

MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA GENEL BİR BAKIŞ¹

A GENERAL OVERVIEW OF MODERN LEADERSHIP APPROACHES

Beyza ERER

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
beyzaerer@selcuk.edu.tr, Konya/Türkiye

Ebru DEMİREL

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
ebrudemirel@nevsehir.edu.tr, Nevşehir/Türkiye

ÖZET

Liderlik, insanların birlikte yaşamaya başladıkları günden beri var olan ve niteliği her zaman merakla araştırılan önemli bir konu olmuştur. Günümüzde her alanda hızlı değişimlerin yaşanması, teknolojinin sürekli gelişim göstermesi, bireylerin bilgi seviyesinin artması ve sosyo-ekonomik gelişmelerin süreklilik arz etmesi yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Değişen yönetim anlayışları ile birlikte liderlik yaklaşımları da değişim göstermekte olup ortaya yeni yaklaşımlar çıkmaktadır. Bu nedenle, tarih boyunca araştırmacılar etkili liderliği tanımlamak için çok çaba sarf etmiş ve birçok yaklaşım geliştirmiştir. Literatürde hem geleneksel liderlik yaklaşımları hem de modern liderlik yaklaşımlarıyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak hızlı bir değişim ve dönüşümünün yaşandığı günümüzde, yönetim alanında da yaşanan değişimler ile birlikte geleneksel liderlik yaklaşımları etkisini kaybetmeye başlamış ve bunun sonucunda modern liderlik yaklaşımları önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak liderlik kavramını açıklamak ve günün ihtiyaç ve taleplerine daha çok cevap verebilen modern liderlik yaklaşımlarını inceleyerek yazına katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Modern Liderlik

ABSTRACT

Leadership is an important issue that has always existed since the day people started living together and is always curiously investigated. Today, rapid changes in every area, continuous improvement of technology, increase in the level of knowledge of individuals and continuity of socio-economic developments lead to appear new management perceptiveness. Changing management approaches have brought new leadership approaches. Therefore, researchers have made a great effort to define effective leadership and has developed many approaches throughout history. There are many studies about both traditional leadership approaches and modern leadership approaches in the literature. However in today's world of rapid change and transformation, traditional leadership approaches have begun to lose their influence along with changes in management and as a result modern leadership approaches have begun to gain importance. In this context, the purpose of this study is to explain the concept of leadership in parallel with the changes and developments and to contribute to the literature by examining modern leadership approaches which can respond more to the needs and demands of the day.

Key Words: Leadership, Leadership Approaches, Modern Leadership

1.GİRİŞ

İnsanlar asırlardır topluluk halinde yaşamlarını sürdürmeye devam etmişlerdir. Yaşamlarına devam ederken ortak amaçlar, hedefler ve normlar oluştururken öncü kişiler ortaya çıkmış ve diğerlerini yönlendirmiştir. Bu durum kuşaklar boyunca devam etmiş ve hep daha yetenekli ve güçlü önderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tarih boyunca kabileler, ordular ve devletler farklı liderler tarafından yönetilmiş ve her bir liderin farklı özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda,

¹ Bu çalışma, 4-7 Ekim 2018 tarihinde gerçekleştirilen 2. Uluslararası GAP İşletme Bilimleri ve Ekonomi isimli kongrede sözlü olarak sunulmuş olup, aynı çalışma genişletilmiş ve çalışmanın özeti bildiri kitabında yer almaktadır

liderlik geçmişten günümüze kadar her dönem yönetim biliminin temel konuları arasında yer almaktadır.

Liderlik yüzyıllardır görülmesi nedeniyle araştırmalara konu olan ve tartışılan bir kavram haline gelmiş ve bu durum farklı liderlik yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. Liderlik konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, her dönemde ve her yerde geçerli olmayan, duruma, zamana ve şartlara göre değişen liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumsal, siyasal, teknolojik ve ekonomik alanda sürekli bir değişimin yaşanmasıyla birlikte geleneksel liderlik yaklaşımları yetersiz kalmış ve modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu kapsamda çalışmada, modern liderlik yaklaşımlarına kuramsal bir bakış açısı sunmak amaçlanmaktadır. Çalışmada öncelikle liderlik kavramı ve özelliklerine yer verilmiş daha sonra modern liderlik yaklaşımları açıklanmaya çalışılmıştır.

2. LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik çok eski çağlardan beri her dönem önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçük kabileler iyi liderler sayesinde hayatta kabilmişler, büyük ordular birçok zaferi iyi liderlerin öncülüğünde kazanmışlar ve birçok güçlü devlet hep iyi liderlerin yönetimiyle varlıklarını devam ettirmişlerdir. Günümüzde ise büyük şirketler, liderlik yetenekleri parlak olan kişilerce güçlü hale getirilip dünya ekonomisinde yerlerini almışlardır (Dagistan, 2013: 22). Böylece liderlik, yaşamın farklı alanlarında kullanılmış ve her alan kendi özelliklerine göre farklı liderlik tanımlamalarında bulunmuştur.

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yeri olan ve tek bir boyutta ele alınamayacak kadar yoğun bir dünyası olan liderliğe ilişkin yapılmış olan tanımlar şu şekildedir:

- ✓ **Bass** (1990, s.20) “Genel anlamda liderlik, bir grubun beklentilerini karşılamak, sorunlarını çözmek ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için grubun yetkinliğini başlatan ve sürdüren bir süreç olmakla birlikte grup üyeleri arasında etkileşimi artırma yeteneğidir.”
- ✓ **Werner** (1993, s.17) “Lider, belirli bir durum, zaman ve şartlar altında örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla kişileri özendiren, onlara tecrübelerini aktaran ve onların yönetimden memnun kalmalarını sağlayan kişi olarak nitelendirilirken; liderlik ise örgütsel hedeflere ulaşmada grupsal eylemleri etkileme sürecidir.”
- ✓ **Henlud et al.** (2003, s.123) “Karmaşık bir performans alanı olan liderlik, örgütsel ve kişiler arası problemlere çözüm bulma becerisidir.”
- ✓ **Eren** (2008, s.431) “Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler için bir araya getirme ve bu hedeflere ulaşmak için onları eyleme geçirir.”
- ✓ **Özkalp ve Kirel** (2010, s.309) “Liderlik, belli şartlar ve durumlar altında amaçlara ulaşabilmek için daha önceden belirlenmiş olan değerleri, izleyenlere benimsetmek amacıyla onların tutum, davranış ve düşüncelerini etkileme sanatıdır.”
- ✓ **Daft and Marcic** (2011, s.381) “Liderlik, hedeflere ulaşma noktasında izleyicileri etkileme yeteneğidir.”
- ✓ **Koçel** (2011, s.569) “Belirli koşullar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecine liderlik denir.”

Yukarıda yer alan tanımlardan yola çıkarak liderliği bir süreç olarak ifade etmek mümkündür. Bu süreçte liderlik tanımlarında ortak üç unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlar; i)Ortak bir amaç ve hedef, ii)Amaca ve hedefe ulaşacak olan izleyici grubu ve iii)İzleyiciyi ve faaliyetleri yönlendirecek kişidir.

3. LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Liderleri diğer kişilerden farklılaştıran bazı özelliklerinin olduğu yadsınmaz bir gerçektir. Bu durum, bu tarz özelliklere sahip olmayan kişilerin asla lider olamayacağı veya bu özelliklere sahip herkesin lider olabileceği anlamına gelmemelidir. Burada üzerinde durulacak temel husus, yapılan araştırma ve çalışmalarda lider olan kişilerin ortaya çıkan ortak özellikleri olmalıdır.

Liderlik her ne kadar birçok özellik gerektirse de öncelikle bir istek meselesidir. Yani lider olmayı isteyen bir kişinin önce lider olmayı arzu etmesi sonrada daha iyi lider olmanın yollarını sürekli araştırması gerekir. Her şeyden önce iyi bir liderde; dürüstlük ve saygınlık, dinleme ve algılama, sorumluluk alma ve karar verme gibi temel özellikler bulunmalıdır (Doğan, 2007: 34). Bu temel özelliklerinin yanı sıra liderlik ile ilgili birçok özellikten bahsetmek mümkündür. Bu özellikler; vizyon ve özgüven sahibi olma, etrafındaki kişileri etkileyebilme, alanında uzman bilgiye sahip olma, şahsına münhasır, yardımsever, empati kurabilme, azimli ve sabırlı olma (Feyerherm and Rice, 2007: 347; Cüceloğlu, 2016: 201-203). Tüm bu özellikler ile birlikte liderlerin sahip olması gereken bazı evrensel özelliklerde bulunmaktadır. Söz konusu evrensel özellikler aynı zamanda etkin liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Pazarbaş, 2012: 16):

- ✓ Ufku geniş, heyecanlı ve istekli bir okuyucu olmak,
- ✓ Yüksek kaliteli ve pratik grup iletişimi kurmak,
- ✓ Çok iyi adapte olmak ve zamanı iyi kullanmak,
- ✓ Baskı altında bile denetimini kaybetmeyerek kendi kendini disipline etmek,
- ✓ Tekrarlayıcı hatalardan kaçınmak,
- ✓ Alçak gönüllü ve iyimser olmak,
- ✓ Fırsatları değerlendirmek.

Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü gibi, liderlik birden fazla özelliği olan, ucu açık, sosyal ve her zaman gelişmeye açık bir süreçtir. Lider kendini geliştirdikçe, daha fazla bilgi ve fikir sahibi olacağından bu özelliklere daha fazlalarını eklemek mümkündür. Ayrıca her liderin bu özelliklerin hepsine sahip olmasını beklemek yanlış olur. Çünkü kimi zaman lider vasfındaki kişilerin yukarıda açıklanan çoğu özelliğe sahip olmadığı veya birkaçına sahip olarak yine de diğer kişileri etkilediği görülmektedir. Bu tarz liderlerin; dürüst, samimi, kararlı, iletişime açık ve dışa dönük olması, özgüveni yüksek olması ve bunu takipçilerine hissettirmesi, takipçilerini hedefe ulaşma noktasında motive etmesi ve onları eyleme geçirmesi başarıları açısından oldukça önemlidir.

4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE ÖZELLİKLERİ

Sürekliliği hız kesmeden devam eden değişimler ve yenilikler karşısında geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla bu sürece ayak uydurabilmek imkânsız hale gelmiştir. Çünkü günümüzdeki ortam eskisinden daha çok belirsizlik ve risk barındırdığından dolayı insanları etkilemek ve yönlendirmek artık kolay olmamaktadır. Bu nedenle liderlik ile ilgili yeni bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Modern liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilen bu yeni yaklaşımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

4.1.Stratejik Liderlik

Strateji, hedeflenen uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için belirlenmesi gereken plan, politika ve programlar için yol gösteren rehberdir. Günümüz yoğun rekabet ortamında vizyonu olmayan örgütlerin sürekliliğini sağlaması çok zordur. Bu nedenle strateji hedefe ulaştıracak bir yol olup, bu yolda örgütün hedeflere ulaştıracak kişi ise stratejik liderdir (Serinkan, 2005: 91). Stratejik liderlik, gelecek oluşturmak için öngörü, vizyon, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve diğer kişiler ile çalışabilme becerileridir (Ireland ve Hitt, 2005: 63-65).

Stratejik liderlik, örgütün tamamını ilgilendiren ve üst düzey yöneticilerin uygulamalarını gerektiren bir yaklaşımdır (Worden, 2003: 32). Liderlik için ihtiyaç duyulan bütün özellikler stratejik liderlik içinde geçerlidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 374). Ancak liderliğin daha özel ve karmaşık hali olan stratejik liderlik yaklaşımında, stratejik bir liderin sahip olması gereken temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Swayne vd., 2006: 37):

- ✓ Örgütün tüm kademelerindeki kişileri stratejik yönetim sürecine dâhil eder.
- ✓ Mevcut örgütlenmeden ziyade geleceği yönetir.
- ✓ Düzenli bir şekilde çalışanları ile konuşur, onları anlamaya çalışır ve sorunlarını dinler.
- ✓ İnsanların hata yapmasına izin verir. Çünkü başarıya ulaşmak için çabalamak gerekir.

- ✓ Örgütün her kademesinde liderler yetiştirir.
- ✓ Her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünmekten ziyade, örgütteki diğer kişilere en iyi kararları verebilmeleri için güvenir.
- ✓ Stratejik plana katkıda bulunmak ve geliştirmek isteyen kişilere öncülük eder.
- ✓ İşlerin devam etmesi için zaman tanır.
- ✓ Davranışları ile örnek olur ve sorunları çözmek için çalışanları yetkilendirir.

4.2.Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, liderin bireysel çıkarlarının ötesine geçerek örgütteki diğer kişilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme ve onlara profesyonelce yardım etme olarak tanımlanmaktadır (Usta, 2016: 53). Hizmetkâr liderler, izleyicilerine yardım ederek kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlar. Onların gereksinimlerini, isteklerini karşılayabilmek ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için birebir iletişime geçer (Liden vd., 2008: 162). Bununla birlikte, izleyicilerinin başarıları hizmetkâr lideri tatmin etmek için yeterlidir. Bu durumu fark eden izleyici liderine ve liderinin vizyonuna bağlanarak tamda bu noktada ondan etkilenmeye başlamaktadır (Spears, 2005: 5).

Hizmetkâr liderde bulunması gereken özellikler; iyi bir dinleyici olma, empati kurabilme, karşısındaki kişinin kusurlarını kapatma, bilinçli davranışlar sergileme, güçlü ikna yeteneğine sahip olma, ileri görüşlü, koruyucu olma, kişilerin gelişimine yardımcı olma ve birliktelik oluşturma olarak sıralanmaktadır (Russell ve Stone, 2002: 146).

4.3.Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir örgütün değerlerini, içinde bulunduğu durumu ve ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan, çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirerek örgütü istenilen geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (Bozkurt, 2009: 478). Vizyoner liderlik ise, vizyona odaklanmaktır. Bu bağlamda vizyoner liderlik, örgütün tamamı ya da bir bölümü için güvenilir ve gerçekçi bir gelecek oluşturabilme yeteneğidir (Robbins, 2000: 14).

Vizyoner liderlerin, başarılı olabilmeleri için üstün analiz ve sentez yapabilme yeteneği ile güçlü hayal gücüne ve sezgilere sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü ancak bu şekilde sorunları ortadan kaldırarak fırsatları çoğaltacak fikirler geliştirebilecektir. Vizyoner liderin geleceği görmesinin yanı sıra bu yolda ilerleyebilmesi de oldukça önemlidir. Hedef belirlendikten sonra, o hedefe en kısa yoldan ulaşarak başarıyı yakalamak için çaba sarf etmelidir (Doğan, 2007: 97-98). Vizyoner lider, bütün bunları yaparken oluşturduğu vizyonunu izleyicileri ile paylaşır. Bu nedenle, vizyoner liderlik yeteneğine sahip liderler günümüz örgütlerin ihtiyaç duyduğu lider tiplerinden biridir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 5).

Vizyon sahibi liderlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: yargılama, analiz yapabilme ve stratejik düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olmak ve mevcut zamanı yapılandırabilme; içgüdü, sezgisi ve sentez yeteneğine sahip olmak; olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama; değişimden korkmamak ve tüm bunları yaparken alçak gönüllü olmak (Bulut ve Uygun, 2010: 34).

4.4.Etkileşimci Liderlik

Liderlik alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde etkileşimci liderliğin farklı başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Etkileşimci liderlik; transaksyonel, işlemci, eylemsel, işe dönük, örgütsel ya da edimsel liderlik olarak da nitelendirilmektedir.

Etkileşimci liderlik, liderlerin beklentilerini karşılayan ve belirlenen hedeflerine ulaştıktan sonra tanınma, takas ya da ödüller şeklinde takipçilerin ihtiyacını karşılayan bir liderliktir (Hussain vd., 2017: 3). Lider ve izleyici arasındaki ilişki bir tür karşılıklı bağımlılık ilişkisidir. İzleyicilerin ilk dürtüsü, liderlerinin taleplerini karşılamaktır. Bununla birlikte liderlerde genellikle izleyicilerin beklentilerini dikkate alır. Etkileşimci liderlikte, önemli olan izleyicilerin değişen gereksinimlerini liderin karşılamasıdır (Gül ve Çöl, 2003: 12). Bu nedenle, izleyicilerin faaliyetlerini daha verimli ve etkin olmasını sağlamak ya da iyileştirmek için ödüllendirme uygulaması çokça kullanılmaktadır.

Ancak etkileşimci liderler her ne kadar yüksek performansı ödüllendirse de, izleyicilerin performanslarının düşük seviyede kalması ya da hata yapmaları durumunda izleyicileri ceza yoluyla motive etmektedir (George ve Jones, 2011: 358).

Etkileşimci liderlik özelliğine sahip olan kişiler geçmişte yaşamış oldukları olumlu ve faydalı tecrübeleri ve büyüklerinden edindiği gelenekleri sürdürme eylemindedirler. Bu liderlik yaklaşımı geleneksel davranış göstermekle birlikte aynı zamanda politika ve hedeflerini yenilik yapma üzerine kurarak atılımcı bir yapı da sergilemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Geleneksel ve atılımcı bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlerin diğer temel özellikleri ise şunlardır (Ören, 2006: 62):

- ✓ İzleyicilerin performanslarına önem verir.
- ✓ İzleyicilerin görev tanımlarını yaparak, görevlerini en etkin bir şekilde nasıl yapmaları gerektiğini açıklar.
- ✓ İzleyicilerin geçmişten gelen faaliyetlerinin daha etkin ve verimli olması veya iyileştirilmesi için iş yaptırma yolunu seçer.
- ✓ İzleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yetenekleri ile çok az ilgilenir ve onlardan istenileni yapmasını bekler.

4.5.Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde her alanda hızlı değişim ve gelişmeler yaşanmakta, bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Bu dönüşüm ve değişim örgütleri sürekli adaptasyona zorlamaktadır. Bu da geleneksel uygulamalara bağlı liderlerden ziyade dönüşümcü liderler vasıtasıyla gerçekleşebilmektedir (Şengöz, 2015: 75). Dönüşümcü liderlik, bir örgütün amaçlarının ve liderin vizyonunun içselleştirildiği ve takipçilerinin ötesinde performanslar elde ettiği bir noktaya, takipçilerin tutumları, inançları ve değerlerinde önemli değişiklikleri etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gomes, 2014: 14). Değişim ve insan odaklı bir yaklaşım olan dönüşümcü liderlikte amaç, kişiler üzerinde bir dönüşüm yaratarak örgütün değişimini ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamaktır (Celep, 2004: 23).

Dönüşümcü liderler, örgütlerin gelecekte arzuladıkları konuma gelmesi için öncelikle yeni bir vizyon oluşturur, oluşturulan yeni vizyon ile birlikte gerekli kurumsal şartları da oluşturarak çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedir (Aksaraylı, 2015: 110). Bunu yaparken de izleyicilerini bir amaç doğrultusunda sürekli daha iyisini yapmaları için motive etmektedir. Bu motivasyon davranışların biçimlendirilmesi ile gerçekleşmektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, izleyicilere amaçlara ulaşmanın oldukça değerli bir olgu olduğunu benimsetmeye çalışmaktadır (Aslan, 2013:175). Bu bağlamda, gerçek bir dönüşümcü liderin sahip olması gereken temel özellikler (Cömert, 2004: 9-10):

- ✓ Zamanı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
- ✓ Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı,
- ✓ Bugünden ziyade yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- ✓ Değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- ✓ İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici,
- ✓ Her durum, her iş ve herkes için değişebilecek bir liderlik yaklaşımı değil, gerektiğinde duruma, yapılacak işe ve izleyenlere göre değişen ve değiştiren liderliktir.

4.6.Karizmatik Liderlik

Max Weber tarafından ortaya atılan karizmatik liderlik yaklaşımı, izleyicilerin liderlere olağanüstü nitelikleri (karizma) nasıl atfettiklerini anlatmaktadır. Weber karizmayı; doğaüstü, insanüstü veya istisnai güç ve özellikler nedeniyle bireyleri diğerlerinden ayıran kişisel özellikler olarak nitelendirmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 387). Söz konusu özelliklere sahip karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, takipçilerin ya da izleyicilerin hayatlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran,

misyon duygusu uyandıran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlanmaktadır (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Karizmatik liderlik, çoğunlukla kriz ve kargaşa anında ortaya çıkan, kurtarıcı ve insanüstü özelliklere ve güçlü bir kişilik yapısına sahip bireylerde tespit edilen bir liderlik tarzıdır. Bu tarzı benimseyen liderlerde olan güçlü kişisel özellikler; kendine güvenme, cesur olma, izleyicide gıpta yaratma, inandırma yeteneği ve güdülemedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Ayrıca karizmatik liderler, izleyicilerin fikirlerini önemseyerek ve sorunlarını dinlemeye çalışarak takipçilerin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri için çaba göstermektedir. Dolayısıyla izleyiciler lidere karşı sevgi ve şefkat besler, istekli bir şekilde işlerini yapar ve örgütün vizyonuna ulaşmasında kişisel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004: 216).

4.7.Otantik Liderlik

Son dönemlerde yaygınlaşmaya başlayan otantik liderlik etik ve ahlaki değerleri kapsayan bir yaklaşımdır. Otantiklik kavramı; bireyin kişisel tecrübelerine, duygularına, düşüncelere, ihtiyaçlara, isteklere veya inançlara sahip olması ve kendi içyapısıyla uyumlu bir biçimde gerçek duygularıyla davranmayı ifade eder (Avolio ve Gardner, 2005: 320). Yani kişinin duygu ve düşünceleri ile göstermiş oldukları davranışların uyumlu olması otantikliğin esasını oluşturmaktadır.

Otantik lideri; kendi güçlü ve zayıf yönlerini farkında olan, düşünceleri ile davranışları paralel olan, takipçilerinin hassas olduğu konuları bilmesine rağmen doğruluktan ve içtenlikten vazgeçmeyen, etrafındaki kişilere güven, umut ve iyi enerji vererek onları motive eden, problemleri önyargılarıyla değil doğru bilgilere dayandırarak çözümleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). Otantik liderlik samimiyet, gerçekçilik ve doğallık üzerine inşa edilmiştir. Bu tarz liderler, çevrelerinde tek tip kendini oyalayan kişiler bulundurmamak yerine yaratıcı fikirleri olan kişileri bulundurmamayı ve çeşitlilik içeren bir ortamda uyuma ulaşmayı amaçlar (Yahyağil ve Booms, 2010).

Otantik liderliği dört temel özelliği ile ele almak mümkündür. Bu özellikler (Walumbwa vd., 2008: 95:

- ✓ Özfarkındalık seviyeleri yüksektir,
- ✓ Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirir,
- ✓ İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahiptirler,
- ✓ Diğer kişilerle ilişkilerinde şeffaftır.

4.8.Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, 2000'li yılların başında Birleşik Krallık'ta kültür politikası ve eğitiminde önemli bir kavram haline geldi. Sektörel ihtiyaçlar ve bağlamda önemli değişikliklere rağmen, önemli ölçüde kamusal ve özel yatırımlar çekmiştir ve şu anda uluslararası olarak kalkınma programları için önemli bir odak noktası olmaya devam etmektedir (Price, 2017: 5).

Kültürel liderlik, bir sistem ya da örgütün geleceğe ilişkin olarak, bir dönüştürme hareketinde bir örgütün, sistemin veya topluluğun kültürünün dönüştürülmesine odaklandığında etkili olabilmektedir. Kültürel dönüşüm sırasında, örgüte, sisteme veya topluluğa egemen olan kültür ve değerlerin değiştirilip dönüştürülmesi en önemli unsurdur (Aksu vd., 2003: 493). Bu dönüşüm yavaş yavaş ilerleyen bir süreçtir. Ancak ani krizler, liderin değişmesi, örgütün henüz yeni ve küçük olması, kültürün yeterince yerleşmemiş olması ve toplumsal talepleri karşılayamaması gibi nedenler dönüşümü hızlandırabilir. Ayrıca, kültürel dönüşümde kültürün unsurları olan inançlar, değerler, semboller ve uygulamaları bir bütün olarak düşünmek gerekir. İnanç ve değerlerin değişimi daha zorken sembol ve uygulamaların değişimi daha kolaydır (Şişman, 2007: 38).

Kültürel liderler; özgün fikirlere, bilgiye ve kültürel tarihe sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı, takipçilerin içsel bütünleşme ve dış çevreye uyum sağlama konusunda önemli bir etki gücüne sahiptirler. Bu tarz liderlerin özgüveni yüksek olmakla birlikte dünyaya, örgütlere, bireylere ve ilişkilerin doğasına ait önemli varsayımları bulunmaktadır (Schein, 1997: 213).

4.9. Ruhsal Liderlik

Son zamanlarda iş ortamında yaşanan aşırı stres, internet kullanımının artmasıyla meydana gelen makineleşme, kapitalizm sonucu ortaya çıkan hızlı tüketim anlayışı, hızlı bir şekilde bilgiye erişimin getirmiş olduğu anlık haz duygusu ve bireyin hissetmiş olduğu yalnızlık duygusu ve toplumdan uzaklaşma ruhsal liderliğin temelini oluşturmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173). Ruhsal liderlik, takipçilerin ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Takipçilerin örgüte olan bağlılıklarını artırmak için söz konusu ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu bağlamda, ruhsal liderlik “fark yaratma, anlamlandırma, anlaşılma ve takdir edilme yoluyla bireylerin ruhsal yaşantılarına anlam kazandırabilecek ve güdüleyecek değer, tutum ve davranışları bir araya getiren bir liderlik” yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Fry, 2003:694).

Ruhsal liderler; etik ve prensip sahibidir, takipçilerine güvenir ve değer verir, takipçiler arasındaki bağlılığı güçlendirir ve birbirlerine güvenmeleri için güdüler, takipçilerin hayatlarını anlamlı kılmaları için kalplerini kullanırlar, gelişim ve değişimin önündeki engelleri kaldırarak verimliliği arttırmaları, kendileri dâhil olmak üzere çevresindekilerini değiştirirler ve takipçilerin mantıkları ile duyguları arasında köprü kuran değerler ile liderlik yaparlar (Bozkuş ve Gündüz, 2016: 406). Ruhsal liderin sahip olduğu özellikler dikkate alındığında, bu tarz liderlerin dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik yaklaşımlarını benimseyen ve takipçilerin gelişimi için çabalayan kişiler olduğunu söylemek mümkündür.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Liderlik ilgili literatürde günümüzün en çok araştırılan konuları arasında yer almaktadır. Liderliğe gösterilen bu ilginin hiçbir zaman bitmeyeceği ve gelecekte daha da önemli hale geleceği düşünülmektedir. Çünkü lider ve liderlik kavramı, tarihin en eski dönemlerinden beri topluluklar, örgütler ve işletmeler için her zaman önemli ve yol gösterici olmuştur.

Zamanla her alanda yaşanan değişim liderliğin tanımında ve liderlik ile ilgili yapılan yaklaşımlarda da değişikliğe yol açmıştır. Liderlik hakkında yapılan tanımlamalar incelendiğinde klasik dönemde lider, izleyicilerin fikirlerine, hareketlerine ve eğilimlerine hükmeden ve kurallarını hiyerarşik yapıya göre belirleyen bir yönetici olarak nitelendirilmiştir. Ancak 20.yy’a gelindiğinde lider kavramı yönetici kavramından ayrılmış ve izleyicileri ortak bir amaç doğrultusunda beraber çalışmaya inandıran ve hedeflenen amaca ulaşırken izleyiciyi yönlendiren ve etkileyen kişi olarak tanımlanmıştır.

Değişimin hızlandığı ve belirsizliğin giderek arttığı dünya düzeni ile birlikte istek ve ihtiyaçların da değişim göstermesiyle farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Günümüzde bu yaklaşımlar modern liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilmektedir. Her liderlik yaklaşımının uygulanabileceği ortam ve şartlar birbirinden farklılaştığından dolayı her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir modern liderlik yaklaşımından bahsetmek mümkün değildir. Bu bağlamda, modern liderlik yaklaşımlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında örgütün faaliyet alanı ve konusu, örgütün bulunduğu ortam, örgüt kültürü, izleyicilerin niceliksel ve niteliksel özellikleri, zaman kısıtı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bununla birlikte modern liderlik yaklaşımlarından hangisi benimsenirse benimsensin, izleyiciler liderlerinden; adil ve dürüst olma, güven verme, yol gösterici ve hoş görülme olma, moral verme, motive etme, paylaşımcı ve yeniliğe açık olma gibi davranışlar sergilemelerini beklemektedir. İzleyicilerin bu beklentilerini karşılayabilmek için günümüz liderlerin insan odaklı, esnek, yaratıcı, ileri görüşlü, güdüleyici ve tarafsız olması, empati kurabilmesi ve sürekli değişimi şekillendirmesi gerekir.

KAYNAKÇA

Aksaraylı, M.F. (2015). “Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(12):110.

Aksu, A.; Şahin, F.N. & Şahin, İ. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 36:493.

- Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Aykan, E. (2004). “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”, 17(2):216.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(58):173.
- Bass, B.M. (1990). Bass Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, The Free Press, New York.
- Bozkurt, T. (2009). “Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Ara Değişken Olarak Rolü, Kuramsal Bir Tartışma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, 478, Eskişehir.
- Bozkuş, K. & Gündüz, Y. (2016). “Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi”, 24(1):406.
- 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, 34.
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara,
- Cüceloğlu, Doğan (2016). İçimizdeki Biz, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cömert, M. (2004). “Dönüşümcü Liderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, Malatya.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3:52.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). Management: The New Workplace, South-Western Cengage Learning, USA.
- Dağıstan, U. (2013). “Bilgi Çağı ve Modern Liderlik Teorileri”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (11. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Feyerherm, A.E. & Rice, C.L. (2002). “Emotional Intelligence and Team Performance, The Good, The Bad and The Ugly”, The International Journal of Organizational Analysis, 10(4):347.
- Fry, L.W. (2003). “Toward a Theory of Spiritual Leadership”, The Leadership Quarterly, 14:694.
- Gomes, A.R. (2014). “Transformational Leadership: Theory, Research and Application to Sports”, (Ed. C. Mohiyeddini), Contemporary Topics and Trends in the Psychology of Sports, Nova Science Publishers, New York.
- 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, 3:12.
- Hedlund, J.; Forsythe, G.B.; Horvath, J.A.; Williams, W.M.; Snook, S. & Sternberg, R.J. (2003). “Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders”, The Leadership Quarterly, 14(2):123.
- Hussain, S.T.; Abbas, J.; Lei, S.; Haider, M.J. & Akram, T. (2017). “Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior”, Cogent Business & Management, 3.

- 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):63-65.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Zhao, H. & Henderson, D., (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *Leadership Quarterly*, 19(2):163.
- 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*, 10:405.
- Ören, S.A. (2006). "Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Pazarbaşı, M. (2012). "Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,
- Price, J. (2017). "The Construction of Cultural Leadership", *Encatc Journal of Cultural Management&Policy*, 7(1):5.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, (6th. Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Russell, R.F. & Stone A.G. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model", *Leadership&Organization Development Journal*, 23(3):146.
- Schein, E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, JosseyBass, San Fransisco.
- Serinkan, C. (2005). "İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(50):91.
- Spears, L.C. (2005). "The Understanding and Practice of Servant- Leadership", *School of Leadership Studies*, Regent University, 5.
- Swayne, L.E.; Duncan W.J. & Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*, (5. Edition), Blackwell Publishing, Cornwall.
- Şengöz, M. (2015). "Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler* (2. Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tanrıverdi, H. & Paşaoğlu, S., (2014). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50):5.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14):6.
- Tütüncü, Ö. & Akgündüz, Y. (2014). "Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2):168.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (4. Baskı), Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 34(1):95.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev.: Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.

Worden, S. (2003). "The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital", *Journal of Business Ethics*, 46:32.