

İş Odaklı Liderlik Yerine İnsan Odaklı Liderlik 8

Hacer Orun Kavak¹

Özet

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde bireylerin davranışlarını etkileyerek yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Zamanla değişen toplumsal ve örgütsel dinamiklerle birlikte liderlik anlayışları gelişmiş ve farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Geleneksel liderlik, otorite ve görev merkezli uygulamalara dayanırken, modern liderlik yaklaşımları insan odaklı, katılımcı ve dönüştürücü unsurları ön plana çıkarmaktadır. İş odaklı liderlik, üretkenlik ve verimlilik üzerine yoğunlaşırken; insan odaklı liderlik ise çalışanların motivasyon ve gelişimini merkeze alarak sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmayı hedeflemektedir. İş odaklı liderlik, kısa vadede verimlilik üzerinde olumlu etkilerin oluşmasında etkili olsa da, uzun vadede çalışan bağlılığı ve memnuniyetinde azalmaya yol açabilmektedir. İnsan odaklı liderlik ise, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılık ve dayanışmanın artırılmasında olumlu etkiye sahiptir. Modern iş dünyasında, örgütlerde hem sonuçlara hem de sürece değer veren liderlik yaklaşımlarının önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin yalnızca hedef belirleyen değil, aynı zamanda ilham veren, dinleyen ve destekleyen bireyler olmaları beklenmektedir.

Bu çalışmada, son yıllarda önemi artan liderlik kavramı, tarihsel gelişimi, iş odaklı liderlik yaklaşımı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı literatür incelemesi şeklinde ele alınmıştır. Literatür taramaları sonucunda, bu iki yaklaşım kavramsal bakış açısı ile ele alınarak, gelecekteki çalışmalara yön vermek için değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

1 Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü horunkavak@mehmetakif.edu.tr, 505 815 2880, ORCID NO:0000-0003-3298-0827

Giriş

Geçmişten günümüze önemini korumuş olan liderlik konusu, alan yazın üzerinde en fazla çalışılan alanlardandır (Chung vd., 2010:3). Her araştırmacının bir lider, liderlik kavramlarını tanımlayan tanımı mevcuttur. Başka bir ifadeyle; hemen her araştırmacı sayısı kadar lider ve liderlik tanımı bulunmaktadır. Liderlik, belli koşullar altında belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kişinin başkasının faaliyetlerini etkileme sürecini ifade etmektedir (Gürer, 2019: 11-14). Liderliğin insanları etkilemesi üzerinde duran tanımlarda liderlik; amaçların başarılması için gösterilen davranışların gruba istekle yaptırılabilmesi için grubu etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:376). Liderlik, bir bireyin, grubun veya örgütün hedeflerine ulaştırılmasındaki süreçte yönlendirmeyi ifade etmektedir (Yıldız vd., 2016). Kısaca liderlik bir bireyi, grubu ve toplumu etkileyebilme sanatıdır (Ayık vd., 2015).

Liderlik kavramı günümüze gelinceye kadar farklı bakış açılarının etkisiyle çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşımların temel amacı liderlik kavramını tanımlamaktır. Ayrıca bu yaklaşımlar kendinden daha önce geliştirilen yaklaşımlara katkı sağlayarak geliştirmeyi hedeflemektedir (Yeşilyurt, 2007: 13).

Örgütsel başarıyı etkileyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilen liderlik kavramına liderlik yaklaşımları uzun yıllardır yol gösterici olmuştur. Günümüze kadar liderlik alanında yapılan ve yapılması sürdürülen çalışmalarda, çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya konmuştur. Bu bağlamda, liderlik yaklaşımları arasında özellikle “iş odaklı liderlik” yaklaşımı, görevlerin planlanması, standartların belirlenmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır (Northouse, 2016: 85). İnsan odaklı liderlik yaklaşımı ise, özellikle 1970’lerden itibaren, Greenleaf’in hizmetkâr liderlik anlayışıyla birlikte gelişmiştir (Greenleaf, 1977: 25). İnsan odaklı liderlik, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına, duygularına ve gelişimlerine öncelik veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider, sadece işleri değil, çalışanların mutluluğunu, motivasyonunu ve psikolojik iyi oluşunu da yönetmektedir (Goleman, 2000: 82). İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, çalışanların duygusal, sosyal ve motivasyonel ihtiyaçlarını dikkate alarak, empati, iletişim ve destekleyicilik gibi insani değerleri önemsemektedir (Northouse, 2016: 95). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanları işlerin tamamlanmasında araç olarak görmek yerine, onların tam potansiyellerini gerçekleştirmelerine destek vermektedir. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, modern organizasyonlarda sürdürülebilir başarı için, örgütsel çıktılara olduğu kadar, çalışanların içsel memnuniyetine, aidiyetine ve gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla insan odaklı

liderlik yaklaşımı hem birey hem de organizasyonlarda olumlu sonuçların ortaya konulmasında vazgeçilmez gerekliliktir. İş odaklı liderlik yerine insan odaklı liderliğe odaklanmak, organizasyonların günümüzün karmaşık dinamiklerine uyum sağlaması ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi açısından önemlidir. Kısaca, insan odaklı liderlik yaklaşımını, çalışanların gelişimine hizmet eden bir süreç olarak da tanımlamak mümkündür. Bu bölümde literatür taramaları sonucunda, liderlik, iş odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik kavramlarının kavramsal perspektiften değerlendirilmesi ele alınacaktır.

1. Liderlik Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Liderlik Yaklaşımları

1. 1. Liderlik: Kavramsal Çerçeve

Liderlik, eski zamanlardan günümüze kadar toplumda ve bireyde her zaman ilgi, heyecan uyandıran bir kavramdır. Sanayi devriminden sonra liderlik kavramı bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır.

Liderlik kavramı, 20.yüzyıldan itibaren yapılan çalışmalarda daha yoğun bir biçimde kullanılmıştır. Liderlik kavramına ait farklı tanımlar mevcuttur (Can,2013: 77).

Liderlik, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir grup insanı bu amaçlar etrafında birleştirebilme ve onları etkileyebilmek için bilgi ve kişilik özelliklerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Tabak vd, 2008).

Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler ve amaçlar etrafında birleştirebilme, bu hedefler ve amaçların başarılmasında gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışların bütünü olarak ifade edilmektedir. Liderlik tarihin her döneminde var olan, hiyerarşik bir doğası olan gelecekte de önemini yitirmeyecek bir kavramdır (Eren,2010: 26-27). Liderlik kavramı, 20. yüzyıldan itibaren yapılan çalışmalarda daha yoğun bir biçimde kullanılmıştır (Can, 2013: 77).

Liderlik kavramı, en genel ifade ile sahip olunan özel nitelikler vasıtasıyla bir grubu, topluluğu etkileyerek organizasyonun amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek olarak tanımlanmaktadır (Kowalski vd.,2020).

Örgütsel hayatın en önemli unsurlarından biri, kişilerarası etkileşimdir. Sosyal etkileşimde başarılı olmak ise, bireylerin güç kazanmalarına ayrıca maddi ve manevi kaynaklara daha fazla ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. (Epitropaki ve Martin, 2013:299). Liderlik, sosyal etkileme yöntemi olarak tanımlanırken (Farh ve Cheng, 2000:84) liderlik yaklaşımlarına olan ilginin, yirmi birinci yüzyılda artmasıyla (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011:249) astları, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini etkileme başarısının anahtarı olarak

yönetimsel etkileycilik kabul edilmiştir (Yukl ve Falbe, 1990:132). Örgüt kuramcıları yıllardır liderlik ve liderlik ile ilgili yaklaşımları farklı bakış açılarıyla incelemiştir (Chung, vd., 2010:3).

1.2. Liderlik Kavramının Temel Unsurları

Liderlik; Liderlik = f (Lider, Takipçiler, Koşullar) fonksiyonu ile ifade edilebilen karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2010:448). Liderlik, bir kişinin bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını etkilediği ve organizasyonu daha uyumlu ve tutarlı hale getirecek şekilde yönlendirdiği bir süreçtir. Liderler bu süreci liderlik bilgi ve becerilerini uygulayarak yürütmektedir. Liderlerin izleyicilerinin davranışları üzerindeki etkisi etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. (Sharma, 2013: 309-318).

Liderlik kavramının genel olarak dört temel unsuru bulunmaktadır:

a. Etki (Influence): Lider, takipçileri üzerinde etkili olmalıdır. Etki, otorite ile değil; güven, karizma ve ikna becerileri ile sağlanmalıdır (Chemers, 2014: 12). Etki, liderin takipçileri üzerinde davranış değişikliği oluşturmasını sağlamaktadır. Bu farklılık liderlik kavramını, yönetim kavramından ayırmaktadır. Yönetim kavramı, otoriter kontrolle sınırlı kalırken liderlik kavramı, gönüllü bağlılık oluşturmayı hedeflemektedir (Kotter, 1990: 103).

b. Amaç (Goal): Liderlik bir süreç olarak belirli bir hedef veya vizyon doğrultusunda gerçekleşmektedir. Rastgele yönlendirme ile değil, stratejik olarak amaç, hedefler belirlenmeli ve buna göre hareket edilmelidir (Robbins ve Judge, 2019: 430).

c. Takipçiler (Followers): Liderliğin varlığı, takipçi kitlesinin aktif varlığına bağlıdır. (Kellerman, 2008: 25).

d. Bağlamsallık (Context): Liderlik, bağlamdan bağımsız değildir. Kültürel, kurumsal ve sosyal yapı liderlik yaklaşımını ve etkinliğini doğrudan etkilemektedir (House et al., 2004: 19).

1.3. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Yaklaşımlar

Liderlik kavramı, tarih boyunca toplumların gelişimiyle değişerek dönüşmüş, kültürel, siyasi ve ekonomik koşulların da etkisiyle farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Liderlik kavramının tarihsel gelişimi literatürde incelendiğinde, bu kavramın başlangıçta doğuştan gelen özelliklere dayandığı düşüncesinden, daha sonra öğrenilebilir becerilere ve bağlamsal etkenlere dayalı bir yapı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir (Northouse, 2018: 3).

Liderlik ile ilgili ilk çalışmaların filozoflar ve düşünürler tarafından yapıldığı ifade edilebilmektedir M.Ö. 551-479 yılları arasında Doğu Çin'

de yaşamış olan Konfüçyüs, Analects adlı eserinde, “ İnsan, kendini kabul ettirmek isterken başkalarını da kabul eder” ifadesine yer vermektedir. Liderin takipçilerini güçlendirmesi ve onların katılımına önem vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Konfüçyüs’ün liderlik öğretisinde, ahlaki, etik ve demokratik ilkelere dayanarak eleştirel yaklaşım söz konusudur (Bi, Ehrich ve Ehrich,2012:394).

Antik Yunan ve Roma’da liderlik kavramının ahlaki erdemlerle ilişkili olduğu belirtilmiş, liderler genellikle kahramanlık ve tanrısal güçlerle özdeşleştirilmiştir. Aristoteles, liderliği etik ve ahlakla ilişkilendirirken, Platon, ideal liderin filozof kral olması gerektiğini savunmuştur (Northouse, 2018: 4). Bu dönemlerde liderlik; bireysel karizma, doğuştan gelen güç ve hiyerarşik statüyle bağ kurularak tanımlanmıştır. Orta Çağ’ da ise liderlik, dini otorite ve feodal yapı içerisinde hiyerarşik olarak ilişkilendirilmiştir. (Burns, 1978:26).

Liderlik kavramı,18.ve 19. yüzyıllarda gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte otoriter yönetim anlayışlarıyla birleşerek daha rasyonel, mekanik ve verimlilik odaklı hale gelmiştir. Frederick Taylor bilimsel yönetim yaklaşımında, liderin iş süreçlerini denetleyerek verimliliği artırmasına odaklanmıştır (Robbins ve Judge, 2017: 360). Bilimsel yönetim yaklaşımında lider, iş bölümü ve denetim ile örgütte otoriteyi kuran bir yönetici olarak görülmektedir.

Sanayi Devrimi, liderlik anlayışında büyük bir kırılma noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kırılma noktası,bilimsel yönetim, otorite ve iş bölümü gibi kavramları ön plana çıkarmıştır (Taylor, 1911:17). Bu dönemde liderlik, yöneticilikle aynı anlamda kullanılmış ve daha çok görev odaklı bir anlayış gelişmiştir. Weber rasyonel otoriteye dayalı liderliği bürokrasi modeli ile açıklamıştır (Weber, 1947:328).

Liderlik yaklaşımları zamanla özellikler yaklaşımı (birey merkezli), davranışsal yaklaşımlar (davranış merkezli), durumsallık yaklaşımı (çevresel değişkenleri dikkate alan) ve daha sonra dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik (birey-grup etkileşimini önemseyen) yaklaşımlarıyla çeşitlenmiştir (Northouse,2018: 17-35).

Özellikler teorisinden sonra araştırmacılar liderlerin hangi davranışları ortaya koyduklarına odaklanmaya başlamıştır. Ohio State Üniversitesi’nde yapılan çalışmalarda, iki temel liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Bu davranışlar, insana yönelik (consideration) ve işe yönelik (initiating structure) davranışlar (Judge et al., 2004, s. 756) olarak belirtilmiştir.

20. yüzyıl süresince özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar liderlik yaklaşımları olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin belirli kişilik özelliklerine (özgüven, karizma, zekâ vb.) sahip olduğunu ileri sürmektedir (Yukl, 2013: 22). Ancak özellikler yaklaşımının liderlik kavramını sabit özelliklerle açıklaması eleştirilmiştir.

Davranışsal yaklaşımlar lider davranışlarını analiz ederek liderliğin öğrenilebileceğini iddia etmiştir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları ise, liderliğin hem görev yönelimli (iş odaklı) hem de ilişki yönelimli (insan odaklı) yönlerinin önemli olduğunu ortaya koymuştur (Yukl, 2013: 48).

1940'lı yıllar ve 1950'li yıllarda liderliğin kişilik özelliklerine ilaveten davranış tarzlarıyla da açıklanabileceği savunulmuştur (Stogdill, 1948: 64). Bu yaklaşımı izleyen araştırmalarda, durumsal faktörlere göre liderliğin etkinliğinin değiştiği ifade edilmiştir (Fiedler, 1967,:40). Durumsal liderlik yaklaşımları, liderin izleyicileri etkileyebilmesi için izleyici grubunun hazır bulunuşluk seviyesine göre davranışlarını düzenlemesi gerektiğini savunmuştur (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2012: 144).

1980 yıllarından itibaren otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi modern yaklaşımlar geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin izleyicilerinin inançlarını ve değerlerini değiştirerek onları daha yüksek ideallere yönlendirmesini vurgulamıştır (Bass ve Riggio, 2006: 5).

Geleneksel liderlik yaklaşımları, üretkenlik, kontrol ve görev başarısına odaklanırken modern yönetim yaklaşımları ise liderin insan unsuru üzerindeki etkisine öncelik vermiştir (Yukl, 2013: 65). Modern liderlik yaklaşımları, hiçbir liderlik biçiminin bütün durumlarda geçerliliğe sahip olamayacağını, bunun yerine hangi durumda hangi liderlik şeklinin ortaya konulması ile ilgili değişkenlerin belirlenmesinin önemine dikkat çekmişlerdir (Nortcraft ve Neale, 1990:431). Postmodern liderlik yaklaşımlarında ise çok seslilik, çeşitlilik ve etik kavramları ön planda görülmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000: 553).

Günümüze kadar liderlik anlayışı büyük bir dönüşüm geçirmiştir. İlk dönemlerde liderliğin doğuştan gelen özelliklerle sınırlı olduğu düşünülürken, zamanla davranışsal, durumsal ve etik unsurların da önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Liderlik literatürü, tarihsel süreç içinde birçok liderlik yaklaşımıyla zenginleşmiştir. Liderlik yaklaşımları, hem toplumsal hem de örgütsel gelişmelerle beraber önemli dönüşümler geçirerek günümüze kadar gelmiştir.

2. İş Odaklı Liderlik

İş odaklı liderlik ilk kez, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yürütülen davranışsal liderlik çalışmalarında sistemli olarak sınıflandırılmıştır. Bu liderlik yaklaşımında liderler; görevleri tanımlama, standartları belirleme, zaman çizelgeleri oluşturma, performansı izleme ve çıktı üretmeye odaklanmışlardır (Yukl, 2013: 53).

İş odaklı liderlik, bir liderin organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çalışanların motivasyonunu sağlama, destekleme ve yönlendirme becerisini ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, verimlilik, performans, etkinlik ilkelerine bağlı olarak sonuca odaklanmayı hedeflemektedir. İş odaklı liderlik yaklaşımı, hedef odaklı olarak çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı benimsemektedir. İş odaklı liderliği benimseyen liderler, hedef ve amaçların net bir şekilde benimsenmesi, iş süreçlerinin optimize edilmesi, stratejik planlamaların oluşturulması ve geliştirilmesi hususunda yetkinlik göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, hedeflere ulaşma sürecinde hayati bir rol üstlenerek, liderlerin karar alma, iletişim kurma ve güven ortamı oluşturma sürecindeki önemli becerilerini içermektedir (Yukl, 2012; Northouse, 2018).

İş odaklı liderlik yaklaşımının, organizasyonlar için önemli avantajları;

-Hedeflere Ulaşma: İş odaklı liderlik yaklaşımında, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmede, hedeflerin net ve açık bir biçimde ortaya konması organizasyonun başarılı olmasında oldukça önemlidir (Kotter, 1996).

-Artan Verimlilik: Hedef odaklı bir kültürü benimsemek, iş süreçlerinin verimliliğinin artırılmasında ve kaynakların daha etkili kullanılmasında son derece önemlidir. Bu yaklaşım da organizasyonun genel performansını arttırmada etkilidir (Zaccaro ve Klimoski, 2001).

-Çalışan Motivasyonu: İş odaklı liderlik, çalışanların katkılarının değerli olduğunu hissetmelerine, çalışan motivasyonunun yükseltilmesine önem vermektedir. (Goleman, 2011).

-Rekabet Avantajı: İş odaklı liderlik, hedef odaklılığı benimsediği için organizasyonların rekabetçi stratejiler geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Yukl, 2012).

-Sürekli İyileştirme: İş odaklı liderlik, performans izleme ve iyileştirme süreçlerini özendirmektedir. Bu yaklaşım, hem bireysel hem de organizasyon düzeyinde sürekli gelişmeye ve iyileşmeye olanak sağlamaktadır. (Northouse, 2018).

İş odaklı liderlik yaklaşımı, özellikle üretim ve mühendislik gibi yapılandırılmış alanlarda, hedeflerin açık ve zamanın kısıtlı olduğu sektörlerde tercih edilmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, otorite, kontrol ve sistematik planlamayı temel almaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 388).

İş odaklı liderlik yaklaşımı, görevlerin tamamlanmasına ve performans hedeflerinin gerçekleştirilmesine önem vermektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider, genellikle işleri organize etmek, planlamak ve denetlemek gibi işlevlere odaklanmaktadır (Northouse, 2018: 135). Ancak, iş odaklı liderliğin dezavantajları da bulunmaktadır. Öncelikle, iş odaklı liderlik yaklaşımında, çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentileri göz ardı edilebilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında, insan ilişkileri, çalışanların motivasyonu, çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır (Bass ve Bass, 2008: 71).

İş odaklı liderliğin organizasyonlar için önemli dezavantajları;

-Çalışan Memnuniyetinde Azalma: İş odaklı liderlik yaklaşımı, görevlerin etkin şekilde yürütülmesini sağlamayı hedeflerken, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve beklentilerini geri plana itebilmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Yukl, 2013: 78).

- İletişim Eksikliği ve Yabancılaşma: İş odaklı liderler, çoğunlukla yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişim kurma eğiliminde olduklarından dolayı, iş odaklı liderlik yaklaşımında, çalışanların kendilerini sürece dâhil hissetmemelerine neden olabilmektedir. Bu da organizasyonda yabancılaşma ve izolasyon duygusunun tetiklenmesi açısından son derece tehlikeli olabilmektedir (Lussier ve Achua, 2016: 132).

-Yaratıcılığın Bastırılması: İş odaklı liderlik yaklaşımında liderler, standartlaştırılmış süreçlere ve görevlerin belirli şekilde yerine getirilmesine önem vermelerinden dolayı, bu durum çalışanların yaratıcı düşünme becerilerinin bastırılmasına sebep olmaktadır. Ayrıca özellikle yenilik gerektiren sektörlerde örgütün gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir (Daft, 2014: 88).

-Ekip Dinamiklerinde Bozulma: Sürekli olarak iş ve performans baskısı altında tutulan ekiplerde dayanışma duygusu zayıflamaktadır. Liderin insani

ilişkileri ihmal etmesi, ekip üyeleri arasında empati ve güvenin gelişmesini engelleyebilmektedir (Northouse, 2010: 48).

-Stres ve Tükenmişlik Riski: İş odaklı liderlerin yüksek beklentileri ve sürekli performans talebi, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskı, zamanla stresin kronikleşmesine ve tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103).

3. İnsan Odaklı Liderlik

İnsan odaklı liderliğin temelleri, öncelikle davranışsal liderlik yaklaşımlarına kadar dayanmaktadır. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda liderlik yaklaşımları insana yönelik ve işe yönelik liderlik davranışları olarak iki boyutta incelenmiştir. Bu çalışmalarda, çalışanlarına karşı anlayışlı, güvenli ilişkiler kuran ve destekleyen liderlerin, daha başarılı ekipler oluşturdukları belirlenmiştir (Stogdill, 1974: 81).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımı birçok modern liderlik yaklaşımıyla örtüşmektedir. İnsan merkezli liderlik yaklaşımının kuramsal altyapısını özellikle dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ temelli liderlik yaklaşımları oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik kuramı; liderin, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarma becerisiyle ve vizyonu ile insan odaklı liderlik yaklaşımını desteklemektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderin önceliğini çalışanların ihtiyaçlarına ayrıca beklentilerine hizmet etmeyi hedeflediği için doğrudan insan odaklı liderlik anlayışı ile ilişkilidir. Ayrıca, duygusal zekâ temelli liderlik yaklaşımı, liderin kendinin ve çalışanlarının duygularının farkına varması, tanınması, duygularını yönetme becerisi ve karar alma mekanizmasındaki sorumluluk anlayışını vurgulamaktadır. İnsan odaklı liderlik, liderin sadece görevlerini yerine getirmesine değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonuna, iş doyumunu ve gelişimine de önem vermesini ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışan aidiyetini artırmakta ve örgütsel güvenin pekiştirilmesinde de önemli bir yere sahiptir (Bass ve Riggio, 2006: 54). İnsan odaklı liderlik yaklaşımında, liderlerin ortaya koydukları çalışanlara değer verme, açık iletişim, ve katılımcı karar alma gibi tutumlar, örgüt içi aidiyeti ve iş doyumunu da artırmaktadır (Kouzes ve Posner, 2012: 144).

İnsan odaklı liderlik, merkeze çalışanların ihtiyaçlarını, duygularını ve değerlerini almaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, empati, iletişim ve güvence dayalı ilişkiler ön plandadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013: 77). İnsan odaklı liderlik yaklaşımında, empati ve etik değerler ön planda olup yalnızca performans değil, bireyin değeri de odak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır (Ciulla, 2004: 105).

20. yüzyılın ortalarından itibaren liderlik yaklaşımları, yalnızca otoriteye bağlı bir yönlendirme işlevinden uzaklaşmıştır. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımlarının merkezinde yer alan bir paradigma haline gelmiştir. Bu paradigma, insan ilişkilerinin katılımcı, etik değerlerle bütünleşmiş çok boyutlu bir model olarak yapılanmıştır (Northouse, 2018: 45).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, geleceğin liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Y kuşağı ve Z kuşağı iş yaşamında anlam, esneklik gibi unsurlara daha çok önem vermektedir. Bu kuşaklar, klasik hiyerarşik anlayışı sahip liderlik yaklaşımlarından uzak durmakta, bunun yerine kendilerini anlayan, geliştiren liderlik yaklaşımlarını tercih etmektedir (Twenge ve Campbell, 2012: 121).

İnsan odaklı liderlik, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını, duygusal durumlarını ve gelişim süreçlerini dikkate alan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışan memnuniyeti, motivasyon, sadakat ve performans gibi birçok örgütsel çıktıyı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Northouse, 2010: 72).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımında liderler, çalışanların görüşlerine değer vermekte ve onları karar alma süreçlerine dâhil etmektedir. Bu tutum, çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde ve genel memnuniyetin oluşmasında olumlu etkiye sahiptir (Yukl, 2013: 88).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımının, organizasyonlar için önemli avantajları;

-İş Tatmini ve Motivasyon: İnsan odaklı liderlik, çalışanların iş doyumunu daha yüksek düzeyde yaşamalarını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 405). Liderin çalışana değer verdiğini hissettirmesi, motivasyonu artırarak üretkenliğin desteklenmesinde ve çalışan bağlılıklarının kuvvetlenmesinde olumlu etkiye sahiptir (Luthans, 2011: 89).

-Düşük İşgücü Devir Hızı: İnsan odaklı liderlik yaklaşımında liderlerin, destekleyici ve empatik davranış ortaya koymaları çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve bu da işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Bass ve Bass, 2008: 653).

-Yaratıcılığı ve İnovasyonu Teşvik Etme: İnsan odaklı liderlikte, liderler tarafından, çalışanlara değer verildiği hissi, onların düşüncelerini açıkça ifade etmelerine ve yaratıcı fikirler üretmelerine olanak tanımaktadır. Bu ortamda liderler, çalışanların fikirlerine önem vererek inovatif çözümler geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Amabile ve Kramer, 2011: 115).

-İşbirliği ve Takım Ruhu: İnsan odaklı liderlik, ekip içinde güven temelli ilişkiler kurulmasına ve bu da işbirliğinin geliştirilmesine imkân vermektedir. Çalışanlar kendilerini değerli hissettiklerinde, ekip ruhu daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013: 47).

Yapılan birçok alan çalışması ve vaka analizinde, insan odaklı liderlik uygulamalarının başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür. Örneğin, Goleman (2013), Google, Zappos ve Southwest Airlines gibi firmalarda insan odaklı ve duygusal zekâyı temel alan liderlik yaklaşımının iş tatmini ve müşteri memnuniyetini artırdığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, ülkemizde yapılan araştırmalarda da bu liderlik yaklaşımının özellikle eğitim, sağlık ve hizmet sektörlerinde daha yaygın ve etkili olduğu görülmektedir (Yücel & Demirtaş, 2010).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımının, organizasyonlar için önemli dezavantajları;

-Aşırı Hoşgörü ve Disiplin Sorunları: İnsan odaklı liderlik yaklaşımında liderlerin zaman zaman gereğinden fazla empati göstermesi, çalışanların sınırları zorlamasına neden olabilmektedir. Bu durum, örgütsel disiplin açısından zararlı olabilmektedir (Mintzberg, 2011: 97).

-Karar Alma Süreçlerinde Zorluk: İnsan merkezli liderlik yaklaşımında liderin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını sürekli dikkate alma çabası, karar alma süreçlerinde olumsuz etkiye sebep olabilmektedir. Lider, bazı durumlarda kararsızlık yaşayabilmekte ve herkesin onayını alma zorunluluğu hissedebilmektedir (Yukl, 2013: 340).

-Performans Değerlendirmede Tarafsızlık Sorunu: İnsan odaklı liderler, çalışanların kişisel durumlarını göz önünde bulundurdıklarında, performans değerlendirmelerinde objektiflik olumsuz etkilenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2019: 412).

-Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yavaşlık: İnsan odaklı liderlik, ilişkileri ön planda tuttuğu için özellikle kriz dönemlerinde sert ve hızlı kararlar almak yerine uzlaşmacı tutum tercih edilmesi, kısa vadeli hedeflere ulaşmada süreci sekteye uğratabilmektedir (Northouse, 2016: 78).

Sonuç

Liderlik, insanın var oluşuyla beraber ortaya çıkmış bir kavramdır. Günümüze kadar liderlik kavramı ile ilgili, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Liderlik kavramı, dinamik, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Liderlik, yalnızca yönetici konumunda olanların

değil, herkesin öğrenerek geliştirebileceği ve hayata uyarlayabileceği bir yetkinliktir. Kısaca, liderlik sadece bir beceri değil, aynı zamanda çok yönlü bir etkileşim sürecidir. Başarılı liderlik için, liderlerin kendi gelişimlerinin yanı sıra, izleyenlerin ve organizasyonlarının gelişimlerine de çaba gösterme zorunlulukları söz konusudur.

Liderlerin, organizasyonların dinamiklerine ve gereksinimlerine bağlı olarak farklı stratejiler oluşturmalarında, liderlik yaklaşımlarını belirlemeleri önemlidir. Bu liderlik yaklaşımları, liderlerin organizasyonlardaki yönetim becerilerinin yanı sıra, sosyal becerilerinin geliştirmesine de katkı sağlamaktadır. Her bir liderlik yaklaşımının avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Literatürde, iş odaklı ve insan odaklı liderlik, genellikle birbirine zıt iki kutup olarak değerlendirilmiştir. Her iki yaklaşımın da kendine özgü güçlü yönleri bulunmakla birlikte, çalışanlar üzerindeki etkileri ve uzun vadeli başarıları açısından belirgin farklar göstermektedir (Yukl, 2013: 94). İş odaklı liderlikte, işin yapılması odak noktası olarak görülürken insan odaklı liderlikte çalışanların duygusal, sosyal ve kişisel ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır (Northouse, 2016: 111). İş odaklı liderlik yaklaşımında, genellikle tek yönlü, yukarıdan aşağıya iletişim tercih edilirken; insan odaklı liderlikte, açık, çift yönlü ve geri bildirimle dayalı bir iletişim söz konusudur (Robbins ve Judge, 2019: 419).

İş odaklı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı arasındaki temel fark, liderin öncelik verdiği hedeflerdir. İş odaklı liderlik yaklaşımında verimliliği öncelerken, insan merkezli liderlik yaklaşımı ilişkisel boyutu önemsemektedir. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, çalışan motivasyonu ve iş doyumunu üzerindeki olumlu etkileri bilimsel çalışmalarda da gösterilmiştir (Hackman ve Johnson, 2013: 165).

İş odaklı liderlik yaklaşımı, geleneksel anlamda, üretim hedeflerine ulaşmaya odaklansa da, günümüzün insan odaklı organizasyon yapılarında sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir başarı için yetersiz kalmaktadır. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı; etik davranış, kurumsal aidiyet, çalışan memnuniyeti gibi çıktıları sahiptir. Bu sebeple liderlerden empatik, katılımcı ve etik yaklaşımla hareket etmeleri beklenmektedir.

İş odaklı liderlik yaklaşımı, kısa vadede verimliliğin artırılmasında etkilidir; ancak uzun vadede çalışanların motivasyonu, yaratıcılığı ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu nedenle bu liderlik yaklaşımında, liderlerin yalnızca işe değil, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaç ve beklentilerine de odaklanan dengeli bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.

21. yüzyılın değişen çalışma dinamikleriyle birlikte, liderlik yaklaşımları, liderlerden sadece üretim ve sonuç odaklı olmalarını değil, aynı zamanda insan odaklı bir yaklaşım sergilemelerini beklemektedir. Bu bağlamda iş odaklı liderlik yaklaşımının yerini insan odaklı liderlik yaklaşımları almaya başlamıştır (Northouse, 2016: 45).

Günümüz dünyasında yeni liderlik paradigması, liderlerden karmaşık zorluklarla baş edebilmeyi, çalışanların duygusal, psikolojik ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi, ayrıca iş hedeflerini de yerine getirmeyi beklemektedir. Bu nedenle insan odaklı liderlik yaklaşımı hayati bir öneme sahiptir. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı örgüt içinde daha mutlu, bağlı ve üretken çalışanlar yaratmak açısından oldukça değerlidir. Ancak bu yaklaşım, her durumda en etkili yöntem olarak da değerlendirilmemelidir. Aşırı empati ve hoşgörü, karar alma süreçlerinde gecikmelere ve performans düşüklüğüne de neden olabilmektedir. Bu nedenle liderlerin, insan odaklı yaklaşımı durumsal koşullarla birlikte değerlendirmesi ve denge kurması önemlidir.

Etkili liderlik, yalnızca tek bir liderlik yaklaşımına bağlı kalmakla değil; durumsal ihtiyaçlara göre insan ve iş odaklı yaklaşımlar arasında denge kurmakla mümkün olmaktadır. Liderin hem görevlerini başarıyla yürütmesi, hem de çalışanlarının duygusal ve sosyal gereksinimlerine duyarlı olması, sürdürülebilir başarı ve yüksek çalışan bağlılığı için kritik bir öneme sahiptir (Bass ve Bass, 2008: 645).

Son yıllarda liderlik literatürü, etik, şeffaflık ve toplumsal sorumluluk kavramları çerçevesinde yeniden şekillenmiştir. Sonuç olarak, liderlik kavramı, yalnızca bireysel bir yetkinlik değil; sosyal, kültürel ve örgütsel bağlamda şekillenen çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Etkili liderlik yaklaşımı da, hem çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilen hem de örgütün hedeflerine uygun yönlendirme sağlayabilen kapsayıcı ve sürdürülebilir olmalıdır. (Avolio ve Gardner, 2005: 322).

Bu çalışma kapsamında, liderlik, liderliğin iki temel yaklaşımı iş odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik literatür incelemesiyle ele alınmıştır. Sonuç olarak bu bölümde, liderlik kavramı, iş odaklı liderlik yaklaşımı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı kavramsal perspektiften genel bakış açısıyla sunulmuştur. İş odaklı liderlik yaklaşımı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı derin bir anlayışla özellikle de gerçek dünya uygulamaları ve örnekleri üzerine daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Amabile, T. M., ve Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Ayık, A., Yücel, E., ve Savaş, M. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 42, 27-36.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., ve Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. Free Press. (71-645)
- Bi, L., Ehrich, J. Ve Ehrich, L. C. (2012). *Confucius as transformational leader: Lessons for ESL leadership*. International Journal of Educational Management, 26(4), 391-402.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. s.26
- Can, N., (2013), *Öğretmen Liderliği*, 3.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Chemers, M. M. (2014). *An integrative theory of leadership*. New York, NY: Psychology Press.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership (2nd ed.)*. Praeger. (s. 105)
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T. ve Petrick, J. F. (2010), “*Servat Leadership and Procedural Justice in the US Natonal Park Service: The antecedents of job satisfaction*”, Journal of Park and Recreation Administration, 28 (3).
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience (6th ed.)*. Cengage Learning.
- Denhardt, R. B., ve Denhardt, J. V. (2000). *The new public service: Serving rather than steering*. Public Administration Review, 60(6), 549-559. s. 553
- Epitropaki, O. Ve Martin, R. (2013). “*Transformational- transactional leadership and upward influence: The role of relative leader-member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS)*” The Leadership Quarterly, 24(2), 299-315.
- Eren, E., (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S.. (2000). “*A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations In*” Management and organizations in the Chinese context, 84-127, Palgrave Macmillan, London.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill. s. 40

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound.
- Goleman, D., Boyatzis, R., ve McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. (s. 77)
- Gürer, A., (2019), *Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması*, (Ed., Gürer,A.), 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları,ss.11-28,2. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Hackman, M. Z., ve Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective (6th ed.)*. Waveland Press. (s. 165)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., ve Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed., pp. 144-146). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., ve Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of Applied Psychology, 89(1), 36-51
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Koçel. T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kowalski, M.O., Basile, C., Bersick, E., Cole, D.A., McClure, D.E. ve Weaver, S.H. (2020).What do nurses need to practice effectivelyin the hospital environment? An integrative review with implications for nurse leaders. Worldviews on Evidence-Based Nursing, 17(1),60-70.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (5th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lussier, R. N., ve Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application,ve skill development (6th ed.)*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. ISHK.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Berrett-Kochler Publishers.

- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior*. 2. Baskı. The Dryden Press. USA.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed., pp. 3–5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pekdoğan, H. (2019). *Profesyonel Kolluk Güçlerinde Görevli Personelin Örgütsel Bağlılığı İle Liderlik Algısı Arasındaki İlişki*. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, 624-652. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.488053>
- Robbins, S.P., ve Judge, T.A., (2013), *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed. İ. Erdem), Ankara: Nobel
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed., p. 360). Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson. s.419,450.
- Sharma, M., Kumar. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories / leadership-management-principles-models-and-theories.pdf / PDF4PRO*. 3(3), 309-318
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology, 25(1), 35–71. s. 64
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Tabak, A., Çelik, B., İşleyen, V. (2008), *Genç Subayın Liderlik Kitabı*. Kara Kuvvetleri Basıevi. Ankara,
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper ve Brothers. s. 17
- Twenge, J.M., ve Campbell, S.M. (2012). *The Narcissism Epidemic: Living in the age of entitlement*. Free Press. s.121
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press. s. 328
- Van Dierendnck, D. ve Nutijen, I. (2011), *The servant leadership survey: Development and validation of multidimensional measure*, Journal of business and psychology, 26(3), 249-267.
- Yeşilyurt, P., (2007), *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Yıldız, T., Z., ve Tüzemen, S. (2016). *Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari

Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(2), 229-250.[https:// doi.org/10.24988 // deuiibf.2016312526](https://doi.org/10.24988/deuiibf.2016312526)

- Yukl, G., ve Tracey, J.B. (1992), *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*, Journal of Applied psychology, 77(4),525.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in organizations*. Pearson Higher Ed.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yücel, İ., & Demirtaş, Ö. (2010). *Liderlik stillerinin iş tatmini üzerindeki etkisi: İnsan odaklı ve görev odaklı liderlik karşılaştırması*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1), 147–167.
- Zaccaro, S. J., ve Klimoski, R. J. (2001). *The nature of organizational leadership: An influence process*. In *The nature of organizational leadership*. Jossey-Bass.

