Liderlik

Kuram - Araştırma - Uygulama

Editör: Kürşad YILMAZ

PEGEM AKADEMİ

Editör: Kürşad YILMAZ

LİDERLİK
Kuram - Araştırma - Uygulama

ISBN 978-625-7052-25-2
DOI 10.14527/9786257052252

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2020, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. A.Ş.ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere http://pegem.net adresinden ulaşılabilmektedir.

1. Baskı: Eylül 2020, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türlüdür
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarım: Gültekin Akengin

Baskı: Ay-bay Kırtasiye İnşaat Gıda Pazarlama ve Ticaret Ltd. Şti.
Çetin Emeç Bulvarı 1314. Cadde No: 37A-B Çankaya/ANKARA
Tel: (0312) 472 58 55

Yayıncı Sertifika No: 36306
Matbaa Sertifika No: 46661

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Liderlik geçmişten günümüze insanlığın en önemli ve büyülü konularından biri olmuştur. Çünkü liderler örgütlerin etkililiğinden ve etkinliğinden sorumlu tutulmakta; değişim ve kaos zamanlarında liderlerin bize güven verdiği, bir amaç sağladığı; başarılı örgütlerin etkili liderlere sahip olduğu düşünülmektedir. Sürekli olarak tartışma ve araştırma gündeminde yer bulan bir kavram olan liderlik ile ilgili binlerce çalışma üretilmiş, yüzlerce tanım yapılmış, onlarca kuram geliştirilmiş ancak yine de tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Belki de bu durumu en güzel Warren Bennis şu sözü özetlemektedir: "Liderlik, güzelliğe benzer. Tanımlaması güçtür; ama gördüğünüzde tanırsınız." Bu bağlamda liderliği tanımlama, anlama ve açıklama çabaları devam etmektedir. Bu kitap da bu çabalardan birinin ürünüdür. Kitapta 53 bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde "Liderlik nedir?" sorusuna cevap verilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde liderlik kuramları genel hatları ile ele alınmıştır. Daha sonra liderlik yaklaşımları olarak nitelendirebileceğimiz 48 farklı liderlik yaklaşımı ele alınmıştır. "Kültürlerarası Farklılaşma ve Liderlik" bölümünde liderliğin kültürel bağlamı çözümlenmeye çalışılmış; "Liderlikte Araştırma Yaklaşımları" bölümünde ise liderlik araştırmalarındaki yaklaşımlar ele alınmıştır. Son bölüm ise daha spesifik bir konu ele alınmış ve "Yirmi Birinci Yüzyılda Okul Liderliği" konusu irdelenmiştir.

Kitapta yer alan bölümlerde, ilk önce ilgili konu ile ilgili temel bilgiler (kuram) verildikten sonra incelenen liderlik davranışı ile ilgili araştırmalara (araştırma), son olarak da ilgili kavramın eğitimde uygulamasına (uygulama) yer verilmiştir. Bu kurgu olabildiği kadar bütün bölümlerde uygulanmıştır. Bundan dolayı kitabın adı "Liderlik [Kuram - Araştırma - Uygulama]" olarak belirlenmiştir. Araştırma başlığı altında, ilgili kuram kapsamında geliştirilen veri toplama araçlarından örnek maddeler verilerek, konunun somutlaştırılmasına katkı getirilmeye çalışılmıştır. İncelenen liderlik davranışı ile ilgili bilgiler verilirken mutlaka, ilgili kurama yönelik eleştiriler de ele alınmıştır.

Bu kitap, planlama aşamasından basım aşamasına kadar, yaklaşık iki yıllık bir zaman dilimini kapsayan uzun ve yorucu bir çalışma sürecinin sonucudur. Kitaba yazar olarak katkı getiren bütün meslektaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca bu kitabın okuyucu ile ulaştırılması konusunda bize yardımcı olan, süreçteki ricalarımı kırmayan Pegem Akademi Yayıncılık yönetim kurulu üyelerine ve dizgi-tasarım ekibindeki arkadaşlarıma ne kadar teşekkür etsem azdır. Kitabın okuyuculara, araştırmacılara ve uygulamacılara yararlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Kürşad YILMAZ
ORCID No: 0000-0002-3705-5094
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi
Bişkek, Kırgızistan
Mayıs, 2020

İÇİNDEKİLER

Ön Söz iii

1. Bölüm: Liderlik Nedir? 1
Selahattin TURAN - ORCID No: 0000-0003-4023-5819

2. Bölüm: Liderliğe Özellikler Yaklaşımı, Davranışçı Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı 7
İnci ÖZTÜRK - ORCID No: 0000-0001-9177-2038

3. Bölüm: Ağ Liderliği 43
Emre ER - ORCID No: 0000-0002-9084-6768

4. Bölüm: Bilgi Liderliği 57
Ebru OĞUZ - ORCID No: 0000-0002-5731-011X

5. Bölüm: Bütünsel (Holistik) Liderlik 67
Fatih ŞAHİN - ORCID No: 0000-0001-6825-315X

6. Bölüm: Canlandırıcı Liderlik 81
Serdar ÖZÇETİN - ORCID No: 0000-0003-0797-5268

7. Bölüm: Değerlere Dayalı Liderlik 97
İ. Bakır ARABACI - ORCID No: 0000-0002-6703-4665

8. Bölüm: Değişim Liderliği 121
Ali Rıza ERDEM - ORCID No: 0000-0001-9704-9529

9. Bölüm: Dengeli Liderlik 145
Bertan AKYOL - ORCID No: 0000-0002-1513-1885

10. Bölüm: Dönüşümcü Liderlik 157
Kürşad YILMAZ - ORCID No: 0000-0002-3705-5094

11. Bölüm: Duygusal Liderlik 189
Aydan ORDU - ORCID No: 0000-0002-2068-7992
Fatma ÇOBANOĞLU - ORCID No: 0000-0002-3584-0814

12. Bölüm: Eleştirel Liderlik 205
Semiha ŞAHİN - ORCID No: 0000-0002-1135-0327

13. Bölüm: Entelektüel Liderlik 217
Taner ATMACA - ORCID No: 0000-0001-9157-3100

14. Bölüm: Etik Liderlik 231
Cüneyt BELENKUYU - ORCID No: 0000-0002-4861-5747

15. Bölüm: Farklılıklar Liderliği 245
Soner POLAT - ORCID No: 0000-0003-2407-6491
Yaser ARSLAN - ORCID No: 0000-0001-6625-6066

16. Bölüm: Gençlik Liderliği 261
Selahattin TURAN - ORCID No: 0000-0003-4023-5819
Ramazan CANSOY - ORCID No: 0000-0003-2768-9939

17. Bölüm: Girişimci Liderlik 281
Ramazan GÖK - ORCID No: 0000-0002-5342-8971

18. Bölüm: Güçlendirici Liderlik 293
Ümit DİLEKÇİ - ORCID No: 0000-0002-6205-1247
Şenay Sezgin NARTGÜN - ORCID No: 0000-0002-5404-1655

19. Bölüm: Hizmetkâr Liderlik 311
Mehmet ÖZCAN - ORCID No: 0000-0002-5451-0773

20. Bölüm: İlham Verici Liderlik 329
Zeynep Meral TANRIÖĞEN - ORCID No: 0000-0001-6300-9457

21. Bölüm: İntibak Ettirici Liderlik 343
Hamit ÖZEN - ORCID No: 0000-0001-7604-5967

22. Bölüm: Kalite Liderliği 355
Mustafa BAYRAKCI - ORCID No: 0000-0002-7196-6203

23. Bölüm: Karizmatik Liderlik 371
Serkan KOŞAR - ORCID No: 0000-0003-2581-5145

24. Bölüm: Katılımcı Liderlik 385
Betül BALKAR - ORCID No: 0000-0002-4774-9727

25. Bölüm: Kolaylaştırıcı Liderlik 401
Aysun ERGİNER - ORCID No: 0000-0002-0029-4032

26. Bölüm: Kuantum Liderlik 419
Ahmet SAYLIK - ORCID No: 0000-0001-7754-2199

27. Bölüm: Kültürel Liderlik 439
Kaya YILDIZ - ORCID No: 0000-0002-5390-7525
Nuri AKGÜN - ORCID No: 0000-0003-3225-6193

28. Bölüm: Liderlik Kapasitesi 463
Abbas ERTÜRK - ORCID No: 0000-0002-3324-6731

29. Bölüm: Lider Üye Etkileşimi Kuramı 477
Yusuf CERİT - ORCID No: 0000-0002-4961-8667

30. Bölüm: Organik Liderlik 495
Zeki ÖĞDEM - ORCID No: 0000-0002-2051-3976

31. Bölüm: Otantik Liderlik 507
Didem KOŞAR - ORCID No: 0000-0003-4959-1094

32. Bölüm: Öğretimsel Liderlik 523
Uğur AKIN - ORCID No: 0000-0002-4911-3781

33. Bölüm: Öğrenme Merkezli Liderlik 547
Sedat GÜMÜŞ - ORCID No: 0000-0003-0453-3341
Mehmet Şükrü BELLİBAŞ - ORCID No: 0000-0003-1281-4493

34. Bölüm: Öğretmen Liderliği 557
Kamile DEMİR - ORCID No: 0000-0001-7404-029X

35. Bölüm: Öz Liderlik 571
Nejat İRA - ORCID No: 0000-0002-2271-9353
Murat GÜL - ORCID No: 0000-0002-0902-7221

36. Bölüm: Paternalist Liderlik 583
Mustafa ÇELİK - ORCID No: 0000-0001-6825-315X

37. Bölüm: Paylaşılan Liderlik 601
Ali Çağatay KILINÇ - ORCID No: 0000-0001-9472-578X
Kürşat ARSLAN - ORCID No: 0000-0002-8576-459X

38. Bölüm: Rekabetçi Değerler Liderliği 617
Burcu ERTÜRK KILIÇ - ORCID No: 0000-0002-6386-3319
Fatma Nevra SEGGIE - ORCID No: 0000-0002-0657-6284

39. Bölüm: Ruhsal Liderlik 629
Hülya KASAPOĞLU - ORCID No: 0000-0002-1399-138X

40. Bölüm: Sembolik Liderlik 653
Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU - ORCID No: 0000-0003-3540-2117

41. Bölüm: Simbiyotik Liderlik 661
Ahmet ŞAHİN - ORCID No: 0000-0002-1254-393X

42. Bölüm: Söylemsel Liderlik 681
Ayça KAYA - ORCID No: 0000-0001-7510-7708
Türkan ARGON - ORCID No: 0000-0002-0744-8647

43. Bölüm: Stratejik Liderlik 697
Niyazi ÖZER - ORCID No: 0000-0001-7745-6645

44. Bölüm: Sürdürülebilir Liderlik 707
Celal Teyyar UĞURLU - ORCID No: 0000-0002-7933-9327

45. Bölüm: Takım Liderliği 721
Tuğba HOŞGÖRÜR - ORCID No: 0000-0001-7109-3935

46. Bölüm: Teknoloji Liderliği 741
Eren KESİM - ORCID No: 0000-0001-8360-128X

47. Bölüm: Vizyoner Liderlik 759
Veysel OKÇU - ORCID No: 0000-0003-3807-506X

48. Bölüm: Yaratıcı Liderlik 777
Rezzan UÇAR - ORCID No: 0000-0003-4526-2517

49. Bölüm: Olumsuz Liderlik Türleri 795
Nurhayat ÇELEBİ - ORCID No: 0000-0002-4241-5373
Hafize İLHAN - ORCID No: 0000-0002-0448-4108

50. Bölüm: Liderlikte Kadın ve Feminist Yaklaşımlar 817
Asiye Toker GÖKÇE - ORCID No: 0000-0003-1909-1822

51. Bölüm: Kültürlerarası Farklılaşma ve Liderlik 837
Gökhan DEMİRHAN - ORCID No: 0000-0002-8342-0160

52. Bölüm: Liderlikte Araştırma Yaklaşımları 847
Murat ÖZDEMİR - ORCID No: 0000-0002-1166-6831
Könül ABASLI - ORCID No: 0000-0002-6392-6543

53. Bölüm: Yirmi Birinci Yüzyılda Okul Liderliği 857
Derya KILIÇOĞLU - ORCID No: 0000-0002-7245-4699
Gökhan KILIÇOĞLU - ORCID No: 0000-0002-6322-228X

Yazarlar Hakkında 875

1. BÖLÜM

LİDERLİK NEDİR?

Selahattin TURAN
ORCID No: 0000-0003-4023-5819

Giriş

Liderlik, eğitim, psikoloji, sosyoloji, siyaset ve yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin *ne olduğu* ve *neyi ifade ettiğine* dair sosyal bilimciler arasında ortak bir *uzlaşı* oluşmamıştır. Özge bir ifadeyle liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında, farklı biçimlerde incelenen, tanımlanabilen, ortaya çıkan ve görünen *muğlak, müphem, çelişkili* ve *karmaşık* bir olgu ve kavramdır. Liderlik, birçok disiplinin dikkatini çekmiş, üzerinde oldukça kafa yorulmuş, idarî olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, politik, askerî, felsefî ve tarihî açılardan da ele alınıp incelenmiştir. Barnard (1948) *"Organization and Management"* başlıklı klasik kitabında liderlik çalışmalarını ağır bir dille eleştirmiş; liderlikle ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun *"safsata"* ve *"dogmatik"* fikirlerden ibaret olduğunu ileri sürmüştür. Bir liderlik düşünür olan Burns'e (1978) göre ise liderlik yeryüzünün en az *anlaşılmış* kavramıdır. Diğer taraftan Bennis (1989) liderliği inceleme ve araştırmanın diğer doğal bilimlerdeki araştırma konuları gibi kolay olmadığını, liderliğin meydana geldiği, göründüğü sosyal dünyanın karmaşık, anlam yüklü olduğu ifade etmiştir. Bu eleştirinin bugün bile güncelliğini koruduğunu söylemek yanlış ve abartı olmaz. Özge bir ifadeyle *bir lider olabilme* ve *liderlik sürecinin* karmaşıklığına dair bu ve benzeri tartışmaların ileride de devam edeceği kesindir. Aslına bakılırsa liderlik çalışmalarında temel problem araştırmaların azlığıyla ilgili değil, liderliğin esasına dair temel *hususlar, ilkeler* ve *bile*şenler üzerine uzlaşının az olmamasıdır. Kavramın temelleri konusunda bir *uzlaşı* olmaması, liderlik araştırmacı ve okuyucusunun, liderliği araştırma, anlama ve anlamlandırma hususunda dikkatli olması gereğini hatırlatmakta bir uyarı niteliğindedir.

Liderlik; politika, askerlik, eğitim, işletmeler, sanat, medya, düşünce ve din gibi sosyal yaşamın her alanında söz konusudur. Toplumların olduğu kadar kurumların etkililiği ve başarılarında da liderlerin önemli bir işleve sahip olduğu kabul edilmektedir. Her insan lider olarak doğar; liderlik bireyde doğuştan var olan bir potansiyeldir. Liderlik doğulur mu yoksa olunur mu? B soru tartışmaya açık bir konudur. Bu husta liderlik çalışmaları son sözü söylemiştir: Liderlik yaşam boyu devam eden bir süreçtir ve öğrenilir. Dolayısıyla başarılı olmuş ülke, işletme ve kurumların başarılarını liderlerine borçlu oldukları konusunda, yönetim bilimciler arasında, genel bir uzlaşma vardır (Selznick, 1957; Yukl, 1981; 1994; Duke, 1986; 1987; 1998).

Liderlik, alanyazında geçen yüzyılın başlarından itibaren, bir disiplin ve çalışma alanı olarak gelişmeye başlamış, liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmış, bazı kuramlar ve modeller geliştirilmiş ve çok farklı liderlik kavramlaştırmaları da gündeme gelmiştir. Liderlik İngilizce bir sözcük olup aslı fiil olarak *"lead"* şeklindedir. İngilizcede bu sözcük ile eşanlamlı olarak kullanılan bir başka sözcük de *baş*, *baştaki* anlamına gelen *"head"* ve *"headship"* sözcükleridir. Diğer dünya dillerinde, Türkçede *işletme* ve *yönetim* anlamına gelen *"management"* ve *"administration"* sözcüklerini tam olarak karşılayan bir terimin olmaması önemli bir araştırma konusudur. Türkçede ise liderlik teriminin karşılığı olarak önder, *yeder*, önderlik ve *yederlik* sözcükleri önerilmişse de, yaygın olarak *liderlik* terimi kabul görmüştür.

Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramıyla ilgili olarak alanyazında şimdiye kadar 350'den fazla tanım yapılmıştır (Bennis, 1959; Stogdill, 1974; Bennis, 1984; 1989; Bennis ve Nanus, 1985; Bolman ve Deal, 1991; Rost, 1991; Yukl, 1994; Turner ve Baker, 2018). Bu tanımların her biri

liderliği, liderliğin bir ögesi veya bileşeni bağlamında açıklamaya çalışmışlardır. *Liderlik nedir?* Sorusuna cevap aramışlardır. Son on yıllarda gün gündeme gelen ve liderlikle ilgili yeni bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak *dönüşümcü liderlik, durumsal liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, adaptif liderlik, sembolik liderlik*, çoğulcu liderlik, *etik liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik* ve benzeri adlandırma ve bu bağlamda üretilen liderlik yaklaşımları da söz konusudur.

Liderlik, çok karmaşık süreç ve bileşenleri içermektedir (Lindzey ve Aronson, 1968; Pfeffer, 1977; Bennis, 1984; Clark, Clark ve Campbell, 1992; House ve Howell, 1992; Hannah, Avolio, Luthans ve Harms, 2008; Day, Fleenor, Atwater, Sturn ve McKee, 2014). Bu sebeplerden dolayı lideri ve liderliği tanımlamak oldukça güçtür. Bununla birlikte, liderlik tanımları incelendiğinde, liderliğin; *i)* grup süreçleri, *ii)* kişilikler, *iii)* davranış, *iv)* güç, *v)* amacı gerçekleştirme, *vi)* kişilerin birbirlerini etkileme, *viii)* liderin izleyenleri etkileme biçimleri esas alınarak farklı tanım ve kavramlaştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu tartışmalar ışığında liderlik, *kişileri ve grubu ortak amaçlar doğrultusunda "etkileme" ve eyleme "sevk etme" süreci olarak tanımlanabilir*.

Liderlik araştırmalarının öncülerinden Yukl (1981; 1994) liderliği bir *sosyal etkileme süreci* olarak görmektedir. Yukl'e (1981; 1994) göre liderlik, bir grup veya yapı içindeki kişilerin davranışlarını yönlendiren *"sosyal etkileme"* sürecidir. Daha sonraları liderlik sürecini anlama ve çözümlemede, *sosyal etki* ve *etki* ana bileşen olacak, liderlik araştırmacıları, lider-izleyen etkileme ve etkileşim sürecinin liderliğe dair farklı görüşlerin esasını oluşturduğunu, hatta liderliğin bu bağlamda oluştuğunu ifade edecektir (*bk.* Kotter, 1990; Northouse, 2013). Etkileme süreci, bir güç kullanımından ziyade, önceden belirlenen amaçların gerçekleştirmeye dönük iyi "niyet" ve "gayret sarf etme" konusunda rol model olmadır. Özetle alan yazın incelendiğinde etkileme bağlamında ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme ve etkileşim gibi olgu ve süreçler esas alınarak farklı liderlik tanımları yapılmıştır. Daha önceki açıklamalara ek olarak, liderlikle ilgili yapılan bazı tanımlarda üzerinde durulan diğer noktalar şunlardır (Burns, 1978; Stogdill, 1974; Yukl, 1981, 1994):

- Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan yetenek.
- Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme yeteneği.
- Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama yeteneği.
- Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme becerisi.
- Grupla kişi arasında gerçekleşen etkileşim süreci.
- Mevcut amaç, yapı ve kuralları değiştirebilme yeteneği.

Liderlikle ilgili bir diğer tanım ve kavramlaştırma; *rol olarak liderlik*, *etkileme süreci olarak liderlik* ve *davranış olarak liderlik* olmak üzere üç başlıkta toplanabilir. Liderlik bir rol olarak düşünüldüğünde, rolü üstlenen bir kişinin yapması ve yapmaması gerekenlere dönük beklentileri ifade etmektedir. Etkileme süreci olarak lider, çeşitli yöntem ve araçlarla grup davranışlarına etki eden kişi olarak görülür. Birçok araştırma ve tanım *"etki"* koşulunu liderliğin olmazsa olmaz ögesi olarak görmektedir. Northouse (2013) göre, *etki olmadan liderlik olmaz*. Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde; *etki, grup*, *amaçlar* ve *izleyenler* liderliğin esas ögeleri olduğu görülmektedir. Kısaca, etki liderliğin özü, grup liderliğin *bağlamı*, amaçlar liderliğin *yönü*, izleyenler ise liderliğin *varlık* sebebi ile ilgilidir. Diğer bazı çalışmalar ise liderliğin bir dizi *davranış* ve *işlev*lerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında lider tarafından gerçekleştirilen davranışların, eylemlerin, izleyenler için anlamlı olması ve kabul görmesi büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderlik, anlam üretme, etkileşim süreçlerine anlam kazandırma ve güven inşa etme süreci olarak da görülebilir (Duke, 1986; Northouse, 2013).

Liderliğin Ögeleri

Daha önce de ifade edildiği gibi alan yazındaki tanımlar incelendiğinde, liderlikle ilgili olarak üzerinde uzlaşmaya varılan, en temel ögenin *etki* olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda, liderlikle ilgili bir grup araştırmalar, liderliğin temel bileşenleri olarak "etki, grup, amaçlar ve izleyenler" olarak ifade ederken bir grup çalışmalar ise "süreç, kişi ve görev bağlamında" ele alıp incelemektir. Bunlardan ikinci grup ögeler/bileşenler izleyen sayfalarda ana hatlarıyla açıklanmıştır (Gini, 1997; Northouse, 2013).

Süreç: Liderlik bir süreçtir. Yaşam boyu devam eder. Bennis'e (1989) göre liderlik *"bir insan olabilme"* sürecidir. Süreç olarak liderlik; *güç, değer, lider-izleyen*

ilişkisi, ortak hedef ve *amaçlar* etrafında oluşan, meydana gelen süreçler bütünüdür.

Güç: Güç, bir kişinin sahi olduğu yaptırabilme, değiştirebilme ve etkileyebilme erkidir. Liderler farklı güç biçimlerini kullanırlar. Liderlik araştırmalarında güç konusu etraflıca üzerinde durulan bir konudur. Bunun sebebi çok açıktır. Liderliği güç ile eş anlamlı tutmamak ve bu yöndeki yanlış anlama ve karışıklıkları önlemek içindir. Alan yazına göre liderlerin beş farklı güç kaynağı bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015; Lunenburg ve Ornstein, 1991; Arnold ve Feldman, 1986):

- Yasal güç, liderin örgütün hiyerarşik yapısı içindeki konumuna bağlı olarak sahip olduğu güçtür.
- Ödül gücü, izleyenlerin yetenekleri değerlendirme konusunda sahip olunan güçtür.
- Zorlayıcı güç, liderin emirlerine karşı izleyenlerinin itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücüdür.
- Uzmanlık gücü, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgi gücü.
- Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını kazandıran güç.

Değer: İstisnasız bütün liderlik eylem ve davranışları değer içerir. Bir liderin iyi veya kötü oluşu esas itibariyle değerlerle ilgili bir husustur.

Lider ve İzleyenler: İzleyenler olmadan lider olunmaz. Liderin etkililiğini belirleyen lider-izleyen etkileşiminin niteliğidir.

Ortak Hedef ve Amaçlar: Liderlik kişileri, izleyenlerini belli bir amaç için motive etme ve etkileme yeteneğidir. Hatta bazı araştırmacılar liderliği amaçlar ve hedefler etrafında tanımlamaktadır. Sözgelimi Zaleznik (1990) liderliği, izleyenlerini etik, insani, entelektüel ve hatta duygusal yönlerden aynı hedefe yönlendirebilen kişi olarak tanımlamaktadır.

Kişi: Liderlik araştırmacıları, her zaman liderin bir kişi olduğunu hatırlatır. Bir kişi olarak lider dediğimiz zaman aklımıza *"karakteri, karizması, siyasi ihtirasları, uzmanlık bilgisi"* gelmektedir. Bütün bu özellikleri üzerinde taşıyan kişi yalnızca lider değil aynı zamanda iyi bir insandır. Özge bir ifadeyle, iyi bir lider olabilmek için iyi bir insan olabilmek gerekir diyebiliriz.

Karakter: Karakter, liderliğin çok temel unsurudur. Karakter olmadan insan ve lider olunmaz dense yeridir. Bazı liderlik yazarlarına göre liderliğin her şeyi değiştirilebiliriz fakat karakterini değiştiremeyiz, karakter aynı kalır. Özetle karakter, liderliğin en kalıcı ve temel özelliğidir.

Karizma: Karizma, liderlik araştırmalarında çok tartışılan bir konu olmasına rağmen önemi reddedilemeyen bir liderlik bileşenidir. Karizma doğuştan gelen bir özellik olduğuna dair tartışmalar olmasına rağmen bir kişinin kendini gerçekleştirmesi, kendisini, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ile ilgili özellikler bütünü olarak ifade edilebilir (Bennis, 1989; House ve Howell, 1992).

Siyasi İhtiras: Her insanın, doğal olarak, bazı arzu ve istekleri olabilir. Liderler de bunlardan beri değildir. Özellikle yönetim dışındaki alanlarda gördüğümüz siyasî ihtiraslar, esas itibariyle, bir kişilik özelliğidir. İhtirasın iyi veya kötü olduğunu söylemek zor olmakla birlikte, liderlerin bu özellikleri konusunda kendilerine dönük eleştirel bakmalarında gerekir.

Uzmanlık Bilgisi: Bilgelik, tarihi bir liderlik özelliğidir. Eskiden "liderlerin her şeyi bilmesi gerekmez" fikri yaygındı. Bugünkü liderlerin birçok disiplinin bazı temel bilgilerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bazı liderlik yaklaşımları, etkili bir liderin sahip olması gereken "teknik, insanî ve kavramsal" olmak üzere üç temel beceriden söz etmektedir (bk. Bass ve Stogdill, 1990 ve Katz, 1955). Teknik bilgi, aynı zamanda, liderin analitik çözümleme yapabilme kapasitesine de göndermede bulunmaktadır.

Görev: Liderin görevi nedir? Cevaplanması gereken temel bir sorudur. Bu hususla ilgili birçok kavramlaştırma yapılmasına rağmen bazı çalışmalar liderliğin dört temel görev bileşeninden söz etmektedir: *Vizyon, yönetme, paydaşlık ve sorumluluk*.

Vizyon: Vizyon oluşturma ve vizyonu paylaşma çok temel bir liderlik görevidir. *Vizyonsuz lider, lidersiz vizyon olmaz* ifadesi pek yanlış sayılmaz. Neyi başarmak istiyoruz? İzleyenlerden ne yapmalarını bekliyoruz? Hangi hedefleri gerçekleştirmek istiyoruz? Bütün bu ve benzeri soruların cevapları vizyon ifadesi içinde saklıdır ve lider tarafından açıklığa kavuşturulması, paylaşılması, ve insanların inandırılması gerekir. Vizyon kurum ve insanlara yön gösterir, ümit verir. Liderlik bir yönüyle bir vizyon etrafında geleceği bugünden kurmaktır, tasarlamaktır. İnsanlar gelecekten korkarlar. Bunun temel sebebi geleceğim belirsizliklerle dolu olmasıdır. Fakat gelecekten kaçış da yoktur, gelecek mutlaka gelecektir. İzleyen ve insanların zih-

nindeki geleceğe dair bu belirsizliği ortadan kaldıracak tek kişi liderdir.

Yönetme, yönetim ve liderlik aynı şey değildir. Bu ifadeye liderlikle ilgili birçok kitap ve makalede rastlamak mümkündür. Genel bir ifadeyle yönetim kaynak sağlamak, kullanmak ve amaçlarını gerçekleştirme sürecidir. Lider ve yönetici arasındaki fark nedir? Bu konuda çok yazılıp çizilmiştir. Ana hatlarıyla ifade etmek gerekirse yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol ve benzeri konular yer aldığı halde liderliğin özünde, yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular öne çıkmakta; esas itibariyle de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme önem kazanmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı geleceğe dönük, değişim ve dönüşüm bazlı bazı özellik, yeterlilik ve güçlere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Burns'e göre (1978), yöneticiler görevlerin yerine getirilmesinde, liderler ise izleyenlerinin temel ihtiyaç ve değerlerinde hassastır. Yöneticilerin tipik özelliği idare etmek iken liderlerin tipik özelliği yenilik yapmaktır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında yönetici ve lider arasında bir karşılaştırma yapıldığında başlıca şu farklılıklardan söz edilebilir (Bennis, 1989, 44-45):

Tablo 1. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar

Yönetici	**Lider**
İdare eder	Yenilik yapar
Kopyadır	Orijinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır	İnsanlara yoğunlaşır
Kontrole inanır	Güven telkin eder
Kısa görüşlüdür	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
Nasıl ve *ne zaman* sorularını sorar	*Ne* ve *niçin* sorularını sorar
Sonuca bakar	Ufka bakar
Taklit eder	İcat eder
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi bir askerdir	Kendine özgü bir kişidir
İşleri doğru yapar	Doğru işler yapar

Paydaşlık: Hiçbir lider tek başına bütün işleri başaramaz. Koalisyonlar kurmak, işbirliği yapmak zorundadır. O bakımdan iyi liderler paydaşları ile ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışabilme ve iş üretebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Bunun için liderlerin belli hedeflere ulaşabilmek için bütün paydaşların karar alma süreçlerine katılması ve her türlü riski göze alması temel görev alanları içinde telakki edilmektedir.

Sorumluluk: Değişim, dönüşüm, risk alma, belirsizliği yönetme etkili lider özelliklerinden bazılarıdır. Bütün liderlik süreçleri risk içerir. O bakımdan liderlik alan yazınında en çok vurgulanan ve öne çıkan liderlik özelliği bu bağlamda sorumluluk ve güvendir. Risk almaktan korkanlar sorumluluk almaktan da korkarlar. Lider, liderlik ettiği kurum ve kuruluşlarda hatta gruplarda ortaya çıkan ve çıkabilecek bütün sorun ve çatışmalardan sorumlu kişidir. Özetle, kurumların başarasından, başarısızlığından ve etkililiğinden liderler sorumludur.

Sonuç

Bu bölümde etkili liderlerin özellikleri üzerinde durulmamış sadece liderlik tanımı ve temel bileşenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bileşen veya unsurları iyice özümsedikten sonra liderliğe dair farklı kuram, yaklaşım ve modelleri incelemek ve anlamak daha kolay olacaktır. Liderlik, öteden beri her daim cazibesini korumuş bir konudur. Hakkında çok şeyler yazılıp çizilmiştir. Fakat genel geçer, herkes tarafından kabul gören, bir tanım konusunda uzlaşmaya varılamamıştır. Bu durumu doğal karşılamak gerekir. Çünkü her kişi liderliği kendi açısından tanımlamakta, yorumlamakta hatta anlamlandırmaktadır. Özge bir ifadeyle kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir. Yaygın ve kabul gören bir tanımla liderlik, *"ortak amaçları ger-*

çekleştirmek için kişileri, grupları etkileme ve yön verme sürecidir" diyebiliriz. Liderliğin bir süreç olarak tanımlanması, tanımın içerdiği temel ögelerin "*etki, grup, ortak amaçlar, lider-izleyen*" arasındaki dinamik bir etkileşimin gerekliliğine göndermede bulunur.

Liderlik, sanat yönü ağırlık basan dinamik bir kavram ve süreçtir. Liderlik, tanımlanması güç fakat görüldüğünde kolay tanınabilen bir olgudur. Özge bir ifadeyle iyi bir lider olabilmek, (i) iyi bir insan olabilme, (ii) kendini ve (ii) dünyayı tanımak ve anlamlandırmaktır. Özetle, liderin kendine ve izleyenlerine olan inancı, tutkusu, üstün insanî, teknik ve kavramsal becerilere sahip, analitik çözümleme yapabilme ve eleştirel düşünme, yaratıcılık, yenilik yapabilme ve belirsizliği yönetebilme kapasitesi yüksek ve bu özelliklerle o diğer insanlardan farklılaşan model kişidir.

Kaynakça

Barnard, C. I. (1948). *Organization and Management*. Cambridge: Harvard University Press.

Bennis, W. (1984). The four competencies of leadership. *Training and Development Journal, 38*(8), 15-19.

Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader.* NY: Addison-Wesley.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, *4,* 259-301.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders the Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row.

Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications.* NY: Simon and Schuster.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Clark, K. E., Clark, M. B. ve Campbell D. P. (1992, Eds.). *Impact of Leadership.* Greensboro, NC:. Center for Creative Leadership.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. ve McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, *25*(1), 63-82.

Duke, D. L. (1986). The aesthetics of leadership. *Educational Administration Quarterly, 22*(1), 7-27.

Duke, D. L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement.* NY: Random House.

Duke, D. L. (1998). The normative context of organizational leadership. *Educational Administration Quarterly, 34*(2), 165-195.

Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics, 16*(3), 323-330.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. ve Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *19*(6), 669-692.

House, R. J. ve Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *3*(2), 81-108.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 33*(1), 33-42

Kotter, J. (1990). *AForce for Change: How Management Differs from Leadership.* NY: Free Press.

Lindzey, G. E. ve Aronson, E. E. (1968). *The Handbook of Social Psychology*. NY: Addison-Wesley.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1991). *Educational Administration.* Belmont: Wadsworth Publishing.

Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review*, *2*(1), 104-112.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. CT: Praeger.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration.* NY: Harper & Row.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership.* NY: The Free Press.

Turner, J. R. ve Baker, R. (2018). A review of leadership theories: Identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, *42*(7/8), 470-498.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations.* India: Pearson Education.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zaleznik, A. (1990). The leadership gap. *Academy of Management Perspectives, 4*(1), 7-22.

Atıf için:

Turan, S. (2020). Liderlik nedir? *Liderlik: Kuram - Araştırma - Uygulama* (Edt: K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. ss. 1-5.

2. BÖLÜM

LİDERLİĞE ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI, DAVRANIŞÇI YAKLAŞIM VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

İnci ÖZTÜRK
ORCID No: 0000-0001-9177-2038

Giriş

Sosyal bir varlık olan insan, diğer insanlarla etkileşim içerisindedir. İnsan, konuşarak ya da jest ve mimikleriyle her zaman ve her yerde diğer insanlar ile etkileşimde bulunur. İnsanın empati yapması, tartışması, uzlaşması, çatışma yaşaması, emir vermesi çalışma yaşamındaki diğer insanlarla etkileşimine örnektir. İnsanlar arasındaki etkileşim kendiliğinden gerçekleşebildiği gibi belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirme sonucunda da gerçekleşebilir. Bu yönlendirme çalışanın kendi statüsündekiler tarafından yapılabileceği gibi üst kademedekiler tarafından da yapılabilir. Diğer bir deyişle üst kademedeki bu kişi, liderlik rolünü gerçekleştirir. Belirlenmiş ya da doğal lider, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanları işe koşar. Lider, bunu gerçekleştirirken hem çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayı hem de görevlerin başarılmasını etkili bir biçimde sağlamaya çalışır. Liderin nasıl etkili olabileceği, ilk çağlardan günümüze varıncaya kadar sırasıyla filozofların, düşünürlerin ve sosyal psikologlar ile endüstriyel psikologların ilgisini çekmiştir.

Liderlik ile ilgili ilk çalışmaların düşünürler ve filozoflar tarafından yapıldığı söylenebilir. M.Ö. 551-479 yılları arasında Doğu Çin'de yaşamış Konfüçyüs'ün liderlik öğretisi eleştireldir; ahlâkî, etik ve demokratik ilkelere dayanmaktadır. Konfüçyüs'ün izleyenleri için bir rol modeli ve dönüşümcü lider olduğu söylenebilir. Zira Konfüçyüs "İnsan, kendini kabul ettirmek isterken başkalarını da kabul eder. İnsan, başarmak isterken başkalarının da başarmasına yardımcı olur. İnsan, yakınında olandan ders çıkarabilir. Buna insanlık yöntemi denir." satırlarına yer verdiği Analects adlı eserinde liderin, izleyenlerini güçlendirmesi ve onların katılımına önem vermesi gerektiğine dikkat çekmektedir (Bi, Ehrich ve Ehrich, 2012, 394). Konfüçyüs, Analects adlı eserinde liderin, astların küçük hatalarını görmezden gelmesi, değerli ve yetenekli olanların yükseltilmesi ve başarı için astlar ve lider arasında karşılıklı güvenin olması gerektiğine yer vermiştir (Soothill, 1910, 605-892).

M.Ö. 429-347 yılları arasında Antik Yunan'da yaşamış olan Platon, Devlet adlı eserinde, ideal bir rejimdeki mükemmel lideri tanımlamaktan ziyade liderliği, muhafızlar sınıfı ve felsefeciler sınıfı olarak ikiye ayırmış; bu iki sınıfın genel özelliklerini ve sosyal işlevlerini ortaya koymuştur. Platon'a göre ruhları bir düzen içerisinde olmayan kişiler, lider olmamalıdır. Bilgiyi ve hakikati, görüşten ve inançtan ayırabilen iyi eğitimli kişiler, liderlik pozisyonlarında olmalıdır. Liderler, izleyenlerine göre daha ahlâklı olmalı; liderler, tutkuların ve endişelerin ötesine geçip büyük resmi görebilmelidir. Liderin, topluluğu etkili bir biçimde yönetip yönetemeyeceği liderin özelliklerine bağlıdır. Zira zevk, para, onur ve güç tarafından motive olmayan filozof krallar, kendi arzuları doğrultusunda gücü kullanmaz ve arzularını kontrol ederler (Williamson, 2008, 398-402).

Niccoló Machiavelli 1532 yılında yazdığı Hükümdar adlı eserinde, bireyin devletten üstün olduğu düşüncesinin elverişsiz olduğunu ve gerçeği yansıtmadığını ifade etmiştir. Devletin önceliği, yurttaşlarının özgürlüğünü koruyacak biçimde devletin özgürlüğünü güvence altına almaktır. Ülkenin güvenliği alınacak bir karara bağlı olduğunda, adalet ya da adaletsizlik, nezaket ya da zulüm, övgüye değer davranış ya da alçaltıcı davranış göz önünde bulundurulmadan harekete geçilmelidir (Harris, 2010, 132). Machiavelli, ahlâk ile savaş hâlindedir. Bu, liderlerin küçümseyici ve ahlâk dışı bakış açısını benimsemeleri, önce kendilerini düşünmeleri ve "amaca giden her yolun mübah