yasa bilimsel kuramlamanın örtük değerlerini vurgulamıştır: Kesinlik, düzen, denetim, benzerlik ve genellik. Çok kültürlü sosyal bilimler felsefesi, bizleri, sosyal bilim tartışmalarında genellikle göz ardı edilen başka değerlere hazırlamalıdır: Belirsizlik, gerilim, değişim, farklılık ve tikellik” (Fay, 2005: 325). Şüphesiz bu durumdan yönetim bilimi de payını alacaktır.

Şiddetli küresel rekabet, değişen pazarlar ve teknolojik atılımlarla yeni bir şekle bürünen geleceğin iş organizasyonu, farklı özelliklerle ortaya çıkıyor olacak (Champy ve Nohria, 1996: xv-xvi). Örneğin, “Amerika Birleşik Devletleri’nin en tanınmış yöneticilerinden birisi (Jack Welch), her beş yılda bir kendisine “şimdi yapılması gereken nedir?” sorusunu sormuş ve her defasında farklı ve yeni bir önceliğe ulaşmıştır (Harvard Business School Publishing, 2015: 39). Görünen o ki, iş dünyasında değişim oranı yakın zamanda yavaşlamayacak. Çoğu

sektörde rekabet muhtemelen önümüzdeki birkaç on yıl boyunca hızlanacaktır. Tipik yirminci yüzyıl organizasyonu, hızla değişen bir ortamda iyi işlememiştir. Yapı, sistemler, uygulamalar ve kültür, genellikle bir kolaylaştırıcıdan ziyade değişim üzerine sürükleyici olmuştur. Çevresel oynaklık artmaya devam ederse, çoğu insanın tahmin ettiği gibi, yirminci yüzyılın standart organizasyonu muhtemelen bir dinazor olacak (Kotter, 1996: 161). Risk alma ve etkileyici işler yapma istekliliğinin, yüksek teknoloji çağında daha da önem kazandığı (DuBrin, 2012: 397) da dikkate alınır; çok yüksek olasılıkla herhangi bir organizasyon kendisini farklı zamanlarda (ya da gerçekten de farklı problemler için aynı zamanda) doğrusallık, karmaşıklık ve kaos alemlerinde bulabilir (Peck ve Dickinson, 2009: 191). Sosyal, ekolojik ve ekonomik sistemler de zamanla dinamik olarak gelişen doğrusal olmayan ilişkiler ve karmaşık etkileşimlerle karakterize edilmektedir (Rabin vd., 2000: 67-68). Her geçen gün daha fazla kaotikleşebilecek bir kaotik ortamda (Ural, 2011: 99-100), kaos teorisine göre; kaotik düzenin oluşumundan sorumlu olan gizli düzeni veya çekiciyi keşfetmek (Gharajedaghi, 2011: 57) ve yönetmek gerekmektedir. Her ne kadar yönetimi, anlaşılması ve uyulması çok zor olsa da kaotik şartlar aynı zamanda büyük yararlar ve fırsatlar da sunabilir. Kaos, tüm ilerlemelerin öncüsüdür. Kaos ve değişimin yol açtığı orantılı çatışma olmadan, hayat durgunlaşır ve entropi oluşur (Darling ve Fogliasso, 1997). Bilindiği üzere, entropi en küçük sistemden evrene kadar tüm yapıların en önemli sorundur. Öte yandan sosyal bilimler alanlarında kaos ile ilgili yapılan çalışmaların önemli gücü de bulunmaktadır. Ekoloji, ekonomi ve sosyal

bilimler gibi çok sayıdaki alanda zaman içindeki temel denklemler yavaş yavaş değişmektedir ya da başka bir deyişle “sistem öğrenmektedir” (Ruelle, 2004: 77). Gelecek, alternatif durumlar olarak adlandırılan ve gerçekleşebilecek ancak henüz gerçekleşmemiş olan muhtemel sonuçlar olarak tanımladığımız birçok potansiyel sunar, çünkü gerçekleşmesi için, genellikle serpiştirici olan bireysel, sosyal ve çevresel olayların yürürlüğe girmesini gerektirir. Bu nedenle, pek çok gerçekleşmemiş potansiyel kümeleri, şimdiki zaman veya geçmişe bakılarak başlayan bir perspektiften kolayca öngörülemez veya izlenemez (Lord vd., 2015). Dolayısıyla bilinmesinin zorunlu olduğu çok tehlikeli ve ciddi durumlar olabilir; ama yine de bunlar önceden bilinemez. O zaman, bilim ne denli ilerlese de, insanın geleceği, önceden kestiremeyeceği bir şeye bağımlı olacaktır (Feynman, 1997: 173). Bu durumda genel bir çıkarımla; sadece fizik değil sosyal evren de doğrusal olmayan, deterministik olmayan, öngörülemez (tahmin edilemez), pertürbe, türbülanslı, olasılıklı, fraktal, kaotik niteliktedir. Sonuçlar böyle gerçekleşir ise yönetim bilimi ve liderlik için, bilinenin sonunun geldiği ve yeni bir paradigmanın varlığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle on yedinci yüzyıl organizasyonlarımız çöküyor. Newton ve Descartes'tan bu yana geçen tüm yüzyıllarda, aklın zaferinde, sihrin yokluğunda kendimizle gurur duyduk. Yine de, biz, eskilerin en iyi sihirbazları gibi, manipülasyona bağımlı olduk. Üç yüzyıldır, dünyayı planlıyor, tahmin ediyor ve analiz ediyoruz. Sebep ve sonuç konusunda yoğun bir inanca bağlı kaldık (Wheatley, 2009: 28). Ancak hiçbir zaman “tasarladığımız gibi” kesin olarak haklı olamayız (Feynman, 1997:

185-186). Yine de organizasyonlarda en çok korktuğumuz şeylerin - aksaklıklar, karışıklık, kaos - yok edilmek üzere olduğumuzun işaretleri olarak yorumlanması gerekmez. Bunun yerine, bu koşullar yaratıcılığı uyandırmak için gereklidir. Bu yeni anlaşılan dünyadaki bilim, düzensizliğin düzene olan ilişkisini “karmaşa düzeni” veya “dalgalanma düzeni” olarak tanımlar. Bunlar, kaos ve yaratıcılık arasındaki, bozulma ve büyüme arasındaki dinamikleri vurgulayan yeni ilkelerdir (Wheatley, 2009: 21-22). Kuantum bakışıyla bir organizasyon ekosistemi içindeki unsurlar; kültür, yapı, teknoloji, süreçler, paylaşılan vizyon ve tüm faktörler aynı zamanda dikkate alınmalıdır (Pellissier, 2001: 86). Organize etmek karmaşayı azaltır ve formaliteyi ilişkilere sokar. Fakat kaos, karmaşa ve kayıt dışılık, yaratıcılığın da temelleridir. Organizasyonlarda en önemli şey, enerjik vizyondur. Amaç kurumsal enerjidir, sizi öne çeker ve kurumsal ataleti aşar. Liderler dümenciler ve gezginlerdir, belirsizlik ve kaos içinde ileri doğru ilerlerler (Adair, 2007: 69).

Her lider ve yönetici belirsizlikten emin olmayı tercih etse de (Wolverton vd., 1999) Kotter’e göre yönetim, karmaşa ile başa çıkmaktır (Kotter, 1990). Liderlerin faaliyet alanı değişim, işleri ise insanlara farklı şeyler yapmaları için ilham vermek, düşük olasılıklı sonuçlara karşı mücadele etmek ve daha iyi bir geleceğin belli belirsiz hayaline doğru sebatla ilerlemektir. Bugün gelecekte neler olacağına dair hemen hemen hiçbir şey bilmiyoruz ancak liderlik olmaksızın gelecekteki fırsatların hayal edilemeyeceğinden ve gerçekleşmeyeceğinden eminiz (Kouzes ve Posner, 2014: 9-10). Bu durumda nasıl bir liderlik tarzı gerekmektedir? Klasik ve sonu gelmiş

liderlik tarzlarını bir kenara bırakırsak, günümüz liderliği; yetkin çalışanlara yol açmak, onların ihtiyaçlarını gidermek ve onların hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak ve elbette ki kaotik şartlardan çıkış için “bir yol” bulmaktır. Üstelik, psikoloji, biyoloji ve nörofizyoloji üzerine yapılan son araştırmalar, insanın gerçekten de kuantum varlıklar olduğunu göstermektedir. Bir kişi öncelikli olarak maddi bir varlık olarak görünse de, işleyişinin kuantum prensiplerinden etkilendiği görünmeyen, maddi olmayan bir boyut (zihin, bilinç veya ruh olarak adlandırılır) da vardır (Shelton ve Darling, 2001). Dolayısıyla hem çalışanlar hem de müşteri ve diğer paydaşlar da “kuantumsal” özelliklere sahiptir. Elbette ki lider de bu durumdan arı değildir.

Kuantum mekaniğinden elde edilen bilgiler ışığında, benzer tarz bir liderliğin özellikleri tanımlanabilir. Yönetim bilimi ve liderlik açısından Newton ve kuantum mukayesesi yapılırsa (Tablo 1) klasik liderlik tarzlarının günümüzde neden yetersiz kaldığı ortaya çıkmaktadır. İş yapma süreçlerinin, hiyerarşik yapıların, tüm iç ve dış sistemlerin farklılaştığı görülmektedir, bu durum tam olarak bir “paradigma değişimi” olarak ifade edilebilir. Newton karakteristiğinde klasik mekaniklik, kuantum karakteristiğinde ise kaotik ve olasılıklı nitelikler öne çıkmaktadır.

Tablo 1. Yönetimde Newton ve Kuantum Karakteristikleri

Newtoncu Karakteristikler	Kuantum Karakteristikler
Dikey yönlendirme	Çok odaklı özellikler
Hiyerarşik yapılar	Doğrusal olmayan yapılar
Kontrole odaklanmak	İlişkiye odaklanmak
İndirgemeci bilimsel süreçler	Çok sistemli bilimsel süreçler
Yukarıdan aşağıya karar verme	Merkez karar verme
Mekanistik tasarım modelleri	Karmaşıklık tabanlı tasarım modelleri
Süreç odaklı eylem	Değer odaklı eylem

Kaynak: Porter-O'Grady ve Malloch, 2002: 19-20.

Doğal olarak, kuantum liderinin dünya görüşü, geleneksel Newton dünya görüşünden oldukça farklıdır ve kuantum organizasyonları için liderlik teorisi, “dağıtıcı (dönüştürücü veya kaotik) sistemlerin gerçeklerini hesaba katar.” (Porter-O'Grady ve Malloch, 2002: 188). “Kuantum liderlerin asıl işi, geleneksel Newton biliminin dogmalarını bozmak ve mevcut örgütsel temelleri karmaşıklık biliminin özünü yansıtacak şekilde dönüştürmektir” (Porter-O'Grady ve Malloch, 2002: 313). Yönetimde sıklıkla baş etmek zorunda kaldığımız, hem organizasyondan kaynaklanan iç hem de dış kaynaklı krizler, yönetsel kararlarda tam isabeti zorunlu kılmaktadır. Krizler, çağdaş ve normatif organizasyonel faaliyetler arasındaki çekinceye gömülür; iç ve dış kuvvetlerin örgütlenme koşullarında bir değişikliğe zorlamak için bir araya geldiği kritik zamanda meydana gelir (Weberg, 2012).

Dünya değişiyor, her şey değişiyor. Geçmişte alınmış olan sonuçlar ve “en iyi” teknikler oldukça rekabetçi, talep odaklı bir pazarda yeterince başarılı olamadı. Yarımın liderleri, geleneksel tekniklerle, yöntemlerle ve sistemlerle elde edilenlerin ötesinde bir “Kuantum Sıçraması” olan sonuçları izleyen vizyonerlerdir (Gilliam ve Taylor-Jones, 2005: 221; White, 2004: 236). Özellikle stratejik seviyede, sorunların tüm karmaşıklığını görme ve kabul etme becerisi kritik önemdedir (Schein, 2004: 410).

Kuantum liderlikte en önemli özelliklerden birisi de belirsizliktir. Heisenberg belirsizlik ilkesi olarak bilinen durum; “fiziksel evrene değil de, ölçümlerin sonuçlarına ve dolayısıyla fiziksel düzlemden maddi düzleme geçişe gönderme yapmakta (Wolfgang, 2000: 56), bir atomik parçacığın (elektron) hem hızının hem de konumunun aynı anda ölçülemeyeceğini anlatmaktadır. Bu durum tam olarak yönetime ve dolayısıyla liderliğe de uymaktadır. Çünkü ölçüm, aynı zamanda sisteme müdahaledir. Ölçüm yapılırken dahi sistem ölçüm anından daha farklı bir duruma geçebilir. Bu nedenle niceliklerin ölçümünde “kesinlik” değil “olasılık” söz konusudur.

Kuantum mekaniğinden “kuantum liderlik” çıkarımları:

1- Belirsizlik:

Heisenberg belirsizlik ilkesine göre, bir elektronun aynı anda hem hızını hem de konumu ölçmek mümkün değildir. Ayrıca her gözlem de sistemi etkilemek olduğundan, gözlenen durum da her an değişmektedir. İlk zamanlardaki düşüncenin tersine atom çekirdeği etrafında dönen bir elektronun, aynen Newton fiziğinde açıklandığı

üzere dünya-ay hareketi gibi, hızı ve konumu aynı anda gözlemlenip herhangi zaman için hesaplanabilir, öngörülebilir ve deterministik yaklaşımla anlaşılabilirdi. Oysa kuantum dünyada elektron, çekirdek etrafında yörüngede değil daha çok onu çerçeveleyen bulutlu bölge arasında ancak “oralarda bir yerdedir”. Daha ilginç olanı bazen bir yörüngede kaybolup bir başkasına sıçramaktadır. Yani dünya-ay hareketi kuantumsal olsaydı şayet, ay bir anda kaybolacak hiç bir yerde gözlemlenemeyecek, görüldüğünde kaybolacak ve bir başka yörüngede ortaya çıkıp tekrar kaybolabilecekti. Bir sonraki çıkacağı yer ise ancak olasılıklarla hesap edilebilecekti.

Belirsizlik ilkesine göre, yönetim ve liderlik için; belirsizliğin söz konusu olduğu -ki günümüz işletmeleri için bu geçerlidir- ortamlarda ancak olasılıklar ve kaotik şartlar geçerlidir. Liderler aldıkları her karar için olasılıklar tanımlamalıdır. Çevre şartları son derece belirsiz, atom etrafındaki bir elektron gibi sıçramalar yapabilecektir. Sorunlar anlık olarak ortaya çıkıp, o anda çözülsün dahi bir başka yer ve zamanda bir başka biçimde ortaya çıkabilecektir. Örneğin, işletme içinden kaynaklanan bir sorun bir anda sektörel çevre sorunu ya da tam tersi durum haline gelebilecektir veya bugün donanım kaynaklı operasyonel bir sorun, yarın bir başka nedenle ve biçimde yine ortaya çıkabilecektir.

Herhangi bir durum, analiz ya da karar ancak olasılıklar dahilinde doğru olacaktır. Ancak yüzde yüz doğru bir karara ulaşmak ya da alındığında doğruluğundan emin olunabilecek bir karar olamaz.

Çünkü hesap edilmeyecek kadar çok sayıda parametrenin henüz gerçekleşmemiş olan birleşik olasılıkları söz konusudur. Aynen elektron hareketleri gibi, aynı anda hem doğru karar almak hem uygulamak hem de tam olarak istenilen sonuçlar elde etmek mümkün değildir. Bir olay gerçekleşinceye kadar sadece bir olasılıktır. Ayrıca gözlem yapıldığı anda sistem de değişir, her bir gözlem başka bir durum oluşturur. O halde gerçek hiçbir zaman benim görebildiğim kadar olamaz. Yani gerçekleşinceye kadar hiçbir şey gerçek değildir. Bu durum, aynı zamanda imkansızlığın olanaksızlığına da vurgu yapmaktadır.

2- Parçacık – Dalga Dualitesi (ikiliği):

Bir cisim, hem dalga hem de parçacık özelliği gösterir, yani her ikisidir de. Bu durum birbirinin zıddı gibi görülen özelliğin beraberce bir arada olmasıdır. Şu halde ben, uygun koşullarda, kırmadan bir pencere camından (tıpkı bir foton gibi) geçebilirim. Parçacık-dalga dualitesi, yönetim bilimi açısından bize “çok sayıda gerçekliğin var olabileceğini ve bunlardan her birisinin en az diğerleri kadar gerçek olduğu” fikrini vermektedir. Aslında her işletmenin, öyle ya da böyle hem mal hem de hizmet üretiyor olması bu durumu yansıtmaktadır. Örneğin müşteriler aynı zamanda ve aynı anda; uygun fiyat, yüksek kalite ve kısa sürede ürün teslimini talep edebilir. Ya da aynı ürün için yasaların, müşterilerin ve diğer paydaşların birbirlerinden farklı hatta çelişkili beklentileri olabilir veya bir tehdit unsuru fırsat, bir fırsat da aynı zamanda tehdit halini alabilir. Esasen, en başından beri yönetim bilimi de dualiteleri yönetmekten başka bir şey olmadı.

3- Olaylar ya da durumlar sıçramalı olarak ortaya çıkar:

Kuantum sıçraması olarak ifade edilen bu durum, lineerliği ve determinizmi reddeder. Aynı zamanda öngörülebilirlik, tahmin edilebilirlik, varsayım, mutlaklık, en iyisi, en uygunu, en akıllıcası ve tam isabet gibi kavramları da tersinir. O halde şartlar sıçramalarla ortaya çıkar ve kaybolur. Ancak kaybolursa dahi etkileri belirli bir süre işlemeye devam eder. Örneğin uzak çevreden, ekonomiden gelen bir etki, işletme için beklenmeksizin orta çıkar sonra alınan tedbirlerle kaybolursa dahi işletme üzerindeki etkisi bir müddet daha devam eder. Durumların ya da sorunların; nereden, ne zaman, ne kadar süreyle, ne şekilde, ne kadar yakınlıkta ortaya çıkacağı gibi sorular olasılık dahilindeki birer gerçekliktir.

4- Çoklu evrenler:

Kuantuma göre bazı istisnai durumlarda ışık hızı ihlal edilebilir (sıçramalarla geçilebilir). En temel kurallardan hatta evrensel tabu durumunda olan “ışık hızının aşılamazlığı” neredeyse sonsuz olasılıkların ve farklı evrenlerin olabirliğine ve elbette ki imkansızlığın olmadığına işaret etmektedir. Ayrıca aynı parçacık üzerine yapılan farklı gözlemler, aynı parçacığın farklı konum ya da hızlarda olduğunu (olasılıkla) söyleyecektir ancak parçacık da bu gözlemlerden etkileneceğinden farklı konum veya hızının farklı bir olasılığına yol açacaktır. Bu, ışığın (ya da cismin) parçacık ve dalga doğası ile gözlemin sonucu nasıl etkilediği ile ilgilidir. Farklı noktalardan eşzamanlı iki gözlem, farklı ve doğru ölçümler verebilir. Bu nedenle, çoklu gerçeklikler ya da farklı evrenler olabilir.

Yönetimde de çok farklı anlayışlar, çoklu gerçekler ve değişik evrenler mümkündür. Şu an için işe yaramaz gibi görünen bir yöntem ya da kabul görmemiş bir liderlik tarzı büyük başarılarla ulaşabilir. Ancak tersi de mümkündür diğer evrenlerde işe yaramış başarılı bir liderlik tarzı, diğer evrenlerde başarısız olabilecektir. İnsanlık medeniyetinin öncüsü sanatçı ve bilim insanları bu duruma iyi birer örnektir. Van Gogh, Da Vinci, Newton ya da Einstein kendi dönemlerinde günümüzdeki kadar kıymete layık görülmemişlerdir. O zamanın dünyası ya da evrenindeki karşılıkları şimdikinden çok farklı önem ve anlamlar ifade etmektedir. Bu durum herhangi bir ürün için de geçerlidir. Elektrikli bir otomobilin 1960'lı yıllardaki anlamı ile günümüzdeki karşılığı ve gelecekteki ifadesi aynı olmayacaktır. Ya da bir pazarda başarısız ürün bir başka pazarda yüksek taleple karşılaşabilir.

5- Evren anlayışı:

Evren dört güç tarafından oluşmuş ve bunlar tarafından şekillendirilmiş/şekillendirilmektedir: güçlü ve zayıf nükleer (çekirdek) kuvvet, çekim kuvveti (gravitasyon) ve elektromanyetik kuvvet. Yönetim bilimi de benzer şekilde işletme içi, işletme alt sistemleri ve işletme dış sistemleri (sektörel ve uzak çevre) olarak ifade edilebilecek güçlerin etkisindedir. Söz konusu bu dört güç, herhangi bir anda herhangi bir noktada farklı etkileşimlerle ve denge noktalarında birbirinden çok farklı şartları ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla farklı gerçeklik koşulları farklı evrenleri oluşturabilir. Bu dört gücün etkisinin farklı olduğu her koşul farklı birer evren kabul

edilebilir. Örneğin uzay araştırmaları yapan bir araştırma geliştirme işletmesi bazı dönem ve mekanlarda ilginç ya da gereksiz kabul edilirken, başka koşullarda (ya da evrende) son derece önemli görülebilir. Ya da bir amaç için üretilmiş ürün bir başka amaç için daha yüksek seviyede talep görebilir. Günümüzde e-ticaret kapasitesi hızla artmaktadır, muhtemeldir ki geleneksel ticaretin yerini alacaktır. Ancak bilişim ve teknolojik yeniliklerden olan 3-boyutlu yazıcı veya bilmem kaçınıcı sanayi devrimi olarak adlandırılan akımlar, çok daha başka bir ticaret koşullarını ve yönetim biçimlerini (evren) oluşturabilecektir. Bu durumda liderlik; farklı evrenler olabileceğini, üstelik her bir evrenin kendine has koşullara sahip olacağını, “ışık hızının aşılmasının” yani her bir güçlüğün aşılabilmesinin mümkün olabileceğinin anahtarı olmalıdır.

Kaynakça

- Adair, J. (2007). Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas, Kogan Page, London.
- Armstrong, M. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London.
- Bernstein, J. (2006). Albert Einstein-Fiziğin Sınırları. (Çev: Y. U. Yazgan), TÜBİTAK, Ankara.
- Burnes, B. (2017). Managing Change, Seventh Ed. Harlow: Pearson.
- Champy, J. & Nohria, N. (1996). Fast Forward: The Best Ideas On Managing, Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen, W. A. (2010). Drucker ve Liderlik (Çev: Ü. Şensoy), Optimist, İstanbul.
- Darling, J.R. & Fogliasso, C.E. (1997). "Conflict Management in the Small Business Firm", Journal of Contemporary Business Issues, 5(1): 1-11.
- Dereli, T. & Verçin, A. (2014). Kuantum Mekaniği, 3.Baskı, TÜBA, Ankara.
- Doğan, A. (2018). Liderlik, Örgüt Kültürü ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Patriot, İstanbul.
- DuBrin, A. J. (2012). Essentials of Management, Ninth Ed. Mason: South-Western.
- Fay, B. (2005). Çağdaş Sosyal Bilimler Felsefesi Çok Kültürlü Bir Yaklaşım (Çev: İ. Türkmen),
2. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Feynman R. (1997). Fizik Yasaları Üzerine (Çev: N. Arık), 7. Baskı, TÜBİTAK, Ankara.
- Feynman. R. P. (1985). QED, Princeton University Press, Newjersey.
- Gharajedaghi, J. (2011). Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity, Third Edition., Elsevier, Burlington.
- Gilliam, D. & Taylor-Jones, S. (2005). The Quantum Leap: Next Generation, J. Ross Publishing, Florida.

- Gleick J. (2018). Kaos (Çev: İ. A. Demir), 3. Baskı, Alfa, İstanbul.
- Goodstein, D. L. & Goodstein, J. R. (2003). Feynman'ın Kayıp Dersi (Çev: Z. Aydın). 4. Baskı, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara.
- Gürsakal, N. (2007). Sosyal Bilimler Karmaşıklık ve Kaos, Nobel, Ankara.
- Harvard Business School Publishing. (2015). Liderlik (Çev: M. İnan), Optimist, İstanbul.
- Keskin, H., Akgün, A. E. & Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi, Nobel, Ankara.
- Kotter, J. P. (1990). "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, May-June: 103-111.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change, Harvard Business School Press, Boston.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2014). Olağanüstü Liderlik (Çev: M. Benveniste), Mediacat, İstanbul.
- Lord, R. G., Dinh, J. E. & Hoffman, E. (2015). "A Quantum Approach To Time and Organizational Change", *Academy of Management Review*, 40(2): 263-290.
- Mandl, F. (1957). Quantum Mechanics, Second Ed., Butterworths, London.
- Orzel, C. (2011). Köpeğinize Kuantum Fiziğini Nasıl Öğretirsiniz? (Çev: E. Kılıç), Aylak, İstanbul.
- Parker, B. (1996). Chaos in the Cosmos: The Stunning Complexity of the Universe, Perseus Publishing, Cambridge.
- Peck, E. & Dickinson, H.(2009). Performing Leadership, Palgrave Macmillan, New York.
- Pellissier, R. (2001). Searching for the Quantum Organisation: The It Circle Of Excellence. Lansdowne: Juta.
- Polkinghorne, J.C. (1984). The Quantum World, Longman, Harlow.
- Porter-O'Grady, T & Malloch, K. (2002). Quantum Leadership: A Textbook of New Leadership, Aspen Publishers, Maryland.

- Rabin, J., Miller, G. J. & Hildreth, W. B. (2000). Handbook of Strategic Management, Marcel Dekker, New York.
- Rabin, J. (ed.). (2000). Handbook of Strategic Management, Marcel Dekker, New York.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior, 15th ed, Pearson, New Jersey.
- Ruelle, D. (2004). Rastlantı ve Kaos (Çev: D. Yurtören), 18. Baskı, TÜBİTAK, Ankara.
- Schein E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Third Ed, Jossey-Bass, San Francisco.
- Shelton, C. K. & Darling J. R. (2001). “The Quantum Skills Model in Management: a new Paradigm to Enhance Effective Leadership”, Leadership & Organization Development Journal, 22(6): 264-273.
- Shelton, C. K. (1999). Quantum Leaps, Butterworth- Heinemann, Boston.
- Stockmann, H. (1999). Quantum Chaos An Introduction, Cambridge Uni. Press, Cambridge.
- Susskind, L. & Friedman, A. (2014). Quantum Mechanics, Basic Books, New York.
- Tim Porter-O’Grady, T. & Malloch, K. (2002). Quantum Leadership: A Textbook Of New Leadership, Aspen Publishers, Maryland.
- Tzafestas, S. G. (ed.). (2018). Intelligent Systems, Control and Automation: Science and Engineering, Volume 90, Cham: Springer International Publishing.
- Ural Ş. (2011). Basitlik İlkesi, Kabalcı Yayıncılık, İstanbul.
- Ural, Ş. (2000). Bilim Tarihi, 3. Baskı, Çantay Kitapevi, İstanbul.
- Ural, Ş. (2015). Platon, Kaos Teorisi ve Varlık Tasarımı. <https://www.safakural.com/makaleler/platon-kaos-teorisi-ve-varlik-tasarimi>, (12.12.2018).

- Ural, Ş. (2015). “Newton Fiziği ve Matematik”, Bilim Tarihi ve Felsefesi: Tarih ve Problemler Kongresi Bildiriler Kitabı, 27-29 Kasım, 373-382, Mardin.
- van Eijnatten, F. M. (2004). “Chaos and Complexity An Overview of the ‘New Science’ in Organization and Management”, Draft for Revue Sciences De Gestion Quarterly, English Edition, 2004.1.
- Weberg, D. (2012). “Complexity Leadership: A Healthcare Imperative”, Nursing Forum, 47(4): 268-277.
- Wheatley, M. J. (2009). Leadership and the New Science, Third Ed, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- White, C. (2004). Strategic Management, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Wolfgang, S. (2000). Kuantum Bilmecesi. (Çev: O. Düz), İnsan Yayınları, İstanbul.
- Wolverton, M., Wolverton, M. L. & Gmelch, W. H. (1999). The Impact Of Role Conflict and Ambiguity on Academic Deans”, The Journal of Higher Education, 70 (1): 80-106.

BÖLÜM 13

İNOVASYON LİDERLİĞİ

Murat Yusuf UÇAN*

CEO'ların yerini CIO (Chief Innovation Officer)'ların almaya başlaması, tüm organizasyon yönetimi ve yöneticiler açısından değişimin göstergesidir. Yönetim stratejilerinde inovasyon odaklı çalışmaların öncelikli hale gelmesi sonucu, organizasyon yapılarının da değişime uğramasına neden olmuştur. Bunun için çalışanların ve bu çalışanlardan oluşan ilişkilerin sürecinin de inovasyon odaklı sisteme uyarlanması gerekmektedir ("CIO"lar: 2011; Uçan, 2017a: 118).

Yeni yönetim yaklaşımları liderlere yeni roller yüklemektedir. Geleneksel rollerle birlikte yeni rollerin bütünleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu yeni görevler ve rollere; inovasyon, müzakere, arabulucu ve değişim yönetimi rolleri eklenmiştir. 21. Asırda yeni rollerin belirlenmesi eskisinden daha hızlı olarak gelişmektedir. Bu rollerin inovatif olabilmesi için mental değişikliğin istenildiği görülmektedir (Uçan, 2017a: 118). Çünkü bu görevler ve roller mekanik ve durağan değil, insan ilişkilerine odaklanan organik ve dinamik bir dizi görev ve rollerdir (Duncan: 2017).

Liderlerin kendini inovasyon lideri olarak görmesi, çalışanların da bu süreçte inovasyon liderini en önemli inovatör yol arkadaşı olarak görmesini sağlayacaktır. İnovasyon liderlerinde bazı beceriler ve bu

*Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Gönen MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü.

sürecin yönetilmesinde bazı yöntemler bulunması gerekir. Bu beceriler ve yöntemler inovatör rolünün ilkelerini oluşturmaktadır (Uçan, 2017a: 118).

İnovasyon, küresel ekonominin ve organizasyonların yaşam kaynağıdır. Dolayısıyla inovasyon, liderlik yetkinliği arasında yer almaya başlamıştır. Organizasyonların kapasite ve yetkinliğin artırılmasında en önemli iki faktör lider ve insan kaynağıdır. Steve Jobs (Apple), Richard Branson (Virgin) ve Howard Schultz (Starbuks) gibi üst düzey yöneticiler kendilerini organizasyonların inovasyon şefi (lideri) olarak görmektedirler (Dyer vd., 2011: 1-5; Uçan, 2017a: 119).

İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi

İnovasyon pozitif bir değişimdir (Uçan, 2003: 2, 33-34; Wijnberg, 2004: 1418; Eggink, 2011: s.14; Types of Innovation The '4PS', 2017).

Değişimin başarısı için, amaçları belirlemek yeterli değildir. Amaçları yerine getirecek stratejilerin ve sistemin de belirlenmesi gerekecektir (Uçan, 2017c: 505).

Değişim stratejisini oluşturamayan kurumlar başarılı olamamaktadırlar (Ryerson University, 2011: 6). Amaç ve stratejileri uyumlaştıran kurumlar inovasyon sürecini (sistemini) etkin ve etkili yönetebilmektedirler (Uçan, 2017c: 505).

İnovasyonun amacı, yüksek değer ve uzun vadeli güçlü ilişkileri (Uçan, 2015c: 585) oluşturmaktır. Sürdürülebilirlik için inovasyon

odaklı stratejiler oluşturulmalı ve bu kurumsal hale getirilerek yönetilmelidir (Uçan, 2017c: 506).

10 Mart 2005 tarihli 11. Toplantısında, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) “Oslo, Frascati ve Canberra Kılavuzları’nın, tüm kamu kurum ve kuruluşlarında Ar-Ge faaliyetlerinde kaynak olarak kullanılmasına” karar vermiştir (TÜBİTAK. OECD ve EURASTAT, 2006; Uçan, 2017c: 506). Hem özel sektör hem de kamu ve üçüncü sektör proje çalışmalarında bu yaklaşım ve kavramsal temel alınmaktadır. Bu bölümdeki inovasyon kavramı ve inovasyon yönetimi açıklamaları bu kapsamda değerlendirilmelidir.

İnovasyon, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Bir inovasyon için en az koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin organizasyon için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır (TÜBİTAK. OECD ve EURASTAT, 2006: 50-51; OECD, 2005: 46-47; Uçan, 2017c: 506).

Yapıldığı alana göre inovasyonun dört çeşidi bulunmaktadır. Bunlar, süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur. Süreç inovasyonu, teçhizat ve/veya yazılımlarda ve tekniklerde, önemli değişiklikleri içermektedir. Ürün (mal/hizmet) inovasyonu, bileşenler ve malzemelerde, ürünün teknik özelliklerinde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Pazarlama inovasyonu, ürün konumlandırması, ürün

tasarımı veya ambalajlaması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Organizasyon inovasyonu ise organizasyonun işyeri organizasyonunda, ticari uygulamalarında veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır (TÜBİTAK, OECD ve EURASTAT, 2006: 51-56; OECD, 2005: 47-52; Uçan, 2017c: 506-507).

Burada daha önce dikkate alınmayan hizmet alanında yapılan hizmet inovasyonlarının öne çıkarılması görülmektedir. Genelde bu konudaki geleneksel yaklaşımlarda etki alanının görülmeye değer olmaması ve bir anlamda ticari bir sonuçla görülememesi sayılabilir. Fakat inovasyon kavramındaki ve sınıflandırılmasındaki evrimleşme hizmet inovasyonunun önemini ele almaya başlamasıyla özellikle hem özel sektör hem de kamu sektörü ve diğer üçüncü sektörde ilgi odağı olmaya başlamıştır. Yeni iş modellerine sahip olma yönünde bir hizmet sunma yaklaşımı olan hizmet inovasyonu değerlendirilmeye başlanılmıştır. Örneğin telefonla doğrudan sigorta yapılması bu konudaki hizmet inovasyonuna güzel bir örnektir (Yılmaz, 2015: 67; Uçan, 2017c: 507).

Kavramsal özelliklerine göre veya yapıldığı alana göre temel inovasyon çeşitlerinin yanında bu inovasyon türlerinin pozitif değişimi süreci açısından da bir sınıflandırılması görülmektedir (Uçan, 2017c: 507).

Değişim yönetimi yaklaşımından yararlanıldığı görülen bu sınıflandırma yeniliğin derecesine göre başka bir anlamda kavramsal

etkilerine göre temel olarak radikal/devrimsel inovasyon ve adımsal/evrimsel inovasyon olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2015: 77-79; Uçan, 2003: 36-37; Uçan, 2017c: 507).

Bu sınıflandırmanın en önemli katkısı inovatif değişim sürecinin nasıl yapılacağı ve yönetileceğidir. Bu soru, inovasyon yönetiminin en can alıcı ve en fazla tartışılan noktasıdır (Uçan, 2003: 71; Uçan, 2017 c: 507).

Diğer sınıflandırmada inovasyonun kimin için olduğuna göre yapılan sınıflandırmadır. Bunlar;firma, sektör, pazar ve dünya açısından olmaktadır. Burada bir inovasyon için en az koşul firma için inovasyon olmasıdır (TÜBİTAK. OECD ve EURASTAT, 2006: 61; Uçan, 2017c: 507).

Temel Oslo Klavuzunda yer alan temel inovasyon kavram ve yaklaşımları değerlendirildiğinde inovasyonun ölçümlendirilmesi süreci için önemli ve yararlı bir standartlar oluşturmasından öte bunun organizasyonlar açısından bir yönetim sistemi mantığıyla hareket edilmesinin tespit edilmesi yanlış olmayacaktır. Bu düşünceler CEN/TC 389 - (İnovasyon Yönetimi (Innovation Management), ISO/TC 279- (İnovasyon Yönetimi (Innovation Management) (ISO, 2013; CEN, 2013; TSE: 2017) gibi çalışmalara neden olmuştur. Yakın zamanda bir kalite sistemi haline gelmesi beklenmektedir. Organizasyonların küresel ekonomi ve ticarete varlıklarını sürdürebilmeleri “Bütünleşik Kurumsal İnovasyon Sistemini Kurmalarına ve Yönetebilmelerine” bağlıdır. (Uçan, 2017c: 57).

Yönetim yaklaşımı açısından inovasyon sürecinin yönetilmesi bugün daha da önemli hale gelmiştir.

Yönetim, organizasyon kaynaklarını/girdilerini (insan, mali, fiziksel ve bilgi gibi) organizasyon amaçlarını başarmada oluşturulan faaliyetlerle (planlama ve karar verme, düzenleme-organizasyon, yönlendirme-liderlik etme ve izleme) etkin ve etkili başarıma sürecidir (Griffin, 1993: 5; Beach, 1965: 3; Torrington vd., 1983: 137; Daft, 1997: 5; Uçan, 2003: 5; Uçan, 2012: 84; Uçan, 2013: 121).

İnovasyon yönetimi inovasyon kaynaklarını/girdilerini organizasyonun belirlediği inovasyon amaçlarını başarabilmesinde (Uçan, 2003: 5; Uçan, 2012: 84; Uçan, 2013: 121) izleyeceği faaliyetlerle (planlama ve karar verme, düzenleme-organizasyon, yönlendirme-liderlik etme ve izleme) (Hengsberger, 2018; Uçan, 2003: 5; Uçan, 2013: 121; Uçan, 2012: 84) etkin ve etkili yönetme olarak tanımlanabilir.

İnovasyon yönetiminin oluşturulmasına iki temel dayanak bulunmaktadır. Birincisi, organizasyonun gelişimi (Hengsberger, 2018) olan pozitif değişimdir (inovasyon). Başarılı fikirlerin belirlenerek başarılı inovasyon uygulamaların yapılması sürecidir (Hengsberger, 2018; Yılmaz, 2015: 284). İkincisi inovasyon süreçlerinin bütünleşmiş kurumsal model (Uçan, 2017c; Uçan, 2017b) haline getirilmesidir.

İnovasyon süreçlerinde, fikirlerin oluşturulması, aktif araştırma, fikirlerin seçimi ve uygulanması (Hengsberger, 2018) ve inovasyon stratejilerin belirlenmesi evreleri yer almalıdır (Yılmaz, 2015: 284).

Önemli yaklaşımlar ve yöntemler arasında; portföy yönetimi, proje yönetimi, değişim yönetimi, müzakere yönetimi, mutabakat ve ikna becerileri, performans yönetimi ve yaratıcılık yöntemleri örnek olarak verilebilir.

İnovasyon yönetimi aynı zamanda bir organizasyonda inovasyon kültürünün uygulanmasına (Yılmaz, 2015: 284) ve bu konuda organizasyon iklimini oluşturmaya yardımcı olur.

İnovasyon yönetimi, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine ilave olarak ayrıca, organizasyon yapısı, süreçler arasındaki ilişki ve yöntemlerle ilişkilidir (Gentle ve Gontri, 2005: 1-5; Yılmaz, 2015: 284).

Sonuç olarak inovasyon yönetimi çok yönlü disiplinlerarası bir yaklaşımdır.

İnovasyon yönetiminin eylem alanları arasında asgari şunlar bulunmaktadır (Hengsberger, 2018):

1. Gelecek Yönetimi: Eğilimlerin ve gelecekteki fırsatların ve risklerin belirlenmesidir.
2. İnovasyon Yol Haritası: İnovasyon stratejilerinin geliştirilmesi ve inovasyon faaliyetlerinin planlanmasıdır.
3. Karar Verme Süreçleri ve Organizasyon Yapısı ve Tasarımı: Tartışma ve mutabakat süreçleri, roller, resmi ve resmi olmayan yapı ve paydaşlar arasındaki iletişim süreçleridir.
4. Fikir Yönetimi: Fikir bulma, geliştirme, değerlendirme süreçleridir.

5. Bir Fikri Başarılı bir İnovasyona Dönüştürme Süreci: Konsept geliştirme, iş planı, çözüm geliştirme, prototip (hizmet sektöründe pilot uygulamalar) oluşturma, uygulama ve pazarlama sürecidir.
6. İnovasyon Kültürünün Tasarımı: İnovasyonu destekleyen bir inovasyon kültürünü oluşturmaktır.
7. Portföy Yönetimi ve İnovasyonun Kontrolü: İnovasyon Göstergelerini belirlenmesi, izleme ve değerlendirme süreçlerinin uyumlaştırılmasıdır.
8. Fikri ve Sinai Mülkiyet Haklarının Belirlenmesi: Eser ve ürün haklarıyla ilgili bir düzenleme oluşturulmasıdır.
9. Açık İnovasyon ve İnovasyon Ağlarını Oluşturma: Organizasyon dışı kaynaklardan yararlanma ve işbirliği ağlarının oluşturulması ve yönetimidir.
10. Değişim Yönetimi: İnovasyon stratejileri ve inovasyon projelerini değişim yönetimi yaklaşımıyla yapılmasıdır.
11. Bütünleşik Kurumsal İnovasyon Sistem Yönetimi: Tüm bu süreçlerdeki faaliyetlerin birbiriyle bütünleştirilmesi inovasyon başarılarının sürdürülmesini sağlayacaktır.

İnovasyon Liderliği

İnovasyon liderleri, inovasyon için destekleyici bir ortam yaratarak ve inovasyon sürecini yöneterek iş bağlamında yeni fikirlerin tezahürünü (manifestosunu) destekleyen (Basadur, 2004: 103-105) değişim ajanlarıdır (Rogers, 1983: 312-343).

Tüm sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlarda yer alan yöneticiler (bireysel olarak veya bölüm yöneticileri) can alıcı şu soruyu kendilerine sormalıdır: Bir organizasyonda inovasyon lideri olabilmek için ne yapılmalıdır (Rogers, 1983: 312-343)?

İlk ve en önemli amaç, organizasyonda, yaratıcılığı teşvik eden bir ortam yaratılmalıdır (Kremer vd., 2019: 66).

Yapılan son çalışmalardan birinde yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen iki önemli faktör üzerinde durulmuştur. Bu faktörlerden biri “çalışanın sesi”¹, diğeri de “bilgi paylaşımı”² olarak tanımlanmıştır (Kremer vd., 2019:67).

Genel anlamda çalışanın sesi, organizasyon veya birimlerin fonksiyonunu geliştirmeye yönelik işle ilgili konulardaki fikir, öneri veya endişeleri iletişim yoluyla geliştirmeyi amaçlayan isteğe bağlı, kendi kendine başlatılan ekstra rol davranışı olarak tanımlanabilir (Morrison, 2011: 375). Ayrıca ilgili çalışmada, çalışanın sesi modelinde ayrıntılı olarak bağlamsal ve bireysel faktörlerin çalışanların sesi (mesaj, taktikler ve hedefler) bağlamında organizasyon ve grup sonuçlarına ve bireysel sonuçlara etkileri incelenmiştir (Morrison, 2011: 382). Bilgi paylaşımı, çalışanların organizasyondaki birikmiş bilgilerden en iyi şekilde yararlandıkları anlamına gelir. Birikmiş bilgi, yaratıcılığa ve inovasyona katkıda bulunmasını sağlayan, örgütsel kültür ve kimliği, politikaları, rutinleri, sistemleri ve diğer çalışanları içerir (Cabrera ve Cabrera, 2005;

¹Orijinal makalede : “Employee voice”

²Orijinal makalede: “Knowledge sharing”

Damodaran ve Olphert, 2000: 405-407; Kremer vd., 2019: 67). İlgili çalışmada ayrıca bilgi paylaşımı dinamiklerinin incelendiği görülmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2005).

Yaratıcılık ve inovasyonun bilgi paylaşımı olmadan gerçekleşmesi pek mümkün değildir. İnovasyon lideri olmak için yöneticilerin (hiyerarşinin her düzeyinde) ve bireylerin (yönetici düzeyinde bulunmayanlar) eylemlere katılmaları ve bilgi paylaşımını teşvik eden müdahaleleri gerçekleştirmeleri gerekir. (Kremer vd., 2019: 67). Örneğin NASA’da yeni ürün geliştirme ekiplerinde yöneticiler dışında mühendisler, bölüm liderleri olmak üzere bilim adamları yer almaktadır (Joseph Connolly, 2018). Bugün inovasyon süreçlerinde farklı katılımcıların yer aldığı inovasyon ekipleri görülmektedir.

Kremer, Villamor ve Aguinis (2019: 67-62) ampirik araştırmalara dayanarak inovasyon lideri olmak için neler yapılmalıdır konusunda bazı öneriler sunmuşlardır. Tablo 1’ de bu öneriler ve uygulama kuralları yer almaktadır.

Tablo 1. Yöneticiden İnovasyon Liderine: Araştırma Tabanlı Öneriler ve Uygulama Kuralları

Öneriler	Uygulama Kuralları
Doğru grup normları geliştiren	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan güvenini (employee trust) teşvik etme • Diğer çalışanlara yardım etmek için uzmanların istekliliğini sağlama • Tüm ekip üyeleri arasında malumat (enformasyon) paylaşımını güçlendirme • Bilgi paylaşımını (knowledge sharing) teşvik eden bir kültür oluşturma • Sosyal ortamda nezaket³ ve saygı çerçevesinde fikir paylaşımını teşvik eden normlar oluşturma • Diğer iletişim ortakları arasında deneyim ve bilgiyi paylaşılması için takımın dışa açılmasını teşvik edilmesi
Takımları stratejik tasarlayan	<ul style="list-style-type: none"> • Daha küçük grupların tasarlanması ve kendilerini yönetmelerinin sağlanması • Çalışanlar arasındaki güç mesafesini azaltmak için liderlik rolünün değişimini (rotasyon liderliği) ve akran değerlendirmeleri gibi adil uygulamaların benimsenmesi • Ekibe yeni girenleri ve diğer üyeleri değerli olduğunu sağlamak için onların konuşmalarının teşvik edilmesi • Çalışanlardan daha fazla fikir edinilmesi için açık lider davranışının (overt/open⁴ leader behavior) teşvik edilmesi • Hem biçimsel mekanizmalara (örneğin öneri sistemleri) hem de girdilere açıklık getirilmesine (örneğin, açık kapı politikası), ama aynı zamanda davranış olarak gösterilmesi • Kişinin kendini doğru bilgi alma ve verme konusunda eğitilmesinin sağlanması, diğerlerini önyargısız dinlemesi ve iletişimdeki seslere (voice) (eylemsel veya eylemsel olmayan) cevap verilmesi • Takım bileşiminde sürekli değişiklik yapılmasını önleyerek takım uyumluluğunun desteklenmesi
Takımın dış çevresiyle etkileşimini yöneten	<ul style="list-style-type: none"> • Ekip üyelerinin bilgi ve fikirlerinin ekip dışındakilerle paylaşılmasının teşvik edilmesi • Çalışanları, etkileşimlerinde güven duymaya teşvik edilmesi • Ortak bir vizyon ve dil geliştirmek için süreçlere yatırım yapılması veya değerlendirme prosedürleriyle güvenilir davranışları değerlendirilmesi ve eğitim programlarının oluşturulması • Organizasyonun fiziksel engeli olan her yerinde ve hiyerarşik seviyelerde işbirliği yapılması • Çalışanların başkalarının uzmanlığı hakkındaki farkındalığının artırılması (- işinde/mesleğinde ehil olan çalışanları öne çıkarın ve diğerleriyle bir araya getirin-⁵) • Çalışan/iş ağlarını destekleyin (örneğin, yakınlık grupları, LinkedIn vb.)
Bir lider olarak destekleyen	<ul style="list-style-type: none"> • Takımlar için sinyal gösterecek mentör desteğinin sağlanması • Yapılan hatalar yerine öğrenilen derslerin paylaşılmasına odaklanılması • Sosyal öğrenmeyi teşvik edilmesi • Çalışanları hem desteklemek hem de motive etmek için etik modeller oluşturulması • Çalışanların öneride bulunmaya ve görüşlerini dile getirmeye/seslendirmeye (voice) teşvik edildiği bir inovasyon ortamı/iklimi oluşturulması • Etik liderlik davranışlarının sergilenmesi ve her seviyedeki yöneticileri/liderleri/bireyleri aynı şeyi yapmaya teşvik edilmesi

³ Polite/ Politeness kelimesi yazar tarafından çevrilmiştir. Sosyal olarak doğru-arkadaşça değil- olan ve başkalarının duygularını anlayabilen ve değer veren bir şekilde davranmaktır. Sosyal ortamdaki davranışlar kastedilmektedir.

⁴ “open” yazar tarafından eklenmiştir.

⁵ Yazar tarafından eklenmiştir.

Tablo 1. (Devamı) Yöneticiden İnovasyon Liderine: Araştırma Tabanlı Öneriler ve Uygulama Kuralları

Öneriler	Uygulama Kuralları
Organizasyon desteğini sağlayan	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonda yöneticilere ve çalışanlara için gerekli desteğin teşvik edilmesi • Alt düzeydeki iletişimin üst düzey iletişimle birlikteliğin sağlanması için resmi bir mekanizma tasarlanması ve bürokratik engellerin kaldırılması • Çalışanlardan fikir ve önerileri doğrudan (dolaylı değil) istenilmesi • Organizasyonun tüm seviyelerinde yer alan çalışanların yaptığı önerilerin değerlendirilmesi ve bu değerlerin dile getirilmesinin mekanizmalarının sağlanması • Çalışanlar arasındaki endişeyi azaltmak için çalışanlar ve yükselme seviyesinde olan liderleri arasında düzenli karşılaşmalar yapılması ve bunun mekanizmasının oluşturulması • Sadece açık kapı politikası ilan etmekle kalınmaması, aynı zamanda bu açık kapı çalışmalarını için düzenli olarak zaman ayrılması • Konuşmaktan daha çok dinlenilmesi ve çalışanların yazılı veya yazılı olmayan kuralları ihlal etme konusundaki endişelerini azaltacak şekilde yanıt verilmesi • Organizasyon kimliğini geliştirmek için kişisel kontrolün yanı sıra farklı çözümlerinin yer almasını sağlamak için işleri yeniden tasarlanması
Başarı (performans) yönetimini etkili kullanan	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların öneride bulunması ve görüşlerini dile getirilmesi/seslendirilmesi ve bilgi paylaşımını teşvik edilmesini sağlamada performans yönetimi sisteminin kullanılması • Detaylı gelişim bileşenine sahip performans yönetim sisteminin uygulanması • Belirli amaçları başarmak için gerekli bilgi paylaşımını ve çalışanların sesini teşvik edecek yerinde performans yönetim sisteminin tasarlanması ve devamlı olarak yeniden düzenlenmesi • Çalışanları bölüm ve organizasyon sınırlarında, fiziksel engelleri aşacak veya hiyerarşik seviyelerde ilişkiler kurmaya teşvik edilmesini sağlayan performans yönetimi sisteminin uygulanması. • Çalışanların öneri ve görüşlerini ve bilgi paylaşımını önleyen davranışların tespit edilmesini sağlayan geri bildirim araçlarının belirlenmesi ve sisteme yerleştirilmesi • Çalışanların öneri ve görüşlerini ve bilgi paylaşımını sağlayan açık iletişim ve geri bildirim süreçlerinin araçlarının organizasyonun tüm seviyelerinde oluşturulmasının sağlanması (örneğin 360 derece performans değerlendirme) • Bilgi paylaşımının kolaylaştırılması ve inovasyon ortamını destekleyen bir kültürün oluşturulmasına yardım edecek teşviklerin (örneğin; terfi, ikramiye, yüksek maaş vb.) belirlenmesi • Bilgi paylaşım davranışlarını resmi olarak ölçmek için performans yönetim sistemlerinin kullanılması

Kaynak: Kremer vd., 2019: 68-69.

İnovasyon çalışmalarının başarılmasında en can alıcı nokta insan unsurunun önemli bir faktör olmasıdır. Organizasyondaki çalışanların davranışlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu davranışların teşviki için yeni yollar bulunmalıdır. Bunun için de çalışanların fikir,

öneri ve görüşlerini dile getirebilmesi ve bilgi paylaşımı için güvenli bir ortamın sağlanması gerekmektedir.

J.Shook'un (2010,2018) modeli, değişim ve dönüşümün davranışlardan başladığının altını çizmiştir. Bu nedenle, kültürü değiştirmeye başlamak için, insanların çalışma davranışlarının (ne ve nasıl yaptıklarını) değiştirilmesini söylemektedir. Toyota Üretim sisteminde yaptığı çalışmalar sonucu böyle bir modelin daha etkin olduğuna kanaat getirmiştir (Uçan, 2018).

Shook'un bu sonuçları elde ederken izlediği süreçlerden kısaca bahsedilirse (O'Reilly, 2017; Uçan, 2018): 1.Değişimi engelleyen faktörleri belirlemek için yeni bir çalışma tarzı deneyimini takımlarına benimsetmiştir. 2.Takımların çalışma sistemini kendilerinin oluşturmasını ve yönetmelerine izin vermiştir. Bunları yaparken takımlara uygulayacakları araç ve yöntem için mentörlük desteği de sağlamıştır. 3.En can alıcı ve en önemli bir faktör olan organizasyonda psikolojik güven ağı (Rozovsky, 2015) oluşturulmuştur.

Kurumsal anlamda güven duyulan bir çalışma ortamının oluşturulmasının (Uçan, 2018) inovasyon başarısı için ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

The Mckinsey Quarterly'nin 2006 ve 2007' de 722 kıdemli başkan yardımcısı ve 736 alt düzey ve üstü yöneticilerle yaptığı ve yayınladığı "Liderlik ve İnovasyon" adlı çalışmasında, katılımcıların % 94'ü insan ve kurumsal kültürü önemli faktörler arasında saymışlardır. İnovasyon konusunda hem organizasyon hem de liderin kendisi açısından önemi vurgulanmıştır. Özellikle, açık ve olumlu bir

zihin sürecine sahip olan lider veya liderlerin (takımları yönlendiren), başarı açısından daha belirgin olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit bilgi ağının daha geniş ve bağlantılı olan daha merkezi olmayan sistemlerde görülmüştür. Yüksek başarı saylayan bu birimlerde hiyerarşi hala belirgin olsa da, bilgi ve bilgi ağı dağıtılmış ve üyelerin çoğunun aktif katılımı sağlanmıştır (Barsh vd., 2008; Uçan, 2018).

C.Beswick'in Danışmanlık Şirketinin yayınlamış olduğu "İnovasyonun Beyaz Kitabı" çalışmasında, inovasyona bütüncül bir yaklaşımla bakılmadıkça anlaşılamayacağı vurgulanmıştır. İnovasyonun bir kültür ve DNA'ların bir parçası haline getirilmesi gerektiği söylenmektedir. Liderlerin organizasyon ekosistemini iyi anlamaları belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda üst düzey yöneticilerin % 90'ını cevaplarında insan ve kültür inovasyonu teşvik eden en önemli faktörler arasında yer almıştır. Çalışmanın hem liderler ve hem de onların yönettiği organizasyonlar açısından çıkan sonucu nedir? denildiğinde, organizasyon olarak inovasyon çalışmalarında dengeli bir yaklaşım sunulması gerektiği önerilmiştir. Bunların içerisinde; organizasyon yapısı, süreci, iş modeli, marka deneyimi, farklılaşma ve müşteri deneyimini de içine alacak bir inovasyon ikliminin yaratılması yer almaktadır (Beswick ve Consulting, 2014; Uçan, 2018).

Liderin kişiliğinin organizasyon kültürüne, organizasyon kültürünün de inovasyon kültürüne olumlu veya olumsuz etkileri bulunacağından, liderin değişimi, organizasyonun değişimini sağlayacaktır (Schneider B. , 1990; Susman vd., 2006: 26; Schneider vd., 2013; AL

hmeidiyeen, 2015: 63). Ayrıca etkili liderliğin, güven, kültür ve açık vizyon gibi diğer faktörlerini de etkilemektedir (Hao ve Yazdanifard, 2015: 1; Uçan, 2018).

Takım halinde öğrenmenin, diyalog ve araştırmanın, paylaşımcı sistemlerin ve sistemler arası bağlantının inovasyon üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmış ve bireysel öğrenme, kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmeyeceğinden, lider desteğinin grup düzeyinde öğrenmeyi teşvik etmesi gerektiği vurgulanmıştır (Yangınlar ve Bal, 2018: 1-14).

İnovasyon liderliğinin iki bileşeni bulunmaktadır. Birinci bileşen liderliğe inovatif bir yaklaşım; ikinci bileşen de inovasyon için liderliktir. Liderliğe yeni bir bakış açısı sunan inovatif odaklı liderlik (bireysel) organizasyonların sürdürülebilirliğini başarmada liderlerin zorluklara, risklere ve belirsizliğe karşı öğrenme becerisidir. İkinci bileşen ise liderlerin inovasyon çalışmalarının etkili ve etkin başarısında organizasyonlarında inovasyon iklimini oluşturma becerisidir. Bunun için liderlerin, inovatif sisteme, araçlara ve düşüncelere hem bireysel düzeyde hem de organizasyon düzeyinde ihtiyaçları vardır (Horth ve Buchner, 2014: 5; Uçan, 2018). İnovasyon liderliği [liderlik süreci ve tasarım süreci (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 126-180)] Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. İnovasyon Liderliğinin İki Parçası

Tasarım	İnnovatif Düşünme Becerisi	İnovasyon Liderliği
Sezgisel: Farklı bakış açıları arama	Bütünü Dikkat Etme	İlk izlenimden öte, daha derinden anlama
Kişisel: Kişisel deneyimle müşteri deneyimi birleştirme	Kişiselleştirme	Yeni bakış açıları kazanmak için kişisel deneyimlere başvurma
Dıştan bakma/dışa çekimsel: Sorunu yeniden tanımlamak, ya eğer böyle ise? sorusunu sorma	Görüntüleme	Metafor kullanımı ile yaşama bilgi kazandırma
Deneysel: Prototipleşme (pilot uygulama ⁶) ve çözümleri gerçek olmasını sağlama	İş Disiplini	Keşif ve deneyimler yoluyla anlamlı üretme
İşbirliği: fikirlerin ve anlayışların paylaşımı	Berber Sorgulama	Farklı bakış açılarını benimseyerek üretken bir iletişim geliştirme
Bütünsel: Bütüne dikkat etme.	İş yapma becerisi/ İşçilik/ Üretkenlik	Analizden daha çok sentezleme üzerine yoğunlaşma

Kaynak: Horth ve Buchner, 2014: 13; Uçan, 2018.

Gelecek Çalışmalar İçin İnovasyon ve İnovasyon Liderliği İle İlgili Başarılı Örnek Okumalar

1. Kültürel değişim programına odaklanarak güçlü bir liderlik sürecini yaratan **AXA Insurance Şirketi'** nin inovasyon programı başarı olmuştur (AXA: UK ve IRELAND, 2007: 17; Yılmaz, 2015: 604-605). Kısaca Özetlenirse (Smart vd., 2009):

⁶ Yazar tarafından eklenmiştir. Hizmet sektöründe pilot uygulamalar yapılmaktadır.



“1999'da AXA-İrlanda zorlu bir rekabetle karşı karşıya kalır ve bu yüzden işi tersine çevirmek için yeni bir **CEO olan John O'Neil** atanır. John, inovasyonu AXA'yı daha güçlü bir finansal pozisyona taşıma planının

merkezi olarak görür ve **ilk kez inovasyonu şirketin stratejik gündemine** getirir. O'Neil, tüm çalışanların AXA-İrlanda'yı daha inovatif hale getirecek iyi fikirlere katkıda bulunabileceklerine inanıyordu. İnovasyon Müdürü'nün yeni görevi Ocak 2000'de kuruldu ve başına Catherine Whelan atandı. Catherine'in sorumluluğu **'personelin katılımı ve paylaşılan bilgiler yoluyla örgütün inovasyon kapasitesini arttırmaktır'**. Catherine'in görevine başladığı ilk aylarda, sigortacılık ve AXA bağlamında inovasyonun ne anlama geldiğini anlatmakla geçti ve daha sonra, çeşitli programlarla sistemli olarak süreç yönetildi. **Altı yıl** sonra, birçok şey başarıldı ve 2006' da **AXA'da inovasyon momentumunu korumak asıl konu haline geldi.**”

John O'Neill şu an (Independent Non-Executive Director) Great American International Insurance DAC Şirketinde kurul üyesidir (GAII, 2017).

2. Türkiye' de de inovasyon kültürünün oluşturulması ve yönetilmesi farkındalığını yaymak amacıyla **Türkiye İhracatçılar Meclisi ve Sabancı Üniversitesi'nin ortaklığında oluşturulan önemli çalışmalardan biri olan “İnovasyon Odaklı Mentörlük Projesi-InoSuit” 2016 yılında** (TİM, 2016) başlamıştır. Üniversite-Sanayi İşbirliği üzerine kurulan bu süreçte bilimsel akademik destek sağlanması önemli amaçlardan biridir. Diğer önemli amaçlardan biri de inovasyon kültürünün nasıl oluşturulması sürecine yarı-yapılandırılan bir modelle Türkiye'ye, sektöre ve organizasyonlara özgü yeni yaklaşımlar keşfetmektir. Bu

kapsamda ilk dönem olan InoSuit 1'e katılan firmalar ve mentörler Türkiye İnovasyon ve Girişimcilik Haftası'nda (TİM, 2017) bilgi ve deneyimlerini paylaşmıştır. Bu projeye katılan **Ral Tekstil Şirketi**, pozitif değişim sürecini yönetmede “**Bütünleşik Kurumsal İnovasyon Sistemi Yönetimini**” hayata geçirmiştir. **İnovasyon liderliği açısından bakıldığında liderlik süreci ile tasarım sürecinin bütünleştirildiği görülmektedir.** Bunlar arasında; bakış açısını değiştirme, odaklanma, işbirliği ve eylem, inovasyon odaklı vizyon ve stratejilerin oluşturulması ve organizasyon kültürel ağ modeli oluşturma yer almaktadır. Böylece inovasyon sistemli hale getirilerek başarının sürdürülmesi istenmiştir. Hem liderlik hem de organizasyon iklimi açısından bir tasarım süreci oluşturulduğu görülmektedir (TİM, 2017; Uçan, 2017b; Uçan, 2017c).

3. 2018 Yılında tepedeki on inovatif organizasyona bakıldığında; Apple, Google, Microsoft, Amazon, Samsung, Tesla, Facebook, IBM, Uber ve Alibaba'nın yer aldığı görülmektedir (Boston Consulting Group, 2018). Bu organizasyonların liderleri aynı zamanda en etkili ve etkin inovasyon lideri olmaktadır.
4. Christine Comaford (Comaford, 2018) “zirvedeki beş inovasyon liderinden neler öğrenebiliriz” başlıklı yazısından farklı sektörlerde yer alan üç inovasyon lideri seçilmiş ve öğrenilmesi gereken anahtar faktörler aşağıda yer verilmiştir.

“Bir yenilik yapacaksanız, yanlış anlaşılmaya hazır olmalısınız.”

Jeff Bezos (Amazon)

Jeff Bezos (Amazon):

Bezos’ un temel kilit faktörü **müşteriye odaklanmasıdır**. Toplantı masasında onları temsil etmek için boş bir koltuk bırakmış. Müşteri, fiziksel olarak orada olmasa bile, odadaki en önemli kişi olarak görmüş. Müşteriyi iş stratejilerinde (ve toplantılarında) kilit bir bileşen haline getirilmesini ve böylece **müşteri değerini** (customer value) daha etkin bir şekilde geliştirmeye çalışarak organizasyona daha iyi katkı sağlayacağını söylemektedir.



“Aslında kendimizle yarışıyoruz, başkalarının başarısı üzerinde bir kontrolümüz yok.”

Pete Cashmore (Mashable)

Pete Cashmore (Mashable)

Mashable, en popüler dijital medya sitelerinden biridir. Ayda 55 milyondan fazla sayfa gösterimi bulunur ve 19 yaşındaki Pete Cashmore’un yatak odasında fikir başlamıştır. Cashmore, başarılı bir organizasyonun var olmasında birinci faktörün **yaratıcılık** olduğunu,



ancak bundan daha da önemlisi ikinci adımın olmasıdır demektir. Bu adım ise **uygulamaya** geçmektir. Cashmore, en başarılı insanların, **hedefleri ve planları** olduğunu söylemektedir. İnovatif fikirlere sahip olmanın harika olduğunu, ancak **yaratıcı çalışanların ortaya çıkarılmasında organizasyonların ve liderlerin onlara uygun desteği sağlaması** gerektiğini vurgulamaktadır.

“En büyük risk hiç risk almamaktır. Hızla değişen dünyada başarısız olması kesin olan bir strateji varsa o da risk almamaktır.”

Mark Zuckerberg (Facebook)

“Amacım hiçbir zaman bir şirket kurmaktan ibaret olmadı. Birçok insan sadece kârı ve geliri önemsiyordum gibi yanlış bir düşünceye sahip. ‘Sadece bir şirket olmamak’ bana göre dünyayı değiştirecek kadar büyük bir şey yapmak demek.”

Mark Zuckerberg (Facebook)

Mark Zuckerberg (Facebook)

34 yaşında olan Mark Zuckerberg dünyanın en başarılı inovasyon liderlerinden biri olarak gösterilmektedir. Başarı anahtarlarından biri **“Tutku”** sudur. Tutkunun öğretilmeyeceğini söylemektedir.



Facebook’ un kültüründe yatan bu değeri, çalışanların işe alınmalarında kullanmaktadır. Tutku sahibi olanları işe almaktadır ve onlara tutkuları olan projeleri (mevcut iş yüküne ek olsa bile) yapmaya teşvik etmektedir. Bir anlamda yaratıcı fikirlerin temelinde yatan kritik bir noktaya işaret etmektedir. **Çalışan motivasyonu**

organizasyonun başarısı için çok önemli olduğunu tekrarlamaktadır. Ardından çalışanların **ödüllendirilmesinin** de unutulmaması gerektiğini söylemektedir.

Kaynakça

“CIO”lar, C.A. (2011). "Verybeji", emrebeji. wordpress: <https://emrebeji.wordpress.com/2011/03/22/ceolarin-alternatifi-ciolar/>, Erişim Tarihi:02.02.2017.

AL hmeidiyeen, M. S. (2015). "Innovation-Based Change Management", *European Journal of Business and Management*, 7(32): 60-66.

AXA: UK & IRELAND. (2007).

"InvestorDay",https://cdn.axa.com/www-axa-com%2F326611b3-209f-42b8-945e-04d935c0e6da_20070621_axa_uk.pdf,Erişim Tarihi: 02.02.2017.

Barsh, J.; Capozzi, M. M. & Davidon, J. (2008). "Leadership and Innovation", *The McKinsey Quarterly*: <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf>, Erişim Tarihi: 04.04.2018.

Basadur, M. (2004). "Leading others to think innovatively together: Creative leadership". *The Leadership Quarterly*, 15(1): 103-121.

Beach, D. S. (1965). *The Management Of People at Work (Personnel)* (Fourth b.). Macmillian Publishing Co. Inc., New York, USA.

Beswick, C., & Consulting, C. B. (2014). "Innovation White Paper, Thinking Differently about Innovation Leadership". <https://crisbeswick.com/wp-content/uploads/2017/03/Innovation-White-Paper-10-The-HR-Side-of-Innovation.pdf>, Erişim Tarihi: 05.05.2018.

Boston Consulting Group. (2018). "The Most Innovative Companies 2018". <https://www.bcg.com/publications/collections/most-innovative-companies-2018.aspx>, 05.12.2018.

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). "Fostering knowledge sharing through people management practices". *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720-735.

Comaford, C. (2018, Aug 25). "5 Top Innovative Leaders (And What You Can Learn From Them)". <https://www.forbes.com/sites/>

christinecomaford/2018/08/25/5-top-innovative-leaders-and-what-you-can-learn-from-them/#651efebb4c9c, Erişim Tarihi: 10.01.2019

Daft, R. L. (1997). *Management*, Second b., The Dryden Press International Edition, USA.

Damodaran, L., & Olphert, W. (2000). "Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems". *Behaviour & Information Technology*, 19(6): 405-413.

Duncan, M. J. (tarih yok). "The Role of Executive Assistants as Managers and Leaders". [http://www.duncangroupinc.com/EA Commentary.pdf](http://www.duncangroupinc.com/EA%20Commentary.pdf), Erişim Tarihi: 08.02.2017.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). "The Innovator's DNA: Mastering The Five Skills Of Disruptive Innovators". Harvard Business Review Press., Boston, Massachusetts, USA.

Eggink, M. (2011). "The role of innovation in economic development", Doctoral Dissertation, University of South Africa, Pretoria, <http://hdl.handle.net/10500/5809>, Erişim Tarihi: 01.01.2017.

GAILL. (2017). "Our Board, John O'Neill". <http://www.gail.com/our-board/john-oneill/>, Erişim Tarihi: 15.01.2017

Gentle, C., & Gontri, B. (2005). "Glittering Prize – How financial institutions can drive growth through process and service innovation". (Dü. A. D. 5046) Ocak 10, 2019 tarihinde Treasury: <http://www.treasury.nl/files/2008/04/799.pdf>, Erişim Tarihi: 10.01.2019.

Griffin, R. W. (1993). *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.

Hao, M. J., & Yazdanifard, D. R. (2015). "How Effective Leadership can Facilitate Change in". *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 1-7.

Hengsberger, A. (2018). "Definition Innovation Management". *Lead Innovation Management*, <https://www.lead-innovation.com/english-blog/definition-innovation-management>, Erişim Tarihi: 10.01.2019.

Horth, D. M., & Buchner, D. (2014). "Innovation Leadership. How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results". (Dü., C. f. Continuum), <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>, Erişim Tarihi: 02.04.2017.

Joseph Connolly, A. E. (2018). "Inclusion and Outreach". (NASA, Röportaj Yapan) USA: NASA, <https://www.nasa.gov/careers/diversity>, Erişim Tarihi: 15.01.2019.

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). "Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing". *Business Horizons* , 62(1): 65-74.

Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research". *The Academy of Management Annals*, 5(1): 373-412.

OECD, E. (2005). *Oslo Manual Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data. (Third Edition)*. http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en.

O'Reilly, B. (2017). "Barry O'Reilly, In Agile, blog, Change Management, Leadership, Lean, Lean Enterprise, Organization Design". *Leading Culture Change Means Changing Yourself Before Others*: <https://barryoreilly.com/2017/01/18/leading-culture-change-means-changing-yourself-before-others/>, Erişim Tarihi: 01.01.2018.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *İş Modeli Üretimi*(6. baskı) (Çev. L. Göktem), Optimist Yayınları, İstanbul.

Rogers, E. M. (1983). "Diffusion Of Innovations"(3. baskı), The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York, London.

Rozovsky, J. (2015). "The Five Keys to A Successful Google Team". *Rework*: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>, Erişim Tarihi: 17.04.2017.

Ryerson University. (2011). "Change Management Leadership Guide, Human Resources: Organizational & Employee Effectiveness".

file:///C:/Users/user/Desktop/change-management-leadership-guide.pdf, Erişim Tarihi: 28.01.2016.

Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass.San Francisco, USA.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). "Organizational Climate and Culture".

<https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf> .

Smart, P., Goffin, K., Kelliher, C., Kwaitkowski, R., & Jaina, J. (2009). "Creating a Culture of Innovation in AXA Ireland". Cranfield School of Management., <https://www.thecasecentre.org/programmeAdmin/products/view?id=90495>, Erişim Tarihi: 10.01.2019.

Susman, G., K.Jansen, Michael, J., S.Bukowski, & J.Stites. (2006). "Innovation and Change Management in Small and Medium-Sized Manufacturing Companies". The Pennsylvania, USA: Smeal College of Business. https://www.bpir.com/images/PDFs/BPIInnovation/ds4_innovation_and_change_managemen.pdf., Erişim Tarihi: 10.01.2019.

TİM. (2016). "İnsuit - İnovasyon Odaklı Mentörlük Projesi". TİM: <http://www.tim.org.tr/tr/inosuit-inovasyon-odakli-mentorluk-programi-inosuit-inovasyon-odakli-mentorluk-programi.html>, 01.01.2017.

TİM. (2017). "Türkiye İnovasyon ve Girişimcilik Haftası". 2017 tarihinde Türkiye İnovasyon ve Girişimcilik Haftası: <https://www.turkiyeinovasyonhaftasi.com/>, Erişim Tarihi: 01.01.2018.

Torrington, D., Chopman, J., & Cooper, L. (1983). *Personnel Management(Third b.)*. Practice-Hall International Inc., London, UK.

TÜBİTAK. OECD ve EURASTAT. (2006). Oslo Klavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler (3, Şubat b.), Tübitak, OECD ve Eurastat ortak yayını.

Types of Innovation The '4PS'. (tarih yok). Elrha: <http://www.elrha.org/hif/innovation-resource-hub/innovation-explained/types-humanitarian-innovation/>, Erişim Tarihi: 12.04.2017.

Uçan, M. Y. (2003). Değişim Yönetimi ve Bir Kamusal Model Denemesi. Yükek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.Isparta.

Uçan, M. Y. (2012). "Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkililiğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü". 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Kongresi,83-95, Süleyman Demirel Üniversitesi, Süleyman Demirel Matbaası, Isparta

Uçan, M. Y. (2013). "Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkiliğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(Büro Yönetimi II Özel Sayısı), 121-136.

Uçan, M. Y. (2015). "Anlaşmazlıklarda Yüksek Değer ve Güçlü İlişkileri Başarmada Müzakere Davranışı: Strateji veTaktik Seçimi",3. Örgütsel Davranış Kongresi(Editörler. K. Özyer, & S. P.-M. Döven), 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, 585-591, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Aybil Baskı, Tokat.

Uçan, M. Y. (2017a). "İnavatör olarak Yönetici Aistanların/ Sekreterlerinin Yeni Rolü". Ejoboc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 7(2): 115-120.

Uçan, M. Y. (2017b). "Değişim Yönetiminde İnovasyon ve Stratejik Yönetimin İşbirliği Rolü: Stratejik İnovasyon Yönetim Tasarımı: Ral Tekstil A.Ş. Örneği", Türkiye İnovasyon ve Girişimcilik Haftası, İstanbul, Türkiye: <https://www.academia.edu>.

Uçan, M. Y. (2017c). Teknoloji Kullanımı ve Belediyeler (Bölüm 8),Bütünleşik Kurumsal İnovasyon Sistemi Yönetimi: Teorik Bir Tasarım. (Editörler. M. Güler, & A. T.), Belediyelerin Geleceği ve Yeni Yaklaşımlar(1. b., Cilt II.),504-5016, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları, İstanbul.

Uçan, M. Y. (2018). "Pozitif Değişim(İnovasyon) Sürecini Yönetme: İnovasyon Liderliği Nedir?",Liderlik Akademisi ve Stratejik Çalıştay Bildiri Özet Kitapçığı & Çalıştay Sonuç Bildirgesi,s. 40, Çizgi Kitabevi,Mersin,

Wijnberg, N. M. (2004). "Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems", 25(8): 1413-1433, Thousand Oaks, CA& Sage Publications.London,New Delhi.

Yangınlar, G., & Bal, N. (2018). "Lojistik Sektöründe Öğrenen Örgüt Yapısı ile İnovasyon İlişkisi", *Journal of International Management and Social Researches*, 5(10), 2-14.

Yılmaz, H. (2015).*Stratejik İnovasyon Yönetimi*(1. Baskı),Beta Yayıncılık,İstanbul.

BÖLÜM 14

PATERNALİST LİDERLİK

Lale ORAL ATAÇ*

1960'lı, 70'li ve 80'li yıllara ait çok sayıda Yeşilçam filmi, Hulusi Kentmen'i otoriter olduğu kadar yardımsever, babacan patron tiplmesi ile özdeşleştirmiştir (Karaçizmeli ve Kesken, 2017). Sert görünümünün arkasında sevecen ve yufka yürekli birinin yattığını, otoriter kimliği ile zaman zaman cezalandırırken aslında hayatı öğrettiğini, idaresi altındakilerin başarılarıyla gurur duymayı bilecek kadar diğerkam bir karakter olduğunu düşündürten tarafları bakımından birbirine çok benzeyen bu rollerin, sanatçıyı Türk sinema tarihinin en sevilen “*baba*”larından biri yaptığını söylemek yerinde olacaktır.



Baba Bizi Eversene, 1975

*Dr. Öğr. Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

İster işletme yöneticisi olsun ister devlet yöneticisi; sahip çıkıp koruyan, daha iyisini başarma yönünde yüreklandiren liderleri baba sıfatı ile onurlandırmak, toplumumuzda yaygın bir durumdur. Hatta zaman zaman çok sevilen ve topluma önderlik ettiği düşünülen sanatçıların bu şekilde çağrılmasını yadırgamayız. Bir anlamda kültürümüzün, topluma faydalı bireylerini onurlandırmak için verdiği en büyük payelerden biridir babalık. Hoşgörü, olgunluk, güvenilirlik, iyi kalplilik gibi pek çok olumlu özelliğin bir karışımını ifade eden babacan sözcüğünün dilimizdeki varlığı ve zihinlerimizde yarattığı müspet çağrışım da aynı eğilimin neticesi olarak değerlendirilebilir.

Babaya özgü davranışlar gösteren önder figürünün toplum nazarındaki değeri de Hulusi Kentmen'in babacan patron tiplemesinin kazandığı sevgi de elbette rastgele değildir. Bunun altında yatan etken (oyuncunun mesleki başarısının yanı sıra), toplumsal kültürümüz içerisinde önemli bir yeri olan paternalist değerlerdir. Paternalizmin toplumsal kültürümüz ve yaşantımız üzerindeki etkisinin kendisini iş hayatında da hissettirmesi kaçınılmazdır. Şöyle denilebilir ki paternalizm olgusu, ülkemiz örgütlerini çevreleyen ve örgüt kültürünü şekillendiren önemli bir sosyo-kültürel ortam öğesidir aynı zamanda (Aycan ve Kanungo, 2000). Yapılan araştırmalar, ülkemizdeki çalışanların yöneticilerinden paternalist tavırlar görme yönündeki beklentisinin bugün hala sürmekte olduğunu göstermektedir (Gürcan, 2018). Bunun anlamı, genç nesli temsil edenler de dahil olmak üzere, çalışanların üstlerinden, kendileri ile profesyonel yaşamın sınırlarını esneten kişiselleşmiş ilişkiler kurmaları, bir anlamda hayatlarının tamamına müdahil olarak gerektiğinde destek vermeleri gibi

beklentilerinin bulunmasıdır. Liderin, idaresi altındakilerin menfaatlerini bilmesi, onlara bencillikten uzak bir tutumla amaçlarına ulaşmaları yönünde yol gösterirken üstlenmeleri gereken sorumluluğun hatırı sayılır bir kısmını göğüslemesi, hiyerarşik olarak üst pozisyonda olmanın gereği olarak astlarına kol kanat germesi gerektiği yönündeki anlayış hala tazeliğini korumaktadır. Çalışanlar, bir anlamda örgüte, kendilerine aile sıcaklığını hissettiren bu tatlı-sert lider modelinin kanatları altında bağlılığını sunma yönündeki heveslerini sürdürmektedirler.

Paternalist liderlik modelinin, özellikle Türkiye’deki liderlik ikliminin anlaşılabilmesinde özel bir yerinin olduğu açıktır. Paternalizm eğiliminin kültürel köklerinin nerelerden beslendiği, böyle bir liderlik ilişkisi içerisinde lider ile izleyicilerine ait rol dağılımının nasıl gerçekleştiği ve bunun çalışanların işe karşı tutumlarını nasıl şekillendirdiği hususlarının incelenmesi önemli görünmektedir.

Paternalizm Olgusuna Kültürel Bir Yaklaşım

Liderliğe ilişkin geliştirilen kuramlar veya liderlik yaklaşımları evrensel düzeyde geçerli midir, yoksa bunlar yerel ölçüde anlaşılması ve ölçülmesi gereken olgular mıdır sorusu uzun zamandır tartışılmaktadır. Yerelci bakış açısının önemine işaret eden çalışmalara da rastlanmakla birlikte, yönetim araştırmaları literatürünün evrenselci anlayış tarafından domine edildiği gözlenmektedir. Bu anlayışın bir yansıması olarak temelde Batı çıkışlı liderlik modellerinin dünyanın her yerinde, örgüt veya çalışan (birey) düzeyinde ele alındığı araştırmalara rastlamaktayız. Bu araştırmaların ortak yanı, bambaşka

bir kültürel bağlamda inşa edilmiş kavramlar üzerinden, bu kavramların yerel kültürün çalışan bireyleri için aynı anlamları taşıdığı varsayımından yola çıkarak sonuçlara varmaya çalışmalarıdır (Sargut, 1996).

Evrensel ve yerel bakış açıları arasındaki epistemolojik ayrım, emik-etik yaklaşım ikileminde tartışılmaktadır. Bu ikilemin, araştırmanın yapıldığı kültüre dışarıdan bakmak şeklinde açıklanabilecek olan yönü etik yaklaşım adını almaktadır. Bu yaklaşımın yönetim ve liderlik araştırmaları açısından anlamı, -yukarıda da bahsedildiği gibi- genellikle Batılı ülkelerin araştırmacılarının kendi kültürel bağlamlarında geliştirdikleri ve evrensel olduğunu kabul ettikleri kuramları diğer toplumlara da dayatmalarıdır. Kültürel bağlamın etkisini göz ardı eden etik yaklaşımın karşısında, araştırma yapılan kültüre içeriden bakmak diye açıklayabileceğimiz emik yaklaşım yer almaktadır. Emik yaklaşım, araştırma yapılan kültürün yerel bakış açısını benimsemekle varlık bulmaktadır (Sargut, 2001).

Esasen liderliğin her toplumda var olduğunu, dolayısıyla özünde bir grup insanı etkileme sürecinin yer aldığını söyleyebileceğimiz liderlik olgusunun evrensel olduğunu düşünebiliriz. Öte taraftan, liderin liderlik yaparken kullandığı araçlar veya liderlik tarzı ile takipçilerinin onun davranışlarına yüklediği anlam, kültürler arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Bu bizi bir anlamda etkili liderliğin içinde bulunan kültür ile sıkı bağları olacağı noktasına getirmektedir. Paternalist liderlik, böyle bir emik yaklaşımın ürünü olarak ortaya çıkan bir liderlik modeli olması bakımından diğer birçok modelden

ayrılmaktadır. Şöyle ki paternalist liderliğin kavramsallaştırılması, Çin ve Güneydoğu Asya ülkelerinin ekonomilerinin yükselişe geçmesiyle birlikte, bu bölgelerdeki işletme yönetimi ve liderlik uygulamalarına ilişkin gelişen merakın neticesinde şekillenen araştırmalara dayandırılmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Bu araştırmaların sonucunda ortaya çıkan paternalist liderlik modelinin daha sonra diğer Asya ülkelerinde, Ortadoğu’da ve Latin Amerika’da da geçerli olduğu anlaşılmıştır.

Paternalizm sözcüğü dilimize Fransızca “*paternalisme*” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük Latince “*pater*” yani baba sözcüğünden türetilmiştir (Paternalizm, 2017). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te paternalizme karşılık gelen anlam, babacılıktır (Paternalizm, 2006). Paternalizm ve patron sözcüklerinin aynı kökten türemiş olması, bir işletmenin sahibi ya da yetkilisi pozisyonunu üstlenenlerden beklenen davranış biçiminin tarihsel perspektifte algılanışına ışık tutmaktadır. Bu durum, yönetim işi ile iştigal edenlerin, yönetilenlere adeta babaları gibi davranmakla özdeşleştirildiği bir dönemin varlığını akla getirmektedir. İşveren ya da onun temsilcisi olarak yöneticiye, belirli bir ücret paketi karşılığında çalışanın emeğini kiralamanın ötesinde bir takım sosyal sorumluluklar düştüğü fikri bugün de kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değer görmektedir. Ancak geçmişin, bugünkü algılamının ötesinde bazı uygulamalara sahne olduğunu da hatırlamakta yarar vardır.

İşçilerine deyim yerinde ise “babalık yapan” işverenlerin akıllarda tazeliğini yitirmeyen önemli bir örneği, 1771-1858 yılları arasında Britanya’da yaşamış olan Robert Owen’dır. Owen’ın kendi döneminde, bugün bir reformist olarak anılmasına neden olan düzenlemelerle, yönetimi altındaki işçilerin çağdaşlarından daha insancıl koşullarda çalışmasını, eğitim almasını, daha yüksek ücret elde etmesini sağladığı; devletin işçi lehine yasalar çıkarmasına ve işçi sendikalarının kurulmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunduğu bilinmektedir (Koray, 2005). İşçileri adına, onları koruyucu ve çıkar sağlayıcı adımlar atmaktan çekinmeyen Owen örneği bir yana, babacı tavrın başka şekillerde de tezahür edebileceğini gösteren en çarpıcı örneklerden biri, ABD’deki Ford Motor Şirketi’nin sosyoloji departmanı bünyesinde 1914-1920 yılları arasında yürüttüğü eylemlerdir. Bilindiği üzere Model T’nin başarılı satışları 1900’lü yılların başında Ford Motor Şirketi’nin dünyanın en büyük otomotiv üreticisi olmasını sağlamış, 1914 yılında üretimde hareketli montaj hatlarını kullanmaya başlaması ile de şirketin üretim hacmi oldukça genişlemişti. Artan işgücü ihtiyacı ile birlikte şirketin Detroit’teki fabrikasına akın eden işçileri denetim altında tutabilmek için kurulan Sosyoloji Departmanı, işçilere hem iş yerinde hem de sosyal yaşamlarında uymaları gereken kurallar koymakta; bankadaki birikimlerinden çocuklarının okula devam durumlarına, hatta evlerindeki hijyen şartlarına kadar denetimler gerçekleştirmekteydi. Sosyoloji Departmanı görevlileri, işçilere ve ailelerine, yaşam koşullarını iyileştirmelerini sağlayacak pek çok konuda eğitim de vermekteydi (The Henry Ford, t.y.). Şirketin bu süreçteki

uygulamalarının, işçi lehine olduğunu kabul edebileceklerimizin yanı sıra pek çok tartışmalı sonucu da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu uygulamaların işçiler üzerinde büyük bir baskı yarattığı ve işgücünün memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak, şirketin işgücü devir oranının makul ölçülerin çok üzerinde seyrettiği belirtilmektedir (Jones, 2017).

Endüstrileşmenin erken dönemlerinde, bugünün gelişmiş ülkelerinde, yukarıdaki örneklerinin benzerlerine rastlayabileceğimiz paternalist yönetici tutumları zamanla işlevini yitirmiştir. 19. yüzyıl düşünürleri Immanuel Kant ve John Stuart Mill'in köklerini attığı bireysel özgürlük ve otonomi olgularının Batı düşüncesine hakim olması ve bunun toplumsal yansımaları, paternalizm ile ilgili etik tartışmaları gündeme getirmiş ve zamanla paternalist uygulamaların endüstrileşmiş batı toplumlarında terk edildiği izlenmiştir. Bugün, yardım etme veya koruma amacıyla başka insanların bireysel özgürlüklerini ihlal etmek şeklinde tanımlanan paternalizm kavramının, bahsedilen toplumların gündelik dilinde olumsuz bir çağrışımı olduğu anlaşılmaktadır (Thompson, 2013).

Batı'da paternalist tavırlar, bireysel özgürlükleri tehdit ettiği düşüncesinin bir sonucu olarak hoş karşılanmazken, yapılan araştırmalardan, bu beklentinin, dünyanın -yukarıda da işaret edilen- başka bölgelerinde hala geçerliliğini koruduğu ve paternalist liderlere duyulan sempatinin devam ettiği anlaşılmaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000). Liderin paternalist tavırlarının Doğu ve Batı kültüründe birbirinin neredeyse zıddı düşünceler uyandırmasının bir sonucu

olarak, farklı kùltürlerde yapılacak araştırmaların da birbirinden farklı sonuçlar vereceği aşıkardır. Doğu ile Batı arasındaki bu fikir uyuşmazlığının temelinde ise toplumsal kùltüre ilişkin birtakım belirgin farklılıkların yattığı öne sür÷lmektedir. Bu gör÷őe göre günümüzde paternalizm olgusu, kolektivist özellik gösteren ve yüksek güç mesafesine sahip kùltürler ile daha uyumludur (Aycan, 2006).

Güç mesafesi ve kolektivizm, Hofstede'in kùltürleri açıklamakta ve kùltürler arası farklılıkları ortaya koymakta kullandığı altı boyutlu modelin iki boyutunu oluşturmaktadır (Hofstede vd., 2010). Modele göre güç mesafesi boyutu, bir toplumu oluşturan bireylerin gücün eşişsiz dağılımını kabullenme veya bununla baş etme biçimleri ile ilgilidir. Elbette bireyler arası güç farklılıkları tüm toplumlarda görülür. Ancak eşişsizliğe ne ölçüde tolerans gösterileceği toplumdan topluma değişmektedir. şöyle ki güç mesafesi dar toplumlarda bireyler, güç farklılıklarını minimize etmeyi tercih ederken, güç mesafesi yüksek toplumlarda eşişsizlikler makul hatta gerekli gör÷lmektedir. Bu durum, güç mesafesi dar toplumlarda hem sosyal yaşamda hem de örgüt yaşamında hiyerarşik yapılanmayı zayıflatmaktadır. Diğer taraftan, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda kurumlar adeta birer “insan piramidi” biçiminde algılanmaktadır. Bu yapılarda yönetenler ile yönetilenlerin rolleri keskin çizgiler ile ayrılırken, emir-komuta ve itaat ilişkileri önem kazanmaktadır (Sargut, 2001). Ast ve üst arasında önemli farklar bulunduğunun kabul edildiği ve üstün talimatlarına itaat göstermenin toplumsal düzeni sağlamının bir ön koşulu olarak yüksek değer gördüğü (Freitag ve Stokes, 2009) bu gibi kùltürlerde, liderin astlarına

ataerkil bir tutumla yön vermesi, onların yararını gözetecek şekilde kararlar alırken otoriter bir tavır sergilemesi yadırganmamaktadır. Esasen toplumlarda güç mesafesinin açılması, Hofstede'in (1984) modelinin bir diğer boyutu olan belirsizliğe gösterilen tolerans ile de ilgilidir. Hofstede, toplumların belirsiz durumlarla nasıl baş ettiklerine bağlı olarak birbirinden önemli ölçülerde farklılaştıklarını belirtmektedir. Buna göre belirsizlikle baş edemeyen ve ondan kaçınmaya çalışan insanlar, yöneticisi ile arasında önemli derecede sorumluluk farkı bulunduğunu hissetmeyi; bunun yanı sıra kurallar, prosedürler, talimatlar ve bürokrasiye özgü diğer araçlarla belirsizliği en aza indirmeyi rahatlatıcı buluyor olabilirler. Böylece belirsizlikle baş edememek, güç mesafesini açmanın nedenlerinden biri olarak düşünülebilir (Sargut, 2001) ve astları için en doğru olanı kendisinin bildiğine inanan paternalist liderlerin bu kültürler için işlevi anlaşılabilir.

Toplumların paternalizme karşı tavrı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu düşünülen diğer kültürel boyut, kolektivizm-bireycilik boyutudur. Hofstede (2001), bireycilik kavramını, bireyler arası bağların zayıf olduğu toplumların kültürünü adlandırmakta kullanmaktadır. Kolektivist kültürde ise bireyler doğuştan itibaren belirli gruplara güçlü bağlar ile bağlanmakta, gruba gösterdikleri sadakat karşılığında korunma elde etmektedirler. Kolektivizm-bireycilik ayrımı, bir toplumun üyelerinin sonuca mı yoksa sürece mi odaklı olacağını da belirleyicisi olmaktadır. Buna göre, bireyci bağlamın sonuca dönük, kolektivist bağlamın ise sürece dönük bireyler yetiştirdiği gözlenmektedir. Kolektivist toplumlar, bireysel

amaçlardan ziyade liderin topluluk için çizdiği yönü takip etme eğilimi taşımaktadırlar. Lider ile ilişkileri, liderin gerçekleştirilecek amaçları gösterip sonuçları bekleme şeklinde basitçe tanımlanamaz. Liderin izleyicileri ile süreç boyunca iletişim kurması, ortaya çıkan sorunlara müdahale etmesi beklenmektedir. Bu sürecin en önemli noktalarından biri de liderin başarılacak amaçlar hakkında izleyicilerle fazla bilgi paylaşmaması, böylece sorumluluğun büyük kısmını kendi üzerinde taşıması yönündeki beklentidir (Sargut, 1996). Kolektivist toplumların liderlerinden beklentilerinin, paternalizmle büyük ölçüde örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Buraya kadarki açıklamalardan yola çıkarak, güç mesafesinin yüksek, belirsizliğe toleransın düşük olduğu kolektivist bir toplumu temsilen (Hofstede Insights Türkiye Raporu, t.y.), paternalizmin Türkiye’de yöneticilerin liderlik stillerini şekillendiren önemli bir öge olduğu noktasına varabiliriz. Diğer taraftan günümüzde paternalizm kavramının kendisi de başlı başına bir kültür boyutu olarak değerlendirilmektedir (James vd., 1996; Aycan, 2006). Araştırma sonuçları, Türkiye’nin bu boyutta oldukça yüksek bir skora sahip olduğunu göstermektedir (Aycan vd., 2000).

Paternalist Liderlik Süreci

Paternalist olmak demek, bir babanın çocuklarına davrandığı şekilde davranmak demektir. Örgüt bağlamında ele aldığımızda, bu durum ast ile üst arasında hiyerarşik bir ilişkiye ve rol farklılaşmasına işaret etmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel anlamda paternalizm, çalışanlara akraba (aile üyesi) gibi davranmak anlamına gelmektedir.

Dolayısıyla paternalist lider, astlarına aile büyüğü veya baba gibi davranan kişidir (Aycan, 2006).

Biraz daha açacak olursak paternalist lideri karakterize eden davranış biçimi, astlarının iş haricindeki yaşamlarına ve kişisel sorunlarına da ilgi göstermek, bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine ve refahlarına katkıda bulunmak şeklindedir (Paşa vd., 2001). Bu tür bir liderlik sürecinde ast-üst ilişkisi, paternalist kültürün biçimlendirdiği bağlam içerisinde, liderin kendini denetimi altındakileri korumak; astların ise bunun karşılığında lidere uyum, saygı ve sadakat göstermek mecburiyetinde hissetmesinin bir neticesi olarak şekillenir (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Buraya kadarki açıklamalardan, paternalist liderliğin, izleyicilerinin gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarını bir ebeveyn misali yönlendiren liderin, bunun karşılığında onlardan saygı ve bağlılık beklediği hiyerarşik bir ilişki biçimi olduğunu söyleyebiliriz (Gelfand vd., 2007). Westwood (1997) ise paternalist liderin disiplin ve otoriteyi, babacan bir ilgi ve yardımseverlik anlayışı ile bütünleştirdiğini ifade etmektedir.

Aycan (2006), literatürdeki tanımlarından yola çıkarak, paternalist lidere özgü davranış biçimlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- * *“Astlarına babacan bir tavırla yaklaşıp tavsiyeler vererek iş yerinde bir aile atmosferi yaratır.*
- * *Astları ile sıkı irtibat halindedir. Her birini yakından tanır, kişisel problemlerinden aile yaşantılarına kadar pek çok konuda onlara samimi bir ilgi gösterir.*

- * *Astlarının veya onların yakın akrabalarının özel yaşamlarına ait düğün, cenaze, mezuniyet benzeri etkinliklere katılmak; ihtiyaç duymaları halinde finansal veya benzeri konularda onlara destek olmak, hatta evliliklerinde problem yaşamaları durumunda arabulucu rolü üstlenmek gibi davranışlar göstererek astlarının iş dışındaki yaşamında da varlık gösterir.*
- * *Kendi davranışlarının karşılığında astlarından sadakat bekler. Örneğin, acil bir durum söz konusu olduğunda özel yaşantıları pahasına gerekli müdahaleleri yapmalarını bekler.*
- * *Statü farklılıklarına önem verir ve astlarından buna uygun davranmalarını bekler.”*

Tüm liderlik süreçleri, lider ile onu izleyenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin örüntüsünü yansıtmaktadır. Dolayısı ile hangi liderlik modelinden bahsederseniz edelim, bu süreçte liderin davranışları kadar astların bunlara verdiği yanıtlar da önemlidir. Aynı araştırmada, paternalist liderlik ilişkisi içerisinde, astların davranışlarını karakterize eden özellikler ise şöyle sıralanmaktadır:

- * *“İş ortamını adeta aile ortamı gibi görürler ve paternalist lider ile aralarında duygusal bir bağ olduğuna inanırlar. Liderlerinin fikirlerine güven duydukları için iş veya özel yaşam ile ilgili önerilerini alırlar.*
- * *Liderlerine saygı ve sadakat bağları ile bağlıdırlar. Örgüt içinde ve dışında onu eleştirilere karşı*

savunurlar, liderlerinin iyilikleri karşılığında sıkı çalışır ve ona mahcup olmaktan çekinirler, gerekirse gönüllü olarak fazla mesai yaparlar.

- * Gerektiğinde liderlerine özel yaşamlarında da destek olurlar.
- * Liderlerinin gerçekten de çalışanları için en iyinin ne olduğunu bildiğine inanarak onun otoritesini kabul ederler.”

Farh ve Cheng (2000), paternalist bir liderin davranışlarını karakterize eden üç temel öge olduğunu öne sürmektedir. Bunlar, liderin otoriter ve yardımsever yönetim uygulamaları ile dürüstlüğü ve ahlaklı tavrıdır (Şekil 1).



Şekil 1. Paternalist Lider ve İzleyicilerinin Davranış Biçimleri (Farh ve Cheng, 2000).

Bu modele göre paternalist lider, kararları kendi başına vermeyi tercih edip dikey iletişim yoluyla astlarına kısıtlı bilgi sunan, sıkı denetim uygulayan, davranışları ile güçlü bir özgüven imajı uyandıran, yüksek performans standartlarına ulaşabilmeleri için astlarına karşı öğretici bir tutuma sahip otoriter bir anlayışa sahiptir. Liderin bu yaklaşımına astlarının tepkisi ise ona her koşulda uyum gösterdiklerini ispatlayıcı biçimde davranmak, emirlerine itaat etmek, korku ile karışık bir saygı hissetmek ve lidere karşı mahcup duruma düşmemek için çaba sarf etmek şeklinde gerçekleşmektedir. Liderin yardımsever yönü ise kendini izleyicilerine sunduğu kişiselleştirilmiş ilgide göstermektedir. Şöyle ki lider her bir çalışanına kişisel düzeyde ve hem iş hem de özel yaşamını kapsayacak bütüncül bir tutumla ilgi göstermekte ve koruma sağlamaktadır. Bu samimi ilgi, karşılığını, çalışanın liderine hissettiği minnettarlıkta bulmaktadır. Çalışanlar, liderlerinin iyiliği karşılığında işlerine daha fazla özen göstermekte ve liderin beklentilerini karşılayabilmek için gerektiğinde kişisel çıkarlarından feragat etme pahasına yoğun bir çaba sergilemektedirler. Modele göre paternalist liderin diğer bir önemli özelliği güçlü ahlaki tutumu ve dürüstlüğüdür. Lider, yönettiği grubun çıkarlarını kendisinininkilerden önemli tutan, böylece izleyenlerini kendinden daha fazla önemseydiğini hissettiren özgeci bir yaklaşıma sahiptir. Ayrıca izleyicilerinden beklediği ahlaki tavır ve çalışma biçimini kendi kişiliğinde görünür kılarak canlı bir örnek teşkil etmektedir. Bu yaklaşımı neticesinde çalışanlar, onun değerlerini içselleştirmekte, amaçlarını benimsemekte ve onu kendilerine rol modeli olarak almaktadırlar.

Paternalist Liderliğin Çalışan Tutumlarına Etkisi

Paternalist liderliğin örgütsel çıktıları veya örgüt çalışanlarının tutumlarını ne şekilde etkilediği, özellikle uygun sosyo-kültürel ortam şartlarının mevcut olduğu ülkelerde araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Kültürün böyle bir yönetim yaklaşımı ile uyumlu olduğu ülkelerden biri olan Japonya’da, paternalizmin lider ile üyeleri arasındaki ilişkinin niteliğini güçlendirdiği tespit edilmiştir. Aynı araştırma, bu yaklaşımın çalışanların işlerinden elde ettikleri doyumunu da artırdığı yönünde kanıtlar sunmaktadır (Uhl-Bien vd., 1990). Bağlama uygun bir diğer ülke olan Meksika’da da paternalist yaklaşımın lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimi güçlendirdiği ve böylece çalışan davranışlarını örgüt açısından olumlu yönde şekillendirdiği gözlenmiştir (Martinez, 2003). Lider-üye etkileşimini güçlendirmesinin yanı sıra paternalist liderliğin Hindistanlı çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı artırdığına ilişkin bulgular da söz konusudur (Pellegrini vd., 2010).

Türkiye’de yapılan araştırmalar da çalışanların yöneticileri ile ilgili paternalizm algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Kültürümüz ile son derece uyumlu olan bu durumun çalışanların öğrenilmiş güçlülük (bireyin kendisini amaçlarına ulaşılmaktan alı koyan duygu ve düşüncelerle ne ölçüde başarılı bir şekilde baş ettiğini ifade eden bilişsel yetenek) düzeylerine katkı yaptığı yönünde bulgular vardır (Türesin Tetik ve Köse, 2015). Paternalizmin hüküm sürdüğü diğer coğrafyalarda elde edilen bulgularla paralellik gösterecek biçimde, liderin paternalist tutumunun takipçilerinin örgütsel güven seviyesini

artırdığı yönünde veriler ülkemizde yapılan araştırmalardan da gelmektedir (Apaydın, 2017). Güvenin yanı sıra, ülkemizde paternalist liderlik algısının çalışanların duygusal bağlılık düzeyini önemli ölçüde yükselttiğine işaret eden bulgular da mevcuttur (Gürcan, 2018).

Bazı araştırmalar, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutlarının, çalışan motivasyonu ve lider-üye etkileşimi açısından olumlu sonuçları bulunmakla birlikte, liderin otoriter tavrının tam tersi etkileri olabileceğini göstermektedir (Chu, 2010). Tayvanlı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen benzer araştırmalarda, otoriter tavrın negatif etkisi bulunmamakla birlikte, çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olanın yardımseverlik ve ahlaki boyutlar olduğuna işaret edilmektedir (Niu vd., 2009). Çin'den gelen bulgular ise liderin paternalist tutumunun ahlaki ve yardımsever yanının, izleyicilerin lidere olan güvenini artırdığı, performansını geliştirdiği ve örgütsel vatandaşlık eğilimini güçlendirdiği; diğer taraftan otoriterliğin, çalışanın adalet algısını ve lidere olan güvenini zedelediği yönündedir (Wu vd., 2012). Ülkemizde yapılan araştırmalarda da liderin yardımsever ve ahlaki davranışlarının çalışanların örgüte duydukları güveni artırdığı; öte taraftan liderin otokratik davranışlarının ise azalttığı bulgularına ulaşanlar olmuştur (Çıraklar vd., 2016).

Eldeki araştırma sonuçları, uygun kültürel bağlamın varlığını sürdürdüğü coğrafyalarda, çalışanların paternalist öğeler barındıran bir liderlik yaklaşımı beklentisi içerisinde olduğunu ve böyle bir liderliğin bağlılık, doyum ve benzeri olumlu çıktılar ile ödüllendirildiğini göstermektedir. Dikkati çeken bir nokta ise liderin otoriter

davranışlarına gösterilen tepkinin zaman zaman bu eğilimin dışında tutulduğudur. Paternalist liderlik ilişkisi içerisinde, izleyicilerin liderin otoriter uygulamalarını kabullenme nedenleri, temelde liderin onların kişisel menfaatlerini kendilerinin yapabileceğinden bile daha iyi koruyacağı yönündeki inançlarıdır. Lidere duydukları adanmışlık hissi böylece altında, liderin izleyenlerinden daha uzağı gören engin bilgi ve tecrübe kapasitesine ve astlarını korumayı konumunun bir gereği olarak gören ahlaki tutumuna duyulan güveni barındırıyor denebilir. Dolayısıyla paternalist liderin tatlı-sert tutumu liderlik otoritesinin olağan ve gerekli bir tezahürü olarak görülürken, söz konusu güven ilişkisinde soru işaretleri yaratan katı bir otoriter tavır, izleyicileri ile ilişkisinin niteliğini zedeleyebilir. Bu durumda paternalist bir lider-üye etkileşimi içerisinde, dozaj ayarlaması ve uygulaması maharet gerektiren en kritik öge, otoriterlik olarak ortaya çıkmaktadır.

Bugünün Paternalist Liderleri Neler Yapıyor?

Paternalist liderlik anlayışına atfedilen öğeleri günümüzde pek çok liderin davranışlarında takip etmemiz mümkündür.

Şu an aramızda olmasa da yakın zamanda kaybettiğimiz ve ileri yaşındaki vefatına dek şirketini yönetmeye devam etmiş Ingvar Kamrad, IKEA şirketinin kurucusu ve çağımızın en sıra dışı liderlerinden biridir. Kamrad'ın yönetim anlayışı, paternalist liderliğe



ilişkin öğeler barındırması bakımından bu noktada örnek gösterilebilir. Şirket çalışanlarının kendilerini birer aile bireyi olarak hissetmesine önem verildiği için IKEA yöneticileri -Kamprad'ın yönetim felsefesinin bir yansıması olarak- astlarına yalnızca uygun çalışma koşullarını sağlamaktan ve işe ilişkin problemlerin çözümünde onlara yardımcı olmaktan değil, ihtiyaç duydukları tüm konularda danışmanlık etmekten ve bir bütün olarak yaşam koşullarını iyileştirme yönünde onlara destek olmaktan sorumludurlar. Çalışanlara gösterilen özel ilginin, işlerini daha iyi yapmaları ile sonuçlanacak motivasyon yüksekliğini sağlayacağına inanç duyulmaktadır. Kamprad ve yönetim ekibi, astların iş ile ilgili konularda fikirlerinin alınmasına önem vermekle birlikte nihai karar yetkisinin kendi ellerinde bulunduğu otokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.



Alibaba Şirketler Grubu'nun kurucusu ve yöneticisi Jack Ma, liderlik biçimi paternalist öğeler içeren günümüzün başarılı örneklerinden bir diğeridir. Astlarının gelişimine büyük

önem veren ve her fırsatta, onlara kendisinden daha iyisini yapmaları yönünde rehberlik ettiğini belirten Ma'nın başarısında, karar verme yetkisini büyük oranda kendi elinde tutan otoriter yaklaşımının önemli payı olduğu söylenmektedir. Ma, şirket çalışanları için bir baba figürü haline gelmiştir ve izleyicileri, şirketin menfaatlerini en iyi onun bildiğine büyük bir inanç duymaktadır. Şirketin bazı kritik

zamanlarında, emirlerine bağlı kalmaları durumunda, ortaya çıkması muhtemel aksaklıkların sorumluluğunu üzerine aldığı ve olası durumlar karşısında astlarına kişisel korumasını sunduğu bilinmektedir. Liderlerine olan inançlarının güçlenmesinin ve Ma'nın kendisine son derece sadık bir izleyici grubuna sahip olmasının ardında, şirketin elde ettiği büyük başarının yanı sıra, buna benzer paternalist tavırlarının yattığı düşünülmektedir.

Kaynakça

Apaydın, E. (2017). Paternalistik Liderliğin Değişime Direnç Üzerine Etkileri: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. (Ed. K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*, ss. 445-466, Springer, New York.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000) "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.

Aycan, Z. & Kanungo, R., N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri , (Ed. Z. Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* , ss.25-53, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Chu, P. (2010). "A Study of the Influence of Paternalistic Leadership and Subordinate-Supervisor Relationship on Working Morale", *Journal of Global Business Management*, 6(2):1-8.

Çıraklar, N. H., Uçar, Z. & Sezgin, O. B. (2016). "Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Lidere Güvenin Aracılık Rolü", *Research Journal of Business and Management*, 3(1): 73-87.

Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations, (Ed. J. T. Li; A. S. Tsui & E. Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, ss. 84-127, Macmillan, London.

Freitag, A. R. & Stokes, Q. A. (2009). *Global Public Relations: Spanning Borders, Spanning Cultures*, Routledge, USA.

Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514.

Gürcan, N. (2018). Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Hofstede, G. (1984). "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asia Pasific Journal of Management*, 1(2): 81-99.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind-Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw Hill, New York.

Hofstede Insights Türkiye Raporu (t.y.). Erişim adresi: <https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/>, (10. 01. 2019).

James, K., Chen, D. L. & Cropanzano, R. (1996). Culture and Leadership among Taiwanese and US Workers: Do Values Influence Leadership Ideals? (Ed. M.N. Ruderman, M.W. Hughes-James & S.E. Jackson). *Selected Research on Work Team Diversity*, ss. 33-52, American Psychological Association, Washington, DC.

Jones, G. R. (2017). Örgüt Kuramı , Örgüt Tasarımı ve Örgütse 1 Değişim (Çev. Ed. Asena Altın Gülova , Lale Oral Ataç & Deniz Dirik), Gazi Kitabevi, Ankara.

Karaçizmeli, A. & Kesken, J. (2017). "1960'lardan 2000'lere Türk Sinemasında Değişen Patron Temsilleri: Tüketim ve Yönetim Göstergeleri Üzerinden Bir Analiz", *Ege Akademik Bakış*, 17(1): 127-146.

Koray, M. (2005). *Sosyal Politika* (2. Baskı), İmge Kitabevi, Ankara.

Martinez, P. G. (2003). "Paternalism as a Positive Form of Leader-Subordinate Exchange: Evidence from Mexico", *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(3): 227-242.

Niu, C. P., Wang, A. C. & Cheng, B. S. (2009), "Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership", *Asian Journal of Psychology*, 12: 32-39.

Paşa, S. F., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50(4): 559-589.

Paternalizm (2006, 26 Eylül). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük içinde, Erişim adresi: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c3f25183a2d57.72173612, (17.01.2019).

Paternalizm (2017, 14 Ağustos). Nişanyan Sözlük içinde, Erişim adresi: <https://www.nisanyansozluk.com/?k=paternalizm>, (15.01.2019).

Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2006). "Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37: 264-279.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. & Jayaraman, V. (2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", *Group & Organization Management*, 35(4):391-420.

Sargut, S. (1996). "Liderlik Kuramları için Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım". *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4): 3-17.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi: Ankara.

The Henry Ford (t.y.). *Ford Motor Company Sociological Department & English School*, Erişim adresi:

<https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-resources/popular-topics/sociological-department>, (12. 01. 2019).

Türesin Tetik, H. & Köse, S. (2015). “Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26): 29-56.

Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B. & Wakabayashi, M. (1990). “Company Paternalism and The Hidden-Investment Process: Identification of the “Right Type” for Line Managers in Leading Japanese Organizations”, *Group Organization Management*, 15(4): 414-430.

Thompson, L. J. (2013, 23 Aralık). Paternalism. *Encyclopedia Britannica* içinde, Erişim adresi: <https://www.britannica.com/topic/paternalism>, (17.01.2019).

Westwood, R. (1997). “Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalist Headship Among the Overseas Chinese”, *Organization Studies*, 18(3): 445-480.

Wu, M., Huang, X., Li, C. & Liu, W. (2012). “Perceived Interactional Justice and Trust- in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership”, *Management and Organization Review*, 8(1): 97-121.

BÖLÜM 15

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Çağlar PEHLİVAN*

“İyi liderler, takipçilerinin verebileceğinden fazlasını istemezler, ancak, onların vermeye niyetli olduklarından veya verilmesinin mümkün olduğunu düşündüklerinden fazlasını isterler ve elde ederler.”

Gardner

Liderlik kavramı eski olduğu kadar üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramlardan biridir. Yapılan çalışmalar ve gelişen sosyal ve ekonomik yapıyla birlikte tanımlar da çeşitlenmiştir. Genel olarak bir tanım yapılmak istendiğinde etrafındakileri belirlenen amaç etrafında bir araya getirip belirlenen hedefe doğru harekete geçirme eylemi liderlik; bunu yapan kişi de lider olarak tanımlanabilir (Şişman, 2014: 3).

Yirminci yüzyıl insan ve insana verilen değerın yükseldiğı dönemler olmuş ve örgütler için de yönetsel yaklaşımların merkezine insan alınmaya başlanmıştır. Örgütlerde lider konumundakiler de bu gelişme paralelinde işgörenlere yönelik algılarını değiştirmişlerdir. Yaşanan bu hızlı değişim ve gelişim beraberinde geçmişten beri süregelen liderlik tutumlarının yerini modern liderlik anlayışlarına bırakmıştır. Bu çalışmanın konusu olan dönüştürücü liderliğin de söz konusu yeni

* Öğr.Gör.Dr., Kocaeli Üniversitesi, Hereke MYO, İşletme Yönetimi Bölümü.

anlayışın bir sonucu olduğu ve örgütlerdeki zorunlu değişim ve gelişimin gerekliliği olduğu ifade edilmektedir (Çelik, 2015: 141). Dönüştürücü liderler dinamik yapıları gereği mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden kişilerdir ki, çalışanlarını, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler.

Liderlik kavramı yönetim bilimi başta olmak üzere siyaset, sosyoloji ve psikoloji bilimlerinin de inceleme alanlarından biri olmuştur. Farklı disiplinlerin kendi açılarından değerlendirmeleri söz konusu olmakta ve farklı tanımlar getirilmektedir. Söz konusu tanımlardan ilki liderliği bir süreç olarak ele almakta ve belirli şartlarda bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla takipçilerin yönlendirilmesi olarak tanımlamaktadır (Barlı, 2008). Lider, yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme yeteneğidir (Zel, 2011: 93). Diğer bir tanımda ise takipçilere sahip olma ve gücü, otoriteyi ve cezalandırma/ödüllendirmeyi ifade etmektedir (Doğan, 2007). Liderliği bir yetenek olarak değerlendiren yaklaşımda başkalarının faaliyetlerini etkilemek amacıyla kullanılan güç olarak tanımlanmaktadır. Son olarak örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla bireyleri etkileyip yönlendirme ve eşgüdümü sağlama liderlik olarak tanımlanmaktadır (Özsalmanlı, 2005: 137). Sosyolojik yaklaşımla liderlik bireylerin bir araya getirilip belirlenmiş hedefe doğru harekete geçirilmesi (Güney, 2012: 36; Fındıkçı, 2013: 55). Yönetimsel anlamda liderlik işgörenlerin işlerini daha iyi yapıp motive olmalarını sağlayan (Erdoğan, 2007: 486), geleceğe ait bir vizyon belirleyerek takipçilere

aktarma, onların zorlukların üstesinden gelme inancı elde etmelerini sağlayan bir yönlendirme sürecidir (Can vd., 2006: 293).

Liderlik ve yöneticilik kavramları geleneksel anlayışla yaklaşıldığında karıştırılabilmektedir. Ancak liderlik bireyin kişiliği ve bireysel özellikleri ile tutum ve davranışları ile ilgili olup yalnızca yönetim yönüyle benzerlik göstermektedir. Yönetim ise liderlik faaliyetlerini içinde barındıran örgütsel konumu nitelendirmektedir. Yöneticiler kendilerine başkaları verilen pozisyon veya konumun gereklerini yerine getiren, bu konumun işleyiş ve planlarını uygulayıp denetleyen kişidir. Lider ise bireysel özellikleri ve davranışları ile doğrudan önder konuma gelen ve örgütsel hedeflere kendi yöntemleriyle ulaşılmasını sağlayacak algıyı takipçilerine kazandıran kişilerdir (Güney, 2012: 286).

Yukarıda ifade edildiği gibi yöneticilikte başkaları tarafından önceden belirlenmiş hedeflere getirilme söz konusudur. Bu bakımdan her yöneticinin birer lider kabul edilmesi ancak ve ancak yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bunu davranışlarına yansıtması ile mümkün olmaktadır. Yöneticinin diğer bir yönü de bulunduğu konum ve normları kullanarak astlarını yönlendirebilmesidir. Liderin ise böyle bir yola başvurmasına gerek kalmamakta; takipçiler liderin yönlendirmesini gönüllü olarak kabul etmektedirler (Celep, 2014: 5).

Liderlerin buldukları konum yöneticilerden farklı olarak daha risklidir. Çünkü lider yeni durumları önceden fark ederek daha erken karar almakta ve riske girmektedir. Yöneticilerin ise böyle bir riske girme ihtiyaçları yoktur. Yönetici için öncelikli olan pozisyonunu

korumak, mevcut olan durumu sürdürebilmektir. Zorluklar karşısında direnme becerisinin olmayışı da yöneticilerin diğer bir olumsuz yönüdür. Yöneticilik ile liderlik arasındaki diğer bir fark da entelektüel ve bilişsel yönlerinin olmasına karşılık liderlerin duygusal yönlerinin daha baskın olmasıdır. Bu yönüyle liderler takipçileri ile daha yakın ilişkiler kurabilmekte, sorunlar karşısında takipçileri sakinleştirip motivasyonlarını koruyabilmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin davranış bilimlerinde daha yetenekli olduğu, yöneticilikteki otoriter tutum yerine önderlik becerilerini ön plana çıkardığı, örgütteki düzen, etkileşim ve ahengi bu şekilde sağladığı söylenebilir (Zaleznick, 1999: 76).

Bizler bu bilgilerin ışığında yol almış olsak da, şu da bir gerçek ki, dünyadaki büyük ölçekli dönüşümler, yönetim alanında da dönüşüme neden olmaktadır. (Akdemir, 2008:97) Bu alanda yaşanan gelişmeler, yönetici-lider tarafından geliştirilmekte ya da uygulanmaktadır. Bu durumdan şu sonucu çıkartmak mümkündür: yöneticilerin lider, liderlerin de dönüştürücü lider olma gibi bir zorunluluğu vardır. Dönüştürücü liderlik, liderin gerekli değişimleri ve dönüşümleri sağlayarak çalkantılı çevre koşullarında organizasyonlarının başarılı olmasını sağlamaya çalışan liderlik türüdür. (Kaygın, 2012:30) Bilindiği üzere, liderliğe ilişkin geçmişten günümüze yapılan araştırmalar, sözlük anlamı olarak liderliği tanımlamanın da ötesine geçerek lideri ve liderlik sürecini açıklamaya yönelik yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Dönüştürücü liderlik bu yaklaşımların hepsine birden bu anlamda gönderme yapmaktadır. Örneğin, liderlik yaklaşımlarından ilki olan özellikler teorisi yirminci

yüzyılın ilk yarısında Hersey ve diğerleri (1996) tarafından öne sürülen bu görüşe göre zeka, enerji, karizma vb. gibi özelliklerin yalnızca lider bireylerde olduğu kabul edilmektedir. Çevresindeki diğer bireylere göre bu özellikleri taşıyan bireyler diğerlerine liderlik yapabilmekte; fiziki özelliklerinin yanı sıra yetenek ve olumlu tutumları onları lider kılmaktadır. Daha çok kalıtsal özelliklere atıfta bulunan özellikler yaklaşımına göre liderlik doğuştan gelmekte ve sonradan kazanılması mümkün olmamaktadır (Celep, 2014: 9).

Özel bir üniversitenin yüksek lisans öğrencilerine yapılan araştırmada son yıllarda araştırmacıların dikkatini çeken zekânın ruhsal boyutlarının dönüştürücü liderlik boyutları olan karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilginin üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir. (Aydıntan,2009:272). Araştırma, ayrıca, IQ (zihinsel zeka) ve EQ (duygusal zeka) yı da kapsayan zeka çeşitleri için bir bağlantı; zekaların da ötesinde bir zeka türü olduğu kabul edilen ruhsal zeka (SQ) yı liderlik özellikleri için önemli bir veri oluşunu da belirtmesi açısından önemlidir.(Akgemci ve Bekiş, 2013:288) Zira, dönüştürücü liderin özellikler yaklaşımı gereği doğuştan getirdiği dürüstlük, merhamet, bilincin tüm seviyelerine saygı, olumlu empati, kendini geniş bir bütünün içinde görme duyarlılığı, cömertlik, evrenle senkronize olma arayışı, yalnız olmadan tek başına olmayı başarabilme gibi özellikleri ruhsal zekayı tanımlayıcı unsurlar olarak da karşımıza çıkmaktadır (<http://www.mindwise.com.au>).

Araştırma sonucunda, kişilerde ruhsal zeka yüksek ise, başta ruhsal zekanın amaç ve değer boyutu olmak üzere yöneticilerin dönüştürücü

lider davranışı göstermeye daha fazla eğilimleri olduğu anlaşılmıştır. Artık karşımızda, iş dünyasının bireysel ilgileri yüksek, diğerlerinin zaman zaman yaptığı hatalar karşısında affedici, hoşgörülü olup, onları kendi kusurlarını da bilircesine yeniden seven ve saygı duyan, farklılık ve çeşitliliğe önem veren, kendine ve çevresine güvenen kişi yada yöneticileri durmaktadır.

Özellikler teorisine göre liderler özelliklerine göre iyi-kötü veya başarılı-başarısız şeklinde sınıflandırılabilir. Başarılı ve başarısız liderlerin uygulamaları incelendiğinde liderlik için en uygun özelliklerin neler olduğu öğrenilebilmektedir. Bu inceleme yapılırken başarılı ve başarısız liderlerin uygulamalarını takip etmek, başarılı liderin iyi özelliklerini belirlemek mümkündür (Dereli, 1981: 225).

Binlerce yıllık Hint destanın kalbi olan Bhagavard Gita da yazıldığı gibi: “Üstün yetenekleri olan birinin yaptığını diğerleri de dener. Böyle özellikleri olan insanların oluşturduğu standartları tüm dünya takip eder...” (Zohar, 2018:39).

Yine de yapılan araştırmalar sonucunda başarılı bir liderde olması gereken özelliklerin yalnızca lidere özgü olduğu ancak sayılan kalıtsal özelliklerin başarılı liderliği açıklamakta yetersiz olduğu; aynı özellikteki liderlerin farklı ortamlarda başarı düzeylerinin farklı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.(Zel, 2011: 242). Sonuç olarak özellikler teorisinin liderliği açıklamada yetersiz kaldığı, bütün başarılı liderleri kapsayacak şekilde kalıtsal özelliklerin ifade edilmesinin mümkün olmadığı görülmüştür.

Özellikler teorisindeki yetersizlik araştırmacıları liderliği açıklama konusunda arayışa sürüklemiştir. Liderliğin açıklanabilmesi için takipçilerin niteliği ve sosyo-kültürel yapının üzerinde çalışılmaya başlanmış ve takipçilerin ön plana alınması ve bireysel olarak değerlendirilmesi durumunda liderliğin daha iyi açıklanabileceği savunulmuştur. Davranışsal liderlik yaklaşımına göre öncelikle liderin ve diğer bireylerin davranışları lideri ortaya çıkarmaktadır (Güney, 2007: 161).

Davranışsal liderlik yaklaşımına göre bireysel davranışların diğer bireyler üzerindeki etkisi hangi bireyin lider olacağını belirlemektedir. Diğer bireylerle en iyi iletişim kurabilen, onlara değer veren, diğerleri üzerinde saygı ve etki uyandıran, güven duygusu yaşatabilen bireyin liderlik yeteneğinin göstergesi olduğu ve davranışlarıyla liderlik konumunu hak ettiği öne sürölmektedir. Davranışsal liderlikte en önemli konu diğer bireylerle olumlu ilişkiler geliştirebilmesi, empati kurabilmesi ve bunların yanında sorunlara farklı çözümler sunabilmesidir. Nitekim, dönüştürücü liderlikte vizyoner bakış açısı gereği tüm duygusal zeka yeterlilikleri arasında en önemlisi empatidir. (Goleman, vd. ,2017: 68) Liderin belirlenmesi kadar liderliğin sürdürölebilmesi de davranışsal yaklaşımda önemli görölmektedir. Zira liderin karar verme şekli, takipçilerini karar alma sürecine dahil edip yetkilerini devretmesi, denetleme sürecindeki davranışları liderin etkinliğini ve devamlılığını sağlamakta veya sona erdirmektedir. Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi doğuştan gelen liderlik özellikleri yerine davranışlar ön plana çıkarılmakta ve bu davranışların sonradan kazandırılabilmesi kabul edilmektedir (Erkutlu, 2014: 9).

Özellikler teorisi ve davranışsal yaklaşımındaki kriterleri birlikte ele alan durumsal liderlik yaklaşımına göre liderlik özelliklerine sahip bireylerin buldukları ortamdaki hedefler, örgüt üyelerinin becerileri, deneyimleri gibi ortam koşullarına uygun davranışlar sergilemeleri durumunda liderlik elde edilebilmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre belirtilen ortam her örgütte farklılık göstereceğinden lider özellikteki bireylerin gösterecekleri uyum da farklı olacaktır. Söz konusu uyumu dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür. Örgütün sunduğu hizmetler, rekabet koşulları, kamu otoritesi gibi faktörler dışsal faktörler; örgütsel hedefler, bu hedeflere uygun yapılması gereken faaliyetler, işgörenlerin nitelikleri, örgütte kullanılan teknoloji gibi faktörler de içsel faktörler olarak sayılmaktadır (Paksoy, 2012: 25).

Durumsallık yaklaşımına göre özellikler teorisi ve davranışsal yaklaşımındaki eksiklikler liderliği daha iyi açıklayabilecek bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Mevcut koşullara en uygun liderlik davranışlarını belirlemenin önemi üzerinde duran durumsallık yaklaşımına göre en başarılı ve etkin liderin belirlenmesinde takipçilerin beklenti ve yetenekleri, örgütsel hedefler ve örgütün özellikleri, lider ve takipçilerin deneyimleri ve kişilik özellikleri etkili olmaktadır (Koçel, 2015: 687).

Durumsallık yaklaşımı her ne kadar kendine özgü farklı bir yaklaşım olsa da araştırmacılar çeşitli modeller ile katkıda bulunarak bu yaklaşımın çeşitlenmesini sağlamışlardır. Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı, House ve Evans'ın yol-amaç yaklaşımı, Hersey ve

Blanchard'ın durumsal yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un karar verme modeli, Redd'in üç boyutlu liderlik modeli sürece katkı sağlayan modellerin en önemlileri olarak gösterilebilir (Bakan, 2008:5).

Dönüştürücü Liderliğe Doğru

Liderlik kavramı, köken olarak askeri stratejik kavramlarından gelmektedir. Dünya, Norveç İlimler Akademisinin yaptığı bir araştırmaya göre milattan önce 3600 yılından bu yana sadece 292 yıl barış içinde olmuştur. Bu veriye göre her bir yıllık barışa 13 yıl savaş denk gelmektedir ve savaşlar liderlik ve strateji arasında taktiksel sorunlar olduğu bilgisi destekler.(Saruhan vd.,2013:295) Bugün çalışan kesim birbiri ile tanışırken vergi uzmanıyım yada yazılım tasarımcısıyım ya da insan kaynakları uzmanıyım diyebiliyorlar. 1950 ve 60 lı yıllarda bu tanıştırılma sadece çalışan kesimin firma isimleri ile gerçekleşebiliyordu. (Drucker,1999:41) Yerleşik yaşama geçişten itibaren yıllar geçse de yönetmek eyleminde en temel konulardan biri liderliktir. Her toplulukta o topluluğu yönlendiren birileri var olmuştur. Önceleri toplumu yönlendiren liderler özellikleriyle değerlendirilirken, daha sonraları liderin astlarına nasıl davranış sergilediği dikkate alınmıştır. Bireysel özelliklerin niteliği ve davranışların kalitesi sonraları birlikte değerlendirilerek, duruma uygun hareket etmek gerektiği üzerinde durulmuştur. Artık liderin, durumsal davranış göstermesi gerektiğinin uygun olacağı konusunda yaygın kanaate ulaşılmıştır. Son yıllarda ise liderlik, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik üzerine odaklanarak, liderin takipçilerini ve örgütünü istediği yöne dönüştürmesi gerektiğine inanılan adeta bir

felsefe olarak görülmektedir. Bu felsefeye doğru emin adımlar ile ilerlerken, çağdaş liderin, izleyicilerini ve örgütünü dönüştürmek istediği yönde evrilmesini sağlayarak başarılı olacağı kabul edilmiştir.

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüştürücü liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından öne sürülmüş ancak daha sonra araştırmacılar tarafından geliştirilerek günümüzde en yaygın olarak benimsenen liderlik yaklaşımı olmuştur. Liderin duyguları, etik davranışı, uzun vadeli örgütsel planlar, işgörenlerin motivasyonu, ihtiyaçlarının giderilmesi ve hak ettikleri değerin verilmesi gibi geniş yelpazede değerlendirmelerin olduğu bir yaklaşım şeklidir (Demirtaş ve Şama, 2016: 278).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre liderin yukarıda sözü edilen davranışlarına karşılık takipçilerinin motivasyonu, örgütsel hedefler için çabası, etik ahlak ve anlayışa uygun davranışları örgütsel uyumun ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşim ve ortaya çıkan uyum liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamasını, takipçilerin de ihtiyaçlarının anlaşılması ve sonuç olarak her iki tarafın da kendilerini daha fazla geliştirme çabasına girmesi sonucunu doğurmaktadır. Ancak belirtilen durumların gerçekleşmesi liderin vizyon sahibi, yaratıcı ve değişimi uygulamaya istekli olmasını gerektirmektedir. Dönüştürücü lider değişime odaklı yapısı, çevresini yönetme ve bunun için etkili strateji geliştirme becerisi ile yukarıda sayılan davranışları sergilemektedir. Dönüştürücü liderin takipçileri de kendilerine gösterilen duygusal bağ ve verilen yüksek değerin karşılığı olarak örgütsel vatandaşlık

davranışını sergilemekte ve bağlılıkları artmaktadır (Kaygın ve Güllüce, 2012: 266).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre liderin dönüştürücü kişiliğine ek olarak karizmatik bir kimliğe de sahip olması gerekmektedir. Lider dönüştürücü olmadan karizmatik olabilmekte ancak karizmatik kişiliği yoksa dönüştürücü lider olması mümkün görünmemektedir. Zira dönüştürücü liderin öncelikle takipçilerini ikna etmesi, yönlendirmesi ve harekete geçirmesi gerekmektedir. Bunun için de karizmatik liderliği bünyesinde barındırmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Şimşek vd., 2010: 198).

Çağdaş liderlik yaklaşımları sonrasında örgüt için en önemli varlığın insan kaynağı olduğu ve bu kaynağın harekete geçirilmesi önemli hale gelmiştir. Daha önceki liderlik tutumları incelendiğinde örgütün ve örgütsel hedeflerin her şeyin önünde olduğu ancak bunu gerçekleştirecek insan kaynağının çok fazla dikkate alınmadığı görülmektedir. Ancak günümüz yönetim anlayışının sosyal yaşam, bireylerin ihtiyaçları, kültürel yapıdaki değişimin bir sonucu olarak insan odaklı olduğu görülmektedir. Yaşanan bu değişim örgütler açısından değişime ayak uyduracak veya değişime yön verecek liderlere ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı da liderliğe ilişkin getirdiği tanımlar ve koşullar ile giderek daha fazla kabul görmektedir (Barlı, 2008: 378).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının Burns'ten günümüze kadar gelen süreçte etkileşimsel liderlik ile birlikte ele alındığı ve iki liderlik yaklaşımının daha yaygın olarak benimsendiği görülmektedir.

Etkileşimsel liderlikte lider ile takipçileri arasındaki ilişki ekonomik veya politik olarak belirlemekte; dönüştürücü liderlikte ise daha uzun süreli bir ilişki söz konusu olmakta ve liderin takipçileri ile kurduğu psikolojik bağ sayesinde onların inanç, değer ve ihtiyaçlarını şekillendirip değiştirmesi, kendi vizyonunu kabul ettirerek harekete geçirmesi söz konusudur. Bass tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik yaklaşımında etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin birbirinin karşıtı olmadığı aksine birbirini tamamlayan unsurlara sahip olduğu ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlik davranışı sergilenecek takipçilerin daha fazla ödüllendirilmesi, onların daha fazla çaba göstermesini sağlayacağından dönüştürücü liderin vizyonunu kabul ettirirken bu yöntemden yararlanmasında bir sakınca görülmemektedir (Tetik, 2014: 269).

İşgörenlerin görev tanımları yapıp örgütün beklentilerini gösteren dönüştürücü lider belirlenen vizyonu gerçekleştirmek üzere onları harekete geçirirken bilgi ve becerileri üzerine odaklanıp özgüvenlerini artırmaya, artan özgüven aracılığıyla performanslarını üst düzeye çıkarmaya çaba gösterir. Görev ve sorumluluk bilinci artan işgörenler bireysel olan ihtiyaç ve hedefler yerine örgütsel hedeflere daha fazla önem veren bir yaklaşım sergiler (Şimşek vd., 2010: 198).

Bass'ın geliştirdiği dönüştürücü liderlik yaklaşımında karizmatik özellikler üzerinde durulmakta ve liderin sahip olduğu özellikler ve davranışların takipçiler tarafından idealleştirildiği ifade edilmektedir. İdeal olan liderin genel geçer kuralları yıkıp değişimi etkili bir şekilde uygulamaya istekli ve karar verme sürecinde risk almaktan korkmayan

bireyler olduğu kabul edilmektedir. Dönüştürücü liderler sahip oldukları güçlü değer yargıları ile hatalarından ders çıkaran, sürekli öğrenen ve kendisini değişime adanmış bireyleri tanımlamaktadır (Baloğlu vd., 2009: 459).

Dönüştürücü liderliğin vizyon yaratarak takipçileri bu vizyon doğrultusunda harekete geçirme vasıflarının yanında yeni olana olan ilginin sürekliliğini sağlama; mevcut sistemleri değiştirerek örgütü yeni olana göre düzenleme görevleri de bulunmaktadır. Kısacası dönüştürücü liderlik yeniyi, değişimi ve reformu merkeze almış bir liderlik sürecidir. Geleceğe ilişkin sürekli hayalleri olan ve bu hayallerini takipçileri ile birlikte gerçeğe dönüştüren bireyin dönüştürücü lider olduğunu söylemek doğru olacaktır. Sahip olduğu vizyonu izleyenlerine aktarırken onları birleştiren, ahengini sağlayan dönüştürücü lider idealleştirme, ilham verme, entellektüel olarak uyarma ve bireysel ilgi gösterme olmak üzere dört temel liderlik etme tarzını sergilemektedir (Tetik, 2014: 270).

Dönüştürücü lider içinde bulunduğu örgütte tutum ve değerleri değiştirme, örgüt hedeflerine yöneltme, örgüt hedefleri için gönüllü olarak çaba gösterilmesini sağlama etkisine sahiptir. Sahip olduğu vizyon takipçileri tarafından kabul edilmekte ve sürekli bir yenilenmeye, performans artışında sürekliliğe, işğörenlerde her zaman yüksek özgüvene yol açmaktadır. Tüm bunları rol model olarak gerçekleştiren dönüştürücü liderin sahip olduğu önemli becerilerden biri de işğörenlerin potansiyellerini açığa çıkararak daha iyisini yapabilecek motivasyona ulaşmalarını sağlamasıdır. Motivasyonu

artan işgörenler örgütü sahiplenmekte, örgüte bağlılığı artmakta ve örgütsel başarı süreklilik kazanmaktadır (Demirtaş ve Şama, 2016).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre dönüştürücü liderlerin kurduğu güçlü bağlar ile yüksek çalışan memnuniyeti, düşük işten ayrılma ve yüksek verimliliği sağlaması değerli olduğu gibi süreklilik kazandırması açısından da önemlidir. İşgörenlerin sürekli olarak teşvik edilmesi, ilgi gösterilmesi, onların ihtiyaçlarının dikkate alınması, liderin sürekli iletişim halinde olması daha açık ifadeyle onlara en yüksek değeri vermesi karşılığında işgörenler örgütsel hedefler için bireysel hedeflerini arka plana atabilmekte, kendisinden önce örgütü düşünmekte ve ihtiyaç duyulan örgütsel uyum sağlanmaktadır (Turan, 2014: 321).

Dönüştürücü Liderlik Boyutları

İlham Verici Motivasyon (Telkin Edicilik)

Dönüştürücü liderlik boyutları ile dönüştürücü liderlik tarzlarının ifade edildiği dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon ile liderin takipçilerine rol model olarak ilham vermesi, örgüte olan bağlılık duygularının artırması, onları yapacakları işte başarılı olacaklarına inandırması ve hepsinden önemlisi başarıyı elde edecek motivasyonu sunması anlamına gelmektedir. Dönüştürücü lider örgütsel hedeflere yönelik motivasyonu sağlarken takipçilerine hedefleri oldukça basit bir şekilde açıklar, onların beklentilerine cevap verir (Çelik, 2015: 148).

Dönüştürücü lider takipçilerin motivasyonunu sağlarken onları birer aile üyesi gibi görür; onların ruhuna hitap ederek ilham verir ve gösterdiği iyimserlik ile vizyona ulaşma isteği uyandırır. Diğer yandan mevcut olan uygulamalara karşı çıkması, muhtemel sorunlara karşı güven vermesi, takipçilerin düşüncelerini dikkate alması motivasyon için kullandıkları diğer yöntemler olup sundukları ilham ile işgörenlerin beklenenin üzerinde performans göstermelerine olanak tanımaktadır (Demirtaş ve Şama, 2016: 280).

Liderin paylaştığı vizyon takım ruhunu gerektirmekte, liderin ilham vericiliği de grup üyelerinin ortak amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır. Takipçilerini motive edip ilham veren dönüştürücü lider aşıladığı misyon duygusu ile heyecan yaratıp onları harekete geçirir (Kaygın ve Güllüce, 2012: 267).

Dönüştürücü liderin ilham verici davranış tarzı beklentilerini takipçilerine iletirken basit bir şekilde sembollerle aktarmasıyla ilgilidir. İletilen vizyon heyecan verici olarak görüldüğünde yüksek performans gösterilir. Vizyonun heyecan verici olabilmesi için dönüştürücü liderin hedefleri sürekli olarak dile getirmesi, beklentileri sürekli yüksek tutması, güvenilir, inandırıcı ve pozitif tutum sergilemesi ile mümkündür (Tetik, 2014: 271).

İlham verici motivasyon ve telkin edici davranışın temelinde grup üyeleri arasında takım ruhu oluşturabilmektir. Dönüştürücü lider takım ruhunun hedeflere ulaşmada daha fazla heyecan yaratacağı, daha fazla şevk verici ve iyimserlik oluşturacağı; nihayetinde

beklenenin ötesinde bir performans ortaya çıkaracağı bilinciyle hareket eder (Aslan, 2013: 23).

Dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon veya telkin edicilik davranış tarzı yüksek beklentiyi içermekte; takipçilerin başarıya ulaşması için ilham kaynağı olmakta ve belirlenen hedeflere ulaşması için üstün çaba göstermelerine yol açmaktadır. Örgütsel hedeflerin olabildiğince basit bir şekilde açıklanmasını da içeren bu davranış tarzı dönüştürücü liderin takipçilerinden beklentilerin üzerinde performans alması ile sonuçlanmaktadır (Celep, 2014: 56).

İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Dönüştürücü liderin önemli vasıflarından biri de örgütsel değer ve misyon duygusuna yönelik sahip olduğu karizmasıdır. Lider takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha üstün görerek oluşturduğu karizmatik kişilik ile takipçilerin de örgüt hedeflerini kendi ihtiyaçları üzerinde tutmalarını sağlar. Bu durum liderin takdir edilip saygı gösterilmesi, kendisine güven duyulmasını; oluşturduğu karizma ile takipçilerin liderle özdeşleşmesini içermektedir. Dönüştürücü lider karizması ile rol model olarak kabul edilmekte ve takipçileri tarafından istenen davranışlar sergilemektedir (Nielsen ve Daniels, 2012: 384).

İdealleştirilmiş etki takım ruhu oluşturulması bakımından oldukça sık vurgulanan bir özellik olarak kabul edilmektedir. Liderin takipçileri ile arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkan idealleştirilmiş etki liderin takipçileri üzerinde hayranlık ve saygı uyandırarak kendisine bağlanmasını sağlamaktadır. Liderin diğer bir özelliği de

sahip olduğu bu gücü yine takipçilerine hizmet için kullanmasıdır. Bu sayede takipçilerin beklentilerine cevap verilebilmekte; lider, takipçi ve örgüt uyumu üst düzeye çıkmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

Dönüştürücü liderin idealleştirilmiş etki davranışını kendisi için önemli gördüğü değer ve inançları, bir amaca sahip olmanın önemini takipçilerine aktarması; karar alma sürecinde etik değerleri dikkate alması ve ortak misyonun önemini vurgulaması olarak özetlemek mümkündür. Takipçilerin lidere atfettikleri etkiler daha fazla çaba göstermekten onur duyma, takım yararına olacak faaliyetleri kendi çıkarlarının üstünde tutma, lidere saygı gösterme, kendine güven duygularını içermektedir (Tetik, 2014: 270).

İdealleştirilmiş etkinin özünde takipçilerin liderine saygı ve hayranlık duyarak onu rol model olarak kabul etmesi yatmaktadır. Lider belirlenen hedeflere ulaştıkça onu örnek alan takipçilerinde onun gibi olma isteği uyandırmaktadır. Başlangıçta ulaşılamaz gibi görünen hedeflere ulaşan lider takipçilerinin ideallerine ulaşma ve bunun için çaba gösterme isteği uyandırmaktadır. Liderde bulunması gereken özelliklerden biri olarak kabul edilen bu etkinin dönüştürücü liderde bulunduğu vurgulanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 161).

İdealleştirilmiş etki ile karizmanın birbirinden ayrı tutulması gerektiği de ifade edilmektedir. Zira idealleştirilmiş etki lider ve takipçilerinin karşılıklı bir etkileşimle vizyon etrafında bir araya gelmesini; karizma ise takipçilerin lidere ilişkin algısını ifade etmektedir. Bu bağlamda

idealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak takipçilerin davranış ve özellikleri içselleştirmelerini ifade etmektedir (Aslan, 2013: 19).

Bireyselleştirilmiş İlg

Dönüştürücü liderlerin ortak davranış tarzlarından olan bireyselleştirilmiş ilgi, takımdaki her bir birey ile özel olarak ilgilenmeyi, ihtiyaçlarına itina ile yaklaşmayı; onlara bir rehber gibi davranmayı içermektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi gösterilen takım üyeleri potansiyellerinin tamamını kullanabilme imkanına kavuşmaktadır. Takipçilerinin yenilikleri öğrenme fırsatı sunan, bunun için uygun örgüt iklimi oluşturan dönüştürücü lider her bireyin istek, ihtiyaç ve yeteneklerinin birbirinden farklı olduğu bilincindedir. Bu farklılıkları göz önüne aldığında her bireyle özel ilgilenilmesi gerektiğini kabul eder; onları özel olarak dinler; verdiği görevlerde desteğe ihtiyaçları olup olmadığını takip eder ve onların gelişimlerini izler (Demirtaş ve Şama, 2016).

Takipçileriyle bireysel olarak ilgilenip ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için dönüştürücü liderin uygun ortam oluşturması gerekmektedir. Bireysel farklılıkların getirdiği farklı beceriler ve farklı ihtiyaçlar farklı hareket tarzlarını doğurmaktadır. Takipçiler ile kurulan yakın ilişki sayesinde oluşan güven ortamı; örgütsel hedefleri kendi ihtiyaçlarının önünde tutmaları; liderin gösterdiği vizyona ulaşmak için kendilerinde daha fazla enerji bulmaları buna örnek olarak gösterilebilir (Kaygın ve Güllüce, 2012).

Bireyselleştirilmiş ilgi liderin takipçileri ile birebir ilişki kurması, onları yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman harcaması ve onlara her biri

farklı beklentileri olan bireyler olarak davranabilme yeteneğidir. Dolayısıyla, bu lider her takipçinin duygusal ihtiyacına cevap verebilmektedir. Lider, bu takipçileri yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür, onların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır (Tetik, 2014: 271).

Bireyselleştirilmiş ilgiyi doğru bir şekilde uygulamak takipçilerin ihtiyaçlarını doğru anlamak ve bu ihtiyaçların zamanla değişebileceğini kabul etmekle mümkündür. Dönüştürücü liderin en önemli vasfı ise bu ihtiyaçları kendi etkisi ile değiştirebilmesidir. İşgörenin görevini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bir bilgiyi elde edebilmesi için imkanları sağlaması durumunda bireyin ihtiyacı karşılanarak değişmesi sağlanmış olacaktır. Dönüştürücü lider örgütte değişim ve dönüşümü sağlarken, başlangıç noktasının birey olması gerektiği bilincine de sahiptir. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve ortaya çıkarılacak yeni ihtiyaçların aslında örgüt misyon ve vizyonuna uygun yeni tutumların geliştirilmesi anlamını da taşımaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 159).

Dönüştürücü liderin takipçilerinin kişisel farklılıklarına olan yakın ilgisi onların birer koç, danışman veya rehber olarak tanımlanmalarına da yol açmaktadır. Bu bakımdan takipçilerin performansına engel olmadıkları gibi performansları önündeki engelleri kaldırarak iyi niyet göstermektedirler. Her bir takipçiyi dikkate alan, onların farklı ihtiyaçlarını gözeten ve bu ihtiyaçların zamanla değiştiğini bilen dönüştürücü lider onların potansiyellerini açığa çıkarıp en üst düzeyde

verimliliğe ulaşmalarına olanak tanımaktadır. Takipçilerin üst düzey verimliliğe ulaşmasında önemli faktörlerden biri de gördüğü yakın ilgi nedeniyle sorumluluk bilincine ulaşmasıdır. Kişisel sorumluluğunu kabul eden işgörenler örgütlerinde her zaman olumlu davranışlar sergilemekte ve kendi performansları ile birlikte örgütsel performansın da artmasına neden olmaktadır (Aslan, 2013: 27).

Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Dönüştürücü liderlerin sahip olduğu ortak davranış tarzlarından olan entelektüel uyarım veya diğer deyişle zihinsel teşvik becerisi takipçilerin yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerine yol açmakta; takipçilerin problem çözümünde veya hedefe ulaşmak için gösterdikleri çabada yeni yollar denemelerine, yaratıcı fikirler geliştirmelerine destek olmaktadır. Dönüştürücü liderin yaptığı bu etki onların zihinsel kapasitelerini tam anlamıyla kullanmaları sonucunu da doğurmaktadır (Demirtaş ve Şama, 2016: 280).

Takipçilerin zihinsel olarak teşvik edilmesi geçmişten kalan dikte edici ve talimat verici tutumların geçerliğini yitirdiğini ifade etmektedir. Günümüzde bireyler zihinsel kapasitelerini kullanma ihtiyacı hissetmektedir. Zihinsel olarak kendini gerçekleştirebilmeleri için örgüt içinde rekabet ortamının oluşması, en iyi kararları verebilecekleri inancına sahip olmaları ve onlara bu inancı kazandıracak lidere ihtiyaçları vardır. Dönüştürücü liderin en önemli özelliklerinden biri takipçilerini karar alma süreçlerine dahil etmesi olduğu vazgeçilmez bir davranış olarak kabul edilmektedir (İşcan, 2006: 164).

Liderin takipçilerini örgütsel vizyonu gerçekleştirmek için harekete geçirmesi onların yeteneklerini kullanmaları konusunda cesaretlendirmesi ve kendi kararlarını almaları konusunda koçluk etmesi gerekmektedir. Problemlerin çözümü ve yeni çözüm yöntemlerinin geliştirilebilmesi için de farklı bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüştürücü liderin tam olarak gerçekleştirdiği şey de ihtiyaç duyulan farklı bakış açısını takipçilerine zihinsel teşvik ile kazandırmasıdır. Entelektüel olarak uyarılan takipçiler farklı çözümler üretebilmekte liderin etkisi ile değişim gösterebilmektedir (Kaygın ve Güllüce, 2012: 267).

Zihinsel olarak teşvik edilen takipçiler sahip oldukları merak ve ilgi alanlarını genişletmekte, karşılaşılan veya ileride karşılaşılabilecek muhtemel sorunlar karşısında geleneksel çözümler yerine sürekli olarak farklı çözüm yöntemleri deneme konusunda cesaretlendirilmekte ve desteklenmektedirler. Diğer yandan mevcut düşünce kalıplarını, uygulanan yöntemleri, örgütteki işleyiş biçimini ve örgütsel değerleri sorgulama konusunda da teşvik edilmiş olurlar. Dolayısıyla başlangıçta sahip oldukları performans beklentilerini yükselterek yaratıcılık konusunda önemli bir içsel motivasyonu elde etmiş olurlar (Tetik, 2014: 271).

Herhangi Bir Durumda, Herhangi Bir İş Ve Herhangi Biri İçin
Değişebilecek Liderlik Değil,

Gerek Olduğunda,

Her Durumda Yapılacak İşin Tümüne Ve Her İzleyiciye Göre Değişen
Ve Değiştiren Liderlik

= DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Gerçek Bir Dönüştürücü Lider:

ATATÜRK

Devrimler bitmez, süreklidir. Ancak devrimleri yaşatacak ve ileri sürükleyecek bir kitlenin bu amacı ufukta görmesi yetmez. Atatürk, görünen ufukta devrim yapacak, mevcut sistemin dışına çıkacak, bunu kendine hedef edinecek ve hatta teşvik edecek kitleler oluşturmuştur. Yarattığı devrimler hala dönüşümünü sürdürmektedir. Zira yarattığı devrimler bitmemiş, bitmeyecektir. “İnkilabın temellerini her gün derinleştirmek, takviye etmek lazımdır” derken yenilikten, değişimden korkmadan çağdaş medeniyetlere yetişmekte; ilime, fene, teknolojiye ulaşmada değişen kitleler ve kitleleri yöneten liderlere ihtiyacın öneminden bahsetmiştir.

Kaynakça

- Akdemir, A. (2008) Vizyon Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Akgemci, T. & Bekiş T.(2013), “Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ISSN:1303-8370, 13(26): 284-300.
- Arslantaş, C.C. & Pekdemir, I. (2007). “Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Dergisi,(1): 261-286.
- Aytıntan, B. (2009). “Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2):257-274.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. & Gavuz, Ş.(2009). “Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması”,Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 22(2): 457-479.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU, İ.İ.B.F Dergisi, 10(14): 1-28
- Barlı, Ö. (2008). Davranış Bilimler ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, İstanbul.
- Can, H., Aşan, Ö.& Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Celep, C. (2014). Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çakınberk, A. & Demirel, E.T. (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24): 103-119.
- Çelik, V. (2015). Eğitimsel Liderlik (8. Baskı),PEGEM Akademi, Ankara.

- Demirtaş, E. & Şama, E. (2016). “Okullarda Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”,İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler- Dergisi, (10): 275-298.
- Dereli, T. (1981). Organizasyonlarda Davranış, AR Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). Vizyoner Liderlik (2. Baskı), Kare Yayınları, İstanbul.
- Drucker,P.(1999). Yönetim, Optimist Yayınları, İstanbul
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış, MİAD Yayınları, İstanbul.
- Erkutlu, H.V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı, Efil Yayınevi, Ankara.
- Fındıkcı İ. (2013). Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., Boyatzis,R. &McKee, A. (2018), Yeni Liderler, (Çev. Ferza.Tekin), (14.Basım), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney, S. (2012). Liderlik, Nobel Yayınları, İstanbul.
- İşcan, Ö.F. (2008). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11): 160-177.
- Kaygın, E. & Güllüce, A.Ç. (2012). “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”,Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3): 265-282.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16.Baskı). Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Murat, G.& Açıkgöz, B. (2008). “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüştürücü Liderler”, Kamu İş Dergisi, 10(2): 153-171.

Nielsen, K. & Daniels, K. (2012). "Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers' Working Conditions and Well-Being?", *The Leadership Quarterly*, 23(3): 383-397.

Özsalmanlı, A.Y. (2005). "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13): 137-146.

Paksoy, H.M. (2012). Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri: Küreselleşme ve Liderlik (Ed. Celalettin Serinkan), *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımla*. (ss: 1-32), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Saruhan, Ş.C. & Yıldız M.L., *Çağdaş Yönetim Teknikleri* (2.Baskı), 2013, Beta Yayınları, İstanbul.

Şimşek, M., Akgemci, T., Çelik A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (2.Baskı), Nobel Yayınları, Ankara.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği* (5. Baskı), PEGEM Akademi, Ankara.

Tetik, S. (2014) "Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Ün. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi*, Sayı:1, Cilt:21, 267-280.

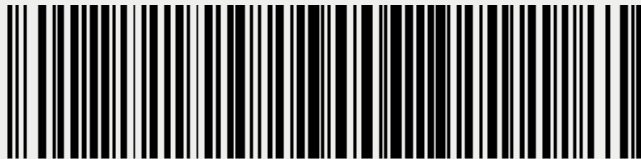
Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*, PEGEM Akademi, Ankara.

Zaleznick, A. (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?* (Çev.Meral Tüzel), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik* (ss. 67-93), MESS Yayınları, İstanbul.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (3. Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Zohar, D. (2018) *21.Yüzyılda Liderlik*, (Çev. İlke Haydaroğlu), (1.Basım), The Kitap Yayınları, İstanbul.

<http://www.mindwise.com.au/default.asp>. (1.1.2019.)



978-605-80857-1-8