

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar III

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş



Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar III

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar III

Editor: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5646-72-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub980>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Durmuş, G. (ed) (2025). *Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar III*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub980>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



İçindekiler

Bölüm 1

Güçlendirici Liderlik ve Dinamik İnsan Kaynakları Yönetimi	1
<i>Safa Arslan</i>	

Bölüm 2

Şefkatli Liderlik	17
<i>Funda Öztürk</i>	
<i>Hüseyin Çiçek</i>	

Bölüm 3

Lider-Üye Mübadelesi Teorisi	39
<i>Buket Sezer</i>	
<i>Metin Işık</i>	

Bölüm 4

Siyasi Liderlik	53
<i>Berkan Güngör</i>	

Bölüm 5

Kamu Yönetiminde Kadın Liderliği	85
<i>Esra Çıkmaz</i>	
<i>Nil Çiftçi</i>	

Bölüm 6

Liderlik ve Kültürel Değerler	105
<i>Nadide Çakıroğlu</i>	

Bölüm 7

Karizmatik Liderlik	123
<i>Alper Gürer</i>	
<i>Fatma Gökçe</i>	

Bölüm 8

Yaratıcı ve İnovatif Liderlik	147
<i>Kazım Yasin Özbey</i>	

Güçlendirici Liderlik ve Dinamik İnsan Kaynakları Yönetimi

Safa Arslan¹

Özet

Günümüz iş dünyasında, dinamik iş gücü ve değişmekte olan iş gücü formları nedeniyle örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşturmaları için örgüt uygulama ve politikalarını aynı doğrultuda güncellemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, güçlendirici liderlik ve insan kaynakları yönetimi, örgütlerin bu ihtiyaçlarına karşılık verebilecek iki önemli kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde, güçlendirici liderlerin ve insan kaynakları yönetiminin iş birliği içinde nasıl hareket edebilecekleri ve bu iş birliğinin çalışan ve örgüt çıktılarına nasıl katkı sağlayabileceği incelenecektir. Ayrıca, insan kaynakları uygulamalarının liderlik gelişimine nasıl katkı sağlayabileceği, güçlendirici liderliği teşvik eden politika ve uygulamaların nasıl oluşturulabileceği üzerinde durulacaktır.

1. Giriş

Günümüzün giderek karmaşıklaşan dinamik iş yeri ortamı, çalışanların özerkliğini, katılımını, ve proaktif davranışlarını teşvik eden bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Güçlendirici liderlik, yetkilendirme ve çalışanın özerkliğine dayalı, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik eden yaklaşımıyla bu güncel ihtiyaçlara cevap olarak öne çıkmaktadır. Sosyal değişim kuramının ilkelerine göre, güçlendirici lider güven ve desteğe dayalı karşılıklı ilişkiler, liderler ve astlar arasında olumlu bir etkileşim ortamı oluşturur (Fong ve Snape, 2013). Astlarına özerklik tanıma, birlikte karar alma ortamı yaratma ve iş birliğini teşvik etme gibi özellikleriyle güçlendirici liderler, çalışanların psikolojik güçlenmesini desteklerler. Böylece çalışanların içsel motivasyonu, iş doyumunu artırır ve çalışanların yaratıcılığı ve iş performansı yükselir (Zhang ve Bartol, 2010).

1 Dr. Öğretim Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, arslansafa@aybu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7297-669X

Güçlendirici liderler, çalışanlara işlerinde özerklik ve yetki devrinin yanı sıra, sürdürülebilir rekabetçi avantaj açısından kritik önem taşıyan insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları üzerinde de önemli etkiler sağlayabilirler. Dolayısıyla hem örgüt hem birey performansı açısından, güçlendirici liderlik ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki kritik bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu ilişki, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, işe ve iş süreçlerine daha fazla katılım gösterdikleri ve örgütsel bağlılıklarının güçlendiği bir kültürün oluşumuna katkı sağlamaktadır (Dong et al., 2015).

İş Talepleri–Kaynakları yaklaşımına göre güçlendirici liderler çalışanların iş taleplerini daha etkin biçimde yönetebilmesi için gerekli kaynakları sağlayan kolaylaştırıcılar olarak hareket eder. (Nong et al., 2025). Bu liderlik tarzı, ekip düzeyinde yaratıcılık ve iş birliği üzerinde de anlamlı etkiler yaratmaktadır. Zhang ve Bartol (2010), güçlendirici liderliğin yaratıcı problem çözme ve yenilikçi düşünmeye elverişli bir ortam oluşturarak takım süreçlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Böylece güçlendirici liderler sadece çalışan ve takım performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda yenilikçiliği stratejik başarı için temel bir unsur olarak gören çağdaş İKY uygulamalarının etkisini katlayarak artırmaktadır.

Güçlendirici liderlik, performans ve yaratıcılığı artırmanın yanı sıra, takım içinde bilgi paylaşımı uygulamalarını da güçlendirmektedir. Çalışana yetki devrini önceleyen etkili İKY uygulamaları, bilginin serbestçe aktığı, iş birliği ve kolektif zekânın geliştiği bir ortam yaratır (Dong et al., 2015). Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki bu dinamik etkileşim, insan sermayesinin potansiyelinin tam anlamıyla ortaya çıkarılmasında liderliğin rolünü vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, güçlendirici liderliğin sağladığı çok sayıda fayda, çeşitli örgütsel bağlamlarda farklılık gösterebilir. Örneğin, güçlendirici liderliğin etkisinin çalışanların yetkilendirmeye hazır oluşluk düzeyi ve örgüt kültürü gibi faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir (Burhan ve Khan, 2023; Pham et al., 2023). Özellikle, hızlı bir şekilde değişen iş yeri ortamı ve getirdiği zorluklarla başa çıkmak için örgütler güçlendirici liderliği İKY stratejilerine entegre etmek durumundadırlar.

Kuramsal olarak bakıldığında, Güçlendirici liderlik ve İKY arasındaki ilişkiyi ele alan Sosyal Değişim Teorisi (Social-Exchange Theory), Kaynakların Korunumu Teorisi (Conservation of Resources Theory), Psikolojik Güçlendirme Teorisi (Psychoical Empowerment Theory) ve İş Talepleri–Kaynakları Modeli (Job Resource And Demands Theory) gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu teori ve yaklaşımlar, güçlendirici liderliğin çalışanların

kaynak algısını nasıl güçlendirdiğini, stres ve tükenmişliği nasıl azalttığını ve örgütsel bağlılık gibi çıktıları nasıl geliştirdiğini açıklamaktadır. Bu kuramsal perspektifler, güçlendirici liderliğin yalnızca bireysel motivasyonu değil, aynı zamanda İKY'nin stratejik etkinliğini de artırdığını ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla, bu bölümde güçlendirici liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Öncelikle, güçlendirici liderliğin tanımı, boyutları ve etkileri tartışılacaktır. Sonraki kısımda, güçlendirici liderlik ve insan kaynakları uygulamaları etkileşimi teorik çerçeveler üzerinden tartışılacaktır. Bu bölümdeki tartışma, güçlendirici liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirini tamamlayan stratejik unsurlar haline geldiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. Güçlendirici Liderlik Tanımı

Güçlendirici liderlik, liderlerin beraber çalıştıkları kişilere yetki aktarımını ifade etmektedir. Her lider belirli ölçülerde yetki dağılımı yapmakta iken güçlendirici liderler, çalışanlarına yetki paylaşımı yaptıklarında bu hem yapısal hem de kişisel olarak farklılaşmaktadır. Yapısal farklılığın başında, liderin doğrudan gözetiminin veya müdahalesinin olmadığı bir yetkilendirmenin yapılması gelmektedir. (Bass, 1985; Jung, Chow, ve Wu, 2003). Burada yetkilendirme, liderin sorumluluktan ve yetkiden kaçınması olarak değil aksine çalışanları cesaretlendirici, onları karar verme süreçlerine dahil eden katılımcı bir yönetimi ifade etmektedir (Arnold et al., 2000; Ahearne et al., 2005; Audenaert and Decramer, 2016). Diğer yandan, güçlendirici liderlik, çalışanlara cesaret ve öz güven kazandıran bir yaklaşımla kişisel farkındalık ve onların hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Böylelikle güçlendirici liderler bir rehber olarak, yenilikçi, yaratıcı, güven veren ve sorumluluk alan çalışanlardan oluşan bir iş ortamını oluşturabilirler.

3. Güçlendirici Liderlik Boyutları

3.1. Özerklik

Güçlendirici liderliği tanımlayan en önemli boyut, astların yetkilendirmesi, onlara yetki devri ve karar alma süreçlerinde çalışanların özerkliğinin sağlanmasıdır. Güçlendirici liderler, çalışanlara karar verme özgürlüğü tanırlar ve görevleri üzerinde kontrol sahibi olmalarına imkân verirler. Böylece, çalışanların işte özerklik duygusu güçlenir ve işlerini daha iyi sahiplenirler. Dolayısıyla güçlendirici lider, çalışanların daha yüksek iş doyumuna ulaşmalarını, iş bağlılıklarını ve iş süreçlerine katılmalarını sağlar (Jada vd., 2023). Ayrıca özerklik algısı artan çalışanlar, kendi çalışma tarzlarına

ve kişisel tercihlerine göre işlerini şekillendirerek daha yaratıcı ve yenilikçi olabilirler (Byun vd., 2020).

3.2. İşin Anlamlılığı

Güçlendirici liderlerler, çalışanların işlerinde, iş görevlerinde amaç ve anlam bulmalarına yardımcı olurlar. Bu boyut, liderin çalışanların katkılarının ve gayretlerinin örgütsel hedefler ve değerlerle nasıl örtüştüğünü anlamalarına yardımcı olmalarını ifade eder (Kim ve Beehr, 2017). Çalışanlar yaptıkları işi anlamlı bulduklarında, daha motive ve işle daha çok ilgilenirler, bu da yüksek performans olarak sonuç verir (Srivastava vd., 2006). İşinde anlam bulabilen çalışanların zorluklarla başa çıkma yeteneği artar, yeni bir dayanıklılık kaynağı geliştirirler (Schermuly vd., 2025).

3.3. Yeterlik

Bir rehber olarak güçlendirici lider, çalışanlarının beceri ve yetkinliklerini geliştirmesine destek olur ve onlara yol gösterir. Bu özellik, genellikle çalışanların başarılı olabilmeleri için gerekli araç ve kaynaklarla donatılması olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Beehr, 2017). Güçlendirici liderler, çalışanlarının eğitimine ve profesyonel gelişimlerine imkan tanır. Böylece çalışanlarının yetkinliklerini artırmalarına yardımcı olurlar (Otaibi vd., 2022). Yeterlik düzeyi artan çalışanın öz güveni de artar ve böylece çalışanın iş performansı ve proaktif davranışları yükselir (Srivastava vd., 2006).

3.4. Etki

Bu boyut, çalışanların örgüte anlamlı katkılarda bulunabileceklerine dair inançlarının güçlendirilmesiyle ilgilidir. Güçlendirici lider, çalışanlara yaptıkları işin sonuçlarını ve bu sonuçların birey, ekip ve örgüt düzeyinde performansı nasıl etkilediğini anlamalarına yardımcı olur (Lee vd., 2017). Çalışanlar, iş ve görevlerinin önemli bir etkiye sahip olduğunu hissettiklerinde, içsel motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artar (Srivastava vd., 2006). İş anlamlılığı ile paralellik gösteren bu liderlik özelliği, farklı motivasyon süreci olan çalışanlar için daha somut katkı ve motivasyon kaynağı sağlayabilmektedir.

3.5. Güven ve Destek

Güçlendirici liderlerin önemli özelliklerinden biri de çalışanları ile arasında güçlü bir güven ilişkisi oluşturmalarıdır. Güçlendirici lider destekleyici ve yol gösterici bir rehber olarak, açık iletişimi teşvik eder, yapıcı geri bildirimlerle güven ilişkisini güçlendirir. Öte yandan, güçlendirici lider yetki devrederek çalışanlarının yeteneklerine güvendiğini açıkça gösterir. Böylece lider-çalışan

etkileşimi güçlenerek, lider ve çalışan arasına güven ve destek duygusu oluşur (Lee vd., 2017; Audenaert vd., 2019). İş yerinde güvenli hisseden çalışanlar, risk almaktan çekinmez ve görüşlerini özgürce ifade edebilirler. Daha önemlisi, güçlendirici lider çalışanlarıyla arasındaki güven ilişkisini artırdıkça, yetkilendirme ve özerlik uygulamaları da daha etkili sonuç verecektir.

3.6. İş Şekillendirme

Yukarıda belirtilen tüm özelliklerin tamamlayıcısı olarak güçlendirici lider, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını kendi ilgi ve güçlü yönleriyle uyumlu hale getirecek şekilde tasarlamalarına, oluşturmalarına imkan verir. Bu durum, işinde ve görevlerinde kontrol sahibi olan çalışanların daha fazla tatmin duymalarına ve motivasyonlarının artmasına yol açar. (Thun ve Bakker, 2018). İş şekillendirme, güçlendirici liderin tüm özelliklerinin bir sonucu olarak çalışanın performansı üzerinden liderin değerlendirilebileceği bir performans çıktısı olarak da düşünülebilir. Güçlendirici lider, çalışanlarının yetkinliğine duyduğu güveni çalışanları yetkilendirerek gösterir, onlara mevcut yetkinliklerini geliştirmelerine imkan tanır ve böylece çalışan kendisine olan bu güvene inisiyatif alarak en iyi performansı göstereceği iş şekillendirmesi yaparak karşılık verir.

4. Güçlendirici Lider Etkileri

4.1. Çalışan Güçlendirme ve Öz-Yeterlik

Güçlendirici lider, çalışanların öz-yeterlik algısını ve özerklik durumunu doğrudan etkileyebilmektedir. Öz-Yeterlik Teorisi'ne göre (Bandura, 1977) çalışanın kendi becerilerine olan inancı, performansını ve işteki tutumlarını belirleyen en önemli psikolojik unsurlardan biridir. Güçlendirici lider çalışanlara güven vererek, onlara karar alma ve problem çözme süreçlerinde daha fazla yetki verir. Böylece, çalışanlar kendi bilgi ve yeteneklerine olan inançlarını güçlendirir (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005).

Güçlendirici lider, Spreitzer'in (1995) Psikolojik Güçlendirme Modelinde belirtilen güçlendirmenin dört temel boyutunu da (anlam, yeterlik, özerklik ve etki) temas edebilir. Böylece çalışanların hem içsel motivasyonunu hem de iş tatminini artırır. Dolayısıyla, çalışanlar kendilerini daha yetkin hissettiklerinde, daha fazla inisiyatif alır, yenilikçi fikirler geliştirir ve örgütsel hedeflere daha güçlü bağlanırlar (Seibert, Silver ve Randolph, 2004).

4.2. İş Tatmininde İyileşme

Güçlendirici lider, çalışanlara özerklik, destek, tanınma ve anlamlı hedefler sunarak çalışanların içsel motivasyonunun artmasını sağlar. Çalışanlar karar

alma süreçlerine katıldıklarında ve kendi görevleri üzerinde özerklik ve kontrol sahibi olduklarında, işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bulurlar (Deci ve Ryan, 2000; Spreitzer, 1995). Psikolojik Güçlendirme Teorisi'ne göre (Thomas ve Velthouse, 1990), bireylerin işlerinde anlam, yeterlik, özerklik ve etki hissetmeleri, işsel tatmini belirleyen temel unsurlardır. Güçlendirici liderlik bu dört boyutu da destekleyerek çalışanların işlerine yönelik olumlu duygular geliştirmelerine katkı sağlar.

4.3. Çalışan Performansının Artırılması

Güçlendirici lider, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini kullanabilecekleri şekilde onlara yetki devri yaparak, onların görev performanslarını artırır. Güçlendirici liderler, çalışanlara hedef belirleme, karar alma ve problem çözme süreçlerinde aktif rol verir. Böylece, çalışanların öz-yeterlik ve sorumluluk algılarını artırır (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) perspektifinden bakıldığında güçlendirici lider, çalışanların inisiyatif almasını, yeni bilgi edinmelerini, beceriler geliştirmesini ve yaratıcı düşünmesini teşvik eder. Buna karşılık çalışanlar, yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda iş süreçlerinin verimliliğini de artıran yenilikçi fikirler üretirler (Zhang ve Bartol, 2010). Psikolojik Güçlendirme Teorisi'ne göre ise (Spreitzer, 1995), çalışanların yeterlik algısı güçlendiğinde, bu durum doğrudan performansa yansır. Güçlendirici lider, çalışanlara hem gerekli iş kaynaklarını hem de duygusal desteği sağlayarak çalışan performansının sürekliliğini sağlar.

4.4. Tükenmişlik ve Stresin Azaltılması

Güçlendirici lider, çalışanların iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında kritik bir role sahiptir. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne (Hobfoll, 1989) göre, bireyler sahip oldukları kaynakları korumak ve kayıplardan kaçınmak isterler. Güçlendirici lider, çalışanlara psikolojik ve duygusal destek sağlayarak bu kaynakların korunmasına ve geliştirilmesine yardımcı olur. Özellikle özerklik, kontrol duygusu ve destek algısı, çalışanların iş stresiyle daha etkili başa çıkmalarını sağlar (Kim ve Beehr, 2017). İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) kapsamında değerlendirildiğinde güçlendirici liderlik, "iş kaynakları" boyutunu güçlendirir. Çalışanlar, karar süreçlerine katılım sağladıklarında ve liderlerinden açık iletişim ile geri bildirim aldıklarında, iş yükünün yarattığı stresin etkisi azalır. Böylece çalışanlar, hem duygusal tükenmişlikten korunur hem de işe daha yüksek bir düzeyde katılım gösterir (Tian, Zhang ve Zou, 2016). Güçlendirici lider, stresli durumlarda destekleyici bir iklim

oluşturarak çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırır. Ayrıca, çalışanların hatalardan öğrenmelerini teşvik eden anlayışlı bir tutum sergileyerek, örgütsel dayanışmanın güçlenmesini sağlarlar (Otaibi vd., 2022).

4.5. Yenilikçilik ve Yaratıcılığın Teşviki

Güçlendirici lider, çalışanlara özerklik tanıyarak onların yetkinliklerini kullanmalarını sağlar. Böylece güçlendirici lider, birey ve örgüt düzeyinde yenilikçilik ve yaratıcılığın gelişmesini destekler. Yaratıcılığın Bilişsel Teorisi'ne (Amabile, 1996) göre, bireylerin yaratıcı davranışlar sergileyebilmesi için özerklik, içsel motivasyon ve destekleyici bir çevre gereklidir. Güçlendirici liderler, çalışanlara fikir üretme, alternatif çözüm önerileri geliştirme ve hatalardan öğrenme fırsatları tanıyarak bu ortamı yaratırlar. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) bağlamında, çalışanlar güçlendirici liderlerin sağladığı güven ve desteğe karşılık, örgüte yaratıcı katkılarda bulunma eğilimi gösterirler. Bu karşılıklı değişim, yenilikçi düşünciyi kurumsal düzeyde kalıcı bir kültüre dönüştürür. Zhang ve Bartol'un (2010) bulgularına göre, güçlendirici liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu artırarak yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Güçlendirici lider, çalışanlara güven aşılayarak, onların özgün fikirlerini ifade etmesine olanak sağlar. Ayrıca oluşan güven, bireylerin risk almaktan çekinmemesini ve yenilikçi davranışlarını ortaya koymasını sağlar (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010).

4.6. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Geliştirilmesi

Güçlendirici liderlik, bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden en etkili liderlik tarzlarından biridir. Bilgi Tabanlı Görüş (Grant, 1996) perspektifine göre güçlendirici liderler, çalışanların bilgilerini serbestçe paylaşabilecekleri bir güven ortamı oluşturarak örgütsel öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını desteklerler (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Senge'nin (1990) "öğrenen örgüt" kavramına paralel olarak, güçlendirici liderler ekip içinde öğrenmeyi sürekli bir süreç hâline getirirler. Güçlendirici lider, özellikle çalışanlara kendi hatalarından öğrenme fırsatları sunar, yenilikçi düşüncelerin serbestçe tartışılabileceği bir iklim yaratır. Bu durum hem bireysel öğrenmeyi hem de örgüt düzeyinde birlikte bilgi üretimini artırır (Carmeli et al., 2011; Srivastava et al., 2006).

4.7. Güven ve Örgütsel Bağlılık

Güçlendirici liderliğin en önemli etkilerinden bir diğeri, çalışanlar ile liderler arasında güven temelli ilişkilerin oluşmasıdır. Güçlendirici lider, yetki devri, teşvik etme, açık iletişim, dürüstlük ve karşılıklı saygıya dayalı bir ilişki

kurarak bu güveni inşa eder (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004). Sosyal Değişim Teorisine göre (Blau, 1964), çalışanlar kendilerine güvenen, adil ve destekleyici liderlere karşılık olarak lidere ve örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Güçlendirici lider, çalışanların fikirlerine değer verir, onların görüşlerini kararlara dâhil eder ve hatalar karşısında cezalandırıcı değil öğrenmeye dayalı bir yaklaşım sergiler. Bu tutum, çalışanlarda örgütsel adalet algısını güçlendirerek duygusal bağlılığı artırır. Ayrıca, Güven Temelli Liderlik Yaklaşımı (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) bağlamında değerlendirildiğinde, güçlendirici liderlerin şeffaflık ve yetki devri uygulamaları çalışanlarda karşılıklı güveni pekiştirir. Bu güven, çalışanların örgütsel amaçlara gönüllü katkı sunmasını kolaylaştırır ve çalışanların işten ayrılma niyetini azaltır. Böylece güçlendirici lider, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı güçlendirir (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Zhang ve Bartol, 2010).

4.8. Örgüt Kültürü ve Çalışan Katılımı

Örgüt kültürü bireylerin değerleri, tutumları ve davranışları üzerinde şekillendirici bir güce sahiptir (Schein, 2010). Güçlendirici liderler açıklık, güven ve iş birliği temelli bir kültür yaratarak çalışanların örgüte duygusal ve davranışsal olarak bağlanmalarını sağlar. Kahn'ın (1990) Katılım Modeline göre güçlendirici lider, bireylerin iş rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak dahil olmalarını sağlar. Böylece güçlendirici lider, çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirirken, aynı zamanda işe adanma ve örgüte bağlılıklarını da artırır (May, Gilson ve Harter, 2004).

5. Güçlendirici Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki

Güçlendirici liderliğin tanımı, boyutları ve etkileri tartışılırken düşünülmesi gereken bir soru, güçlendirici lideri örgüt içindeki bir birey olarak ele aldığımızda, güçlendirici liderin tek başına bu kadar kapsamlı bir sonuca etki etmesi mümkün müdür? Örgütsel davranış alanındaki davranışı belirleyen unsurların neler olduğu hakkındaki klasik tartışmalara gönderme yaparak bu soruya liderin liderlik özellikleri ve liderin sahip olduğu örgütsel kaynaklar arasındaki etkileşim ile mümkündür önermesini yapabiliriz.

Lider için liderlik özelliklerini kişisel kaynaklar olarak el aldığımızda, liderin sahip olduğu en önemli örgütsel kaynaklardan biri insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıdır. Öyle ki güçlendirici liderlik ve İKY, çalışan performansını ve öz-iyiliğini yükseltme, çalışan bağlılığını artırma, örgütsel performansı geliştirme açısından birbirini tamamlayan iki önemli kavramdır. Öte yandan modern İKY, çalışan özerkliğini, çalışanın karar alma süreçlerine

katılımını ve bireysel sorumluluk bilincini güçlendirmeye odaklanmaktadır. Bu yönüyle güçlendirici liderlik, modern İKY uygulamalarıyla doğrudan etkileşim içindedir.

Güçlendirici liderlik tarzının temelindeki yetki devri, özerklik, çalışanların inisiyatif kullanmaları örgüt tarafından desteklenmediğinde, hem liderin hem de çalışanın üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Dolayısıyla örgüt içinde güçlendirici liderliğe paralel olarak destek ve katılımcılık odaklı İKY uygulamaları tertip edilmelidir. Örneğin, Audenaert vd. (2019), hedef belirleme ve performans değerlendirmesi gibi etkili İKY uygulamalarının güçlendirici liderlik davranışlarını artırabileceğini, bunun da çalışanlarda daha yüksek düzeyde psikolojik güçlenme sağladığını belirtmektedir. Güçlendirici liderlik ilkelerinin İKY sistemlerine entegrasyonu, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırırken üretkenlik üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.

Güçlendirici liderliği destekleyen İKY sistemlerinin uygulanması, çalışanların görev tanımlarını proaktif biçimde yeniden şekillendirdikleri iş biçimlendirme davranışlarını da teşvik etmektedir. Thun ve Bakker (2018), güçlendirici liderliğin çalışanlarda iş biçimlendirme davranışlarını artırdığını, bunun da kaynakların daha verimli kullanılmasına ve yaratıcı katılım düzeyinin yükselmesine katkı sağladığını ileri sürmektedir. Bu noktada, esneklik ve özerklik tanıyan İKY politikaları, çalışanların iş süreçlerini kişisel güçlü yönleriyle uyumlu hale getirmelerini kolaylaştırmakta ve örgütsel düzeyde olumlu bir çalışma kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

İKY uygulamalarının güçlendirici liderlik davranışlarıyla uyumu, çalışan motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkilerin en üst düzeye çıkarılması açısından önem taşımaktadır. Kim ve Beehr (2023), İKY stratejilerinin çalışanların girişimcilik potansiyellerini ve yaratıcılıklarını destekleyebileceğini, bu durumun ise güçlendirici liderlik ile İKY uygulamaları arasında karşılıklı olarak güçlendirici bir etkileşim yarattığını ortaya koymaktadır. Böyle bir etkileşim, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir performans sonuçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, karar alma yetkisinin güçlendirici liderlik aracılığıyla devredilmesi, çalışanlarda hesap verebilirlik ve sorumluluk duygusunu güçlendirmektedir. Örneğin, O'Donoghue ve Werff (2021), karar süreçlerine katılımı teşvik eden liderlik davranışlarının çalışanların sahiplenme ve sorumluluk düzeylerini artırdığını belirtmektedir. Bu çerçevede, çalışanların kararlara aktif biçimde katılımını destekleyen İKY uygulamaları, örgütsel hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmakta ve iş performansına doğrudan katkı sağlamaktadır. Böylece, güçlendirici liderin anlam kazandırma özelliğini desteklemektedir. Liderlerin şeffaf iletişim kurması, geri bildirim vermesi ve öğrenme fırsatları yaratması,

çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Bu durum yalnızca iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan devir oranını düşürür (Ahearne et al., 2005; Bakker ve Demerouti, 2007).

Son olarak, güçlendirici liderliğin İKY uygulamalarıyla etkileşimini kuramsal yaklaşımlar üzerinden anlamak ve çalışmak isteyen araştırmacılar/okurlar için, Tablo 1’de bu alanda öne çıkan teoriler sıralanmıştır.

Tablo 1: Güçlendirici Liderlik ve İKY Kuramsal Yaklaşımlar

Teori Adı	Temel Varsayım	Güçlendirici Liderlikle İlişkisi (İKY Perspektifi)	Temel Kaynaklar
Psikolojik Güçlendirme Teorisi	Bireylerin işlerinde anlam, yeterlik, özerklik ve etki hissetmeleri, içsel motivasyonu ve iş performansını artırır.	Güçlendirici liderler, çalışanların psikolojik güçlenmesini destekleyerek işe adanmışlık ve performansı yükseltir. İKY politikaları bu dört boyutu destekleyecek şekilde tasarlanır.	Spreitzer (1995); Thomas ve Velthouse (1990)
Öz Belirleme Teorisi	Çalışanların üç temel ihtiyacı vardır: özerklik, yeterlik ve ilişkisellik. Bu ihtiyaçların karşılanması içsel motivasyonu artırır.	Güçlendirici lider, çalışanlara özerklik ve gelişim fırsatları tanıyarak çalışan motivasyonunu güçlendirir. İKY sistemleri bu üç ihtiyacı destekleyen uygulamalara yönelmelidir.	Deci ve Ryan (1985, 2000); Gagné ve Deci (2005)
Sosyal Değişim Teorisi	Lider ve çalışan ilişkileri karşılıklı güven, destek ve yükümlülüklere dayanır.	Güçlendirici liderler, çalışanlara destek vererek karşılıklı değişim sağlar. Bu da iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük işten ayrılma niyetini sağlar.	Blau (1964)
Kaynakların Korunumu Teorisi	Bireyler sahip oldukları kaynakları korumak, sürdürmek ve artırmak isterler.	Güçlendirici lider, çalışanların kaynaklarını (bilgi, destek, kontrol) korumalarını ve geliştirmelerini sağlayarak çalışan tükenmişliğini azaltır ve çalışanın iyilik hâline katkı sağlar.	Hobfoll (1989); Kim ve Beehr (2017)
İş Talepleri-Kaynakları Modeli	İş talepleri stres yaratırken, iş kaynakları motivasyonu artırır ve tükenmişliği önler.	Güçlendirici lider, çalışanlara iş kaynakları (özerklik, bilgi, destek) sağlayarak bağlılık ve performansı artırır.	Bakker ve Demerouti (2007)

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	Lider ve çalışan arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler, karşılıklı güven ve desteğe dayanır.	Güçlendirici lider, yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri kurarak çalışan bağlılığı ve iş performansını güçlendirir.	Graen ve Uhl-Bien (1995); Ahearne et al. (2005)
Pozitif Örgütsel Davranış Teorisi	Pozitif psikolojik kaynaklar (öz-yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) çalışan performansını artırır.	Güçlendirici lider, çalışanların psikolojik kaynaklarını geliştirir. Böylece İKY'nin pozitif örgüt kültürü inşasına katkı sağlar.	Luthans (2002)

Kaynak : Yazar.

6. Sonuç

Sonuç olarak güçlendirici liderlik değişen iş yeri ve iş gücü dinamikleriyle birlikte öne çıkan bir liderlik tarzıdır. Birey, takım ve örgüt düzeyinde performansa doğrudan etki edebilen güçlendirici liderlik örgütün diğer uygulama ve politikaları ile desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır. Burada güçlendirici liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin daha da önemli ve anlamlı olmaya başladığı dikkat çekmektedir. Çalışan özerkliğini, dayanıklılığını ve proaktif katılımını geliştiren İKY uygulamaları ile beraber desteklendiğinde güçlendirici lider örgütün hedeflere ulaşmasında ve çıktılarını artırmasında önemli bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla, güçlendirici liderlik ilkelerinin İKY sistemlerine yerleştirilmesi, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel etkinliği de artırarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Referanslar

- Ahearne, J.M., et al. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A., Muylaert, J. And Decramer, A. (2019). Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: a multilevel study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367-392. <https://doi.org/10.1177/0091026019873681>
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Burhan, Q. and Khan, M. (2023). “empowering leadership ripple effect: improving employee engagement, performance and knowledge sharing through relational energy and autonomy”. *European Business Review*, 36(3), 392-409. DOI: 10.1108/EBR-08-2023-0239
- Byun, G., Lee, S., Karau, S., and Dai, Y. (2020). The trickle-down effect of empowering leadership: a boundary condition of performance pressure. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 399-414. DOI: 10.1108/LODJ-06-2019-0246
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., and Campbell, E. (2015). Fostering employee service creativity: joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership.. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380. <https://doi.org/10.1037/a0038969>
- Fong, K. and Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. (2023). Does leadership style and hrn practices promote employee well-being post onset of the new normal? a mixed-method approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 12(1), 34-60. DOI: 10.1177/23220937231186937
- Jung, D. I., Chow, C., and Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kim, M. and Beehr, T. (2017). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196. DOI: 10.1177/1548051817727702
- Kim, M. and Beehr, T. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478. DOI: 10.1177/1548051817702078
- Kim, M. and Beehr, T. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762>
- Kim, M. and Beehr, T. (2023). Employees' entrepreneurial behavior within their organizations: empowering leadership and employees' resources help. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 29(4), 986-1006. DOI: 10.1108/IJEBR-05-2022-0459
- Kundu, S., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Lee, A., Willis, S., and Tian, A. (2017). Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Li, N., Chiaburu, D., and Kirkman, B. (2016). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1076-1102. <https://doi.org/10.1177/0149206314546193>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Mehmood, K. and Saeed, S. (2021). Exploring the nexus between empowering leadership and work engagement through employee resilience during ti-

- mes of covid 19. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 3(3), 375-387. DOI: 10.26710/sbsee.v3i3.1961
- Nong, L., Liao, C., and Ye, J. (2025). Constructing a model of the factors related to the job wellbeing of preschool teachers in china: a grounded theory study. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1497629>
- Otaibi, S., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E., and Cafferkey, K. (2022). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560. DOI: 10.1108/IJOA-11-2021-3049
- O'Donoghue, D. and Werff, L. (2021). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 51(4), 1205-1220. DOI: 10.1108/PR-11-2019-0619
- Pham, N., Tuan, T., Thúy, V., Hoang, H., and Hoang, G. (2023). Improving employee outcomes in the remote working context: a time-lagged study on digital-oriented training, work-to-family conflict and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 1008-1038. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12374>
- Schermuly, C., Algner, M., and Lorenz, T. (2025). Bringing back psychological empowerment in empowerment-oriented leadership: the development of the psychological empowerment leadership scale (pels). *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1539085>
- Seibert, S., Wang, G., and Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review.. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. DOI: 10.1037/a0022676
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. DOI: 10.5465/AMJ.2006.23478718
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Thun, S. and Bakker, A. (2018). Empowering leadership and job crafting: the role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>

- Tian, A., Cordery, J., and Gamble, J. (2016). Staying and performing. *Personnel Review*, 45(5), 947-968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>
- Tuckey, M., Bakker, A., & Dollard, M. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27. DOI: 10.1037/a0025942
- Tung, H. (2014). When empowering leadership links to team work outcomes: encouraging the expression of psychological empowerment and knowledge sharing. *GSTF Journal of Psychology*, 1(2). DOI: 10.5176/2345-7872_1.2.17
- Wang, W., Zhao, X., Zhang, X., Liu, Y., & Yuan, P. (2023). Entrepreneurs' role overload and empowering leadership: a reciprocal relationship based on conservation of resources. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1118099>
- Wang, Z., Cui, T., Cai, S., & Ren, S. (2021). Team reflexivity, individual intellectual capital and employee innovative behavior: a multilevel moderated mediation. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1276-1295. DOI: 10.1108/JIC-11-2020-0362
- Zhang, X. and Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. DOI: 10.5465/AMJ.2010.48037118

Şefkatli Liderlik 8

Funda Öztürk¹

Hüseyin Çiçek²

Özet

Günümüzde gerek küresel düzeyde gerekse yönetim alanında yaşanmakta olan hızlı değişim ve gelişmeler, örgütsel yapılarda ve liderlik yaklaşımlarında yeni kavramların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda son yıllarda yönetim ve örgütsel davranış alayazınında ilgi görmeye başlayan şefkatli liderlik, özellikle insan odaklı yönetim anlayışını merkeze alması sebebiyle dikkat çekmektedir. Değişen çalışma şartları, artan iş yükü ve çalışan bireylerin karşı karşıya kaldığı psikolojik talepler, yöneticilerin sadece performans ve sonuç odaklı değil, bununla birlikte çalışanların duygusal ve insani ihtiyaçlarını gözetten bir liderlik yaklaşımı benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Şefkatli liderlik, bireylerin yaşadıkları zorlukları fark eden, bu zorluklara duyarlı bir şekilde yaklaşan ve onların iyilik hâlini desteklemeyi amaçlayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu insan odaklı yaklaşım, insanı örgütün önemli bir değeri olarak ele almakta ve çalışan bireylerin psikolojik kaynaklarını güçlendirerek örgütsel çıktılara pozitif katkılar sunmaktadır. Nitekim şefkatli liderliğin çalışan performansı, iş doyumu, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışların sergilenmesi üzerinde önemli etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, şefkatli liderliğin örgütler açısından doğru olarak anlaşılması ve etkin bir şekilde uygulanması, gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarı elde edilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bölümde, şefkat ve şefkatli liderlik kavramları kuramsal bir çerçevede ele alınmakta, şefkatli liderliğin temel özellikleri, boyutları ve örgütsel yansımaları değerlendirilmektedir. Ayrıca, şefkatli liderliğin hizmetkâr, etik, dönüşümcü, otantik ve pozitif liderlik yaklaşımlarıyla ilişkisi tartışılarak, bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileri üzerinden genel bir değerlendirme sunulmaktadır.

- 1 Doktora Öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Fundaozturk1095@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4347-8250
- 2 Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Hcicek@mehmetakif.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8284-7955

1.Giriş

Günümüz örgütlerinde liderlik, yalnızca stratejik karar alma süreçleriyle sınırlı kalmayıp çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını da gözeten insani bir yol arkadaşlığına dönüşmektedir. Bu dönüşümün, liderliğin tarihsel olarak otorite, güç ve kontrol temelli klasik yaklaşımlardan uzaklaşarak, etkileşim, güven ve empatiyi merkeze alan çağdaş liderlik yaklaşımlara doğru evrilmesinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Özellikle empati, duygusal zekâ ve insani duyarlılık gibi kavramların ön plana çıkması, dijital dönüşüm süreçlerinin insan ve emek değerlerini yeniden sorgulatmaya başlamıştır. Bu durum ise, çalışanların anlam arayışını, iyi oluşunu ve örgütsel bağlılığını destekleyen şefkatli liderlik anlayışının önem kazanmasına neden olmaktadır. Modern liderlik anlayışında başarı, sadece amaçlara ulaşmakla değil, aynı zamanda çalışan bireylerin psikolojik güvenliğini, aidiyet duygusunu ve duygusal dayanıklılığını desteklemekle de ölçülmektedir. Bu noktada şefkat, liderlik davranışlarının temelinde yer alan yeni bir etik ve duygusal unsur olarak değerlendirilmektedir.

Şefkatli liderlik, yalnızca çalışanlara duygusal destek sunan bir liderlik türü değil, aynı zamanda insan odaklı, sürdürülebilir ve etik bir yönetim anlayışının temelini oluşturan bütüncül bir yaklaşımdır. Bu liderlik türü, gerek bireyin iç dünyasına duyarlılık göstermeyi gerekse de bireyin örgüt içinde güven, aidiyet, anlayış ve dayanışma temelli ilişkiler kurmasını gerektirir. Şefkatli liderler, çalışanların kusurlarını cezalandırmak yerine öğrenme fırsatına dönüştürür, güçlükler karşısında anlayışlı ve destekleyici bir tavır sergileyerek örgütsel güveni güçlendirirler. Bu liderlik biçimi, hem kişiler arası ilişkileri güçlendirmekte hem de örgüt kültüründe kapsayıcılığı ve sorumluluk bilincini teşvik etmektedir. Bu sebeple şefkatli liderlik, çalışanların işlevsel rollerinin yanı sıra insani yönlerine de odaklanarak kurum içinde derin bir anlam ve örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, şefkatli liderliğin günümüz iş dünyasında yalnızca tercih edilen bir tarz değil, aynı zamanda stratejik bir gereklilik haline geldiği söylenebilir. Çünkü etik sorumluluğu, empatiyi ve örgütsel duyarlılığı eş zamanlı olarak içinde barındıran bu yaklaşım, bireysel düzeyde çalışanların iyi oluşunu, örgütsel düzeyde ise sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir. Şefkatli liderlik, kurumların uzun vadeli başarısını ekonomik performansla değil, bunun yanı sıra çalışan bireylerin memnuniyeti, iş birliği ve kurumsal itibar gibi insani göstergelerle ilişkilendirmektedir. Böylece günümüzde kurumlardaki klasik verimlilik anlayışının ötesine geçen bir değer yaratma biçimi sunmaktadır. Modern çalışma yaşamının çalışanlar üzerinde yarattığı belirsizlik, tükenmişlik, kaygı ve yalnızlık gibi olumsuz duygular karşısında

şefkatli liderlik, güven ortamını pekiştiren, dayanışmayı artıran ve anlam arayışını besleyen bir liderlik biçimi olarak sosyal bilimler alanına değerli katkılar sunmaktadır. Dijitalleşme ve örgütsel dönüşümler de liderlerin sadece stratejik becerilerle değil, bununla birlikte duygusal becerilerle de donanmış olmalarını zorunlu kılmıştır. Bu sebeple şefkatli liderlik, çağdaş örgütlerde gerek etik bir sorumluluk gerekse de psiko-sosyal bir zorunluluk olarak ele alınmaktadır.

Mevcut bölümde öncelikle liderlik kavramı ve gelişimi sosyal bilimler çerçevesinde ele alınacaktır. Bunun ardından şefkat kavramı tanımı, bileşenleri ve iş yaşamındaki rolü üzerinde durularak teorik çerçeve oluşturulacaktır. Bu teorik çerçeve üzerinden şefkatli liderlik kavramı detaylı şekilde incelenecek, tanımı, özellikleri, örgütsel yansımaları, boyutları ve sağladığı faydalar değerlendirilecektir. Daha sonrasında şefkatli liderlikle ilişkili olduğu düşünülen liderlik yaklaşımları (hizmetkâr liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve pozitif liderlik) perspektifinden şefkatli liderlik çerçevesinde konu ele alınacaktır. Son olarak, şefkatli liderlik kavramı genel hatlarıyla değerlendirilerek bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileri tartışılacak, ayrıca gelecekteki araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika geliştiricilere yönelik öneriler sunularak kapsamlı bir genel değerlendirme sunulacaktır.

2.Liderlik Kavramı ve Evrimi

Örgütler, hem bireysel hem de toplumsal olarak ulaşılacak istenen amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin karşılıklı olarak etkileşim içinde yürütüldüğü düşünülen sistemler olarak nitelendirilmektedir. Bu doğrultuda kurumlar, özellikle liderlik bakımından insanların birbiriyle olan davranışlarının gözlemlendiği ortamlardır. Nitekim liderlikle ilgili faaliyetlerin neredeyse tamamı örgüt içerisinde gerçekleştirilmektedir (Doulgerof, 2023). Dolayısıyla yönetim alanının kilit unsurunun liderlik olduğu söylenebilmektedir. Alanyazında liderliğe yönelik bilimsel çalışmalara bakıldığında neredeyse yirminci yüzyıla kadar kapsamlı olarak başlanmadığı görülmektedir (Adair, 2007). Liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla bir grup halindeki insanları bir araya getirme ve bu amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için harekete geçirebilme yeteneğine sahip olma olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008). Günümüzde modern yönetim anlayışı doğrultusunda kurumlarda özellikle lider kavramının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Nitekim küreselleşen dünyada değişmekte olan koşullara örgütlerin ayak uydurabilmesi ve rekabet koşulları altında kendilerine sağlam bir yer edinebilmesi için özellikle liderlik vasıflarına sahip kişilere kurumların ihtiyaç duyduğu söylenebilmektedir (Serinkan, 2010). Bu doğrultuda liderliğin yönetsel bir pozisyon olarak değil, aynı zamanda

kurumların varlığını sürdürmesi ve çeşitli stratejik amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşması için önemli bir dinamik hâline geldiği ifade edilebilmektedir.

Günümüzde klasik liderlik tanımlarının ötesine geçilerek, daha kapsayıcı ve işlevsel nitelikte tanımlar geliştirilmeye başlanmıştır. Özellikle 1950’li yılların liderlik yaklaşımı ile 2000’li yılların liderlik tanımları karşılaştırıldığında, önemli kavramsal ve pratik farklılıkların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bahsedilen bu durum, liderlik anlayışının tarihsel süreç içerisinde otorite ve kontrol odaklı bir yapıdan, daha iş birliği ve etkileşim odaklı bir modele doğru evrildiğini göstermektedir. Buradan hareketle liderliğin artık tek bir kişinin yaptıklarıyla sınırlı olmadığı, daha ziyade bir grup halinde tüm insanların ortak hedeflerini gerçekleştirebilmek adına iş birliği ve etkileşimi içeren bir iletişimi öngören süreçlerden meydana geldiği ifade edilmektedir (Gedikoğlu, 2015). Bu çerçevede çağdaş olarak nitelendirilebilecek liderlik tarzlarının çeşitli özelliklerinin öne çıktığı belirtilmektedir. Öncelikle böyle bir liderin yönetsel süreçleri etkili biçimde kullanabildiği ve çalışanları kolaylıkla etkileyerek davranışlarında değişiklikler yaratabildiği ileri sürülmektedir. Ayrıca örgütte etkilemeye dayalı liderlik yaklaşımının korkuya kıyasla daha etkili olduğu ve çalışanların ikna edilmesine yönelik davranışlar içerdiği söylenebilmektedir (Rost, 1991). Bu çerçevede, günümüzde benimsenen liderlik yaklaşımlarının hem insan odaklı hem de ikna edici stratejilerle desteklenmesinin önemli olduğu ifade edilebilir. Böylece insan odaklı liderlik yaklaşımlarının örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığını olumlu anlamda etkileyerek sürdürülebilir başarıya katkıda bulunabilir.

Yukarıda bahsedilenlerden hareketle bu tür çağdaş liderlerin kararları yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda değil, örgütte yer alan tüm çalışanların memnuniyetini gözeterek alacağı ve değişiklikleri bu yönde gerçekleştireceği ifade edilebilmektedir (Rost, 1991). Böylelikle liderlik kurumlarda yalnızca bireysel bir otorite kullanımı olmaktan çıkarak, örgütlerin tamamını gözetten bir işlevsel rol üstlenecektir. Bu doğrultuda liderler, kurumların ihtiyaç duyduğu konularda iş yerindeki durumlara yön veren, çalışan bireyleri motive eden, onların verimli biçimde çalışmasını sağlayan ve örgütsel amaçlara ulaşmaya katkıda bulunması beklenen kişiler olarak açıklanabilmektedir (Kılınç, 2019). Dolayısıyla çağdaş liderlik anlayışının, tarihsel süreç içerisinde otoriteye dayalı bir yönetim anlayışı olmaktan çıkarak etkileşim, iş birliği, empati ve çalışan odaklılık gibi özelliklere dayanan çağdaş bir anlayışa dönüştüğünü söyleyebilmek mümkündür. Bu durum, çağdaş liderlik anlayışı içinde giderek öne çıkmaya başlayan şefkatli liderlik anlayışının üzerinde durulması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Özetle şefkatli liderlik hem çalışanların ihtiyaçlarını gözetten hem de kurumun stratejik amaç ve

hedeflerini destekleyerek insani yöne önem veren bir yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir.

3.Şefkat Kavramı

Şefkat kavramı bölümünde, ilk olarak şefkatin tanımı, temel bileşenleri ve teorik çerçevesi ele alınacaktır. Ardından iş yaşamında şefkatin rolü üzerinde durularak, şefkatin çalışan ilişkilerine, örgütsel performansa ve iş ortamındaki genel etkilerine yer verilecektir.

3.1.Şefkat Tanımı ve Bileşenleri

Şefkat, karşılıklı ilişkileri içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu sebeple insanlar arasında etkileşimli bir şekilde varlığını hissettirir (De Zulueta, 2016). Dolayısıyla insan ilişkilerinin temelinde yattığı düşünülen bir duygusal bağ olarak şefkatin, gerek kendimize gerekse de başkalarına yönelik farkındalığı güçlendirdiği söylenebilir. Bir diğer açıklamaya göre ise şefkatin hem kendimize hem de diğer kişilerin yaşamış oldukları olumsuz durumlara karşı duyarlı olmayı, acıları ve olumsuzlukları paylaşarak hafifletmeyi içerdiği belirtilmektedir. Özetle şefkat, başkalarının acılarını görmezden gelmek değil (Lazarus,1993), orada kalmak ve durumu olduğu şekliyle kabullenmeyi kapsamaktadır (Altundal Duru, 2023). Bu bağlamda şefkat, kişilerin hem kendi duygusal tecrübelerine hem de etraflarında yer alan bireylerin hayatlarına karşı duyarlılık ve anlayış geliştirmelerine katkı sağlayan dinamik bir süreç olarak ele alınabilir. Şefkat, kişiler arası iletişimde empati, destekleme, anlayış ve kabullenme gibi insani değerleri ön plana çıkararak hem kişisel hem de toplumsal düzeyde pozitif etkileşimlerin kurulmasına katkıda bulunur. Bu sebeple şefkatin insanlara etkisinin duygusal bir tepki gösterme ile sınırlı kalmayacağını, aynı zamanda bilişsel ve davranışsal anlamda da insan ilişkilerini daha derin hale getiren bütüncül bir mekanizma olarak ele alınabileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Yukarıda bahsedilen yönleriyle şefkat, yalnızca içte gelen, beklentisiz bir duygu değil (Germer, 2009), aynı zamanda bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlarını kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınabilmektedir. Bu nedenle şefkat, bireylerin yalnızca kendilerini değil başkalarını da önyargısız şekilde dinlemesini ve onların yanında olmasını içerir. Aynı zamanda şefkat, empati duygusu geliştirerek, bireyin yargılamadan görünenden fazlasını düşünebilmesini ve tüm dikkatini vererek hem kendisinin hem de başkalarının yanında hazır bulunmayı kabul etmesini içerir (Vermeiren, 2019). Ayrıca şefkat, başkalarına ya da kendisine karşı bireylerin hataları ya da başarısızlıkları karşısında kınama gibi olumsuz davranışlar geliştirmelerinden ziyade, bu olumsuzlukları insan olmanın bir

parçası olarak görmesini içermektedir (Andiç, 2013). Bu yaklaşım, bireylerin gerek kendilerine gerekse çevresindeki kişilere karşı yargılayıcı değil, anlayışlı bir tutum geliştirmelerine katkı sağlar. Bu bağlamda şefkatin bireysel düzeyde içsel bir denge unsuru olmanın ötesinde, bireylerin kendi aralarında kurduğu ilişkilerde güven, anlayış ve destek ortamı yaratılmasına fayda sağladığını söyleyebilmek mümkündür. Nitekim şefkat kavramı liderlik davranışlarının insani boyutunu anlamak açısından da kritik bir öneme sahiptir.

Bu kapsamda, şefkati oluşturan unsurlara bakıldığında alanyazında üç temel bileşeni olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Bunlar *kendimizden diğerlerine aktarılan şefkat*, *başkalarından tarafımıza gelen şefkat* ve *öz-şefkat* (*kendimize duyduğumuz şefkat*) olarak sıralanabilmektedir. Öncelikle *kendimizden diğerlerine aktarılan şefkat*, başkalarının yaşadıkları acılara karşı duyarlı olmayı ve onları azaltabilmek için çaba gösterme arzusuna sahip olmayı kapsamaktadır. İkinci olarak *başkalarından tarafımıza gelen şefkat*, zor şartlar altında kendimizi çaresiz hissederek yalnızlaştırma eğilimindeyken başkaları tarafından bize yönlendirilen şefkati kabul etme eğilimimizi ifade etmektedir. Son olarak *öz-şefkat ise*, bireylerin kendilerine karşı içten, destekleyici ve anlayışlı olması anlamına gelmektedir (Germer, 2009). Özetle, şefkatin kişinin gerek kendi iç dünyasında gerekse de başka insanlarla kurduğu ilişkilerde iyileştirici bir rol üstlenmekte olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca bireysel ve toplumsal düzeyde şefkatin empati, anlayış ve dayanışmayı da güçlendirdiğini ifade edebilmek mümkündür.

3.2.İş Yaşamında Şefkatin Rolü

İş yaşamında şefkat kavramı, bir tek bireysel olarak kurulan bağları değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki ilişkileri de şekillendiren, çalışan bireylerin iyilik hallerini, bağlılıklarını ve performanslarını doğrudan etkileyen önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bireyi çevreleyen olumsuz koşullar, iş yaşamında sorumluluklara odaklanamama, karar vermede güçlük çekme, çalışırken enerji kaybı yaşama, kaygı bozukluğu, dışlanma ya da iş yükünün artması gibi sorunlara yol açabilmektedir. Bu olumsuz tepkiler kimi zaman örgüt içerisinde yaşanmış olan bir problem dolayısıyla da kendisini gösterebilmektedir (Güler, 2023; Doğanalp Çoban, 2025; İspirli Turan, 2025). Bu doğrultuda şefkatin, bireylerin iş yaşamlarında iyilik hallerini koruyabilmeleri, motivasyonlarını ve psikolojik dayanıklılıklarını artırabilmeleri açısından önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir. Nitekim şefkatli bir iş yaşamının kişilerin kendilerini daha desteklenmiş, anlayışlı ve değerli hissetmelerine katkı sağladığı düşünülmektedir. Böyle bir çalışma ortamının aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da pozitif etkileyeceği belirtilebilir.

İş yaşamında yaşamında şefkat gibi olumlu duygular çalışanın iyilik hali ve başarısı açısından önem arz ettiği söylenebilmektedir. Çalıştığı kurumda başkalarından şefkat gördüğünü hisseden bireylerin iş yerine olan bağlılıkları artabilecek (Lilius vd., 2008) ve bu durum çalışanların performansını olumlu etkileyebilecektir (Di Fabio ve Saklofske, 2021). Bu bağlamda şefkatin, örgüt kültürüne yerleştiğinde, kurumdaki bireylerin psikolojik güvenliği ve iş tatmini üzerinde pozitif etkiler oluşturabileceğini ve iş yaşamında etik davranışları ve insani liderlik uygulamalarını destekleyebileceğini ifade edebilmek mümkündür. Sonuç olarak örgütte sürdürülebilir bir başarı elde edebilmek için şefkate önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Özetle iş hayatında şefkat, örgütsel ilişkilerin insani yönünü daha güçlü hale getiren ana bir unsur olarak ele alınmaktadır. Çalışan bireylerin iş yerinde karşılaştıkları güçlükler, hatalar eşitsizlikler ya da başarısızlıklar karşısında eleştirmek yerine daha anlayışlı bir şekilde yaklaşmak, gerek bireysel iyilik hâlini gerekse de kurumsal bağlılığı artırmaktadır. Şefkat temelli bir iş ortamında, bireyler kendilerini değerli, desteklenmiş ve anlaşılmış hissederler. Bu pozitif durumlar da motivasyon, güven ve aidiyet duygularını güçlendirir. Bununla birlikte, şefkatin kurumun örgüt kültürüne yerleşmesinin, iş yerinde çatışmaların daha yapıcı bir biçimde çözülmesine, stresli durumların azaltılmasına ve psikolojik güvenliğin gelişmesine katkı sağlayacağı öngörülebilir. Bahsedilenlerden hareketle şefkat, iş yaşamında bireyler arası bir duygu olarak değil, aynı zamanda iş yerlerinde sürdürülebilir başarı, etik davranış ve insani liderlik anlayışının temelini oluşturan bir değer olarak ele alınabilir.

4.Şefkatli Liderlik Kavramı

Şefkatli liderlik kavramı bölümünde, ilk olarak şefkatli liderliğin tanımı, temel özellikleri ve örgütsel yansımaları ele alınacaktır. Daha sonra şefkatli liderliğin boyutları ve sağladığı faydalar üzerinde durularak, kavramın hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkilerine yer verilecektir.

4.1.Şefkatli Liderliğin Tanımı, Özellikleri ve Örgütsel Yansımaları

Şefkatli liderlik kavramı, örgütlerde gerek bireysel gerekse de kurumsal düzeyde pozitif sonuçlar doğmasına sebep olan insan odaklı bir liderlik anlayışı olarak kendisini göstermektedir. Şefkatin doğuştan gelen bir yetenek olmasının desteklendiği geleneksel inanç reddedilmekte ve liderler arasında duygusal yeteneklerin iyileştirilmesi yoluyla şefkat yaklaşımının artırılacağı ileri sürülmektedir (Paakkanen vd., 2021). Bahsedilen bu bakış açısı, şefkatli liderliğin hem öğrenilebilir hem de geliştirilebilir bir liderlik biçimi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, şefkatli liderliğin yalnızca

diğer kişilere yönelik sergilenen bir davranış olmadığı, aynı zamanda kişinin kendi iç dünyasını düzenleme, denetleme, duygusal farkındalığını geliştirme ve öz yönetim yeteneklerini güçlendirme süreciyle oldukça yakından ilişkili olduğu vurgulanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, diğer insanlara karşı şefkat yaklaşımı sergileyebilmenin ön koşulu, kişinin ilk olarak kendisine karşı anlayışlı, sabırlı ve destekleyici bir yaklaşım geliştirmesidir. Bu sebeple şefkatli liderliğin, öz-şefkatin içsel bir kaynak olarak benimsenmiş olduğu bir liderlik biçimi olarak ele alınabileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Şefkatli lider olarak nitelendirilebilmenin temel koşulu, bireyin her şeyden önce kendi öz yönetimi üzerinde etkili olabilmesi için yüksek düzeyde öz-şefkate sahip olmasıdır. Bu sebeple, öz-şefkat becerisi düşük olan bir bireyden başka insanlara karşı da şefkatli olması beklenemez ve bu kişilerin katı davranışlar sergilemeye daha eğilimli olabileceği söylenebilir (Tzortzaki, 2019; Erkoç, 2017). Bu sebeple şefkatli liderliğin temelinde, kişinin kendisine karşı anlayışlı, destekleyici ve kabul edici olması yer almaktadır. Bahsedilen bu içsel dengenin, liderin başkalarına yönelik şefkat davranışlarını da besleyeceği düşünülmektedir. Ayrıca bu içsel denge hali ve sahip olunan öz-şefkat farkındalığı, liderin diğer kişilerle kurduğu ilişkilerde sergilediği davranışları da yansıtmaktadır. Buradan hareketle şefkatli liderliğin dışa vurumunun hem belirli bilişsel ve duygusal eğilimler hem de gözlemlenebilir davranışsal özelliklerle somutlaştığı söylenebilmektedir.

Şefkatli liderleri sınıflandırmaya yarayan dört özelliğin olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar katılım, anlama, empati kurma ve yardımseverlik şeklinde sıralanabilmektedir. *Katılım*, bireyleri örgütte dinlemeye hazır bir liderin varlığını göstermektedir. Bu durum çalışanların yaşadıkları sorunları ve zorlukları rahatlıkla paylaşabilmesini ve liderin de bu olumsuz durumları anlamak için orada hazır bulunmasını ifade etmektedir. *Anlama*, iyi bir dinleyici olan lideri işaret etmektedir. Böyle bir lider önyargılarını bir kenara bırakarak problemler hakkında derinlemesine düşünür ve bu düşünme sonucunda bir değerlendirme yapar. *Empati kurma*, farkındalığı yüksek lider olmayı ve başka kişilerin yerine kendisini koyarak çözülmesi gereken sorunların neler hissettirebileceğini anlamayı içerir. Son olarak *yardımseverlik ise*, örgütte en iyi hizmeti sunmak adına çalışanların davranışlarını ele almayı ve bu doğrultuda hedefleri yeniden tanımlamayı içermektedir (West, 2021). Şefkatli liderliğin bu ana dört temel özelliği, şefkatli davranışsal ve bilişsel boyutlarını daha somut hale getirmekte ve liderin kurum içerisinde empati, anlama ve destek sağlama kapasitesinin ne şekilde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu sebeple şefkatli liderlik, bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda örgütsel ilişkileri düzenleyen ve dönüştüren bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca şefkatli liderlik diğer insanların yaşamış oldukları şeyleri empati kurarak anlamayı, problemleri tanımlamayı ve bunların neticesinde gerçekleşecek olan değişimlerin bir parçası olmaya desteği ifade etmektedir. Örgütlerde elde bulunan imkânların ve kaynakların diğer insanların problemlerini çözmek amacıyla kullanmak ve çalışanlara yardımcı olmaya çalışmak şefkatli liderliğin kapsamı içerisinde ele alınmaktadır (Aksoy, 2021). Bahsedilenlerden hareketle, şefkatli liderliğin örgüt genelinde yaygınlaşarak benimsenmesinin, liderlerin değil örgütteki tüm çalışanların şefkat anlayışına katılım sağlamasını gerektirdiği söylenebilmektedir. Bu şekilde kurum içinde liderin şefkatli davranışları, şefkatli bir örgütsel kültürü destekleyen stratejik bir çerçeveye dönüşebilecektir.

Şefkatli liderlik anlayışının kurumlarda benimsenerek yer edinebilmesi tüm personelin örgütte buna katılım göstermesini gerektirmektedir. Buradan hareketle şefkatli liderliğin, örgütün tamamında şefkat kültürünü güçlendirmek niyetiyle, bu kültürün oluşmasına engel olabileceği düşünülen tutum ve davranışların yok edilmesini ve şefkat anlayışına uyumlu çeşitli uygulamaların teşvik edilmesini amaçlayan çok yönlü bir süreci içerdiği ifade edilebilmektedir (Cummings ve Bennett, 2012). Bu yönüyle de şefkatli liderlik, örgütün neredeyse tamamında sürdürülebilir bir şefkat kültürünün oluşmasına zemin hazırlayan stratejik bir liderlik biçimi olarak ele alınabilmektedir.

Çalışma yaşamında şefkatli liderlerin varlığı, çalışan kişilerle kolaylıkla empati kurabilmeyi ve onların acılarını anlayışla karşılayarak destekleyici yaklaşım sergilemeyi beraberinde getirmektedir. Bu gibi çalışanlara yönelik pozitif yaklaşımlar hem kurumun amaçlarına ulaşmasında hem de çalışanın performansını artırmasında oldukça etkili görülmektedir (Barghouti vd., 2023). Şefkatin yaygın olarak görüldüğü örgütlerde daha yüksek düzeyde bağlılık, iş tatmini ve çalışma performansı görüldüğü, bunların yanı sıra ise daha düşük düzeyde kaygı ve iş stresi gibi örgütsel sonuçların ortaya çıkacağı ve bu sonuçların lider, örgüt ve çalışan bireyler açısından daha pozitif sonuçlara sebep olduğu ifade edilmektedir (Papworth, 2023). Dolayısıyla şefkatli liderlik, kurumların insani yönüne odaklanarak onu güçlendiren, çalışan bireylerin psikolojik iyi oluş (well-being) hâllerini destekleyen ve genel olarak örgütsel verimliliği artıran temel unsur olarak değerlendirilmektedir.

4.2.Şefkatli Liderliğin Boyutları ve Faydaları

Şefkatli liderlik anlayışının kurum içinde davranışsal olarak nasıl ortaya çıktığını tam anlamıyla ortaya koyabilmek için, bahsedilen bu yaklaşımın temel boyutlarının incelenmesi önem arz etmektedir. Çalışma ortamında

şefkat duygusunun ortaya çıkarılması ve yer edinebilmesiyle ilgili dört boyuttan söz edilmektedir. Bu dört boyut fark etme, yorumlama, hissetme ve hareket etme şeklinde sıralanabilmektedir. Bahsedilen bu boyutlar, iş ortamında şefkatin ortaya çıkış sürecini açıklayan bir bütün olarak değerlendirilmekte ve liderlerin davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Aşağıda şefkatli liderlik boyutları (fark etme, yorumlama, hissetme, hareket etme) kısaca ifade edilmektedir.

- İlk olarak *fark etme*, iş hayatında bireylerin problemlerinin ve sıkıntılarının farkına varılması anlamına gelmekte ve şefkati uyandırmanın ilk adımı olarak görülmektedir (Worline ve Dutton, 2017). Fark etme çoğunlukla başkalarına karşı daha hassas olmayı, diğer insanlara karşı anlayışlı olmayı ve onların acılarına dikkat etmeyi içermektedir. Özetle fark etme başkalarının acılarını şefkatli bir biçimde yaklaşımda önemli bir unsurdur (Kanov vd., 2004). Bu ilk aşamayla birlikte, örgütte liderin çevresindeki kişilerin duygusal durumlarına açık olmasının ve örgüt içinde empati temelli bir iklimin ilk adımlarını atmasının zemini oluşturulur.
- İkinci olarak *yorumlama*, fark edilen sıkıntı, problem yahut acıların yorumlanmasını ifade etmektedir. Zira bu gibi olumsuz durumların örgüt içerisinde yorumlanması iş yerinde şefkatli tepki vermenin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Burada zor durumların içerisindeyken bireylerin yanlarında olduğunu belirten destekleyici yaklaşımın gösterilmesi, güven ortamının sağlanması ve ortak karar alınması gibi çeşitli davranışlar yer almaktadır (Willis ve Anstey, 2019). Yorumlama boyutu, örgüt içinde liderin durumu fark etmesiyle kalmayıp, aynı zamanda bu durumu kurumsal değerler ve ilişkiler çerçevesinde anlamlandırmasını gerektirir. Bu şekilde lider, çalışan bireylerin yaşadığı güç durumları kişisel bir eksiklik olarak değil, paylaşılması gereken bir deneyim olarak görür.
- Üçüncü olarak *hissetme*, kurumda şefkatli bir yaklaşım sergilenmesine olanak sağlanmasıdır. Bu farkındalığa erişilen kurumlarda empati kurmak kolaylaşır ve bu durum çalışanların birlikte olduklarını hissetmelerine sebep olur. Böylelikle örgütlerde şefkatin tesis edilmesi kolaylaşacaktır. Kısacası bu boyut diğer kişilerle beraber ızdırap çekmeyi, onların problemlerini ve acısını paylaşmayı içermektedir (Atkins ve Parker, 2012). Hissetme aşaması, kurumda duygusal olarak kurulan bağların daha güçlü hale gelmesine ve çalışan kişiler arasında dayanışma gibi pozitif bir duygunun oluşmasına zemin hazırlar. Bu yönüyle şefkatli liderlik yaklaşımında bu boyut liderin içtenlik,

duyarlılık ve empati kapasitesinin en açık biçimde ortaya çıktığı unsur olarak görülmektedir.

- Dördüncü olarak *hareket etme ise*, şefkatin kurumda ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt içinde sıkıntı ve acıları hafifleten davranışların sergilenmeye başlamasını ifade etmektedir (Sanzo vd., 2022). Bu boyutta şefkat duygusal bir tepki olmanın dışına çıkarak somut bir davranışa dönüşür. Örgütlerde böyle bir liderin varlığı, fark edilen problem ve hissedilen acılara karşı aktif biçimde çözüm üretilmesini sağlar ve böylece iş yaşamında şefkat örgütsel bir değere dönüşür. Ayrıca bu dört boyutun bir arada işlenmesi, kurumlarda şefkatin bir davranışa dönüşmesine katkı sağlamakta ve bununla birlikte gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde çeşitli faydalar ortaya çıkmaktadır.

Bu doğrultuda, şefkatin kurumlarda çalışan bireyler açısından çeşitli faydalarının olduğu düşünülmekte ve hem sıkıntı çeken hem de şefkat gösteren kişiler bağlamında şefkat yaklaşımı olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle acı ve ızdırap çeken bireyler bakımından faydalarına bakıldığında, bu kişilerin yaptıkları işe yardım edilmesi, güven ortamının oluşturulması, bireylerin dinlenmesi ya da ulaşım, barınak gibi maddi destekler sağlanması yoluyla fayda sağladığı görülmektedir. Diğer yandan şefkat gösteren kişiler bakımından ise, ızdırap halindeki bireylerin gayretlerine pozitif karşılık verilmesi, takdir edilmesi, pozitif iş kimliği ve liderlik algısının oluşturulmaya çalışılması yoluyla fayda sağlandığı söylenebilmektedir (Lilius vd., 2012). Bu doğrultuda şefkatli liderlerin örgüte olan faydalarına gelindiğinde, özellikle böyle liderlerin çalışanlarıyla kibar bir şekilde iletişim kurmaya çalışacağı, onları daha sağlıklı bir şekilde dinleyeceği ve etkileşim halinde olan bireylerde karşılıklı güvenin kurulmasına katkı sağlayabileceği ifade edilebilmektedir. Nitekim böyle lider başarıyla övünmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlarına bu başarı içi takdirlerini iletir (Malinda ve Weerasinghe, 2021). Dolayısıyla, şefkatli liderlerin örgüt içindeki uygulamalarının, çalışan kişilerin bireysel ihtiyaçlarını gidermekle kalmayıp, bunun yanı sıra örgüt içerisinde karşılıklı güven, bağlılık ve pozitif bir çalışma ortamının oluşmasına da katkı sağladığı söylenebilir.

Sonuç olarak örgütlerdeki şefkatli liderlik anlayışının bireylerin duygusal ihtiyaçlarını karşılama odaklı bir yaklaşım olmanın ötesine geçerek kurumların sürdürülebilir başarı elde etmesine katkı sağlayan değerli bir yönetim biçimi olduğu söylenebilmektedir. Şefkatin gerek şefkati gösteren gerekse şefkat gösterilen açısından pozitif etkiler meydana getirmesi, örgüt içinde güven, anlayış, bağlılık ve anlam duygusunun güçlenmesini desteklemektedir. Bahsedilen bu yönleriyle şefkatli liderlik, örgüt kültürü içerisinde empati,

yardımlaşma ve karşılıklı saygı gibi pozitif değerlerin örgüt kültürü haline gelmesine aracılık etmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve performansını da artırmaktadır. Dolayısıyla şefkatin, günümüz modern örgütlerinde gerek insani gerekse de stratejik bir bileşen olarak liderlik süreçlerinin merkezine yerleştirilmesi gereken temel bir değer olduğu söylenebilmektedir.

5.Şefkatli Liderlikle İlişkili Liderlik Yaklaşımları

Şefkatli liderliğe kavramsal bir çerçeve kazandırmak amacıyla ilişkili olduğu düşünülen liderlik tarzlarına bu bölümde yer verilmiştir. Özellikle hizmetkâr liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve pozitif liderlik yaklaşımlarının şefkatli liderlik ile ilişkili olabileceği vurgulanmaktadır.

5.1.Hizmetkâr Liderlik

Şefkatli liderliğin, modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile entegre olduğu belirtilmektedir (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Bu iki liderlik tarzı da insan odaklı bir yönetim anlayışına dayanmakta ve çalışan bireylerin iyiliğini merkeze almaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderin kendi çıkarlarını ikinci plana alarak takipçilerinin gelişimi, refahı ve mutluluğu için çaba göstermesini temel alırken, bununla paralel olacak şekilde şefkatli liderlik bu anlayışı duygusal farkındalık, empati ve acıya karşı duyarlılık boyutlarıyla daha derin hale getirmektedir. Vogus vd. (2021) şefkatli liderlik tarzını, kendi görüşlerine göre “doğası gereği” şefkatli olan hizmetkâr liderlik anlayışı ile ilişkilendirmektedir. Bahsedilen bu yaklaşım, liderliğin yalnızca etik bir sorumluluk değil, bunun yanı sıra insani bir duyarlılık gerektirdiğini de vurgulamaktadır. Hizmetkâr liderler, örgütte çalışmakta olan personellerinin ihtiyaçlarını anlamaya ve bunları karşılamaya odaklanırken, şefkatli lider bunlarla birlikte çalışanların duygusal durumlarını fark eder, empati geliştirir ve destekleyici tutum ve davranış sergiler.

Hizmetkâr liderlik ile şefkatli liderlik ilişkisi dikkate alındığında, hem şefkatli hem de hizmetkâr davranış sergileyen liderler örgütte çalışanlarının duygusal gereksinimlerinin dikkate alınması ve bunların sağlıklı bir şekilde karşılanması gerektiğini bilirler. Hizmetkâr liderlik etik bir çerçeve kapsamında oluşturulmuştur ve bu liderlerin kendilerini takip etmekte olan bireylere nasıl davranması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bunun yanı sıra şefkatli liderlik ise bir liderin belirli amaçlara ulaşmak için ne şekilde davranması gerektiğiyle ilgili olan hizmetkâr liderlikten daha çok örgütte bulunan liderlerin nasıl davrandığına, yani davranışın duygusal bağlılık ve insani boyutuna odaklanmaktadır (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Bu duruma paralel olarak literatürde şefkatli ve hizmetkâr liderlerin, örgütlerinde

çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarının dikkatli bir şekilde dinlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması önemli bir gereklilik olduğunu bildikleri vurgulanmaktadır (Mikkelsen vd., 2019). Dolayısıyla şefkatli liderliğin hem hizmetkâr liderliğin özündeki etik anlayışı sürdürmeye devam ettiğini hem de bunu duygusal farkındalıkla bütünleştirerek liderliğin kapsamına daha içsel bir boyut kazandırdığını söyleyebilmek mümkündür. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ile şefkatli liderlik arasında güçlü bir kavramsal ve değer temelli ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik “evvela insan” felsefesine vurgu yaparken, şefkatli liderlik ise bu anlayışı duygusal duyarlılık ile birlikte derinleştirir. Böylece şefkatli lider, gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde insani bir dönüşüm yaratmayı hedefler ve bu doğrultuda çalışan bireylerin yalnızca performanslarını değil, bununla birlikte psikolojik iyi oluşunu da destekler.

5.2. Etik Liderlik

Etik liderlik, dürüst, güvenilir ve şefkatli bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle etik liderlerin adil ve ahlaki davranışlarının, etik liderliğin temel unsurları olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda etik liderlik, kişilerin etik duyarlılık ve empati gibi özelliklerini geliştirmelerine katkı sağlaması bakımından da önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle, etik liderliğin yalnızca kurallara uygun bir şekilde davranış sergileme biçimi olmadığı; bunun yanı sıra diğer insanlara karşı duyarlılık ve vicdanî sorumluluğu da kapsayan bir liderlik anlayışını içerdiği görülmektedir (Brown, 2007; Çakmak, 2025). Benzer şekilde Khuong ve Quoc (2016), etik liderlik anlayışını güven, adil davranma, şefkat gösterme, dürüstlük ve doğruluk gibi ilkeler üzerine kurulu bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bahsedilen bu sürecin gerek liderin kendi karar ve tutumlarında etik davranışlar sergilemesini gerekse de çalışan bireylerle kurduğu iletişimde ahlaki bir liderlik örneği oluşturması gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu durum, etik liderliğin bir tek normatif çerçeveye dayanmadığını, bunun yanında örgütte çalışan kişilerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı, insani yönle odaklanan bir liderlik anlayışı olduğunu ortaya koymaktadır.

Etik liderliğin etkin bir şekilde uygulanmaya çalışıldığı örgütlerde adalet, güven, dürüstlük, adil olma, saygı ve şefkat gibi pozitif ilkelerin hâkim olduğu bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Bu kültür, çalışan bireylerin kurumlarına olan bağlılıklarını, motivasyonlarını artıracak ve sağlanan iş tatminiyle birlikte örgütün genel verimliliğinin de yükseltilmesine katkıda bulunacaktır (Uğurlu ve Ceylan, 2014). Dolayısıyla şefkat, etik liderliğin temelinde yer alan ve liderin insan odaklı yaklaşımını somut hale getiren bir

bileşen olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, şefkatli liderlik kavramının etik liderliğin doğal bir uzantısı olduğu söylenebilir. Nitekim etik liderler, adalet ve doğruluk ilkeleri kadar kurumlarında çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını da önemseyerek, empati ve anlayış temeline dayanan bir liderlik tarzı geliştirirler. Şefkatli liderlik, etik liderliğin üzerinde ısrarla durduğu ahlaki boyutunu duygusal bir derinlikle bütünleştirir ve bu şekilde örgüt içerisinde gerek güven gerekse de insani dayanışma ikliminin oluşmasını sağlar.

5.3.Dönüşümcü Liderlik

Alanyazında dönüşümcü liderlik kavramı Downton (1973) ile ortaya çıkmış olsa da, bu kavramın detaylı bir şekilde ele alınması ve teorik arka planının oluşturulması Burns (1978) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, kurum içerisinde yeni fikirleri ve düşünme şekillerini teşvik ederek, normalin dışında çözüm önerilerinin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Keller, 2006). Bahsedilen bu yönüyle dönüşümcü liderler, çalışan bireylerin alışılmışın dışında düşünmeye sevk ederler ve örgütsel başarıyı destekleyen yenilikçi ve yaratıcı bir ortam sağlarlar. Dönüşümcü liderler yalnızca görev odaklılığı değil, duygusal ve düşünsel gelişime de önem verirler. Aynı zamanda bu liderler, örgütteki beklentilerin gerçekleştirilmesi adına bireylerin görev tanımlarını daha anlaşılır hale getirmekte ve bu durumu çeşitli ödüllerle desteklemektedir. Bu gibi liderlerin örgütlerde varlığı değişimi iş yerinde kaçınılmaz kılmakta ve değişime sebep olmak için çaba göstermektedir (Şimşek, 2006). Ayrıca bu tür liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler çalışanların normalin üzerinde performans sergilemeleri için çalışanları motive etmektedirler. Bu motivasyon sonucunda yöneticiler, çalışanlarına beklentilerini kolaylıkla ileterek ve ulaşılması gereken amaçları sade şekilde ifade ederek onlara ilham verebilmektedir (Kang vd., 2015). Bu noktada dönüşümcü liderlik anlayışının özellikle ilham verme, vizyon oluşturma ve bireysel ilgi gösterme unsurlarının şefkatli liderlik anlayışıyla ortak bir paydada bulunduğu ifade edilebilmektedir. Nitekim şefkatli liderler, tıpkı dönüşümcü liderlerde olduğu gibi örgütte çalışan kişilerin iyilik hallerini desteklemeyi ve insani değerleri ön plana çıkarmayı temel bir liderlik ilkesi olarak görmektedir (Worline ve Dutton, 2017). Özetle dönüşümcü liderliğin çalışanlarına bireysel olarak ilgi göstermesi, kurumda yer alan personelin duygusal ihtiyaçlarını anlamayı önemseydiğini ve onları desteklemeyi önemli gördüğünü vurgulamaktadır. Buradan hareketle her iki liderlik yaklaşımının da hem çalışan bireylere değer verme, anlama, onlara güven ortamı oluşturma hem de insani bağları güçlendirme yönüyle ortak bir paydada bulunduğu ifade edilebilmektedir. Bu

bağlamda, şefkatli liderlik ile dönüşümcü liderlik bir araya geldiği zaman örgütte hem değişim hem de duygusal bağ kurma temelli bir örgütsel iklimin oluşumuna katkı sağlayabileceği öngörülebilir.

5.4.Otantik Liderlik

Günümüz modern liderleri daha içten bir görüntü sunarak hem başarı hem de başarısızlıkları içeren deneyimlerini diğer insanlarla paylaşma noktasında daha açık davranabilmekte ve böylelikle otantik davranma eğilimi göstermektedirler (Shuck vd., 2019). Bu bakış açısına göre, otantik liderliğin içsel dürüstlikle sınırlı kalmadığı, bunun yanı sıra ilişkisel bir boyut taşıdığı da ifade edilebilmektedir. Nitekim Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin yalnızca bireyin kendisine dürüst ve adil davranmasıyla sınırlı kalmadığını, bununla birlikte derin bir duygusal anlayış ve başka kişilerle anlamlı iletişim kurma yeteneği gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu sebeple, otantik liderliğin özünde gerek içsel bir farkındalık gerekse de diğer insanlara ilişkin derin duyarlılık yer almaktadır.

Bu noktada, otantik liderliğin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için örgütte bulunan liderin kendi duygusal süreçlerine açık olması oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Nitekim bireyin otantik olabilmesi, güç durumlarda kendini gösteren duygulara açık olup, bu hissettiği duyguları fark edebilmesi ve kabul edebilmesiyle mümkündür. Bu durumun da ancak öz-şefkatin varlığıyla ilişkili olduğu görülmektedir (Akın vd., 2007). Bu bağlamda öz-şefkatin, örgütte yer alan liderin iyi veya kötü kendi iç dünyasını kabullenmesini ve bu kabullenme neticesinde çevresinde bulunan kişilere daha anlayışlı ve insancıl yaklaşmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle şefkatli liderliğin, otantik liderliğin duygusal ve insani yönünü tamamlayan bir yapı olarak değerlendirilebileceği ifade edilebilir. Zira şefkatli liderler, hem kendi kusurlarına hem de başkalarının hatalarına karşı anlayış geliştiren, empati temelli bir liderlik davranışı sergileyen kişilerdir. Bahsedilen bu yönüyle şefkatin, otantik liderliğin içsel derinliğini besleyen ve tamamlayan bir değer olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir.

5.5.Pozitif Liderlik Yaklaşımı Açısından Şefkatli Liderlik

Pozitif liderlik diğer liderlik türlerinde sahip olunan alışlagelmiş davranışlardan farklılaşmakta ve örgütte iyimserlik, şefkat (Greenberg ve Arakawa, 2006), umut, öz yeterlilik gibi kavramları ön planda tutarak pozitif bir çalışma ortamı oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2014). Pozitif liderlik örgütte pozitif bir iklimin sağlanmasının yanı sıra işte pozitif ilişkilerin kurulması, iletişim ortamının pozitiflik üzerine inşa edilmesi ve pozitif anlam çerçevesinde işlerin yürütülmesi gibi bileşenlerin

uygulanması ile de kurumlarda kendisini gösterebilmektedir (Cameron, 2012). Buradan hareketle örgütlerde pozitif duygular deneyimlenmesine destek olan liderlerin hem örgütün verimliliğine hem de çalışanın bağlılığına olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Ayrıca örgütte bu şekilde pozitif duygular deneyimleyen kişiler hem daha yardımsever hem de arkadaş canlısı olurlar. Böylelikle kişilerin empati, anlayış ve saygı seviyeleri de artar. Dolayısıyla pozitif hislerin iş yerinde bulaşıcı hale geldiği ve bu durumun örgütteki bireyler arasındaki ilişkilere yansıdığı söylenebilir (Glińska-Neweś ve Karwacki, 2017). Bu doğrultuda şefkatli liderlik, pozitif liderliğin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilebilir. Zira şefkatli liderler, çalışan bireylerin performansına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda onların duygusal ihtiyaçlarını, iyilik hâlini ve psikolojik güvenliğini de gözetirler. Pozitif liderlik anlayışında yer alan “pozitif anlam yaratma” ve “pozitif ilişkiler kurma” ilkeleri, şefkatli liderliğin özünü oluşturan empati, anlayış ve destek davranışlarıyla doğrudan bir şekilde örtüşmektedir. Bu bağlamda, şefkatli liderlik pozitif liderliğin örgütsel düzeyde kalıcılığını sağlayan bir insani zemin sunmaktadır. Nitekim kurumlarda moral, güven, adil davranma ve dayanışma gibi olumlu duyguların güçlenmesine aracılık etmektedir. Bu sebeple şefkatli liderlik, pozitif liderliğin teorik çerçevesi içinde, çalışanların psikolojik iyi oluşunu koruyarak örgütsel verimlilik ve performansın sürdürülebilirliğini destekleyen tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir.

6.Genel Değerlendirme

Şefkatli liderlik, günümüz modern örgütlerinde insani temelli yönetim anlayışının en güçlü yansımalarından birisi olarak görülmektedir. Bahsedilen bu liderlik tarzı, yalnızca çalışan performansı ve verimliliğine odaklanmakla kalmamakta, aynı zamanda kurumda çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını, onların refahını ve psikolojik güvenliğini de dikkate almaktadır. Şefkatli liderler, karşılarında bulunan çalışanların yaşamış olduğu zorlukları empati kurarak anlamaya ve onları desteklemeye çalışırlar. Bu durum örgüt içerisinde güven, aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesine katkıda bulunur. İş ortamında çalışan kişilerin değer gördüğünü hissettiği ve anlaşılabilirliğini idrak ettiği bir ortam yaratmak, gerek bireysel mutluluğu gerekse de örgütsel başarıyı artırır. Ayrıca, iş yerinde kriz dönemlerinde şefkatli liderlerin varlığı, stresin, kaygının ve belirsizliğin etkilerini ciddi anlamda azaltarak örgütsel dayanıklılığın artmasına katkı sağlar. Bu yönüyle şefkatli liderlik, yalnızca insani bir erdem değil, bunun yanı sıra sürdürülebilir ve etkili bir yönetim yaklaşımı olarak kritik bir öneme sahiptir.

Şefkatli liderlik yaklaşımı, insani odaklılık yönü itibarıyla özellikle son yıllarda örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alanyazınında gittikçe daha

fazla ilgi görmeye başlayan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Fakat kavramın kuramsal temelleri ve ampirik boyutları hâlâ gelişim sürecine devam etmektedir. Bu sebeple gelecekteki araştırma yürütücülerinin, şefkatli liderliğin diğer çağdaş liderlik yaklaşımları (örneğin etik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik) ile etkileşim alanlarını karşılaştırmalı olarak ele almasının önemli olduğu düşünülmektedir. Ek olarak şefkatli liderliğin birey, grup ve örgüt düzeyindeki etkilerinin incelendiği çok düzeyli modellerin oluşturulması önerilmektedir. Özellikle çalışan bireylerin duygusal dayanıklılığı, psikolojik güvenliği, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki uzun vadeli etkilerinin boylamsal araştırmalarla test edilmesinin alanyazında önemli bir boşluğu dolduracağı öngörülmektedir. Ayrıca nitel araştırmalarla liderlerin şefkatli davranışları nasıl anlamlandırdıkları, kültürel ve toplumsal değerlerin bu liderlik tarzını nasıl şekillendirdiği gibi konular da araştırılabilir. Son olarak yapay zekâ, dijital liderlik ve hibrit çalışma düzenleri gibi güncel çalışma dinamikleriyle şefkatli liderliğin nasıl bir etkileşim içinde olduğunun araştırılmasının da geleceğin araştırma gündemlerinde yer almasının önemli olabileceği söylenebilir.

Şefkatli liderlik uygulamada, sadece çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını gözetmekle sınırlı kalmayan, bunun yanı sıra bireylerin potansiyellerini de ortaya çıkarmaya çalışan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu bağlamda liderlerin, empati, aktif dinleme, anlayışlı iletişim ve destekleyici tutumlar gibi davranışsal yeterlilikleri geliştirmesinin büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir. Özellikle yüksek stresli, rekabetçi veya kriz ortamlarında liderlerin şefkat temelli yaklaşımlar sergilemeleri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş performanslarını, iş doyumlarını ve psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir. Uygulayıcılar, liderlik eğitim programlarında şefkat temelli farkındalık, öz-şefkat ve duygusal zekâ gibi konulara daha fazla yer vererek liderlerin bu yetkinlikleri içselleştirmesini sağlamalıdır. Ayrıca örgütlerde güvene dayalı bir iletişim kültürü oluşturmak, şefkatli liderlik davranışlarının kalıcı hale gelmesine yardımcı olur. Şefkatin bir “zayıflık” sebebi değil, bunun aksine uzun vadeli başarıyı elde etmeye yarayan bir güç kaynağı olduğu yönündeki farkındalığın artırılması, uygulayıcıların örgüt içindeki liderlik anlayışlarını dönüştürmede stratejik rol oynayacaktır.

Politika geliştiriciler açısından şefkatli liderlik, insani yönlere odaklanan yönetim anlayışını destekleyen, sürdürülebilir ve etik temelli bir örgüt iklimi oluşturmanın temel araçlarından biridir. Bu bağlamda, kamu ve özel sektörde liderlik standartlarının belirlenmesinde şefkatli liderlik ilkelerinin kurumsal etik kodlara adapte edilmesi gerekmektedir. Çalışanların refahını artırma ve örgütsel psikolojik sağlığı korumaya yönelik politikaların geliştirilmesinde,

liderlerin şefkatli davranışlarını teşvik eden ölçütlerin performans değerlendirme, terfi ve ödül sistemlerine dâhil edilmesi önemli bir adım olacaktır. Ek olarak, ulusal düzeyde liderlik gelişim programlarının ve kamu yönetimi eğitimlerinin müfredatına şefkat temelli liderlik bileşenlerinin eklenmesi, toplumsal düzeyde empatik ve duyarlı bir yönetim kültürünün oluşmasını destekleyecektir. Ayrıca politika yapıcılar, örgütlerde psikolojik güvenlik, çalışan mutluluğu ve etik karar alma süreçlerini güçlendiren düzenlemeleri teşvik ederek, şefkatli liderliğin yalnızca bireysel bir tercih değil, aynı zamanda kurumsal bir gereklilik olarak benimsenmesine katkıda bulunabilirler.

Kaynaklar

- Adair, J. E. (2007). *Develop your leadership skills*. Kogan Page Publishers.
- Akın, Ü., Akın, A. ve Abacı, R. (2007). Öz-şefkatlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 1-10.
- Aksoy, A. D. (2021). Krizden çıkışın anahtarı şefkatli liderlerin elinde mi? HBR Türkiye. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/blog/krizden-cikisin-anahtari-sefkatli-liderlerin-elinde-mi>
- Altundal Duru, H. (2023). *Hemşirelerde şefkat, öz-şefkat ve şefkatli bakım*. Ankara International Congress on Scientific Research-IX (ss. 762-770), Ankara, Türkiye.
- Andiç, S. (2013). Ergenlik döneminde zihni meşgul eden konularla ilişkili değişkenler: Bağlanma tarzları, öz-şefkat ve psikolojik belirtiler (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atkins, P. W. B. ve Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546.
- Barghouti, Z., Guinot, J. ve Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19.
- Brown, M. E. (2007). How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chaiprasit, W. ve Rinthaisong, I. (2022). Assessing the dimension and quality of the compassionate leadership measurement model. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-15.
- Cummings J. ve Bennett, V. (2012). *Developing the culture of compassionate care: Creating a new vision for nurses, midwives and care-givers*. London: The Stationery Office.
- Çakmak, R. (2025). Vicdani Zeka, M. A. Canbolat içinde Örgütsel Davranış: Modern Yaklaşımlar ve Zıt Kutuplar (s. 25-40). Ankara: Gazi Kitabevi.
- De Zulueta, P. (2016) Developing compassionate leadership in health care: An integrative review. *Journal of Health Leadership*, 8, 1-10.
- Di Fabio, A. ve Saklofske, D. H. (2021). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 169, 110109.
- Doğanalp Çoban, S. (2025). İş taşıması M. A. Canbolat içinde Örgütsel Davranış: Modern Yaklaşımlar ve Zıt Kutuplar (s. 1-23). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Doulgerof, I. (2023). Leadership revisited: Towards an integrative understanding of leadership. *Science Open Preprints*, 4, 1-20.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary*. Process: Free Press.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkoç, R. (2017). *Öz-eleştirmenin öznel iyi oluş üzerindeki etkisinin aracı değişkenleri olarak farkındalık ve öz-duyarlılık* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Germer, C. (2009). *The mindful path to self-compassion: Freeing yourself from destructive thoughts and emotions*. Guilford Press.
- Glińska-Neweś, A. ve Karwacki, A. (2017). Innovativeness of social economy entities in Poland. An empirical study from the perspective of Positive Organizational Scholarship. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 367-382.
- Greenberg, M. H. ve Arakawa, D. (2006). *Optimistic Managers & Their Influence on Productivity & Employee Engagement in A Technology Organization* (Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania).
- Güler, D. (2023). Çalışma yaşamında şefkat kavramına ilişkin bibliyometrik bir analiz. *Journal of Business in the Digital Age*, 6(Özel Sayı), 30-45.
- İspirli Turan, A. (2025). Sanal Dışlanma M. A. Canbolat içinde *Örgütsel Davranış: Modern Yaklaşımlar ve Zıt Kutuplar* (s. 145-162). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kang, J. H., Solomon, G. T. ve Choi, D. Y. (2015). CEOs' leadership styles and managers' innovative behaviour: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management studies*, 52(4), 531-554.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Peter, J. F. ve Jacoba, L. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47, 808-827.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202.
- Khuong, M. ve Quoc, T. (2016). The effects of organizational justice and ethical leadership on employee performance in binh duong's industrial parks. Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4, 327-333.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Seköründe Bir Araştırma* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual review of psychology*, 44(1), 1-22.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C. ve Maitlis, S. (2012). Compassion. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 273-287). Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. ve Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2014). Brief summary of psychological capital and introduction to the special issue. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 125-129.
- Malinda, R. ve Weerasinghe, D. T. (2021). Compassionate leadership: Does it matters today? *People Management Review*, 2(2), 61-67.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D. ve Hesse, C. (2019). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 586-604.
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L. ve Pessi, A. (2021). Awakening compassion in managers—A new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1095-1108.
- Papworth, K. D. (2023). *Compassionate leadership: For individual and organizational change*. Walter de Gruyter.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership in the 21st century*. New York: Praeger.
- Sanso, N., Leiva J.P., Vidal-Blanco G., Galiana L. ve West, M. (2022). Themeasurement of compassionate leadership: Adaptation and Spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Science*, 4, 1-15.
- Serinkan, C. (2010). Liderlik ve Motivasyon C. Serinkan içinde Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (s. 149-178). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D. ve Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does compassion matter in leadership? A two-stagesequential equal status mixed method exploratory study of compassionate leader behavior and connections to performance inhuman resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 30, 537-564.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Tzortzaki, A. M. (2019, September). The need for teaching compassionate self-leadership in a university setting. In 12th annual conference of the euro-med academy of business (pp. 1355-1366).
- Uğurlu, C. T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112.
- Vermeiren, J. (2019). *The compassionate leader: How to create the space for an inspiring vibe*. Life is a Game Publishing.
- Vogus, T. J., McClelland, L. E., Lee, Y. S., McFadden, K. L. ve Hu, X. (2021). Creating a compassion system to achieve efficiency and quality in health care delivery. *Journal of Service Management*, 32(4), 560-580.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W., Wernsing, T. ve Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- West, M. A. (2021). *Compassionate leadership: Sustaining wisdom, humanity and presence in health and social care*. Swirling Leaf Press.
- Willis, S. ve Anstey, S. (2019). Compassionate leadership in district nursing: a case study of a complex wound. *British Journal of Community Nursing*, 24(2), 50-57.
- Worline, M. ve Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Lider-Üye Mübadelesi Teorisi

Buket Sezer¹

Metin Işık²

Özet

Lider-Üye Mübadelesi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory), örgütsel davranış alanındaki en etkili ve üzerinde oldukça çok çalışılan kavramsal paradigmalardan biridir. Bu nedenle Lider-Üye Etkileşimi teorisi, liderlik literatüründe de önemli bir yere sahiptir. Klasik liderlik kuramları, liderin tüm izleyicilerine eşit şekilde davrandığını varsayarken, lider-üye mübadelesi teorisinde, liderin her bir çalışanla kurduğu ilişkinin farklı düzeylerde ve nitelikte olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda liderler, bazı çalışanlarla karşılıklı güvene ve destekleyici etkileşimlere dayalı “grup içi” ilişkiler geliştirirken; diğer çalışanlarla daha sınırlı, görev odaklı ve biçimsel “grup dışı” ilişkiler içinde olabilmektedirler. Liderin çalışanlarına destek, mentorluk ve gelişim fırsatları gibi kaynaklar sunması, çalışanlarda lidere karşı bir karşılık verme isteği oluşturarak sadakat ve gönüllü davranışları artırmakta ve bu durum yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin bir sonucu olarak açıklanmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi’ne göre lider ve çalışanlar, ekonomik (para, bilgi vb.) ve sosyal (saygı, prestij, dostluk vb.) kaynakları karşılıklı olarak mübadele etmektedirler. Teorinin temelinde yer alan karşılıklılık ilkesi, olumlu davranışların olumlu, olumsuz davranışların ise olumsuz şekilde karşılık bulacağını ifadesi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ile de bağdaşmaktadır. Bu doğrultuda, lider-üye etkileşiminde iletişimin niteliği ve düzeyi, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir.

1. GİRİŞ

Liderlik ile ilgili kuramsal yaklaşımlar özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar altında toplanmaktadır. Bu yaklaşımların ilki olan özellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu yaş, cinsiyet, dış görünüş, zekâ, bilgi, doğruluk ve dürüstlük gibi kişisel özellikleri ele alınmaktadır. Bu yaklaşımın

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bitlis Eren Üniversitesi, bsezer@beu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2060-3330

2 Doç. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, beu.metin@gmail.com ORCID ID: 0000-0003-4577-0095

liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine liderin özellikleri yerine liderin nasıl davrandığına odaklanan davranışsal yaklaşımın öne sürüldüğü görülmektedir. Bu kuramların ikincisi olan davranışsal yaklaşıma göre liderin özelliklerinden çok lideri başarılı ve işinde etkin yapan hususun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve lider-izleyici ilişkileri olduğu savunulmaktadır. Üçüncü ve son kuram olan durumsallık yaklaşımı ise, etkin liderliğin “liderin kişiliği, geçmiş deneyimleri ve beklentileri, üst yöneticilerin beklenti ve davranışları, akran beklenti ve davranışları, astların özellikleri, beklenti ve davranışları, örgüt kültürü ve politikaları” gibi birçok değişkene bağlı olduğu ve birçok modelde ele alındığı gibi her durum ve koşulda etkin olan bir liderlik tarzının bulunmadığı, dolayısıyla farklı koşul ve durumların, farklı liderlik tarzları gerektirdiği şeklinde ele alınmaktadır (Koçel, 2014: 686; Şimşek vd., 2019: 211).

Geleneksel liderlik yaklaşımında, liderlerin tüm çalışanlarına benzer şekilde yaklaştığı ve onlara karşı ortalama bir davranış kalıbı sergilediklerine değinilmektedir (Baş vd., 2010: 1014). Fakat lider-üye etkileşimi teorisinin, geleneksel liderlik yaklaşımlarından liderin tüm çalışanlarına aynı şekilde davranmadığı gerekçesiyle ayrıldığı belirtilmektedir (Şahin, 2011: 278). Ayrıca bu teoride liderin her bir üyeye/ çalışanla farklı bir düzeyde ve şekilde ilişki kurduğu varsayılmaktadır (Schriesheim vd., 1999). Lider ve çalışanlar/ üyeler arasındaki ilişkilerin niteliği iyiye, yani lider grup üyeleri tarafından sevilip sayılan, kendisine güven duyulan ve çalışanlarla iletişimi iyi olan birisi ise liderlik için olumlu bir ortamın var olduğundan, tersi durumda ise olumsuz bir ortamdan ve zayıf ilişkilerin var olduğundan söz edilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 23).

Bu bölümde geleneksel liderlik yaklaşımlarında dikkate alınmayan lider-üye arasındaki karşılıklı etkileşim ve iletişim sürecini, lider ve izleyici arasındaki ilişkinin kalitesini esas alan lider-üye mübadelesi/ etkileşimi teorisi ve teoride yer alan kavramlar açıklanmaktadır. Lider ve üye arasındaki ilişkinin hem izleyici/üye/ çalışan hem de lider üzerindeki etkisinin ne olduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla daha önce yapılan çalışmalara ve teoriye getirilen eleştirilere yer verilmektedir. Lider-Üye Mübadelesi Teorisi (Leader Member Exchange- LMX) hakkında literatür taraması yapıldığında Lider-Üye Etkileşimi ya da Lider-İzleyici İlişkileri gibi tercümelerinin de yapıldığı görülmektedir, kısacası bu başlıkların birbirinden farklı olması farklı bir kavramı ele aldığı anlamına gelmemekte bu bölümde de olduğu gibi her biri aynı teoriyi ifade etmek için kullanılmaktadır.

2. LİDER-ÜYE MÜBADELESİ TEORİSİ

Örgütsel yaşamda çalışanların etkili ve verimli çalışmalarını etkileyen olumlu veya olumsuz tüm faktörler araştırmalara konu olmaktadır (Güler, 2020: 247). Bu konulardan biri olan lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler örgütsel davranış yazınında araştırmacılar tarafından oldukça fazla ilgi gören ve çalışılan konular arasında yer almaktadır. Bir örgütü örgüt yapan temellerden biri liderken diğeri izleyicilerdir. Bir örgüt liderinden bağımsız düşünülmemeyeceği gibi bir lider de izleyicilerinden ayrı düşünülemez. Dolayısıyla ne lideri olmayan izleyicilerden ne de izleyicisi olmayan liderlikten bahsedilebilir. Çünkü liderlik; “Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı” veya “Bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2019:198).

Lider-üye etkileşimi teorisi, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga (1975: 47) tarafından geliştirilmiştir. Teoride lider/yönetici ile üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili (dyadik) bir yaklaşımla açıklanmaktadır. Liderle izleyici arasındaki ikili etkileşimi sosyal mübadele teorisi çerçevesinde ilişki tabanlı olarak ele alan bir yaklaşımdır. Lider-üye mübadelesi teorisine göre lider ve çalışan ilişkilerinde karşılıklı beklenti söz konusudur. Bu ikili ilişkide etkileşim düzeyi, karşılıklı güven duygusuyla ilişkilendirilmektedir. İlişkinin kaliteli olması, lider ve üye arasında güvenin temin edildiği, daha kaliteli ve daha verimli bir etkileşimin var olduğu anlamına gelmektedir. Liderlerine bağlı olan çalışanlar liderleriyle daha nitelikli bir ilişki içinde olduklarından, bu ikili ilişki için daha çok bağlılık duyma, daha çok özen ve çaba gösterme eğiliminde olmaktadırlar, sonuç olarak da hem liderin hem de örgütün performansının yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Çalışkan, 2017: 257). Lider-üye mübadelesi/etkileşimi teorisi, ilişki temelli, ikili bir liderlik teorisidir. Dönüştürücü, otantik, hizmetkâr veya güçlendirici liderlik gibi liderlerin ne yaptığına odaklanan davranışsal liderlik teorilerinden farklı olarak, bu teori liderlerin, gruplarında bulunan çalışanlarla (üyelerle) geliştirdikleri ilişkilerin kalitesi aracılığıyla onları etkiledikleri varsayımına dayanmaktadır (Erdoğan ve Bauer; 2015: 641).

Lider-üye etkileşimi teorisi, astlarla kurulan bir değişim sürecidir ve bu süreçte astlar, liderleriyle ya yüksek kaliteli ya da düşük kaliteli etkileşimler içinde olabilmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lider-üye etkileşimi teorisine göre liderlerin yüksek kaliteli etkileşimlere sahip oldukları takipçileri “iç grup” ya da “danışmanlar” olarak gördükleri, bu grup üyelerine benzer

şekilde davrandıkları ve bir alt grup olarak özel bir önem atfettikleri belirtilmektedir. Liderler ayrıca bu alt grubu, “iç grup’a” kıyasla daha az önemli olarak gördükleri bir “dış grup” olarak da değerlendirebilmekte ve bu nedenle, dış gruptan gelen üye katkılarına daha az değer atfedebilmektedirler (Dionne vd., 2010: 1038).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (LÜE), lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kalitesini temel almaktadır. Bu ilişki, karşılıklı güven, saygı, destek ve etkileşim gibi unsurları içermektedir. LÜE Teorisinin temel kavramları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- **Grup İçi:** Liderin güvendiği, beğendiği ve desteklediği takipçilerden oluşan gruptur. Grup içi üyeleri, liderden daha fazla sorumluluk, kaynak ve fırsat elde etmektedirler. Ayrıca, liderle daha sık ve samimi bir iletişim kurmaktadır.
- **Grup Dışı:** Liderin daha az güvendiği, daha az desteklediği ve daha mesafeli olduğu takipçilerden oluşan gruptur. Grup dışı üyeleri, liderden daha az sorumluluk, kaynak ve fırsat elde etmektedirler. Ayrıca, liderle daha az iletişim kurmaktadır ve ilişkileri daha resmi ve sınırlıdır.
- **Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Kalitesi:** Lider ve takipçi arasındaki ilişkinin niteliğini ifade etmektedir. Yüksek lider-üye etkileşimi kalitesi, karşılıklı güven, saygı, destek ve etkileşim ile açıklanırken; düşük lider-üye etkileşimi kalitesi ise, güvensizlik, saygısızlık, yetersiz destek ve sınırlı etkileşim ile açıklanmaktadır.



Şekil 1. Lider-Üye Etkileşim Hiyerarşisi

Kaynak: napkin.ai

Lider-üye etkileşiminin ilk yapılan çalışmalarda grup içi, grup dışı ve lider-üye ilişkisinin kalitesi üçgeninde ele alındığı görülmektedir. İç grup, lideriyle daha yüksek kaliteli ilişki kurmuş, güven, karşılıklı saygı, daha fazla destek ve etkileşimle tanımlanırken; dış grup ise lideriyle daha resmi, daha soğuk ilişkilere sahip, daha az fayda ve kişisel ilgi gören grup üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Lider ve üye arasındaki ilişki kalitesinin, birkaç kalite göstergesi veya değişim birimi (exchange currency) kullanılarak tanımlandığı ve ilişkinin kalitesinin ise birbirine olan duygusal yakınlık, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak dört boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Bunlar:

- **Duygusal Yakınlık (Affect)**, iş ve meslekten çok kişilerarası bir çekim ve karşılıklı sevgi ve yakınlık,
- **Sadakat (Loyalty)** açık bir destek ve kişiye yönelik bir bağlılık,
- **Katkı (Contribution)** ortak hedeflere ulaşmak konusunda iş odaklı faaliyet düzeyine dair algı,
- **Profesyonel Saygı (Professional Respect)** lider ve üyenin birbirlerinin kendi meslek alanlarında başarılı olduklarına dair örgüt içi ve/veya dışındaki itibara yönelik algıları,

olarak ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 45).

Bir izleyicinin yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisine dair algısı, lider üye ilişkisi mükemmelliğinin gelişiminde temel ya da ilk adım olarak görülmektedir. Ancak mükemmelliğe ulaşmak, yalnızca bir kişinin bu ilişkiyi nasıl algıladığını (bireysel düzey) değil, aynı zamanda liderin bu yüksek kalite algısına katılımını (ikili/dyadik düzey) ve tüm lider-üye çiftleri arasında yüksek kaliteli ilişkiler olduğuna dair genel bir çalışma grubu fikir birliğini (grup düzeyi) de kapsamaktadır (Schyns ve Day, 2010:6). Daha sonra yapılan çalışmalarda ise lider-üye etkileşimi çalışmalarında önemli bir dönüm noktası olan iç ve dış grup yaklaşımından ve lider-üye ilişkisinin kalitesinden çok daha güncel bir yaklaşım olan lider-üye arasında kurulan ilişkilerin sürekliliği (relationship continuum) anlayışına geçiş olarak karşımıza çıkmaktadır; buna göre lider-üye ilişkileri iç ve dış grup ilişkileri ile sınırlı kalmamakta, ilişkiler bir süreklilik üzerinde yer almaktadır (Sobral ve Furtado, 2024: 8).

Liderin çalışanlarına destek vermesi, gelişim fırsatları sağlaması, mentorluk ve benzeri faydalar sunması gibi kaynaklar sağlaması çalışanlarda yani üyelerde lidere bir karşılık verme motivasyonu oluşturmaktadır. Bu karşılık verme şekli ise genellikle sadakat ve yüksek düzeyde gönüllü davranışlar sergileme biçiminde açığa çıkmaktadır. Lidere karşı duyulan bu yükümlülük hissi ve yüksek bağlılık düzeyi, yüksek lider-üye etkileşimi

kalitesinin bir sonucu olarak açıklanmaktadır (Erdoğan ve Bauer; 2015: 641). Adil ve güvenilir bir lidere sahip olan astlar ekstra yüksek çaba ile karşılık vermektedirler, bunu açıklayan bir diğer teori ise sosyal mübadele teorisidir. Sosyal mübadele teorisi, iş yeri davranışlarını anlamada en etkili kavramlar arasında sayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). İlk kez Dienesch ve Liden (1986)'nin çalışmalarında lider-üye etkileşimi ve sosyal mübadele teorisi arasında bağlantı kurulduğu görülmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Social Exchange Theory) değinmek gerekirse bu teoride hem liderin hem de üyenin/ çalışanın arzuladığı değerli bir şey vardır. Her iki taraf birlikte ne miktarda ve neyi mübadele edeceklerine karar vermektedirler. Bunlar ekonomik ve sosyal kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik kaynaklar mal, para, varlık, bilgi, vb., daha çok maddi öğeleri içermektedirken, sosyal kaynaklar ise daha çok dostluk, sosyal onay, saygı ve prestij gibi soyut öğeler içermektedir. Sosyal mübadele sırasında kullanılan kaynaklardan elde edilen sonuçların değeri tarafların algısına göre belirlenmektedir (Türköz, 2016:273). Sosyal mübadele teorisinde önemli yer tutan karşılıklılık ilkesi olumlu ve olumsuz karşılıklılık şeklinde ele alınmaktadır. Olumlu karşılıklılık, “insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri”; olumsuz karşılıklılık “zararlı veya olumsuz davranışın kaynağına yönelik misilleme veya intikamcı davranışlarda bulunma” şeklinde ifade edilmektedir (Güler, 2020: 248). Teoriye göre liderin olumlu eylem ve tutumu, astlarından gelen karşılıkla ödüllendirilmiş olmaktadır (Böhm vd., 2025: 2).

2.1. Lider-Üye Mübadelesi Teorisine Dair Yapılan Çalışmalar

Lider-üye teorisine göre, lider ve üye/çalışan arasındaki ilişkiler karşılıklı güven, saygı, bağlılık, sevgi, destek, samimiyet, açıklık ve yakınlık, gibi davranış kalıpları çerçevesi içinde gelişmektedir. Fakat lider-izleyici arasındaki ilişkinin lider açısından ne ifade ettiği ya da ona ne gibi faydalar sağladığı konusu üzerinde durulmadığına dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda LÜM çerçevesinde, izleyicilerin de lidere bağlılık göstermesinin, örgütsel vatandaşlık göstermesinin, lidere sosyo-ekonomik destek vermelerinin, liderin istediği yönde çaba göstermelerinin ve onun istediği sonuçları üretmelerinin, izleyicilerin lidere sağladığı faydalar olarak görülebileceği üzerinde durulmaktadır. Lider ve izleyici ilişkileri konusunda yapılan çalışmalarda genellikle taraflar arasında kurulan bu ilişkinin “izleyici/üye/ çalışan üzerindeki etkisinin ne olduğuna, izleyicilerin tutum ve algıları, tatmin dereceleri, performans düzeyleri, örgütsel adanmışlıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları, vb.,’ye” dair araştırmalar yapıldığı belirtilmektedir

Liderlerin ilk başta oluşturduğu ortam ve koşullar, doğrudan ekip kültürünü, liderin başkalarıyla bağlantı kurma becerisini ve ekiplerin organizasyondaki değer ve önemlerini nasıl algıladıklarını etkilemektedir (Weberg ve Fuller, 2019: 23). Çalışanları sessiz istifaya götüren nedenin çalışanın çalışmamasından çok yönetici ve çalışan arasında güçlü bir ilişki olup olmamasına bağlı olduğu, çalışanların kendilerine değer verildiğinde işlerine daha çok bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir (Folkman ve Zenger, 2023). Garcia-Pereyra vd. (2025) hemşireler üzerine yaptıkları çalışmalarında Covid-19 pandemisi gibi krizler esnasında bile yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek kaliteli ilişkiler olmasının çalışanın örgütten ayrılma olasılığını azalttığını belirtmektedirler. Kónya vd., (2015), Orta Avrupa’da bini aşkın sağlık çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada, lider-üye iletişimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymakta ve lider-üye iletişimi ile değer bağlılığı arasındaki ilişkinin, lider-üye iletişimi ile örgütte kalma bağlılığı arasındaki ilişkiden çok daha güçlü olduğunu belirtmektedirler.

İşe ilişkin bir kaynak olarak lider-üye etkileşiminin çalışanlarda iş yeri kaygısını azaltmasına rağmen, aynı zamanda çalışanlar için iş yükü oluşturduğu üzerinde durulmaktadır ve lider-üye etkileşiminin olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir (Yang vd., 2025). Yani çalışanlar liderleriyle iyi ilişkiler geliştirdikleri için iş yerinde daha az stres yaşarken; lidere karşı daha fazla sorumluluk hissetmekte ve kendilerine daha çok görev ve sorumluluk verilmektedir. Özutku vd. (2008) çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını buna karşın lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu; yine aynı şekilde Tekin (2018) lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Özbezek ve Ege (2022) çalışmalarında, lider üye etkileşiminin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu; işe adanmışlığın lider üye değişimi ve iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır.

Bauer ve Erdogan (2015: 8)’nın çalışmalarında belirttiğine göre, lider ile üye arasındaki etkileşim, çalışanların olumlu iş deneyimleri yaşamasına katkı sağlayabilmekte ve örgütün verimliliğini yükseltebilmektedir. Ayrıca çalışmalarında araştırmacıların ve iş dünyası liderlerinin, lider üye etkileşiminin iş doyumu, çalışan devri (turnover) ve performans gibi önemli iş sonuçları üzerindeki etkisini fark etmeye başladıkları üzerinde durmaktadırlar. Bununla birlikte, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğu ve çalışma grupları içinde örgütsel adalet

algısının, lider-üye etkileşimi gelişim süreci boyunca korunması gerektiği belirtilmektedir (Scandura, 1999: 37).

2.2. Lider-Üye Mübadelesi Teorisine Getirilen Eleştiriler

Lider-üye mübadelesi teorisinin de diğer teoriler de olduğu gibi araştırmacılar tarafından eleştirilen bazı noktaları bulunmaktadır. Bu eleştirileri aşağıdaki başlıklar altında sunmak mümkündür:

- **Adalet Algısı:** Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin bazı üyelerle daha yakın ilişkiler geliştirmesinin, diğer üyeler arasında adaletsizlik algısına yol açabileceği konusunda eleştirilere maruz kalmaktadır. Dionne vd., (2010: 1038) çalışmalarında liderliğin, ekip içinde paylaşılan zihinsel modelin gelişimi ve bunun sonucunda oluşan ekip performansı üzerindeki potansiyel etkisini inceledikleri çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ve katılımcı liderlik yaklaşımlarını ele almışlardır. Burada belirli bir alt grubu diğerlerine tercih eden bir liderlik tarzının, bireysellikten grup olmaya doğru ilerleme sürecinde zararlı olabileceğini, özellikle lider ikili ilişkilere odaklandığında birey düzeyinden ekip düzeyine geçişi engelleyebileceğine değinmektedirler. Özellikle iç grup ve dış grup arasında yapılan eşitsiz vurgu, birbirine yakın zihinsel modellerin yakınsama sürecinin tüm aşamalarını olumsuz yönde etkileyebileceği üzerinde durmaktadırlar. Yani liderin bazı ekip üyelerine diğerleri pahasına öncelik vermesinin ve bu durumun zayıf ilişkiler ağının mevcut olduğu şeklinde yansıtılması zihinsel model yakınsamasının sağlanmasını zorlaştıracaktır. Özellikle ekipler yeni oluşuyorsa, ekip içinde “gözde” üyeler seçmek ya da bir “iç grup” oluşturmak, birleşik ve organize olmuş bir ekip yapısını destekleyemeyeceği öngörülmektedir. O yüzden lider-üye etkileşiminde liderin katılımcı liderlik tarzını benimsemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü katılımcı liderlik tarzında bakış açılarının paylaşılması lider tarafından teşvik edilmektedir.

Yine aynı çalışmada, üyelerin sadece lideriyle ile iyi ilişkiler geliştirmeye çalışmasının örgütün başarısı için yeterli olamayabileceğine dair bir eleştiri daha getirilmektedir. Ekip içinde daha iyi bir dinamik geliştirmek için sadece lider-takipçi arasındaki ilişkiler değil, her ekip üyesinin birbirleriyle kurduğu ikili ilişkilerin de önemli olduğuna değinilmektedir. Çünkü, üyelerin birbirleriyle lidere ihtiyaç duymadan ya da liderle olan ilişki kalitesinden bağımsız olarak kendileri için faydalı olabilecek sosyal bağlar geliştirmeleri gerekebilmektedir. Dolayısıyla üyelerin sadece lider ile iyi ilişkiler kurmuş olmasının yetersiz olacağına,

diğer tüm üyeler ile güçlü ilişkiler kurulmasının ekip içinde istenen düzeyde koordinasyon ve ortak anlayışın sağlanmasında önemli bir katkı sağlayabileceğine değinilmektedir (Dionne vd., 2010: 1047).

- **Ölçme Temelli Sorunlar:** Lider-üye etkileşimi teorisinin ölçülmesiyle ilgili sorular gündeme getirilmektedir. Bu teoriyi ölçmek için kullanılan lider-üye etkileşimi ölçeklerinin farklı versiyonlarının bulunduğu ve farklı seviyede analizlerinin yapıldığı belirtilmekte, dolayısıyla sonuçların doğrudan karşılaştırılabilir olmadığı yönünde eleştiriler mevcuttur. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda kullanılmak üzere standartlaştırılmış ve psikometrik açıdan güvenilir bir LÜE ölçüm aracının geliştirilmesine ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 46). Gottfredson vd., (2020: 1)'nin lider-üye etkileşiminin gelişimi ve ilerleyişini inceleyen bir çalışmalarında, bu kavramın kalıcı birçok katkısına rağmen, kavramsal ve ölçümsel gelişiminin her zaman titiz ve sistematik süreçlerle oluşturulmadığını belirtmektedirler. Bunun bir sonucu olarak, otuz dört yıl sonra bile lider-üye etkileşimi kavramı ile ilişkili çok çeşitli kavramsal ve ölçüm temelli sorunların devam ettiği söylenebilmektedir.
- **Sosyal Mübadele Teorisiyle Ayrışan Yönü:** Sosyal değişim teorisinde sadece lider-takipçi ilişkileri ele alınmamakta, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerine de yer verildiği öne sürülmektedir. İkinci olarak lider-üye etkileşiminde çalışanın iç grup ya da dış grup üyesi olup olmadığı gerçekleşen değişimlere bağlı olarak belirlenmektedir ve bu şekilde yeterliliği ya da güvenilirliği kanıtlanmaktadır. Fakat sosyal mübadele teorisinde, taraflar arasındaki karşılıklılığın yani yapılan bir iyiliğin veya katkının ne zaman ve nasıl geri ödeneceğinin açıkça tanımlanmadığı bir yapı bulunmaktadır. Bu nedenle, sosyal değişim teorisindeki değişim kavramının, çalışanların neden karşılık verme baskısı hissettiklerini ya da neden gerçekten karşılık verdiklerini açıklamak için kullanıldığı; lider ve takipçiler arasındaki değişim kalitesini belirlemek veya bu değişimlerle oluşan rol tanımlama sürecini açıklamak için kullanılmadığı savunulmaktadır (Gottfredson vd., 2020: 3). Bu nedenle bu iki teorisinin aynı temele dayanmadığı, iki teori arasında bağ kurulması eleştiriye konu olmaktadır.
- **Ayrımcılık Potansiyeli:** Teoriye getirilen bir diğer eleştiri ise bilinçli ya da bilinçsiz olarak liderin bazı izleyiciler ile iyi ilişkiler geliştirmesinin izleyiciler arasında ayrımcılık algısına yol açacağı yönündedir. Farklı cinsiyet, yaş, kültür ve yeteneklerde olan insanlar

dışlanabilmektedir. Lider etnik kökeni, cinsiyeti, ırkı, yaşı ya da farklı bazı kişisel özellikler nedeniyle bazı izleyicileriyle yakın ilişkiler geliştirebilmektedir. Dolayısıyla liderlerin, başlangıçta tüm çalışma gruplarıyla iç grupmuş gibi iletişim kurması gerektiği, her bir grup üyesini değerlendirerek kendisine fırsat tanınması gerektiği, çalışma grubundaki üyelerin değerlendirilmesi performans dışındaki etkenlere (örneğin, ırk, cinsiyet veya engellilik durumu, vb.) dayandırılmaması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Böylelikle tüm üyelere çalışma grubuna katkı sağlama fırsatı verildiğinde iç grup üyesi olabileceği gösterilmiş olmaktadır (Scandura, 1999: 37).

3. SONUÇ

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin, örgütsel davranış ve liderlik araştırmalarında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Teoriye göre liderin her bir izleyicisi ile farklı ilişkiler geliştirdiği ve kurulan bu ilişkilerin mesafesinin ve kalitesinin izleyicilerin performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi unsurları etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, teoriye yapılan eleştiriler de dikkate alındığında, lider-üye arasında daha güçlü ve olumlu ilişkiler kurulmasının, örgütlerde daha adil daha katılımcı bir liderlik ortamı yaratılmasının örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak konusunda daha başarılı olunmasını sağlayabileceği söylenebilmektedir. Bununla birlikte Lider-Üye Etkileşimi Teorisine getirilen eleştirilerin de haklı yanlarının bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin geliştirilmeye ihtiyacı olduğu açık olmakla birlikte, gözden kaçan noktalarının da yeniden ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiği ortadadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, bu teoriyi farklı örgütsel bağlamlarda inceleyerek daha kapsayıcı ve bütüncül bir anlayış geliştirmesi faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Bakan, İ. Ve Doğan, İ. F. (2013), “Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baş, T., Keskin, N., ve Mert, İ. (2010), “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 10 (3), 1013-1039.
- Bauer, T., and Erdogan, B. (2015), “The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange”, New York, NY 10016: Oxford University Press. ISBN 9780199326174.
- Bohm, F., Blickle, G., & Wihler, A. (2025), “Leader Honesty-Humility, Political Skill, And Leadership Effectiveness: The Mediating Role Of Employee Extra Effort”, *Personality and Individual Differences* 240 (2025) 113172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113172>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Çalışkan, A. (2027), “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi”, Edt. Doç. Dr. Ömer Tunç-Doç. Dr. Hakan Turgut, Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım, Siyasal Kitabevi, Nisan, Ankara.
- Dansereau, JR. F., Graen, G, and Haga, W. J., (1975) “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *The Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 618-634.
- Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., and Bush, B. J. (2010), “The Role Of Leadership In Shared Mental Model Convergence And Team Performance Improvement: An Agent-Based Computational Model”, *The Leadership Quarterly*, 21, 6, December, 1035-1049.
- Erdoğan, B., and Bauer, T. N. (2015), “Leader-Member Exchange Theory”, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition, 13, 641–647. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Folkman, J., and Zenger, J. Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees, <https://zengerfolkman.com/articles/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees/>, 2022. (Erişim Tarihi: 28.08.2025).
- Garcia-Pereyra, F, Miralles-de-Imperial, J., and Armstrong, R., (2025), “The relevance of leader-member exchange during a crisis: assessing the mediating role of social exchange relationships to predict intention to le-

- ave”, *Leadersh Health Serv (Bradf Engl*, <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2024-0087>
- Gottfredsona, R. K., Wright, S. L., and Heaphy, E. D. (2020), “A Critique Of The Leader-Member Exchange Construct: Back To Square One”, *The Leadership Quarterly*, 31, pp. 1-17.
- Güler, B. (2020), “Örgütsel Engel”, Edt. Gülbeniz Akduman, 21. Yüzyılda Örgütsel Davranışta 21 Güncel Yaklaşım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [https://app.napkin.ai/page/CgoiCHByb2Qtb25lEiwKBFBhZ2UaJDhmYm-MxNDQ2LWU1YjktNDk4Mi04MzFILWY0ODM5OGQwOTg5Zg,\(22.09.2025\).](https://app.napkin.ai/page/CgoiCHByb2Qtb25lEiwKBFBhZ2UaJDhmYm-MxNDQ2LWU1YjktNDk4Mi04MzFILWY0ODM5OGQwOTg5Zg,(22.09.2025).)
- Koçel, T. (2014), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 15. Baskı, İstanbul.
- Kónya, V., K. Grubić-Nešić, L., and Matić, D. (2015), “The Influence Of Leader-Member Exchange Communication On Organizational Commitment in A Central European Hospital”, *Acta Polytechnic Hungarian*, 12 (3), pp. 109-118.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43– 72.
- Özbezek, B. D., and Ege, T. (2022), “The Mediating Role Of Work Engagement In The Effect Of Leader Member Exchange On Job Performance”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20 (4), pp. 366-386.
- Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2010), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Scandura, T. (1999), “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, *Leadership Quarterly*, 10 (1), pp. 25-40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. And Cogliser, C. (1999): “Leader Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices”, *Leadership Quarterly*, 10(1): 63-114.
- Schyns, B., and Day, D. (2009), “Critique And Review Of Leader-Member Exchange Theory: Issues Of Agreement, Consensus, And Excellence”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 1-29.
- Sobral, F., and Furtado, L. (2024), “LMX”, In: M. Bal (ed.), *Encyclopedia of Organizational Psychology*. Edward Elgar, pp. 377-381. DOI:10.4337/9781803921761.00080
- Şahin, F. (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11, 2, 277-288.

- Şimşek, M., Çelik, A. Ve Akgemci, T. (2019), “Davranış Bilimleri”, Eğitim Yayınevi, Yenilenmiş 10. Baskı, Konya.
- Tekin, E. (2018), “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 16, 343-364.
- Türköz, T. (2016), “Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı”, Çeviri Edt. Doç.Dr. Mustafa Canpolat & Yrd. Doç. Dr. Korhan Orun, “Yönetim ve Organizasyon Kuramları”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Weberg, Dan R., and Fuller, Ryan M. Toxic Leadership: Three Lessons From Complexity Science to Identify and Stop Toxic Teams, Nurse Leader, February, 2019.
- Yang, H., Zhao, X., Huang, G., Zhang, L., and Zhang, Y. (2025), “The double-edged sword of leader-member exchange: when and why leader-member exchange promotes versus inhibits workplace deviant behavior”, *Chinese Management Studies* 2025; <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2023-0597>

Siyasi Liderlik 8

Berkan Güngör¹

Özet

Çalışma, siyasal liderlik kavramının tarihsel süreçte farklı kuramsal yaklaşımlar üzerinden sürekli yeniden tanımlandığını göstermektedir. Antik çağdaki liderlik anlayışlarından, modern ve post-modern siyaset bilimi içinde geliştirilen liderlik analizlerine uzanan özet bir literatür taraması, liderlik olgusunun her dönemde farklı bağlamlara göre evrildiğini ortaya koymuştur. Nitekim bu teorik miras günümüzde popülizm ve dijitalleşme ekseninde yeni tartışmaları beraberinde getirmektedir. Popülist liderlerin kitleleri mobilize etme gücü, karizma teorisiyle süreklilik gösterirken; sosyal medya aracılığıyla inşa edilen “*dijital karizma*” ile farklı bir boyut kazanmıştır. Sosyal medya algoritmalarının yarattığı yankı odaları, ideolojik ve duyarlı lider tiplerini daha esnek stratejiler geliştirmeye zorlamakta; bu da meşruiyet üretme, ikna etme ve güven tesis etme süreçlerini liderlik pratiğinde daha merkezi hâle getirmektedir. Sonuç olarak, günümüz siyasal liderliği küreselleşme, kültürel çeşitlilik, dijitalleşme ve ideolojik belirsizlikler gibi dinamiklerle şekillenmektedir. Popülizmin yükselişi ve sosyal medyanın dönüştürücü etkisi, liderliği bir yandan daha görünür ve etkin kılarken, diğer yandan demokratik süreçler açısından kırılğan ve tartışmalı bir zemine taşımaktadır. Bu çelişkili yapı, siyasal liderliği hem vazgeçilmez hem de sürekli sorgulanan bir olgu hâline getirmiştir.

Giriş

Heywood’a göre siyasetin ilgi çekici olmasının nedeni, insan yaşamının temelinde sürekli bir uzlaşmazlığın bulunmasıdır. İnsanlar nasıl yaşayacakları, kaynakların kimler arasında nasıl bölüştürüleceği, iktidarın kimde olacağı ve toplumsal düzenin iş birliği mi yoksa çatışma mı üzerine kurulacağı gibi sorularda hiçbir zaman tam bir fikir birliğine ulaşamazlar. Bu nedenle siyaset, yalnızca yönetim faaliyetleriyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda toplumsal yaşamı

1 Öğr. Gör. Dr., Kastamonu Üniversitesi, bgungor@kastamonu.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-6135-2793

düzenleyen kuralların belirlenmesi, korunması ve değiştirilmesi sürecinde yürütülen tüm etkinlikleri kapsar (Heywood, 2012: 22). Heywood'un yaklaşımı, siyaseti bir "güç ve kaynakların dağıtım mücadelesi" olarak görürken, aynı zamanda bireylerin karar alma süreçlerine ne ölçüde katılması gerektiği sorusunu da merkeze taşır. Bu yönüyle siyaset hem çatışma hem de uzlaşma dinamiklerini barındıran bir olgudur.

Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren dünya siyasetinde yaşanan köklü dönüşümler, özellikle ideolojik blokların çözülmesiyle birlikte demokrasinin daha da görünür ve güçlü bir konuma yükseldiğini göstermektedir. Sosyalizmin cazibesini kaybetmesi, kapitalizmin ise eşitsizlik ve krizler bağlamında sorgulanmaya başlaması, siyasal sistemlerin meşruiyetini derinden etkilemiştir. Bu süreçte, post-modern siyasal düzlemde ideolojilerin katı sınırlarının giderek silikleşmesiyle beraber demokrasi hem siyasal aktörler hem de toplumlar nezdinde en istikrarlı ve güvenilir ilke olarak öne çıkmıştır (Heywood, 2012: 101). Böylelikle demokrasi, yalnızca bir yönetim biçimi değil, aynı zamanda farklı ideolojik yönelimlerin ve toplumsal taleplerin üzerinde uzlaşabileceği bir çerçeve haline gelmiştir.

Demokrasi, toplumsal yenilenmeyi mümkün kılan en temel siyasal sistemdir. Demokratik düzenlerde başarısız politikalar ve yetersiz siyasetçiler, yerlerini sistemli bir şekilde başkalarına bırakırlar. Böylelikle, demokratik olmayan rejimlerde veya büyük ayaklanmalarla yaşanabilecek hükümet krizleri olmaksızın, yönetici kadroların değişimi ve toplumsal yenilenme sağlanır. Bu durum, demokrasinin hem sürekliliğini hem de toplumsal istikrarı garanti altına alan işlevlerinden biridir (Beetham ve Boyle, 2020: 375). Böylelikle demokrasi, toplumsal yenilenmeyi ve siyasal istikrarı temin ederken, bu sürecin kurumsal işleyişinde, günümüzdeki başat aktörler siyasi partiler olmaktadır.

Demokratik sistemlerin en temel unsurlarından biri olan siyasi partiler olmaksızın demokrasi işlevsellik kazanamaz. Partiler, yurttaşların siyasal tercihlerini kurumsal düzeyde örgütleyerek, ülkenin yönetimini üstlenecek liderlerin belirlenmesinde merkezi bir rol oynarlar. Bu bağlamda demokratik yarış, farklı partilerin seçmenlerden oy alabilmek için rekabet etmesi üzerinden şekillenir. Ancak son yıllarda birçok ülkede parti sayısında azalma yaşandığı, parti üyeliklerinin belirgin biçimde gerilediği ve seçmenlerin giderek artan bir oranının kendisini herhangi bir partiye yakın hissetmediği gözlemlenmektedir. Buna rağmen siyasi partiler, siyasal çıkarların tanımlanması ve düzenlenmesi görevini sürdürmekte; demokratik sistemin kurumsal işleyişinde temel araçlar olmaya devam etmektedirler (Giddens, 2020: 371). Bununla birlikte, parti üyeliklerinin azalması ve seçmenlerin partilerle olan bağlarının

zayıflaması, siyasi liderliğin önemini daha da artırmıştır. Günümüzde siyasi liderler, partilerin kurumsal kimliğinin önüne geçerek siyasal rekabetin ve temsilin merkezine oturmuşlardır. Vladimir Putin'in Rusya'da uzun yıllardır süren iktidarı, Recep Tayyip Erdoğan'ın Türkiye'de güçlü liderlik tarzıyla şekillenen yönetimi ve Emmanuel Macron'un Fransa'da merkez siyaseti liderlik figürü etrafında yeniden kurgulaması, bu eēilimin somut örnekleri arasında yer almaktadır. Bu durum,  aēdaē demokrasilerde siyasi liderliēin yalnızca partiler üzerinden deēil, doērudan liderlerin kiēisel karizmaları, vizyonları ve yönetim tarzları üzerinden deēerlendirildiēini göstermektedir.

Tarihsel süreç incelendiēi zaman da uygarlıkların geliēiminde  nc  rol üstlenen liderlerin  oēu zaman kahraman figürler olarak toplumsal hafızada yer ettikleri görülmektedir. Bu liderler kimi zaman adaletin timsali bir hükümdar, kimi zaman yozlaşmış düzene başkaldıran karizmatik bir aktör, kimi zaman da cesur bir komutan kimliğiyle  ne  kmışlardır. Her biri, tarih sahnesinde belirli bir misyonu omuzlamış ve bu uēurda kiēisel çıkarlarını geri plana iterek mücadele etmiştir. Bu misyon, kimi dönemlerde toplumun ahlaki standartlarını yükseltmek, kimi zaman iēgal altındaki bir ülkeyi baēımsızlığına kavuēturmak, kimi zaman ise halkın refah düzeyini artırmak olmuētur (Durmuş, 2025: 20). Dolayısıyla liderlik, tarih boyunca  oēunlukla kahramanlıkla  zdeēleştirilmiş; kahramanlık ise yüce bir ideale adanma ve bu ideal uēruna özveride bulunma pratiēiyle anlam kazanmıştır.

Liderlik olgusu, disiplinlerarası bir niteliēe sahiptir ve farklı bilim dallarının ilgi alanına girmektedir.  rneēin psikoloji disiplininde özellikle sosyal psikolojinin alt alanları olan örgüt (endüstri-iē) psikolojisi ile siyaset psikolojisi, liderlik konusuna daha yoēun bir şekilde odaklanmaktadır. Örgüt psikolojisi baēlamında lider kavramı,  oēunlukla kurumsal yapılar içerisinde karar alma süreçlerini yöneten yöneticilerle iliēkilendirilirken; siyaset psikolojisinde lider, siyasi ya da toplumsal düzlemde bireyleri etkileyen, yönlendiren ve kolektif eylemi harekete geçiren aktör olarak ele alınmaktadır (Göka, 2009: 15). Bu farklı perspektifler, liderliēin yalnızca bireysel özelliklere dayalı bir olgu olmadıēını; bununla beraber toplumsal, kurumsal ve kültürel baēamlarla şekillenen bir süreç olduēunu göstermektedir.

Siyasal iktidarın yalnızca ekonomik temeller üzerinden a ıklanamayacaēını ortaya koyan geliēmeler, iktidar analizlerinde kültürel boyutların da dikkate alınmasını zorunlu kılmuētur. Ekonomik paradigmanın, iktidarın toplumsal meēruiyetini saēlayan kültürel temelleri ve bireyleri harekete geçiren ekonomik olmayan motivasyonları açıklamakta yetersiz kalması, araētırmacıları alternatif açıklama biçimlerine yöneltmiştir. Bu baēlamda popüler kültür, iktidar kavramını anlamlandırma çabalarının merkezinde yer almaya başlamış

(Canclini, 1999: 133); siyasi liderlik ve iktidar ilişkilerinin incelenmesinde kültürel kodların, sembolik anlamların ve kimliksel aidiyetlerin belirleyici rol oynadığı kabul edilmiştir. Böylece iktidar, yalnızca maddi kaynakların dağılımı üzerinden değil, aynı zamanda semboller, söylemler ve kültürel üretimler aracılığıyla da yeniden üretilen bir olgu olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Toplumların kimlik inşasında ve geleceğini şekillendiren kritik karar alma süreçlerinde siyasi liderlik, yaşamsal bir rol üstlenmektedir. Siyasi liderler, yalnızca politik yönelimlerin belirlenmesinde değil, aynı zamanda toplumsal değerlerin, kimliklerin ve kolektif aidiyetlerin inşasında da belirleyici aktörlerdir. Bu nedenle siyasi liderlik, tek bir disipline indirgenemeyecek ölçüde geniş kapsamlıdır; siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, tarih, iletişim çalışmaları ve kültürel çalışmalar gibi pek çok bilim dalı, konuyu farklı perspektiflerden ele alarak disiplinlerarası bir inceleme alanı ortaya koymaktadır (Göka, 2009: 47). Liderlik, demokratik yönetişimin merkezinde yer alan temel bir unsurdur. Siyasal kararların alınması, uygulanması ve toplum nezdinde meşruiyet kazanması, güçlü ve etkin bir liderlik mekanizmasını gerektirir. Dolayısıyla herhangi bir liderlik biçimi olmaksızın siyasi hedeflere ulaşmak mümkün değildir (Ofosu-Anim, 2022: 402). Zira liderlik, yalnızca örgütsel uyum ve koordinasyonu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal desteği mobilize etme, ortak vizyon inşa etme ve demokratik süreçleri işler kılma işlevini de üstlenir.

Modern siyaset giderek laikleşen bir karakter kazanmıştır. 1960'lı yıllardan önce siyasal çabalar çoğu zaman dini bir görev niteliği taşımakta, Batı Avrupa'da komünizme karşı Katolikliğin ya da işçi sınıfı ile sermaye sahipleri arasındaki karşıtlığın belirginleştiği ideolojik kutuplaşmalar görülmekteydi. Ancak bu dönemden itibaren ideolojik farklılıklar kademeli olarak zayıflamış ve bu eğilim, Sovyetler Birliği'nin çöküşüne kadar devam etmiştir. Günümüzde ise siyaset, değer yargılarından ziyade uygulanabilir politikalar üzerinden tanımlanmakta; liderlerin ideolojik inançlarından çok yönetsel yeterlilikleri ve performansları ön plana çıkmaktadır. Eğitim düzeylerinin artması ve toplumsal farklılıkların görece azalmasıyla birlikte, siyasi partiler de ideolojik kökenlerinden sıyrılarak daha geniş seçmen kitlelerine hitap etmeye yönelmişlerdir (The Economist, 2020: 384).

Tarihsel süreçte siyasal hakların genişlemesi kademeli bir biçimde gerçekleşmiştir. İlk aşamada yalnızca erkekler yurttaşlık ve siyasal katılım haklarına sahip olmuş; kadınların da bu sürece dâhil edilmesiyle birlikte tüm yetişkin bireyler siyasal haklar kazanmıştır. Evrensel oy hakkının sağlanması, siyasal temsil alanında köklü bir dönüşüm yaratmış; eski sınıf temelli

ittifakların niteliğini değiştirmiş ve siyasi liderlik açısından demokrasinin zorluklarını artırmıştır. Demokrasinin yükselişi, daha önce siyasal otoritenin dayandığı sınıfsal ve kültürel temelleri önemli ölçüde sarsmış; devletin yalnızca egemen sınıfların çıkarlarının uzlaş alanı olmasının ötesine geçmesine neden olmuştur. Bu gelişmeyle birlikte devletler en azından resmi düzeyde tam temsiliyeti bir yapıya kavuşmuş; siyasi liderlik de bütün vatandaşlara eşit davranma yükümlülüğüyle daha evrensel bir görünüm kazanmıştır (Hall, 1999: 120).

Siyasi liderlik, her ülkenin siyasal gündeminde merkezi bir konuma sahiptir. Nitelikli, vizyon sahibi ve stratejik zek ya sahip liderler, ülkenin gelişiminde ve uluslararası arenada g  kazanmasında kritik bir rol oynarken; yetersiz liderlik becerilerine sahip yöneticiler, ülkeyi ekonomik, sosyal ve politik açılardan geriletebilir. Bu bağlamda siyasi liderlik, devletin yürütme organını temsil eden en üst düzey makamlar—cumhurbaşkanlığı, başbakanlık veya monarşik sistemlerde krallık— zerinden somutlaşmaktadır (Moniruzzaman, 2017: 77). Liderin bu konumlarda sergilediği yönetim anlayışı, yalnızca ülke içindeki toplumsal istikrarı değil, aynı zamanda uluslararası ilişkilerdeki konumunu da doğrudan etkilemektedir.

Bu kapsamda, çalışma siyasal liderlik olgusunu kapsamlı bir biçimde ele almayı amaçlamaktadır. İlk aşamada, kavramın tarihsel kökenleri ve kuramsal erevesi irdelenerek siyasal liderlik üzerine literatürde ortaya konmuş farklı tanımlar ve yaklaşımlar değerlendirilecektir. Ardından, siyasal liderlik teorileri ve yaklaşımları ele alınacaktır. Daha sonra, siyasal liderlerin sahip olması gereken özellikler üzerinde durularak, liderlik pratiğini şekillendiren kişisel, kurumsal ve toplumsal boyutlar analiz edilecektir. Son bölümde ise, günümüzde siyasal liderlik olgusunun nasıl dönüştüğü, sosyal medya, popülizm, post-truth siyaset ve yapay zekâ gibi yeni dinamikler ışığında tartışılacaktır. Böylelikle alışma hem tarihsel hem de ağdaş boyutlarıyla siyasal liderlik literatürüne bütüncül bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Siyasi Liderlik Kavramı

Siyasi liderlik olgusu, kökenleri insanlık tarihinin en eski dönemlerine uzanan bir inceleme alanıdır. İlk ağlardan itibaren insanlar, siyasal otoritenin toplumsal yapı içindeki meşruiyet temellerini, kimin yönetme hakkına sahip olduğunu ya da olması gerektiğini, bu yönetim yetkisinin hangi ilke ve araçlarla kullanıldığını tartışagelmiştir. Bu bağlamda, kimi bireylerin toplumsal düzenin kurallarını ve siyasal yönelimlerini belirleme konusunda sahip oldukları istisnai gücü nasıl elde ettikleri, bu gücü hangi yöntemlerle icra ettikleri ve diğer bireylerin benzer bir yetkiyi neden kullanamadıkları

tarih boyunca sorgulanan temel sorunsallar arasında yer almıştır (Bozduman, 2020: 263).

Tarih boyunca siyasi liderlik, her dönemin toplumsal koşulları ve beklentileri doğrultusunda farklı biçimlerde şekillenmiştir. Antik çağda düşünürler, ideal liderin bilgeliği ve erdem üzerine inşa edilmesi gerektiğini savunurken, Orta Çağ'da liderlik anlayışı büyük ölçüde dini otoriteler ve feodal güç dengeleri tarafından belirlenmiştir. Modern döneme gelindiğinde, sanayi devriminin etkileri ve demokratik sistemlerin gelişmesiyle birlikte liderlik daha katılımcı ve kurumsal bir boyut kazanmıştır. Günümüzde ise siyasi liderliğin dönüşümünde dijitalleşme, küreselleşme ve halkla ilişkiler önemli rol oynamaktadır. Özellikle medya ve sosyal medyanın yükselişi, liderlerin imaj yönetimine ve doğrudan halkla iletişime daha fazla önem vermelerini zorunlu kılmaktadır (Çetin, 2025: 99). Bu süreç, karizmatik, otoriter ya da demokratik liderlik anlayışlarının toplumsal ihtiyaçlara göre yeniden biçimlenmesine yol açarken, gelişen iletişim teknolojileri de liderlerin rolünü ve stratejilerini köklü biçimde dönüştürmektedir.

Günümüzde siyasi liderlik olgusunun öneminin giderek artmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle demokrasinin doğası, siyasi liderleri seçimlerde başarı elde edebilmek için kişiliklerini ön plana çıkarmaya zorlamakta; bu da bireysel özelliklerin siyasal süreçlerdeki rolünü güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra modern kitle iletişim araçları, siyasal figürlere yalnızca politik programlarını değil, aynı zamanda kişisel imajlarını da topluma aktarma ve hatta manipüle etme imkânı sunmaktadır. Dolayısıyla siyaset, giderek siyasalardan ziyade liderlerin karakterleri etrafında şekillenmeye başlamıştır. Ayrıca toplumların giderek daha karmaşık ve parçalı hale gelmesi, bireylerin kendi yaşamlarına anlam kazandırmak üzere güçlü vizyona sahip lider arayışını artırmıştır. Bu bağlamda paradoksal bir durum ortaya çıkmaktadır: Liderlik hiçbir dönemde bugünkü kadar hayati olmamış; ancak toplumsal çeşitlilik ve iletişim ağlarının yoğunluğu, nitelikli liderlerin ortaya çıkmasını her zamankinden daha güç hale getirmiştir (Heywood, 2012: 440).

Siyasi liderlik, dinamik bir çevrede stratejik kararlar almayı, bu kararların uygulanmasını sağlamayı ve belirlenen misyon ile hedefler doğrultusunda takipçilerini yönlendirmeyi içeren çok boyutlu bir süreçtir. Tıpkı toplumsal grupların kendi liderlerini barındırması gibi, siyasal toplulukların da temsilcileri konumunda liderleri bulunmaktadır. Bu bağlamda siyasi liderler, yalnızca içinde bulundukları toplumun ortak çıkarlarını korumakla yükümlü değildir; aynı zamanda belirli bir siyasal tercihin ve yönelimin somut temsilcisi konumundadır. Dolayısıyla siyasi liderlik, hem toplumsal düzenin istikrarını

gzetey bir sorumluluk hem de ideolojik ve politik kimliği yansıtay bir işlev taşır (Çetin, 2025: 100).

On dokuzuncu yüzyıldan günümüze kadar çağdaş siyasi sistemlerin vazgeçilmez kurumları arasında yer alan siyasi partilerin temel amacı, iktidarı ve devlet gücünü ele geçirerek kendi ideolojik yönelimlerini ve yönetim anlayışlarını hayata geçirmektedir. Siyaset, özünde kazanma ve kaybetme üzerine kurulu bir süreçtir ve bu süreçte başarı, taraflardan birinin diğerine kıyasla daha güçlü olma derecesine bağlıdır. Siyasi partiler, toplumdaki bölünmeleri ve çatışmaları temsil ettikleri ölçüde, bu rekabetin en aktif aktörleri hâline gelirler. Bu nedenle, seçim ve iktidar mücadelesinde partiler kadar, hatta onlardan da belirleyici biçimde, partilerin başında bulunan siyasi liderler ön plana çıkmaktadır. Günümüzde siyasi süreçlerin temel aktörleri artık partiler değil, bizzat bu liderlerdir. Liderlerin belirleyiciliğinin temelinde ise, yönettikleri siyasi toplulukları srkleyebilme gleri ve bu toplulukların çıkarlarını siyasi alana taşıma becerileri yatmaktadır (Arklan, 2006: 48).

Nasıl ki her örgüt, işleyişini düzenleyecek ve yönlendirecek bir liderlik mekanizmasına ihtiyaç duyuyorsa, toplumsal iradeyi temsil eden ve halk adına yönetim süreçlerini yürüten siyasi partiler de bu bağlamda kendi liderlik yapılarıyla varlık gösterir. Siyaset, en geniş anlamıyla ekonomik ve toplumsal kaynakların dağıtımına, uzlaşma ve müzakere süreçlerinin yürütülmesine, yönetme sanatına, bu yönetim gücünü elde etme ve elde tutma mücadelesine karşılık gelir. Bu süreç, tutku, hırs, hakkaniyet, adalet, alışkanlık, maddi olanaklar, inanç, takım ruhu, vaatler, erdem, şeref, haysiyet ve sabır gibi insana değer katan ya da onu yozlaştıray unsurları aynı potada barındırır. Bu nedenle, siyaseti yaşamak çoğu zaman zorlu bir deneyim, siyaseti icra etmek ise giderek kuramsallaşmış ve sistematikleşmış bir faaliyet, yani bilimsel inceleme konusu haline gelmiştir (nal Erzen, 2008: 72).

Siyasi liderlik, bir siyasi hareketin veya partinin ulaşmayı hedeflediği amaçlar doğrultusunda destek tabanı oluşturma, bu tabanı örgütleyip motive etme ve belirlenen hedeflere yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda siyasi lider, örgütünü ve taraftarlarını ya önceden belirlenmiş amaçlara ya da bizzat kendi geliştirdiği vizyon ve stratejilere ulaştırmak için yönlendiren, mobilize eden ve ardında toplayan kişidir. Siyasi liderin başarısı, yalnızca yandaş kazanma kapasitesiyle değil, aynı zamanda bu yandaşları sürdürülebilir bir motivasyonla ortak hedef etrafında bir arada tutabilme ve etkin bir şekilde koordine edebilme yeteneğiyle ölçülür (zgl, 2015: 151).

Organizasyonlarda başarının temel belirleyicilerinden biri, çalışanların sahip oldukları yeteneklerdir. Ancak bu yeteneklerin tek başına varlığı yeterli

değildir; sağlıklı bir biçimde geliştirilmesi, doğru biçimde yönetilmesi ve süreçlere etkin bir şekilde entegre edilmesi gerekir (Demirel ve Savaş, 2017: 129). Bir başka ifadeyle organizasyonlarda takipçilerin bireysel yenilikçilik kapasitelerini ortaya koymaları veya geliştirmeleri, doğrudan yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzlarıyla ilişkilidir. Günümüzün bilgi ve teknoloji çağında bu ilişkinin etkin bir biçimde kurulabilmesi, güçlü iletişim kanallarının oluşturulması ve bilgi paylaşımının sistematik olarak desteklenmesiyle mümkündür. Zira insan, doğası gereği konuşan, ilişki kuran ve iletişim yoluyla toplumsal etkileşimini yöneten bir varlıktır. Bu nedenle, örgütsel bağlamda iletişim yalnızca bilgi aktarımı aracı değil, aynı zamanda yaratıcılığı teşvik eden, çalışanların yenilikçi potansiyelini açığa çıkaran temel bir dinamiktir (Tekin ve Özbey, 2024). Bu noktada, örgüt içi iletişim ve yenilikçi kapasiteyi besleyen liderlik tarzlarının, siyasi partiler ve parti üyeleri açısından da benzer bir işlev üstlendiğini söylemek mümkündür. Zira partilerde de liderin yönetim anlayışı, üyelerin katılım biçimlerini, aidiyet duygusunu ve ortak hedeflere yönelik yenilikçi katkılarını doğrudan şekillendirmektedir.

Siyasi liderin asli görevi, partisinin, kendi kişisel konumunun ve toplumun çıkarlarının oluşturduğu etkileşim alanını, tüm tarafların faydasına olacak biçimde dengeli bir sinerjiye dönüştürmektir. Ancak bazı liderler, siyaseti yalnızca partilerinin ya da kendi kişisel çıkarlarının merkezinde konumlandırarak toplumsal güç odaklarıyla uyumlu bir bağ kurmakta başarısız olmaktadır. Bu durum, çoğu zaman toplumun yaşam tarzını, kültürel değerlerini ve hâkim normlarını göz ardı etmelerine yol açmaktadır. Oysa siyasi lider, kendi çıkarlarını ve partisel önceliklerini, toplumun bütünsel yararının gerisine koyabildiği ölçüde güçlenmekte ve meşruiyet kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, toplumun beklentilerini yok sayarak siyaset üretmek ya da yalnızca kişisel konumunu korumaya odaklanmak, siyasi liderlik açısından en tehlikeli yanlışlar arasında yer almaktadır (Çetin, 2025: 100).

Siyasi liderler, yalnızca farklı alanlarda topluluklara yön verme ve öncülük etme misyonuyla değil, aynı zamanda geniş kitleleri etkileyerek onları belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğiyle de dikkat çekerler. Liderlik konumundaki bu aktörler, bireyler açısından birer rol modeli veya sembolik figür olarak konumlanabilir. Siyasi liderlik, ulusal ve uluslararası düzeyde geniş bir yelpazeye yayılan görevleri kapsamakta olup; siyasi parti liderliklerinden yürütme organı üyeliklerine, bakanlıklardan başbakanlık ve cumhurbaşkanlığı gibi en üst düzey devlet makamlarına kadar çeşitlenmektedir (Kaldırımoglu Türkoğlu, 2022: 365).

Siyasi liderlik, yalnızca yönetimsel otoriteyi temsil eden bir konum değil, aynı zamanda fikir ve değerler alanında rekabetçi bir girişimcilik faaliyeti olarak da değerlendirilebilir. Bu bağlamda liderlik, kimi zaman yapısal kapasiteyi, kimi zaman entelektüel yönü, kimi zaman da karizmatik etkiyi ön plana çıkarır. Klasik literatür, büyük liderleri toplumun genelini etkileyen ve siyasi süreçlere yön veren yaratıcı aktörler olarak tanımlama eğilimindedir. Ancak güncel çalışmalar, siyasi liderliği ne salt bireysel etkinin ne de toplumsal yapıların tek başına belirlediğini savunmakta; aksine, sosyal yapılar ile siyasi aktör arasındaki dinamik etkileşimi dikkate almanın gerekliliğini vurgulamaktadır. Böylece siyasi liderlik, bireysel karizma ya da yapısal determinizm üzerinden değil, bu iki boyutun sürekli etkileşimi çerçevesinde kavramsallaştırılmaktadır (etin, 2025: 89).

Siyasal teşkilatların ideolojik yönelimi çoğu zaman liderin vizyonu etrafında şekillenir. Politika sahasında yalnızca düşünce üreten entelektüeller ya da yalnızca eylem odaklı aktörler bulunabilir; ancak her iki niteliği bünyesinde birleştiren liderlerin sayısı oldukça sınırlıdır. Bu sebeple, teşkilatın siyasetini belirleme sorumluluğu büyük ölçüde liderin omuzlarındadır. Lider bu rolünü yerine getirirken, örgüt bünyesinde yer alan tüm aktörlerin—alt kademedен en üst düzey yöneticilere kadar—ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmalı, siyasi stratejilerini bu ihtiyaçların ve toplumun taleplerinin doğru tespitine dayandırmalıdır. Başka bir ifadeyle, liderin başarısı yalnızca kişisel vizyonundan değil, aynı zamanda temsil ettiği toplulukla kurduğu karşılıklı etkileşimden ve onların beklentilerine verdiği yanıtta beslenmektedir (Ergezer, 2003: 107). Nitekim siyasi parti üyelerinin karizmatik liderlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve ayrıca, karizmatik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısmen de olsa etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Güngör ve Tran, 2021: 861).

Özellikle kriz dönemlerinde siyasi liderliğin önemi ve etkinliği yalnızca ulusal siyasi alanla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda uluslararası ilişkiler düzeyinde de kritik bir nitelik kazanmaktadır (Göka, 2009: 48). Zira krizler, devletlerin hem iç hem de dış politikalarında olağanüstü karar alma süreçlerini zorunlu kılmakta; bu süreçlerde liderin tutumu, yalnızca kendi toplumunun geleceğini değil, aynı zamanda bölgesel ve küresel istikrarı da doğrudan etkilemektedir. Siyasi liderlerin kriz anlarında sergiledikleri vizyon, iletişim stratejileri ve uluslararası iş birliğine yaklaşımları, devletler arası ilişkilerin yönünü tayin edebilecek güçtedir. Bu nedenle kriz liderliği, artık yalnızca i siyasetin bir meselesi olmaktan çıkmış, uluslararası politikada meşruiyet, güven ve diplomatik denge unsurlarının da belirleyici bir faktörü haline gelmiştir.

Günümüzde siyasi liderler, çoğu zaman temsil ettikleri partilerden daha fazla öne çıkmakta ve kamuoyu tarafından tanınmaktadır. Bunun temel nedeni, liderlerin sahip oldukları birikim, vizyon, yaratıcılık, duyarlılık, değişimi yönetme kapasitesi ve cesaret gibi toplumsal beklentileri karşılayabilecek niteliklerle özdeşleştirilmeleridir. Siyasi liderler, bu özellikleri aracılığıyla yalnızca partilerinin kurumsal kimliğini değil, aynı zamanda toplumun ortak değer ve hedeflerini de temsil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Modern siyasal iletişim araçlarının da etkisiyle liderler, yaptıkları konuşmalar, verdikleri sözler, ilanlar, afişler ve medya aracılığıyla doğrudan halka ulaşmakta (Bakan ve Doğan, 2013: 344); böylece partisel kimliğin ötesinde bireysel karizmaları ve imajlarıyla siyasal sürecin merkezine yerleşmektedirler.

Siyasi Liderlik Yaklaşımları

Siyasi liderlik meselesi, doğası gereği pek çok çelişkiyi içinde barındırmaktadır. Liderlik, özgürlük ve demokrasiyle ne ölçüde bağdaşır? Liderler, toplumları harekete geçirip motive eden bir figür müdür, yoksa itaat ve baskı mekanizmalarının temsilcisi midir? Güçlü liderler karşısında hayranlık mı, yoksa korku mu baskındır? Bu ikilemlerin merkezinde, siyasi liderliğin özüne ve işlevine ilişkin farklı teorik yaklaşımlar yer almaktadır. Liderlik olgusunun hangi unsurlardan oluştuğu, hangi toplumsal ve tarihsel koşullardan doğduğu ve bireysel mi yoksa yapısal dinamiklerden mi beslendiği soruları, siyasi liderlik tartışmalarının en temel eksenini oluşturmaktadır (Heywood, 2012: 441).

Siyasi liderlik olgusu, antik çağlardan itibaren siyaset düşünürlerinin ilgilendiği temel konular arasında yer almıştır. Klasik dönemde Platon ve Aristoteles, liderlik üzerine teoriler geliştirerek iktidarın elde edilme yolları ve uygulanacak yönetim stratejileri konusunda çerçeveler sunmuşlardır. Orta çağ sonrasında, Niccolò Machiavelli'nin *Prens (Il Principe)* adlı eserinin yayımlanmasıyla birlikte, liderlik anlayışı “lider ne yaparsa iyi olur” yaklaşımından “lider ne yapmalıdır” sorusuna yönelmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısında liderlik, farklı biçim ve disiplinler çerçevesinde kuramsallaşmaya başlamış; özellikle 1930'larda Harold Lasswell'in siyasi liderlik üzerine yürüttüğü çalışmalar, konunun modern siyaset bilimi disiplini içinde sistematik bir inceleme alanına dönüşmesine öncülük etmiştir. Ayrıca Max Weber'in geliştirdiği liderlik ve otorite tipolojisi ise liderlik literatüründe en çok atıf alan ve kuramsal çerçevesiyle öne çıkan çalışmalardan biridir. Dolayısıyla liderlik araştırmaları, sosyal bilimlerin gelişimiyle paralel biçimde ortaya çıkmış ve günümüzde de disiplinlerarası bir ilgi alanı olarak varlığını sürdürmektedir (Okur Çakıcı, 2020: 2123).

Bu tarihsel ve kuramsal birikim, siyasal liderliğin yalnızca iktidar ilişkileri ya da yönetim biçimleri üzerinden değil, liderlerin kişilik özellikleri, değer yönelimleri ve takipçileriyle kurdukları ilişkiler bağlamında da incelenmesine zemin hazırlamıştır. Nitekim literatürde liderliğin farklı tipolojilerle sınıflandırılması, özellikle ideolojik bağlılık ve faydacı esneklik ekseninde yapılan ayrımlarla daha görünür hale gelmiştir. Siyasal liderlik üzerine yapılan araştırmalar, farklı kavramlarla ifade edilse de genel olarak iki temel kategori altında değerlendirilebilir; birincisi, ideolojik yönelimli ve davaya adanmış liderler; ikincisi ise daha faydacı, esnek ve ilişki odaklı liderlerdir (Göka, 2009: 50):

- i. *İdeolojik liderler* (bir davaya baş koymuş, ideolog, yönlendirici, değişimci) dünyayı kendi inanç ve değer sistemleri çerçevesinde yorumlarlar. Bu liderler, belirli davranış standartlarına sıkı sıkıya bağlıdır ve bu standartların pekiştirileceği konumları arayış içindedirler. Kolay kolay taviz vermez, yol arkadaşlarının aynı ideolojiyi paylaşmasına  zen gösterir ve sadakati öncelikli bir kriter olarak görürler. Çoğu zaman kendi hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik norm ve kurumlar inşa etmeye eğilimlidirler. Böylelikle liderlikleri, güçlü bir ideolojik  er eve ve kurumsallaşma çabası ile desteklenir.
- ii. *Duyarlı liderler* (faydacı, çıkarıcı, danışmacı, ilişki odaklı) ise daha esnek bir tutum sergiler ve toplumsal algıda sempati yaratmayı önemserler. Bu liderler için başkaları tarafından kabul görmek kritik önemdedir. Dolayısıyla davranışlarını, çevrenin beklentileriyle uyumlu olacak şekilde ayarlamaya çalışırlar. Karşı tarafın tutumlarını dikkate alır, karar süreçlerinde diğer aktörlerin tepkilerini öngörmeye gayret ederler. Siyasal inisiyatiflerini şekillendirebilmek için gelişmiş bir iletişim ve haber ağına sahip olmaları gerektiğini düşünürler. Bu nedenle, destek tabanlarını oluşturan kitlelerle sürekli temas halinde kalarak, onların beklentilerini ve taleplerini siyasal stratejilerine yansıtırlar.

Bu iki liderlik tipi arasındaki ayrım, siyasal liderlik araştırmalarında önemli bir analitik  er eve sunmaktadır. İdeolojik liderler daha çok tutarlılık, normatif bağlılık ve karizmatik etki ile öne çıkarken; duyarlı liderler esneklik, uyarlanabilirlik ve ilişki yönetimi becerileriyle ayırt edilmektedir. Her iki liderlik tipi de siyasal süreçlerde belirleyici olabilir. İdeolojik liderler, büyük dönüşümleri tetikleyebilecek vizyoner nitelikler taşırken; duyarlı liderler, toplumsal barışı ve kısa vadeli istikrarı korumada daha etkili olabilirler. Günümüzün karmaşık ve parçalı toplumlarında çoğu lider, bu iki yaklaşım arasında denge kurmak zorundadır. Yalnızca ideolojik sertlik ya da yalnızca esnek pragmatizm, uzun vadeli meşruiyet üretmekte yetersiz kalabilir.

Dolayısıyla, siyasal liderlik araştırmaları için bu ikili ayrım, liderlerin stratejik yönelimlerini anlamak açısından verimli bir analitik çerçeve sunmaktadır.

Siyasi liderliğe ilişkin literatürde farklı teorik yaklaşımlar öne çıksa da bunlar arasında en sık atıf yapılanlar “Büyük Adam Teorisi”, “Karizma Teorisi” ve “Durumsallık Yaklaşımı”dır (Çetin, 2025: 94). Bu üç yaklaşım, liderliğin kaynağına ilişkin farklı perspektifler sunmakta; kimileri lideri bireysel özelliklere indirgerken, kimileri ise liderliği toplumsal bağlam ve koşullarla ilişkilendirmektedir.

- i. **Büyük Adam Teorisi**, liderliği doğuştan getirilen üstün niteliklere dayandırır. Bu yaklaşıma göre, olağanüstü özelliklere sahip liderler tarihin akışını değiştiren belirleyici aktörlerdir. Bu nedenle liderlik, kişisel yetenek ve doğuştan gelen karizmatik özelliklerin bir sonucu olarak görülmektedir.
- ii. **Karizma Teorisi** ise Max Weber’in tipolojisine dayanmaktadır. Weber, otoritenin karizmatik, geleneksel ve rasyonel biçimlerde ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür. Karizmatik liderler, sahip oldukları kişisel çekim gücü ve takipçileri üzerinde yarattıkları derin etki aracılığıyla toplumsal değişim süreçlerini yönlendirme kapasitesine sahiptir.
- iii. **Durumsallık Yaklaşımı** ise liderliği bireysel özelliklerden ziyade, içinde bulunulan bağlam ve koşullara göre açıklamaktadır. Buna göre etkili liderlik, belirli kişisel niteliklerden çok, lider ile çevresi arasındaki uyum düzeyiyle ilişkilidir.

Yukarıda bahsedilen üç yaklaşım da siyasal liderliği anlamada farklı boyutlara ışık tutmaktadır. Büyük Adam Teorisi liderliği kişisel özelliklere indirgerken, Karizma Teorisi liderin bireysel çekim gücü ve takipçileriyle kurduğu özel bağa dikkat çekmektedir. Durumsallık Yaklaşımı ise liderliği daha geniş bir bağlamsal çerçeveye yerleştirerek, liderin etkinliğini çevresel koşullar ve toplumsal dinamiklerle açıklamaya çalışır. Dolayısıyla bu üçlü ayrım, liderliğin doğasının tek bir perspektifle kavranamayacağını, aksine bireysel nitelikler, toplumsal beklentiler ve tarihsel koşulların etkileşimiyle ortaya çıkan bir olgu olduğunu göstermektedir. Heywood (2012: 441) ise liderlik teorilerini -birbirleriyle çeliştiğini de ifade ederek- dört başlıkta incelemiştir:

- i. **Bir kişisel yetenek olarak liderlik:** Geleneksel liderlik anlayışı, liderliği nadir rastlanan fakat doğuştan gelen bir yetenek olarak ele almaktadır. Bu bakış açısına göre insanlar, daha doğumlarından itibaren yönetenler ve yönetilenler olarak ayrılırlar. Liderlik, kişisel bir yeteneğin ve hatta kimi zaman kaderin doğal bir sonucu olarak görülür. Bu yaklaşımın

en u  noktası, “faşist liderler kuralı” anlayışında somutla ır. Burada, kitleleri tek başına yönlendirme ve onların kaderini belirleme gücüne sahip üstün bir lider figürü  ne çıkar. Daha ılımlı bir versiyonda ise bu teori, bireysel ki ili in etkisini vurgulayan ve “karizma” kavramında ifadesini bulan bir biçimde karşımıza çıkar. Nitekim karizmatik liderlik örnekleri, çoğunlukla g c l  kişilik yapılarıyla toplumu etkileyebilen ve yönlendirebilen figürlerde kendisini göstermektedir.

- ii. **Bir sosyolojik fenomen olarak liderlik:** Bu yaklaşım, liderliği psikolojik olmaktan ziyade sosyolojik bir olgu olarak görmektedir. Başka bir ifadeyle, liderler do u tan gelen bireysel yeteneklerle değil, özel sosyo-tarihsel koşulların etkisiyle ortaya çıkarlar. Bu bağlamda liderler, iradelerini tarihin yönünü belirleyen g c lerin bir aracı olarak kullanır; yani kendi kişisel varlıklarını topluma zorla dayatmaktan çok, dönemin sosyal ve tarihsel dinamikleri içinde şekillenen bir işlev üstlenirler. Dolayısıyla bireysel kişilik özellikleri veya kişisel çıkarları, aslında temsil ettikleri ya da dile getirdikleri daha geniş toplumsal sınıfların çıkarlarından ikincil derecede önemlidir. Bu nedenle lider, kendi benli inden çok, tarihsel bağlamda belirleyici olan kolektif dinamiklerin temsilcisi olarak değerlendirilir.
- iii. **Bir  rg tsel zorunluluk olarak liderlik:** Bu teori, liderliği rasyonel ya da bürokratik bir araç olarak ele almakta ve büyük  l de teknik kavramlarla açıklamaktadır. Liderlik, esasen karmaşık örgütlerde tutarlılık, birlik ve y n ihtiya ından doğan bir kurumsal zorunluluk olarak görülmektedir. Bu bakış açısına göre liderlik, bürokrasiyle i  i e geçmiş bir süreçtir. Modern ve büyük ölçekli örgütler, i leyi lerini sürdürebilmek için uzmanlaşma ve i  bölümüne dayanmak zorundadır; bu durum ise kaçınılmaz olarak görevler ve sorumluluklar hiyerarşisini doğurmaktadır. Söz konusu hiyerarşi genellikle yazılı kurallarla ve resmi prosedürlerle desteklenir, bu nedenle liderlik de bürokratik düzenin devamını sağlayan bir işlev üstlenir.
- iv. **Bir siyasi maharet olarak liderlik:** Bu yaklaşım, liderliği do u tan gelen bir yetenek ya da tarihsel koşulların ürünü olmaktan ziyade, oldukça yapay ve inşa edilebilir bir olgu olarak tasvir etmektedir. Liderlik, bu çerçevede   renilebilen, belirli yöntemlerle uygulanabilen ve geli tirilebilen bir siyasi hüner niteliği taşır. Böyle bir bakış açısıyla siyasi liderlik, özellikle kitle iletişim araçlarının belirleyici olduğu günümüz dünyasında, demokratik siyasetin adeta kaçınılmaz bir bileşeni haline gelmiştir. Bu bağlamda liderlik, yalnızca yönetim ve temsil işleviyle sınırlı kalmayıp, kamuoyunu yönlendirme ve

şekillendirme süreçlerinde “manipülasyon sanatı”na yakın bir özellik kazanır. Dolayısıyla, modern siyasi liderlik çoğu zaman ikna, algı yönetimi ve stratejik iletişim teknikleriyle iç içe geçmiş bir uygulama pratiği olarak değerlendirilmektedir.

Modern siyasî liderler, benimsedikleri liderlik tarzı ne olursa olsun, seleflerine kıyasla çok daha karmaşık ve zorlu koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum önemlidir; çünkü liderler hakkındaki algılar ve onların topluma yansıyan verimlilik düzeyleri, halkın siyasal sürece yönelik genel tutumlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Liderlerin öncelikli sorunlarından biri, modern toplumların giderek karmaşılaşmasıdır. Küreselleşmenin etkisiyle siyasetçiler adeta bir ağın içine hapsedilmekte, karar alma ve uygulama süreçleri zorlaşmakta ve bu nedenle beklentilerin karşılanması çoğu kez mümkün olmamaktadır. Bu durum, liderleri kaçınılmaz bir şekilde toplumsal hayal kırıklığı üretmeye açık hâle getirmektedir. Bunun yanı sıra, geçmişte siyasal düzenin temelini oluşturan ideolojik ve ahlaki kesinliklerin zayıflaması, siyasi liderlerin güçlü bir söylem geliştirmelerini ve kitleleri etkileyici hitabetlerle harekete geçirmelerini zorlaştırmaktadır. Toplumların giderek daha parçalı ve kültürel olarak daha heterojen hâle gelmesi, liderlerin herkese hitap edebilecek ortak değerler dizisi inşa etmelerini güçleştirmektedir. Ayrıca, siyasal alan ile siyasal olmayan toplumsal yaşam arasında derinleşen kültürel bir boşluk ortaya çıkmıştır. Günümüz liderleri, sıradan yurttaşların yaşam tarzları, kaygıları ve gündelik deneyimlerinden uzaklaşarak profesyonel kariyer siyasetçileri görünümü kazanmakta; bu da onları halkın gözünde ulaşılmaz ve çoğu zaman kendi çıkarlarına hizmet eden figürler hâline getirmektedir. Sonuç olarak, siyasî liderlik çağımızda bir yandan hiç olmadığı kadar gerekli görülürken, diğer yandan toplumsal meşruiyetini ve güveni korumakta ciddi sınamalarla yüzleşmektedir. Bu çelişkili durum, bireylerin siyasî liderlikten beklentilerini yeniden şekillendirmekte ve onları geleneksel siyasal kanallar dışında farklı temsil biçimleri arayışına yönlendirmektedir (Heywood, 2012: 446).

Bu koşullar, modern dönemde siyasal liderliğin karşılaştığı zorlukların yalnızca pratik sorunlarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda kuramsal düzlemde de yeniden tartışılmasını gerekli kılmıştır. Nitekim siyasal liderlik olgusuna ilişkin düşünürlerin geliştirdiği farklı yaklaşımlar, liderliğin doğasını açıklamaya yönelik tarihsel ve teorik temelleri ortaya koymaktadır. Siyasi liderliğe ilişkin farklı düşünürlerin yaklaşımları tarihsel süreçte üç temel eksen etrafında öne çıkmaktadır: İbn Haldun’un, Machiavelli’nin ve Weber’in görüşleri (Göksu, 2019: 1060; Yolcu, 2019: 98; Çetin, 2025: 103).

- i. **İbn Haldun**'un siyasi liderlik anlayışı, devlet başkanlığını soya dayalı bir kurumsallaşma süreci olarak görmektedir. Ona göre devletin kuruluşunda belirli bir soy üzerinde uzlaşıldığında hükümdarlık o soydan gelenlere doğal bir hak olarak tanınır ve babadan oğula geçer. Bu durum zamanla toplumsal düzeyde dini bir inanca dönüşür; böylece hükümdara itaat değişmez bir norm halini alır. İbn Haldun'un dikkat çektiği nokta, bu inanç kökleştikten sonra, devleti kuran güçlü "asabiye"nin sürdürülmesine ihtiyaç kalmamasıdır. İbn Haldun'a göre liderliğin ortaya çıkması, belirli bir seviyeye ulaşması ve devam edebilmesi için adalet vazgeçilmez bir ilkedir. Ona göre liderlik, yalnızca bir makama atanmak ya da seçim yoluyla koltuğa oturmakla tamamlanmış sayılmaz; aksine bu süreç, liderliğin asıl başlangıcını teşkil eder. Siyasi liderin stratejik açıdan sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri, geleceği öngörebilme yeteneğidir. Bu yönüyle İbn Haldun, siyasi liderliğe ilişkin düşüncelerinde pragmatik olduğu kadar ileri görüşlü bir yaklaşım da sergilemiştir. İbn Haldun'un siyasal sistem üzerine geliştirdiği fikirler, İslam düşünce geleneği içinde şekillenmiştir. İslam siyaset felsefesi bağlamında yapılan çalışmalar, çoğunlukla seçim, saltanat, adalet, veraset, biat, zulüm, istişare ve hilafet (imamet) gibi kavramlar etrafında ele alınmıştır. Bu kavramlar hem liderin toplumsal meşruiyetini hem de siyasal düzenin sürekliliğini sağlayan temel sütunlar olarak değerlendirilmiştir. İbn Haldun'un yaklaşımı, siyasi liderliğin yalnızca bireysel niteliklere değil, aynı zamanda toplumsal, dini ve kültürel değerlerle uyumlu bir yapı üzerine inşa edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.
- ii. **Niccol  Machiavelli**'nin siyasi liderlik yaklaşımı, daha pratik ve güç merkezli bir perspektife sahiptir. Machiavelli, üç tür hükümdarlıktan söz etmektedir: soydan geçen hükümdarlık, karma hükümdarlık ve yeni hükümdarlık. Soydan geçen hükümdarlıklarda liderin işi görece kolaydır; zira halk, geleneklerin sağladığı meşruiyetle bu hükümdarlığı benimser. Karma hükümdarlık, başka bir hükümdarlığın parçası veya devamı niteliğindedir. Machiavelli'nin asıl ilgisi ise yeni hükümdarlıklara yöneliktir. Yeni hükümdarlıklar halkın daha iyisini arayışı nedeniyle kırılğan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yeni hükümdar, iktidarını sağlamlaştırmak için zorlayıcı yöntemlere, hatta zorbalığa başvurabilir. Ona göre, iktidarın korunması bu noktada bir zorunluluk halini alır. Machiavelli'nin siyasal düşünceye kazandırdığı en önemli yenilik, siyaseti ahlak ve dinden bağımsız bir alan olarak ele almasıdır. Onun yaklaşımı, siyaseti skolastik düşüncelerin etkisinden kurtarıp gerçekçilik temelinde yeniden tanımlamıştır. Machiavelli'ye göre güçlü

bir lider, her durumda merhametli, insancıl, vefalı, doğru ve dindar bir kişi olarak görünmelidir. Bu niteliklere fiilen sahip olmasa bile, liderin en azından bu özelliklere sahipmiş gibi davranması, siyasal meşruiyet ve toplumsal kabul açısından zorunludur. Böylelikle liderin başarısı, gerçekte kim olduğundan çok, toplum karşısında nasıl görüldüğü ve hangi algıyı inşa edebildiğiyle yakından ilişkili hale gelmektedir.

- iii. **Max Weber**'in siyasi liderlik teorisi iserasyonel-legal otorite çerçevesinde değerlendirilir. Weber, siyasi liderlerin faaliyetlerini sürdürebilmek için hem manevi hem de maddi ödüller üzerinden işleyen bir yandaşlar aygıtına ihtiyaç duyduğunu belirtir. Bu mekanizma sayesinde lider, takipçilerini harekete geçirebilir ve geleceğini şekillendirebilir. Ancak Weber, liderin her zaman faaliyetlerinin sonuçlarını öngöremeyeceğini de vurgular. Ona göre siyasetle uğraşan kişi, tüm belirsizliklere rağmen başarıya ulaşabilirse “lider” ya da “kahraman” mertebesine yükselir; fakat başarısız olsa dahi bu sonucu kabullenebilecek bir psikolojik dirence sahip olması gerekir. Weber, egemenliğin meşrulaştırılmasını sağlayan içsel gerekçeleri üç ideal tip üzerinden açıklamaktadır: geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal-rasyonel otorite. Ona göre meşru otoritenin bu üç saf türü, tarihsel ve toplumsal bağlamlara göre farklı şekillerde ortaya çıkar. Geleneksel otorite, köklü inanç ve alışkanlıkların sürekliliğine dayanırken; karizmatik otorite, liderin olağanüstü kişisel nitelikleriyle kitleler üzerinde yarattığı inançtan beslenir. Yasal-rasyonel otorite ise hukukun üstünlüğü ve kurumsallaşmış kurallar çerçevesinde işler. Bu bağlamda, Weber'in meşruluk tipolojisi, otoritenin kaynağını rasyonel temeller, geleneksel değerler ve karizmatik özellikler arasındaki karşılıklı bağımlılıklarda arar. Günümüzde ise otoritenin meşruiyeti çoğunlukla demokratik mekanizmalar, kurumlar ve süreçler üzerinden tesis edilmektedir. Seçimle işbaşına gelen liderler ve demokratik usullerle işleyen siyasal kurumlar, modern toplumlarda meşru otoritenin temel kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, Weberci tipolojinin izleri hâlâ siyasi liderlik analizlerinde görülebilir; karizmatik liderlik figürlerinin yükselişi veya geleneksel otoritenin kimi toplumsal yapılarda sürmesi, otoritenin çok boyutlu doğasını gözler önüne sermektedir.

Genel olarak, siyasi liderlik, farklı etki ve faktörlere tabi olan çok boyutlu bir olgudur. Liderlerin kim oldukları, takipçileriyle ve vatandaşlarıyla nasıl etkileşim kurmaları gerektiği konusunda literatürde ve pratikte çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, ülkelere göre farklılık gösterebildiği gibi din, kültür, zihniyet ve toplumsal normlar gibi değişkenlerden de etkilenmektedir. Siyasi liderlik, insan doğasının hem olumlu hem de olumsuz

yanlarını, aynı zamanda siyasal yelpazenin tüm tonlarını yansıtabilen bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte, liderlerin tutarlılık göstermeleri, işlerinde süreklilik sağlamaları ve tarafsızlık ilkesine bağlı kalmaları esastır. Halkın liderlere duyduğu güven kırıldığında, bu meşruiyetin yeniden tesis edilmesi oldukça g  tt r (Popova, 2019: 270).

Günümüzde siyasal liderlik, küreselleşme, dijitalleşme ve iletişim teknolojilerindeki dönüşümler nedeniyle benzeri görülmemiş bir değişim süreci yaşamaktadır. Geçmişte siyasal rekabet seçim afişleri, broşürler veya televizyon tartişmaları üzerinden şekillenirken, günümüzde internet, sosyal medya platformları ve dijital veri akışı siyasal iletişimin ana kanalları haline gelmiştir. Büyük Veri, sahte haberler, mikro hedefleme ve dijital manip lasyonlar siyaset sahnesinde sıradan araçlar hâline gelmiştir. Bu bağlamda hem seçmenlerin hem de siyasal aktörlerin davranışlarını ve beklentilerini bu yeni koşullara göre uyarlamaları zorunluluk halini almıştır (Popova, 2019: 270). Ancak tüm bu dönüşümlere rağmen değişmeyen bir gerçek vardır: Siyasal liderler, hangi ideolojik gelenekten veya siyasal yelpazeden gelirse gelsinler, kamuoyunun beklentilerini karşılamak, toplumsal güveni korumak ve meşruiyetlerini sürdürebilmek zorundadır.

Siyasal Liderlik  zellikleri

Siyasal kültür, liderlik ve iletişim ekseninde ideolojilerin giderek silikleştiği, fikir ve eylemlerin birbirine benzemeye başladığı bir süreçte seçmenin oyunu kazanmak, yalnızca rasyonel politik argümanlarla değil, aynı zamanda duygusal bağ kurma becerisiyle de mümkün hale gelmiştir. Günümüzde artık bir ‐liderlik  ağı‐ndan söz etmek yanlış olmayacaktır. Siyasal partilerin vaatlerinin, vizyonlarının ve ideolojik duruşlarının giderek birbirine yaklaşması, seçmenin partiler yerine liderleri merkeze almasına yol açmıştır. Geçmişte seçmenler büyük ölçüde partilerle  zdeşleşirken, günümüzde siyasal kimlikler giderek lider figürleri etrafında şekillenmektedir. Bu durum, modern siyasette liderlerin yalnızca temsil değil, aynı zamanda toplumsal aidiyet ve güvenin başlıca taşıyıcıları haline geldiğini göstermektedir ( etin, 2025: 129).

Siyasal liderlerin karakterleri, kişilik özellikleri ve yetenekleri – ister kalıtsal isterse öğrenilmiş olsun –  stlendikleri görevlerin icrasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Liderin yalnızca stratejik hedeflere ulaşmak için müzakere ve istişare süreçlerinde beceri setini etkin biçimde kullanması değil, aynı zamanda sahip olduğu kişisel nitelikleri, davranış biçimleri ve toplumsal algısı da liderlik performansının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bağlamda siyasal liderlik, kişilik ile becerilerin bütünleştiği ve toplumsal süreçlere yön veren çok boyutlu bir pratik olarak değerlendirilebilir (Ofosu-Anim, 2022: 404).

Siyasi lider, yönettiği siyasi partinin hedeflerine ulaşabilmesi için yüksek düzeyde ikna, inandırma ve bağlılık oluşturma kapasitesine sahip olmalıdır. Zira, diğer birçok örgütte olduğu gibi maddi ödüllendirme (ücret artışı, terfi, izin vb.) ya da yaptırım (işten çıkarma, maaş kesintisi, terfi engelleme vb.) araçlarına doğrudan sahip değildir. Bu bağlamda siyasi liderin en önemli gücü, takipçileri üzerinde yaratacağı ikna edici etki ile kendisine yönelik geliştireceği hayranlık, sevgi ve saygı ortamıdır. Dolayısıyla, siyasi liderin kişilik özellikleri, iletişim becerileri ve karizma unsurları, diğer örgütsel liderlik türlerine kıyasla çok daha kritik bir rol oynamaktadır (Özgül, 2015: 152).

Siyasi liderlik, yalnızca akla değil, aynı zamanda kalbe de hitap edebilme sanatıdır. Etkili liderler, takipçilerine ilham verme ve onları ortak bir ideal etrafında seferber etme sorumluluğu taşırlar. Tarihin yönünü değiştiren büyük fikirler, kendi başlarına varlık kazanamaz; bu fikirlerin toplumsal kabul görmesi, onları savunup hayata geçiren güçlü liderlerin varlığıyla mümkündür. Bu bağlamda siyasi liderler, bir yandan stratejik düşünme kapasitesiyle rasyonel akla seslenirken, diğer yandan karizmatik ve sembolik yönleriyle kitlelerin duygularını harekete geçirerek kolektif eylemi mümkün kılarlar (Ergezer, 2003: 128).

Siyasal toplulukların veya örgütlü grupların liderleri genellikle güçlü bir misyona ya da çağrıya sahip kişiler olarak öne çıkarlar. Bu tür liderlerin yokluğunda, toplumsal dönüşüm süreçlerini tetikleyen devrimci hareketlerin başlatılması mümkün görünmemektedir. Nitekim sendikal örgütlenmelerin de tarihsel bağlamda devrimci faaliyetlere benzer dinamikler taşıdığı görülmektedir; zira her iki durumda da lider, kolektif enerjiyi yönlendiren, üyeleri ortak bir hedef doğrultusunda mobilize eden ve harekete geçirici söylemler üreten temel aktör konumundadır. Bu açıdan liderlik, yalnızca bir organizasyonun idaresi değil, aynı zamanda toplumsal hareketlerin doğuş ve gelişiminde katalizör bir işlevdir (Lipset, 1960: 385).

Siyasi liderlik, değişen koşullar altında stratejik kararlar alabilme, bu kararları etkili biçimde uygulayabilme ve belirlenmiş misyon ile hedefler doğrultusunda takipçileri ortak amaç etrafında seferber edebilme yetkinliklerini kapsar. Etkin bir siyasi lider, temsil ettiği topluma karşı sorumluluk bilinciyle hareket etmeli; kişisel ya da grup temelli çıkarların ötesinde, liderlik ettiği topluluğun bütünsel yararını ve gelecekteki refahını önceliklendirmelidir. Bu bağlamda, siyasi liderin meşruiyeti yalnızca yönetsel yeteneklerinden değil, aynı zamanda hizmet ettiği topluma duyduğu bağlılıktan ve bu bağlılığı somut politika ve eylemlerle hayata geçirme kapasitesinden beslenir (Ünal Erzen, 2008: 73).

Siyasal popülerlik, durağan değil, dinamik bir olgudur. Bir liderin veya politik söylemin geçmişte toplum nezdinde geniş kabul görmesi, aynı etkinin gelecekte de devam edeceği anlamına gelmez. Zira toplumsal beklentiler, ekonomik koşullar, siyasal gündemler ve kültürel değerler sürekli dönüşüm içerisinde. Bu nedenle halk, d n n siyasal atmosferinde cazip görünen bir söylem veya liderlik tarzını bugün aynı ölçüde benimsemeyebilir (Bennett, 1999: 70). Siyasi liderliğin sürdürülebilirliği, geçmişte sağlanan popülerliği korumaktan ziyade, değişen koşullara uyum sağlayarak yeni bir meşruiyet ve çekim gücü üretebilme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir.

Siyasi liderler, liderlik ettikleri toplulukların inşasında belirleyici rol üstlenirler; ancak aynı zamanda takipçileri tarafından eleştirel biçimde değerlendirilmeye açıktırlar. Toplumun beklentilerini kar ılayamayan liderler, bağlılıkların zayıflaması, meydan okumalarla kar ıla ma veya toplumsal desteğin başka aktörlere yönelmesi gibi risklerle karşı karşıya kalabilirler. Dolayısıyla, siyasi liderlik yalnızca otoriteyi sürdürme değil, aynı zamanda sürekli bir ikna, güven inşası ve meşruiyet üretme pratiğidir (Torfing ve Ansell, 2017: 6). Bu çerçevede, liderliğin yalnızca iktidarı elde tutmak değil, aynı zamanda toplumla sürekli etkileşim içinde güven ve meşruiyet üretme süreci olduğuna dikkat çekmek gerekir. Toplumun beklentilerine duyarlı olamayan liderler, hızla desteğini kaybedebilirken; etkili iletişim kurabilen ve sosyal uyum kapasitesi yüksek olan liderler, siyasal me ruiyetlerini pe i tirme avantajına sahip olurlar. Dolayısıyla liderin kişisel nitelikleri ve iletişim becerileri, siyasal liderliğin sürdürülebilirliği açısından kritik önemde görülmektedir.

Sosyal uyum kapasitesi yüksek ve iletişim becerileri geli mi  siyasi liderler, vizyon sahibi, yaratıcı, cesur, değişimlere açık, hızlı karar alabilen ve istikrarlı kişilik özellikleriyle  ne çıkarlar. Bu tür liderler, çevrelerindeki bireylerin davranışlarına karşı duyarlı olmaları sayesinde, toplumsal beklentileri doğru okuyabilme ve buna uygun stratejiler geliştirme yeteneğine sahiptirler. Ayrıca kişisel çekicilikleri, karizmatik duruşları, hitabet g  leri, etkileyici konuşma tarzları ve kitleleri harekete geçirebilme becerileri, onları seçmenleri üzerinde güçlü bir etki yaratabilen aktörler haline getirir. Siyasi liderlerin bu bireysel özellikleri, yalnızca toplumsal desteği artırmakla kalmaz, aynı zamanda takipçileri yönlendirme ve politik hedeflere seferber etme süreçlerinde de belirleyici rol oynar (Bakan ve Doğan, 2013: 344). Tarhan'a göre siyasi liderler aşağıdaki özellikleri barındırmalıdır (akt.  nal Erzen, 2005: 73):

1. **Çalışkanlık ve Hizmet Odaklılık:** Siyasi liderler, görevlerini yüksek bir çalışma disipliniyle yerine getirir; kişisel rahatlarını ikinci plana atarak hizmet etme sürecinden tatmin duyar ve yoğun tempoda çalışmaktan geri durmazlar.

2. **Fikir Tutarlılığı ve Güvenilirlik:** Benimsedikleri bir düşünceyi kararlılıkla savunur; davranışları bu düşünce etrafında şekillenir. Bu tutarlılık, öngörülebilirlik ve güven duygusunu pekiştirir. Paylaşımçıdır, bencil davranmazlar ve güvenilirlikleri nedeniyle iş birliğinde tercih edilirler.
3. **Zaman Yönetimi ve Gerçekçilik:** Zamanlarını etkin biçimde kullanır, önemli ile önemsizi ayırt ederler. Gerçekleştirilebilir ile gerçekleştirilemez olanı ayırma becerileri, onları hayalcilikten uzaklaştırarak gerçekçi bir bakış açısına yöneltir.
4. **Zihinsel Yeterlilik ve Gelişim Açıklığı:** Olayları geniş bir perspektiften değerlendirebilir, kendi eksiklerini fark ederek bunları gidermeye çalışırlar. Bilgiye açıktırlar ve sürekli kendilerini geliştirme çabası içindedirler.
5. **Uzlaşmacılık ve Samimiyet:** İnsan ilişkilerinde uzlaşmacı ve yakın bir tutum sergilerler. Samimiyetleri, onları yapay bir imaj yaratma çabasından uzaklaştırır; oldukları gibi görünmeleri güvenilirliklerini artırır.
6. **Toplumsal Çıkar Önceliği:** Hizmet ettikleri toplumun çıkarlarını, kişisel veya partisel çıkarların önünde tutarlar. Bu yaklaşım, devlet adamı kimliklerinin siyasetçi kimliklerinin önüne geçmesini sağlar.
7. **İletişim ve Duyarlılık:** Çalışma arkadaşlarıyla sürekli iletişim hâlinindedirler; onların duygu ve düşüncelerine değer verir, bu unsurları karar süreçlerinde dikkate alırlar.
8. **Katılımcı Karar Alma ve Adalet:** Karar süreçlerinde takipçilerine danışarak kapsayıcı ve birleştirici bir rol oynarlar. Ahlaki ilkelere bağlı kalır, adalet duygusunu hem söylem hem eylemlerinde yansıtır.

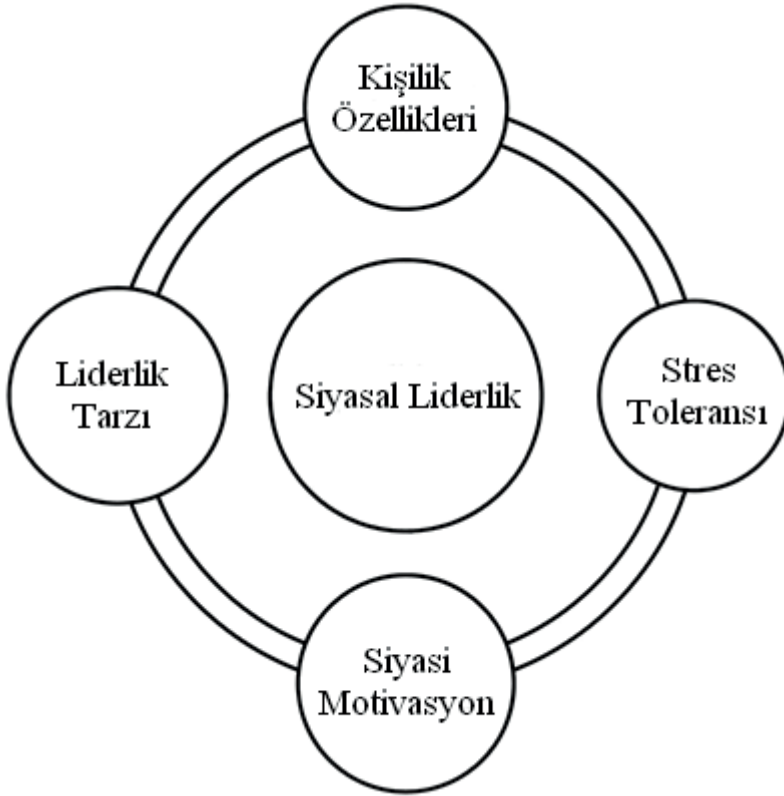
Tarhan'ın siyasal liderlere atfettiği bu sekiz özellik, liderlik olgusunun hem kişisel hem de toplumsal boyutunu aynı anda kavrayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Çalışkanlık, zaman yönetimi ve zihinsel yeterlilik gibi bireysel nitelikler liderin kişisel kapasitesini ve verimliliğini güçlendirirken; uzlaşmacılık, katılımcı karar alma ve toplumsal çıkarları önceleme gibi sosyal yönelimli özellikler, liderin meşruiyetini ve takipçileriyle kurduğu güven ilişkisini pekiştirmektedir. Bu özelliklerin her biri, siyasi liderliği yalnızca iktidar mücadelesi değil, aynı zamanda adalet, etik değerler ve toplumsal faydaya dayalı bir hizmet pratiği olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla Tarhan'ın yaklaşımı, siyasal liderliği çok boyutlu bir görev olarak ele almakta; liderin hem bireysel karizması hem de toplumsal sorumluluk bilinciyle varlık göstermesini gerekli kılmaktadır.

Bir başka ifade ile siyasi liderlik yalnızca bireysel nitelikler veya toplumsal beklentilerle sınırlı değildir, bu iki boyut sürekli etkileşim içindedir. Bu bağlamda, liderin kişisel özellikleri ve toplumsal sorumluluk anlayışı, onu diğer liderlik biçimlerinden ayıran değer temelli bir yaklaşımın da zeminini hazırlar. Liderin kararlılığı, adanmışlığı ve vizyoner bakışı bu noktada devreye girerek, siyasi liderliği daha stratejik, daha bütüncül ve daha dönüştürücü bir olgu haline getirmektedir. Yani siyasi liderleri, diğer liderlik biçimlerinden ayıran temel unsurlar arasında, benimstedikleri değerler konusundaki kararlılık, bu değerlere yönelik tam bir adanmışlık ve olayları çok boyutlu biçimde, geniş perspektiflerden değerlendirebilme yeteneği ne çıkar (nal Erzen, 2008: 73). Bu zellikler, siyasi liderlerin hem stratejik vizyon geliştirme hem de uzun vadeli toplumsal hedeflere odaklanma kapasitelerini güçlendirir; aynı zamanda onları değişken koşullar altında bile tutarlılık ve bütünlük sergileyen aktörler haline getirir.

Siyasi liderlik görevini üstlenen bireylerin, bu rolü toplumu oluşturan tüm kesimleri kapsayacak ve onları ortak bir gelecek vizyonuna taşıyacak şekilde icra etmeleri esastır. Lider, her yurttaşını kapsayıcı bir yaklaşımla kucaklamalı ve temsil ettiği toplumsal yapıya karşı sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi temel bir ilke haline getirmelidir. Söylem ve eylemlerinde tutarlılığı gözetmeli, topluma güven aşılamalı ve gerektiğinde cesur kararlar alabilmelidir. Toplumsal yarar, bireysel çıkarların önünde tutulmalı; yol gösterici bir vizyon ve güçlü bir öngörü kabiliyetiyle kararlı adımlar atılmalıdır. Siyasi iletişimde etkinliğin önemli bileşenlerinden biri olan lider imajı, bu sürecin tamamlayıcı unsurunu oluşturur. İmaj, siyasi liderin toplumsal yapıda görünürlük kazanmasına, kitleler nezdinde olumlu bir algı yaratmasına ve bu algının sürdürülebilir olmasına katkı sağlar. Bu bağlamda, güçlü bir imaj, siyasi liderin başarısında belirleyici faktörlerden biri olarak öne çıkar (Bozdoğan, 2020: 271).

Siyasi liderlik, mevcut politikaların edilgen bir biçimde izlenmesini değil, yeni politikaların üretilmesini ve gündemin aktif biçimde şekillendirilmesini gerektirir. Büyük siyasi liderler, başkalarının belirlediği stratejilerin peşinden gitmekten ziyade, kendi geliştirdikleri vizyon doğrultusunda politika üretilir ve bu politikalar üzerinden kamuoyunu yönlendirirler (Ergezer, 2003: 129). Böylece, siyasi tartışmaların erevesi ve gündemin yönü büyük ölçüde liderin ortaya koyduğu fikirler tarafından belirlenir. Bu bağlamda, siyasi liderlik yalnızca var olan sorunlara tepki vermek değil, aynı zamanda yeni yönelimler inşa ederek toplumsal ve siyasi alanı dnştirme kapasitesini de ifade eder.

Ofosu-Anım'ın (2022: 412) çalışması, siyasi liderliğin temelini oluşturan kavramları sistematik biçimde ele almayı amaçlayan kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, siyasi liderliği yalnızca belirli bir disiplinin sınırları içinde değerlendirmek yerine, disiplinlerarası bir bakış açısıyla inceleme olanağı vermektedir. Kavramsal çerçeve yöntemi, siyasi liderliğin daha derinlikli bir biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacak alternatif düzenleme ve yapıların ortaya konmasına imkân tanımaktadır. Böylece liderliğe dair tarihsel olarak göz ardı edilmiş boyutlar görünür hale gelirken, siyasi liderliğin bir çalışma alanı olarak gelişimi için de daha kapsamlı teorik açılımlar mümkün olmaktadır.



Şekil 1. Siyasi liderlik kavramları

Kaynak: Ofosu-Anım, D. (2022). *Political leadership: A new conceptual framework. Open Journal of Leadership*, 11(4), 398-421.

Siyasi liderliğin kavramsal çerçevesi, bir dizi temel kavramın analiz edilmesine dayanır. Bu çerçeve, liderliği yalnızca bireysel özelliklere indirgemek yerine, stres toleransı, liderlik tarzları, motivasyon ve kişilik

 zellikleri gibi unsurları siyasal bağlamda birbirleriyle ilişkilendiren ontolojik bir yaklaşım sunar. Kavramlar arasındaki etkileşim, siyasal liderliğin anlaşılmasına yönelik daha bütüncül bir perspektif geliştirilmesine olanak tanır. Böylece liderliğin belirleyici faktörleri, siyasal söylemdeki yerleri ve toplumsal anlamları görünür kılınır (Ofosu-Anım, 2022: 413):

- i. **Kişilik  zellikleri**, siyasal liderliğin temel belirleyenlerinden biridir. Karizma, bireysellik, mizaç, karakter ve davranış biçimleri, liderin hem kişisel hem de siyasal hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Liderlerin kişilik özelliklerinin incelenmesi, karar alma süreçlerinin dayandığı davranış kalıplarını anlamak açısından güvenilir bir zemin sağlar. Nitekim literatürde, liderlik tarzlarının büyük ölçüde kişilik özelliklerinden etkilendiği ve bazı kişilik profillerinin siyasal liderlik için diğerlerine göre daha elverişli olduğu ortaya konmuştur.
- ii. **Liderlik tarzı**, liderin paydaşlarla etkileşim biçimini ve belirlenen hedeflere ulaşmadaki etkinliğini açıklayan önemli bir kavramdır. Danışmacı, katılımcı veya müzakereci yaklaşımlar, otoriter ve baskıcı liderlik tarzlarına kıyasla daha demokratik ortamlarda kabul gören, toplumsal desteği güçlendiren modellerdir. Günümüzde özellikle eşitlikçi ve kapsayıcı liderlik anlayışlarının, demokratik sistemlerde daha olumlu değerlendirildiği görülmektedir.
- iii. **Siyasal motivasyon**, liderliğin bir diğer asli unsurudur. Toplumun genelinde siyasal liderler görevlerinden ayrılıp eşdeğer veya daha üst statüdeki görevlere gelebilirler (Lipset, 1960: 394). Her lider, bir pozisyon ya da temsil alanı arayışı içindedir. Bu motivasyon kişisel veya toplumsal, arzu edilen veya istenmeyen amaçlara yönelebilir. Ancak hangi amaçla olursa olsun, liderin karar alma süreçlerinde motivasyon belirleyici bir rol oynar ve siyasal sonuçları şekillendiren kritik bir unsur olarak karşımıza çıkar.
- iv. **Stres toleransı** ve kriz yönetimi liderliğin doğasını belirleyen faktörlerden biridir. Krizlerin siyasetin kaçınılmaz bir parçası olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Ancak asıl önemli olan, liderin bu krizleri nasıl tolere ettiği, nasıl yönettiği ve hangi stratejilerle c z m ürettiğidir. Kriz anlarında sergilenen tutum, liderin karakterini ve siyasal meşruiyetini doğrudan etkiler.

Siyasal liderliğin kavramsal çerçevesine dair bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, liderliğin tek bir boyuta indirgenemeyecek kadar karmaşık bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişilik  zellikleri, liderin karar alma süreçlerinde sergilediği davranış kalıplarını şekillendirirken; liderlik

tarzı, bu kalıpların çevreyle nasıl bir etkileşim ürettiğini belirler. Motivasyon, liderin hareket alanını ve yönelimini tayin eden içsel bir güç kaynağı olarak öne çıkarken; stres toleransı ve kriz yönetimi ise liderliğin sürdürülebilirliğini ve meşruiyetini doğrudan etkileyen kritik bir sınav işlevi görmektedir. Bu açıdan bakıldığında, siyasi liderlik yalnızca bireysel yetenek veya karizma ile açıklanamaz; aksine, bireysel kapasite ile toplumsal bağlamın dinamik etkileşimini hesaba katan bütüncül bir perspektif gerektirir.

Bu kavramsal çerçeve, siyasi liderliğin tarihsel olarak nasıl şekillendiğini ve bireysel özellikler, liderlik tarzı, motivasyon ile kriz yönetimi gibi unsurların liderlik olgusunu nasıl çok boyutlu hale getirdiğini göstermektedir. Ancak liderliğin bu kuramsal temelleri, günümüz koşullarında daha karmaşık ve çok katmanlı sınamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Küreselleşmenin, teknolojik dönüşümün ve toplumsal çeşitliliğin giderek arttığı çağımızda, siyasi liderlik yalnızca teorik açıklamalarla değil, aynı zamanda pratikte sergilenen yeni stratejiler ve toplumla kurulan ilişkiler üzerinden de değerlendirilmek durumundadır. Bu bağlamda, “günümüzde siyasi liderlik” başlığı altında çağdaş liderlerin nasıl konumlandığını ve hangi dinamiklerle öne çıktığını tartışmak önem kazanmaktadır.

Günümüzde Siyasi Liderlik

Son yıllarda siyasal liderlik, yalnızca ideoloji ve karizma ekseninde değil; iletişim teknolojileri, dijital medya ve veri odaklı stratejilerle şekillenen daha karmaşık bir arenada işlemektedir. Geleneksel kitle iletişim araçları artık tek belirleyici kanal olmaktan çıkarken, sosyal medya platformları, algoritmalar, kişiselleştirilmiş mesajlaşma ve yapay zekâ destekli kampanyalar, liderlerin hem meşruiyet üretiminde hem de seçmen mobilizasyonunda yeni araçlara yönelmelerini sağlamaktadır. Bu bölümde, sosyal medya, popülizm, post-truth siyaset ve yapay zekâ gibi çağdaş dinamiklerin siyasal liderlik üzerindeki etkisi incelenecektir.

Post-truth çağın en dikkat çekici özelliği, bireylere kendi gerçekliklerini seçme imkânı sunmasıdır. Bu bağlamda nesnel olgular ve kanıtlar, çoğu zaman mevcut inançların ve önyargıların gölgesinde kalmaktadır. Liderler ise bu ortamı, yanılsamayı ve aldatmayı siyasal destek üretmenin meşru araçları haline getirerek daha da pekiştirmektedir. Böyle bir dünyada hakikat, ikna edici retorik ve kurgulanmış anlatılar karşısında geri plana itilmekte; hatta yalan, yalnızca tolere edilmekle kalmayıp kimi zaman ödüllendirilen ve başarıya götüren bir strateji olarak işlev görmektedir (Lewandowsky, Ecker ve Cook, 2017: 361).

Sosyal medya, liderlerin halkla doğrudan ve aracısız iletişim kurma olanağı veren ve tüm insanlığın hayatında oldukça önemli yer kaplayan bir unsurdur. Günümüzde geleneksel medya aracılarının etkisi hızla azalırken, liderler kendi mesajlarını sosyal medya sayesinde doğrudan kitlelere iletebilmektedir. Bu durum da liderin söylem kontrolünü genişletmekte ve mesajların editöryal filtrelerden geçmeden yayılmasını sağlamaktadır. Sosyal medya platformları, kullanıcı verilerini kullanarak mesajları dar hedef gruplara ulaştırma imkânı sunmaktadır. Popülist liderler de özellikle bu stratejiyi kullanarak duygusal söylemlerle hızlı etki yaratabilmektedirler. Hal böyle olunca da popülist partiler ve liderler sosyal medyanın bu gücünden hızlı bir şekilde yararlanmak için onu tüm siyasi iletişim kanallarına entegre etmişlerdir. Nitekim sosyal medya ile birlikte popülizm artık günümüzdeki ana akımlardan birine dönüşmüştür (Jacobs, 2025). Bu sayede liderlerin seçmenlerle ve kitlelerle duygusal bağ kurmaları da oldukça kolaylaşmaktadır.

Siyasal liderler, siyaset biliminin hemen her olgusunun merkezinde yer almakta, popülizm ise bu durumun en çarpıcı örneklerinden birini oluşturmaktadır. Literatürde geniş bir kabul gören yaklaşıma göre, popülizmin farklı biçimlerdeki tezah rlерinin ardında, kitleleri seferber edebilen ve çoğu zaman partilerini radikal reformlar doğrultusunda yönlendiren g c l  lider figürleri bulunmaktadır. Popülist hareketlerin çoğunlukla gösterişli, karizmatik ve otoriter nitelikleriyle  ne çıkan liderler etrafında şekillendiği açıktır. Bu liderler, söylem ve davranışları aracılığıyla kendilerini ‐halkın gerçek sesi‐ olarak konumlandırarak toplumsal destek üretilirler. Nitekim İngiliz siyaset bilimci Paul Taggart’ın ifadesiyle, popülizm ‐*en sıradan insanlara liderlik etmek için en sıra dışı bireyleri*‐ gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım, popülizmin hem lider merkezli yapısını hem de liderlerin kitlelerle kurduğu özgün bağın belirleyici rolünü ortaya koymaktadır (Mudde ve Kaltwasser, 2017: 62). Popülizmin bu lider merkezli doğası, günümüzde özellikle dijital iletişim araçlarının etkisiyle daha görünür ve g c l  bir hâle gelmiştir.

Ancak popülizmin bu g c l  lider merkezli doğası, dijital çağda yalnızca daha görünür olmakla kalmamış, aynı zamanda daha da sorunlu hâle gelmiştir. Sosyal medya platformları, popülist liderlere doğrudan ve aracısız iletişim imkânı tanırken, aynı zamanda demokratik tartışma zemininin daralmasına yol açmaktadır. Algoritmaların, kullanıcıların yalnızca kendi düşünce dünyalarıyla uyumlu içeriklerle karşılaşmalarını teşvik etmesi, lider söylemlerini yankı odalarında g c lendirerek eleştirel düşünceyi bastırma riskini beraberinde getirmektedir. Böylece popülizmin kitleleri seferber edici işlevi, demokratik çoğulculuğu zenginleştirmekten çok, toplumsal kutuplaşmayı derinleştiren bir mekanizma hâline dönüşmektedir.

Nitekim sosyal medya algoritmaları, kullanıcılara benzer görüşleri sunma eğilimindedir, bu durum da “yankı odası” etkisini artırmakta ve kutuplaşmayı beslemektedir. Bu süreç her ne kadar liderin söylemini daha etkili kılıyor olsa da eleştirel düşüncüyü zayıflatma riski taşımaktadır. Çünkü X (eski adıyla Twitter), Facebook ve Instagram gibi dijital platformlar, yalnızca bilgi paylaşımının araçları değil, aynı zamanda bireylerin düşünce kalıplarını şekillendiren güçlü aktörlerdir. Bu platformların algoritmik işleyişi, kullanıcıların hangi bilgilere maruz kalacağını belirleyerek, sivil katılım biçimlerini dönüştürme potansiyeli taşımaktadır. Böylelikle sosyal ağlar, kamusal alanın yapısını yeniden tanımlamakta ve demokratik süreçler üzerinde derinlemesine etkiler yaratabilmektedir (Olaniran ve Williams, 2020: 77).

Sosyal medya platformlarında trend olma, gönderi paylaşma, beğeni alma ve yeniden gönderi yapma gibi etkileşim göstergeleri, gündem belirlemede başlıca ölçütlere dönüşmüştür. Ancak bu metrikler kolaylıkla manipüle edilebilir, ücret karşılığı satın alınabilir veya sahte hesaplar aracılığıyla yapay biçimde şişirilebilir; dolayısıyla bir içeriğin yüksek etkileşim alması, onun çoğunluğun görüşünü ya da gerçekliği yansıttığı anlamına gelmez. Nitekim bu tür paylaşımlar, inanılabilirlik kazanacak ve gerçek gibi algılanacak biçimde tasarlanmakta; sonuç olarak popülist söylemler ya da öne çıkarılmak istenen siyasi gündemler, gerçekte desteklenmedikleri hâlde özgün ve otantikmiş izlenimi üretebilmektedir. Sosyal ağlarda yanlış bilgi, komplo teorileri ve aşırı iddiaların yayılma hızı çoğu zaman doğrulanmış bilginin yayılma hızını aşar; dolayısıyla yanlışların doğruluğu sonradan çürütüldüğünde bile, toplumsal algı üzerindeki zarar geri döndürülemez olabilmektedir. Bu dinamik, dijital kamusal alanın kırılganlığını ve demokratik süreçler açısından ciddi bir risk kaynağını işaret etmektedir (Olaniran ve Williams, 2020: 87).

Dijital bağlamda popülist liderlik, metin, video ve etkileşim üzerinden “halkla konuşma” stratejisiyle yürütülür. Sosyal medya, popülist liderler için gündem belirleme, kriz retoriği sürdürme ve muhalefeti geri plana atma imkânını güçlendirir. Popülist liderler, elitlerle halk arasında ikinci kutup kurarak “halkın sesi” iddiası oluşturur. Bu söylem, sosyal medya üzerinden canlı tutulur. Popülizmin dijital medya ile kuvvetli bağları, geleneksel aracılıktan kaçınma eğilimini destekler (Skolkay: 2021: 5). Hal böyle olunca da post-modern dönemde siyasi liderlik, dezenformasyonun yayılmasında da araçsallaşabilir.

Dijital bağlamda şekillenen bu yeni liderlik pratiği, popülizmin hem olanaklarını hem de risklerini aynı anda içinde barındırmaktadır. Bir yandan sosyal medya, liderlere halkla doğrudan temas kurma, söylemlerini geniş

kitlelere anında ulaştırma ve gündemi kendi lehlerine çerçeveleme fırsatı sunmaktadır. Öte yandan aynı süreç, dezenformasyonun yayılması, toplumsal kutuplaşmanın derinleşmesi ve demokratik tartışma zeminlerinin zayıflaması gibi ciddi tehlikeleri beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla dijitalleşme, popülist liderliğin cazibesini artırırken aynı zamanda onu demokratik değerler açısından daha tartışmalı bir hâle getirmekte; bu da günümüzde siyasi liderliğin doğasını yeniden düşünmeyi zorunlu kılmaktadır.

Sonuc ve  neriler

Siyasal liderlik olgusuna ilişkin tarihsel ve kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, “büyük adam” teorilerinden Weberyen karizma kavramına, durumsallık yaklaşımlarından günümüzdeki dijital liderlik tartışmalarına kadar geniş bir yelpazede farklı bakış açıları ortaya çıkmaktadır. Antik  ağda Platon ve Aristoteles’in normatif liderlik modelleri, Machiavelli’nin iktidar stratejileri, Weber’in otorite tipolojisi ve Lasswell’in modern siyaset bilimi içindeki liderlik analizleri, liderlik olgusunun her dönemde farklı ihtiyaçlara ve bağamlara göre yeniden tanımlandığını göstermektedir.

Bu teorik miras, günümüzde özellikle popülizm ve dijitalleşme bağamında yeni tartışmalara kapı aralamaktadır. Popülist liderlerin, kitleleri mobilize etme gücünü karizmatik niteliklerle harmanlaması, bir yandan klasik karizma teorisiyle süreklilik kurarken, diğer yandan sosyal medya üzerinden inşa edilen yeni “*dijital karizma*” biçimleriyle ayrışmaktadır. Sosyal ağların yarattığı yankı odaları hem ideolojik hem de duyarlı liderlik tiplerinin farklı stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmakta; liderliğin meşruiyet üretme, ikna etme ve güven tesis etme boyutları daha da öne çıkmaktadır.

Günümüz siyasi liderliği ise küreselleşme, kültürel çeşitlilik, dijitalleşme ve ideolojik belirsizlikler gibi dinamiklerle şekillenmektedir. Daha önce de vurgulandığı gibi popülizmin yükselişi ve sosyal medyanın kamusal alanı dönüştürücü etkisi, liderliği daha görünür ve etkili hâle getirirken aynı zamanda demokratik süreçler için kırılğan bir zemin yaratmaktadır. Bu çelişkili tablo, siyasi liderliği hem daha gerekli hem de daha tartışmalı bir konumda bırakmaktadır.

Dolayısıyla siyasi liderlik, tarihsel süreklilik ile  ağdaş kırılmaların keşişiminde yer alan bir olgu olarak kavramsallaştırılabilir. Liderlik, artık yalnızca bireysel özelliklerin veya toplumsal bağamların ürünü değil; aynı zamanda küreselleşme, dijitalleşme ve toplumsal parçalanma gibi günümüz koşullarının şekillendirdiği dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda, siyasi liderlik araştırmaları için bütüncül bir  er eve, hem klasik teorilerin sunduğu temel kavramları hem de  ağdaş pratiklerin ortaya çıkardığı yeni gerçeklikleri

birlikte değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Böyle bir sentez, siyasal liderliği yalnızca geçmişin mirası değil, aynı zamanda günümüz siyasetinin dönüştürücü bir unsuru olarak anlamamıza imkân tanır.

Bu çalışma, siyasal liderlik olgusunun tarihsel, kuramsal ve güncel boyutlarını ele alarak liderliğin yalnızca bireysel özelliklere indirgenemeyecek kadar karmaşık bir yapı arz ettiğini ortaya koymuştur. Antik dönemden modern siyaset bilimine uzanan süreçte liderlik, kimi zaman bireysel karizma ve doğuştan gelen yeteneklerle açıklanmış, kimi zaman toplumsal bağlam ve kurumsal koşulların belirleyiciliğine vurgu yapılmıştır. Günümüzde ise popülizm, sosyal medya, post-truth siyaset ve yapay zekâ gibi dinamikler, siyasal liderliğin doğasını yeniden şekillendirmekte; liderleri hem meşruiyet üretiminde hem de kitlelerle iletişim kurmada farklı araçlara başvurmaya zorlamaktadır.

Bu kapsamda gelecekte yapılacak olan siyasal liderlik çalışmalarının kapsamı, artık yalnızca bireysel lider niteliklerinin incelenmesiyle sınırlı tutulmamalıdır. Dijital çağda liderlik, teknolojik altyapılar ve dijital iletişim rejimleri üzerinden yeniden şekillenmektedir. Geleneksel karizma, hitabet veya ideolojik söylemler kadar, sosyal medya algoritmaları, veri analitiği, yapay zekâ destekli kampanya stratejileri ve çevrimiçi etkileşim biçimleri de liderliğin etkinliğini belirleyen unsurlar hâline gelmiştir. Bu nedenle, siyasal liderliği analiz eden araştırmalar, bireysel lider özelliklerini teknolojik imkânlarla kesişim içinde ele almalıdır. Aksi hâlde, liderlik çalışmalarının ortaya koyduğu sonuçlar güncel siyasal gerçekliği yansıtmakta yetersiz kalacaktır.

Günümüzde siyasal liderlik, yalnızca güçlü bir söylem kurma becerisine değil, aynı zamanda veriye dayalı stratejiler geliştirme kapasitesine de dayanır. Günümüz siyasetinde kamuoyu araştırmaları, sosyal medya analizleri, büyük veri ve yapay zekâ tabanlı öngörüler liderlerin karar alma süreçlerini yönlendirmektedir. Ancak bu araçlar, tek başına liderin toplumsal meşruiyetini garanti edemez. Aynı şekilde, salt söyleme dayalı karizmatik etki de veriyle desteklenmediğinde sürdürülebilir bir strateji olmaktan uzaklaşır. Dolayısıyla, etkili liderlik “veriyle ikna” ve “söylemsel ikna” yöntemlerinin dengeli bir şekilde kullanılmasını gerektirir.

Günümüzde siyasi liderliğin en dikkat çekici dönüşümlerinden biri, karizmatik otoritenin inşa edilme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Weber’in klasik çerçevesinde karizma, liderin olağanüstü kişisel özelliklerinden ve kitleler üzerinde bıraktığı doğrudan etkiden beslenmekteydi. Ancak dijital çağda bu karizmatik bağ, artık yüz yüze temasın ötesinde, sosyal medya etkileşimleri, dijital görünürlük ve algoritmalar aracılığıyla üretilmektedir. Liderler, takipçi

sayıları, paylaşımlarına gelen beğeniler veya gündem oluşturma kapasiteleri üzerinden “*dijital karizma*” inşa etmekte ve meşruiyetlerini bu görünürlük üzerinden pekiştirmektedir.

Bu durum, karizmatik liderliği yalnızca kişisel niteliklere indirgemekten çıkararak, teknolojik altyapılarla i  i  geçmiş bir olguya dönüştürmektedir. Dijital karizma, bir yandan liderlerin geniş kitlelere doğrudan erişimini ve hızlı seferberlik yaratmalarını mümkün kılarken, diğer yandan yüzeysellik, manipülasyon ve sahte popülerlik risklerini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla siyasal liderlik araştırmalarında, karizmatik otoritenin bu yeni dijital boyutu göz ardı edilmemelidir; liderlerin dijital görünürlük stratejileri ile halkla kurdukları etkileşim biçimleri, klasik karizma teorilerinin  ağdaş bir uzantısı olarak yeniden değerlendirilmelidir.

Popülizm,  ağdaş siyasal liderliğin en belirgin biçimlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Popülist liderler, halkı “elitlere karşı” mobilize eden bir söylem üzerinden hareket eder ve kendilerini “halkın gerçek sesi” olarak konumlandırırlar. Bu noktada liderin başarısı, katı bir ideolojik bütünlükten çok, kitlelerle kurduğu duygusal bağın gücüyle şekillenir. Duygusal bağın bu merkezi rolü, popülist liderliği yalnızca bir siyasi strateji olmaktan çıkararak, halkla doğrudan temas kurabilen, güven ve aidiyet hissi yaratabilen bir temsil biçimine dönüştürmektedir.

Gerçek-sonrası (post-truth)  ağ, siyasal liderlik açısından en kritik meydan okumaları beraberinde getirmiştir. Günümüz liderleri artık doğrulara dayalı argümanlardan çok, seçici bilgi kullanımı ve duygulara hitap eden söylemler üzerinden siyaset yapmaktadır. Bu durum, siyasal liderliği “bilgiye dayalı yönetim”den uzaklaştırarak, giderek “algı yönetimi”nin merkezde olduğu bir pratik haline getirmektedir. Böylece, rasyonel tartışmaların ve nesnel verilerin zemin kaybettiği, yerine duygusal çağrışımların ve simgesel dilin hâkim olduğu bir siyasal iletişim tarzı ortaya çıkmaktadır.

Post-truth dönemde liderlerin söylemleri, yalnızca politik tercihler üzerinde değil, aynı zamanda toplumsal kutuplaşmanın derinleşmesi üzerinde de etkili olmaktadır. Seçmenler, çoğu zaman doğrulanmış bilgiden ziyade kendi önyargıları ile uyumlu olan anlatılara yönelmekte; bu da liderlerin popülist stratejilerle daha kolay destek mobilize etmelerini mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede, gelecekte yapılacak çalışmaların ve pratik siyasal önerilerin, liderlerin duygusal seferberlik ile bilgi temelli yönetişim arasındaki dengeyi nasıl kurabileceklerine odaklanması büyük önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Arklan, Ü. (2006). Siyasi liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 45-65.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik – Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Beetham, D. ve Boyle, K. (2020). Demokrasi Nedir? In: Giddens, A. (ed.) *Sosyoloji – Başlangıç Okumaları* (Çev.: G. Altaylar). Say Yayınları.
- Bennett, T. (1999). Popüler ve Popüler Kültür Politikası. In: Güngör, N. (ed.) *Popüler Kültür ve İktidar* (Çev.: T. Kızılok). Vadi Yayınları.
- Bozdoğan, M. A. (2020). Geçmişten Günümüze Siyasi Liderliğin Teorik Olarak Gelişimi. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 261-283.
- Canclini, N. G. (1999). Popüler Kültür ve Devlet. In: Güngör, N. (ed.) *Popüler Kültür ve İktidar* (Çev.: İ. Tekerek). Vadi Yayınları.
- Çetin, S. (2025). “Siyasi Liderlikte Temel Okumalar.” *Siyaset Biliminde Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler* içinde (Ed.: A. Akıncı). Gaziantep: Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub767.c3156>
- Çetin, S. (2025). Siyasi Liderlikte Temel Okumalar. In: Akıncı, A. (ed.) *Siyaset Biliminde Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler*. Özgür Yayınları.
- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 129-142.
- Durmuş, G. (2025). Girişimci Liderlik. In: Eryeşil, K. & Aslan, A. (eds.) *Girişimcilikte Çeşitlilik ve Dönüşüm: Kurumsal, Sosyal, Kültürel ve Teknolojik Yaklaşımlar*. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub859.c3463>
- Ergezer, B. (2003). *Liderlik ve Özellikleri* (5. Baskı). İstanbul: Genç Ofset.
- Giddens, A. (2020). Hükümet ve Siyaset. In: Giddens, A. (ed.) *Sosyoloji – Başlangıç Okumaları* (Çev.: G. Altaylar). Say Yayınları.
- Göka, E. (2009). *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Göksu, O. (2019). Siyasi liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 1058-1080. DOI: <https://doi.org/10.21547/jss.491824>
- Güngör, B. ve Turan, E. (2021). Karizmatik lider algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Kastamonu ilindeki siyasi partilerde bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 861-880. DOI: <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.787637>
- Hall, S. (1999). Popüler Kültür ve Devlet. In: Güngör, N. (ed.) *Popüler Kültür ve İktidar* (Çev.: Ş. Karasar). Vadi Yayınları.
- Heywood, A. (2012). *Siyaset* (6. Baskı). (Çev.: B. B. Özipek, B. Şahin, M. Yıldız, Z. Kopuzlu, B. Seçilmişoğlu ve A. Yayla). Ankara: Adres Yayınları.

- Jacobs, L. (2025). Social media: populists' partners in crime. *The Loop – ECPR's Political Science Blog*. https://theloop.ecpr.eu/social-media-populists-partners-in-crime/?utm_source=chatgpt.com adresinden 16.10.2025 tarihinde erişildi.
- Lewandowsky, S., Ecker, U. K. ve Cook, J. (2017). Beyond misinformation: Understanding and coping with the “post-truth” era. *Journal of applied research in memory and cognition*, 6(4), 353-369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.07.008>
- Lipset, S. M. (1960). *Political Man – The Social Bases of Politics*. New York: Doubleday & Company Inc.
- Moniruzzaman, M. (2017). Müslüman Dünyasında Siyasi Liderlik: Karşılaştırmalı Analiz (Çev.: G. Çelik). *Yeni Türkiye*, 95, 77-85.
- Mudde, C. Ve Kaltwasser, C. R. (2017). *Populism – A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Ofosu-Anim, D. (2022). Political leadership: A new conceptual framework. *Open Journal of Leadership*, 11(4), 398-421. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114021>
- Okur Çakıcı, F. (2020). Siyasi liderlik Faktörlerinin Seçmen Tercihi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma. *Tarih Okulu Dergisi*, 13(47), 2117-2151. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/joh.44406>
- Olaniran, B. ve Williams, I. (2020). Social media effects: Hijacking democracy and civility in civic engagement. *Platforms, protests, and the challenge of networked democracy* (27), 77-94. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-36525-7_5
- Özgül, B. (2015). Türkiye Nasıl Bir Siyasi Liderlik İstiyor? *Toplum ve Demokrasi*, 9(19), 149-176
- Popova, I. (2019). Political leadership, moral hazards, and public expectations. *4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership* içinde Ed.: W. Strielkowski). Atlantis Press, 266-272.
- Školka, A. (2021). Populism and social media: an introduction into meta-theory. *Studia Politica Slovaca*, 14(2-3), 5-21. DOI: <https://doi.org/10.31577/SPS.2021-2.1>
- Tekin, E. ve Özbey, K. Y. (2024). Yükseköğretim kurumlarında mantar yönetim anlayışının bireysel yenilikçiliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 76-95. DOI: <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1348436>
- The Economist. (2020). Siyasal Partiler İçleri Boş Kalıplar mıdır? In: Giddens, A. (ed.) *Sosyoloji – Başlangıç Okumaları* (Çev.: G. Altaylar). Say Yayınları.
- Torring, J. ve Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance.

Public Management Review (Print), 19(1), 37-54. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>

Ünal Erzen, M. (2012). Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (31), 65-80.

Yolcu, T. (2019). Türkiye’de Siyasal Kültür ve Siyasi liderlik Anlayışının Temelleri Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 93-106. DOI: <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.440003>

Kamu Yönetiminde Kadın Liderliği 8

Esra Cıkmaz¹

Nil Çiftçi²

Özet

Kadınların tüm örgütlerde karşılaştıkları sorunlar benzerlik göstermektedir. Bu sorunların nedenleri; bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere çok boyutludur. Kadın liderler, kariyer ilerleme süreçlerinde üst düzey yönetim pozisyonlarına erişmede; cam tavan bariyerleri, cam uçurum fenomeni, imposter sendromu, mentorluk-ağ oluşturma eksiklikleri ve kraliçe arı sendromu gibi engellerle karşılaşmakta, üst düzey yönetim pozisyonlarında erkek çalışanlara kıyasla çok daha az sayıda temsil edilmektedir. Bu çalışmada kamu yönetimi alanında kadın liderlerin karşılaştığı sorunlar, bu sorunlar karşısında devletlerin ve kamu yönetiminin sorumlulukları ile çözüm önerileri ele alınmıştır. Dünya genelinde çalışma yaşamında kadınlar, cinsiyetleri dolayısıyla hala devam eden pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Türkiye de dâhil olmak üzere devletler ve çeşitli uluslararası kuruluşlar, bu konuda çeşitli politika, strateji ve projeler geliştirmektedirler. Ancak tüm bu çabalara rağmen istenilen hedefe ulaşamadığı yapılan araştırma çalışmalarıyla belirlenmektedir. Kadın liderlerin çalışma yaşamında yüzleştiği sorunlar geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken bir durumu oluşturmakta ve çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir.

1 Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, esracikmaz@gantep.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9576-7161

2 Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD Doktora Öğrencisi, nilbasyan@gmail.com, ORCID: 0009-0007-2086-6900

Giriş

Liderlik konusu eski çağlardan beri var olmasına rağmen, kadın liderliği konusu yakın döneme kadar inceleme alanı olmamıştır. Uzun dönemler boyunca bağımlı bireyler olarak tanımlanan kadınların, muhtelif nedenlerle liderlik özelliklerinin bulunmadığı yönündeki önyargı toplumlarda gelişmiştir. Geleneksel liderlik anlayışı, denetim ve emir verme yeteneği bağlamında değerlendirildiğinden kadınların liderlik yetenekleri göz önüne alınmamıştır. Süreç içerisinde kadınların kamusal ve özel sektörde daha aktif rol almaya başlaması ve güçlenen kadın hareketleri neticesinde kadınlar, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörde liderlik kademelerinde yer bulmaya başlamıştır (Dicleli, 2011, s. 2).

Yöneticilik; kurumsal ya da örgütsel hedeflere erişebilmek için yapılan planlama, uygulama ve denetim gibi işlevlerden oluşan bir süreci ifade ederken, cinsiyet temelli farklılıkları içinde barındırmamaktadır. Yani yöneticilikte, yönetim sürecindeki işlevlerin etkin ve verimli şekilde yerine getirilebilmesi önemlidir. Yöneticinin erkek ya da kadın olmasının bir önemi yoktur. Ancak gerek örgütlerde gerekse de toplumda bulunan cinsiyet temelli anlayış, yöneticiliğin de cinsiyet temelli ele alınmasına neden olmaktadır. Yönetim algısındaki bu tür cinsiyetçilik yaklaşımları yalnızca Türkiye’de değil dünya genelinde varlığını göstermekte ve çeşitli araştırmalara konu olmaktadır (Özdevecioğlu, 2005).

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN

Kadının çalışma hayatına girişi sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. İlk başlarda kadının işgücüne katılımı az iken, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde işgücüne artan talep neticesi ve erkek sayısının azalması nedeniyle kadın işgücünde önemli bir artış yaşanmıştır. Bu gelişmeler aynı zamanda kadının toplumdaki yerinin de tartışılmasını gündeme getirmiştir. Çalışma hayatında kadının giderek daha fazla yer alması, yönetim ve iş dünyasında kadınlarla ilgili çalışmaların artmasını sağlamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin özel sektörde ancak orta kademeye kadar ilerleyebildiklerini ve çalışma hayatında çeşitli engellerle karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla kadınlar istihdamda fırsat eşitliğini elde etmek için bu engelleri aşmak durumunda kalmaktadır (Uzun, 2005, s. 1).

Küresel boyutta uygulamaya konulan pozitif ayrımcılık ve eşit istihdam politikalarına rağmen erkek ve kadın çalışanların çalışma yaşamındaki algı ve pozisyonları farklılık göstermektedir. Ayrım yapılmaksızın kamu yönetimleri ve özel sektör kuruluşlarında kadınlar, hiyerarşik olarak örgütlerin alt kademelerinde yer almakta, sekreterlik, öğretmenlik, temizlikçilik gibi belli

meslek gruplarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu da cinsiyetçi önyargı ve algıların çalışma yaşamında hala devam ettiğini göstermektedir (Gönç, 2016, s. 98).

Kadınlar üst yönetim pozisyonlarında erkeklere oranla daha az temsil edilmekte, stratejik kademelerde yeterli düzeyde yer alamamakta ve karar süreçlerinde etkili roller üstlenememektedirler. Literatürde bu konuda yapılan araştırma çalışmaları da epey fazladır. Bu çalışmalar, üst düzey yönetim kademelerindeki kadın oranının erkek yöneticilere kıyasla oldukça az olduğunu göstermektedir. Kadın liderlerin sayıca az olmasının nedenleri bu çalışmalarla; cinsiyet temelli ayrımcılık, cam tavan bariyerleri, yapısal ve örgütsel engeller gibi nedenlere bağlanmıştır (Sivrikaya ve Wolff, 2021, s. 60). Oysa ki kadın ve erkek liderlerin davranış tarzlarına ilişkin yapılan araştırmalar; erkek yöneticilerin kadınlara kıyasla daha fazla tutuculuk davranışı sergiledikleri, kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla daha yenilikçi davranışlara sahip olduklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla yeni fikir ve projeler ile risklere kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerden daha fazla yatkın olduğunu söylemek mümkün görünmektedir (Uzun, 2005, s. 82).

1.1. Türkiye’de Kadınların İş Gücüne Katılımı ve Yöneticilikteki Temsili

Çalışma yaşamına sanayi devrimi ile giren kadınlar Türkiye’de Cumhuriyetin ilanı ile çalışma yaşamındaki devamlılığını sağlamış ve 2000’li yıllarla birlikte yönetim pozisyonlarında aktif olarak yer almaya başlamıştır (Yıldırım ve Çelikten. 2018).

Türkiye’de çalışma yaşamında kadınlar uzun yıllardır var olmasına rağmen hem istihdam da hem de terfide hala ayrımcılıklarla karşılaşmaktadır. Bunların başında genelde kadınların karşılaştığı ancak bazen tüm çalışanların da maruz kaldığı cam tavan engelleri gelmektedir. Cam tavan bariyerleri olarak da dile getirilen bu engeller; istihdam ve terfilerde çalışanların maruz kaldıkları yapay ve görünmez bariyerlerdir. Bu engeller başta kadınlar olmak üzere çalışanların kariyer ilerleme süreçlerini kesintiye uğratmaktadır. Cam tavan bariyerleri kadınları kamu ve özel sektörde ikincil konuma getirerek çalışma hayatından itmektedir. Yapay, sert ve görünmez olan bu engelleri aşabilen kadın sayısı oldukça azdır (Tahtalıoğlu, 2016, s. 100).

Çalışma yaşamında görünür hale gelmiş olsalar da kariyer basamaklarında üstlere doğru çıkıldıkça, kadınların temsil oranı belirgin şekilde azalmaktadır. Toplum tarafından kendisine geleneksel roller yüklenen kadınlar, meslek seçimlerini ve çalışma yaşamlarını bu rollerine göre şekillendirmektedir. Küresel çapta ve Türkiye’de erkek-kadın yönetici oranları kıyaslandığında; kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki temsil oranı erkeklerin çok

gerisindedir. Kariyerlerinde ilerleme süreçlerinde çeşitli kültürel ve yapısal engellerle karşılaşan kadınların bu durumu, yönetici pozisyonlarındaki sayılarının azlığıyla somutlaşmaktadır (Soyutürk, 2023, s. 321).

Cinsiyet eşitliği için son dönemlerde önemli mücadeleler verse de kadınlar, çalışma yaşamında büyük oranlarda erkeklerin gerisinde kalmaya devam etmektedir. Avrupa ile kıyaslandığında Türkiye’de durum iç açıcı değildir. Euronews’in 2020 yılında paylaştığı verilere göre; Avrupa Birliği’nde kadın yöneticilerin oranı %37 iken bu oran Türkiye’de %22’dir. Kadın yönetici oranı konusunda 34 tane Avrupa ülkesi içinde son sırada %19,4 ile Kıbrıs yer almaktadır. Sondan ikinci sıradaki Türkiye’de ise oran %21,9’dur. Üst düzey kadın yönetici oranına bakıldığında; 28 tane Avrupa Birliği ülkesinde bu oran ortalama %28,8 iken Türkiye’de bu oran 18,1’dir. Üst düzey kadın yönetici oranının en yüksek olduğu ülkeler ise; İzlanda (%45,9), Fransa (%45,2) ve Norveç (%40,2) şeklindedir (Euronews, 2020).

Yapılan ulusal bir araştırmaya göre; Türkiye’de yaklaşık bir buçuk milyon yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin %18,2’si kadındır. Ülke geneli istihdamdaki kadınların %3,3’ü yönetici iken istihdamdaki erkeklerin %6,6’sı yönetici pozisyonundadır. Yönetici pozisyonundaki kadın yöneticilerin ortalama gelirleri erkek yöneticilerinkinden daha düşüktür. Ayrıca araştırmada 2010 yılındaki kadın yönetici oranının %10 olduğu, 2020’li yıllarda %18’e ulaştığı, ancak bu durumun dünya sıralamasında Türkiye’yi üst sıralara taşıyamadığı tespit edilmiştir (Şenel, 2023, s. 516).

Küresel çapta cinsiyet eşitliğine ulaşabilmek için daha çok çaba sarf edilmesi gerektiğini Dünya Ekonomik Forumu, 2025 yılında 8 Mart Dünya Kadınlar günü kapsamında yayınladığı *2024 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu* ile ortaya koymuştur. Bu rapora göre Türkiye 146 ülke arasında, özellikle siyasi temsiliyet ve ekonomik katılım konularında, 127. sırada yer almıştır. Raporda küresel ölçekte kadınların yönetici olma oranı %31,7 seviyesinde, cinsiyet eşitliği oranı ise %68,5 seviyesinde belirlenmiştir. Küresel ölçekte kadınların iş gücüne katılım oranı %65,7 seviyesine gelmişse de üst düzey ve yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı %31,7 olarak tespit edilmiştir. Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan bu veriler göstermektedir ki kadınların çalışma yaşamındaki temsiliyeti hem Türkiye’de hem de dünya genelinde büyük oranda sınırlı kalmakta ve ilerleme hedeflenenden yavaş şekilde gerçekleşmektedir (Eşit Adımlar, 2025).

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda güncel verileri elde edebileceğimiz bir başka kaynak ise Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan *Eurobarometer 545 Raporu*’dur. Bu rapora göre; cinsiyet eşitliğini sağlama çabaları göstermektedir ki liderlik pozisyonlarında etkili olan kişiler halen

varlığını sürdürmektedir. Rapor liderlik pozisyonlarında kadınların yeterli oranda temsil edilmediğini ortaya koymaktadır. Rapora göre çalışma yaşamında erkeklerin yarısına yakını (%45) liderlikte kadınların otorite sahibi olmadıklarını düşünmektedirler. Bu durum liderlik konusundaki toplumsal dönüşüme, kalıplaşmış yargıların engel olmayı sürdürdüğünü göstermektedir (Eşit Adımlar, 2025).

“*The Economist*” dergisi çalışma yaşamında “cam tavan” olarak ifade edilen görünmez engeller konusunda ülkeler arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla her yıl Cam Tavan Endeksi raporunu yayınlamaktadır. Bu endeks; kadınların istihdamı, yönetici pozisyonundaki temsili, ücret eşitsizliği vb. gibi 10 farklı kriterde OECD üyesi 29 ülkenin durumunu değerlendirmektedir. 2025 yılında yayınlanan endekste ilk 5 sırada, başarıya göre şu ülkeler yer almaktadır: İsveç, İzlanda, Finlandiya, Norveç ve Fransa. Endekste son 5 sırada yer alan ülkeler ise şunlardır: Çek Cumhuriyeti, İsviçre, Japonya, Güney Kore ve Türkiye. Endeks ülkelerin toplumsal cinsiyet konusundaki başarısı ile cam tavan engellerinin aşma alanındaki konumunu göstermesi açısından oldukça önemlidir. 2025 yılında yayınlanan Cam Tavan Endeksi’ne göre 2024 yılındaki son duruma göre; istihdama katılım açısından Türkiye’de erkekler kadınlardan % 37,3 oranında daha fazla iş gücüne katılmaktadır. Bu orana göre Türkiye 29 ülke içinden 28. sıradadır. 28. sırada yer alan ülke ise 18,1 oranla İtalya olmuştur. OECD ortalaması 14,2’dir (Cam Tavan Endeksi, 2025).

Tablo 1’de seçili OECD ülkelerine göre yönetici pozisyonunda yer alan kadın oranı gösterilmiştir.

Cam Tavan Endeksine Göre Sıralama	Ülke	Kadın Temsil Oranı (%)
<i>Ortalama</i>	<i>OECD Ülkeleri</i>	<i>34</i>
1.	İsveç	43,7
2.	Amerika	42,9
3.	Polonya	42,5
4.	Avustralya	41,1
27.	Güney Kore	16,3
28.	Japonya	14,6
29.	Türkiye	13,8

*Tablo 1:Seçili OECD Ülkelerine Göre Yönetici Pozisyonunda Yer Alan Kadın Oranı
(www.economist.com, 2025)*

Tablo 1'deki rapora göre; çalışma yaşamında üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan kadın oranlarında Türkiye 13,8 ile 29. sırada yer almaktadır. En yüksek oran ise 43,7 ile İsveç'tedir. OECD ortalaması ise %34'tür. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere; Türkiye'deki üst düzey kadın yönetici oranı OECD ülkeleri ortalamasının çok gerisindedir ve Avrupa ülkelerine kıyasla bu oran çok düşüktür. Veriler, kültürel anlayış kalıpları ile toplumsal cinsiyet rolleri ve cam tavan bariyerlerinin; ülkemizde halen kadınların liderlik yolunda ilerleyişini sınırlandırdığını ortaya koymaktadır (Cam Tavan Endeksi, 2025).

2. KAMU YÖNETİMİNDE KADIN

Eski çağlardan bu yana liderlik konusu tartışılmış olsa da günümüze kadar yapılan çalışmalarda cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeler sınırlı kalmıştır. Genellikle liderlik çalışmalarında erkek liderler merkezde yer almış, liderlik ise erkeklik özellikleriyle ilişkilendirilmiştir (Onay ve Heptazeler, 2014, s. 76).

Çok aktörlü bir süreç olan yönetim, bireylerin iş birliği ve ortak katkılarını gerektirir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilmek için kadınların sahip oldukları beceri, bilgi, yetenek ve toplumsal duyarlılıklarının yönetim mekanizmasına yansıtılabilmesi gerekir. Bu nedenle kadınların kamu yönetimi alanında liderlik pozisyonlarında yer alması önem arz etmektedir. Böylelikle kadınların toplumsal ve kurumsal ilerlemesinin önü açılacaktır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2008, s. 14). Kamu yönetimleri, günümüz ulusal ve uluslararası alanda kabul gören toplumsal cinsiyet eşitliğine dair hedef, amaç, ilke ve uygulamaların yaşama geçirilmesinde önemli bir aktör olsa da cinsiyetçi gelenekleri, uygulamaları sürdürme eğilimindedir. Bu durum da ataerkil kurumsal yapı, tutum ve uygulamaların sürdürülmesine sebebiyet vermekte, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama çabalarının etkisiz kalmasına yol açmaktadır (Öztepe, 2023, s. 204).

2024 yılı verilerine göre kadınların Türkiye'de kamu yönetimi ve özel sektör kuruluşlarındaki istihdam oranları ve yönetici pozisyonlarında temsili aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kadınların İşgücüne Katılım ve İstihdam Oranı:
 - İşgücüne katılım oranı (kadınlar): %35,9
 - Erkek işgücüne katılım oranı: %70,8'dir.
 - Kadın istihdam oranı: %31,9
 - Erkek istihdam oranı: %66,0 (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2025).

➤ Kadınların Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Alanında Temsili:

- Kamu Yönetiminde:
 - ✓ Toplam kamu personeli içindeki kadın memurların oranı yaklaşık %34,8'dir (İltir, 2024).
 - ✓ Ancak bu oran, üst düzey kamu yöneticiliği düzeyinde %10'un altına düşmektedir. 2014 yılında yapılan bir çalışmada, kamusal alanda üst düzey kadın yöneticilik oranı %8 olarak saptanmıştır. (Tunç, 2017, s. 70).
- Özel Sektörde:
 - ✓ Kadın çalışanların özel sektördeki oranı %31,3'tür.
 - ✓ Orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı %20,6.
 - ✓ Yönetim kurullarında kadın oranı: %19,4 (TÜİK, 2024).

Tablo 2' de Türkiye'de çalışma yaşamında kadın temsil oranları gösterilmiştir.

Gösterge	Kadın Oranı (%)
İşgücüne katılım (toplam)	35,9
İstihdam oranı	31,9
Kamu personeli içindeki kadın oranı	34,8
Kamu yönetiminde üst düzey kadın oranı	< 10
Özel sektörde kadın çalışan oranı	31,3
Kadın yöneticiler (genel toplam)	20,6
Yönetim kurullarındaki kadın oranı	19,4

Tablo 2: Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadın Oranları

Kaynak: TÜİK, 2024.

Tablo 2'ye göre; Türkiye'de kamu yönetimi alanında kadınların liderlik pozisyonlarına erişim oranının düşük olduğu görülmektedir. Bu geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken bir alandır. Yüksek kadın temsil oranının var olduğu kamu yönetimlerinde; yaşanabilirlik, toplumsal eşitlik, yüksek ekonomik refah, yüksek gelişmişlik düzeyi gibi parametreler kadının toplumların kalkınmışlık ve medeniyet seviyesini belirleyen önemli bir aktör olduğunu göstermektedir. Bu nedenledir ki ülkenin kalkınma çabalarındaki başarısı için Türkiye'nin de kamu yönetimi alanında kadınların temsil oranı ve etkin katılımını arttırması gerekmektedir. Kamu yönetimindeki mevcut

kadın oranına bakıldığında, hedeflenen çağdaş yönetim anlayışı bakımından Türkiye’de çeşitli yapısal eksiklikler olduğunu söylemek mümkündür. Kamu sektöründe kadın temsiline arttırılması, kurumsal yenilenme ve toplumsal ilerleme çabalarında önemli bir alan olarak dikkate alınmalıdır (Kardaş, 2017, s. 12). Ancak dünya çapında pek çok ülkede kadınlar, kamu yönetimi alanında eşit olarak katılım gösterememekte; karar alma süreçleri ve üst yönetim pozisyonlarında yer alamamaktadırlar. Dolayısıyla kamu yönetimlerinde kadın ve erkekler arasında eşit fırsatlara, uygulamalara ve haklara erişimi güvence altına alan bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Bu alanın toplumsal cinsiyet perspektifiyle analiz edilmesi, teorik ve uygulamalı çalışmalar için de önemlidir (Öztepe, 2023, s. 203). Kamu yönetiminde kadının güçlendirilmesi; bu alanda kadının daha fazla temsil edilmesi, karar alma mekanizmalarına aktif olarak katılması, kamusal örgütlerde eşit fırsatlara erişim, kadın merkezli program ve politikaların etkin biçimde uygulanması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin tesis edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca kamu yönetiminde kadınların profesyonel gelişimleri için gerekli eğitim ve mentorluk uygulamalarının arttırılması, kadınların liderlik pozisyonlarında daha yüksek oranda yer almalarına ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanıyacaktır. Kamu yönetimlerinin verimlilik ve etkinliğinin arttırılmasında, bu tür girişimlerin rolü büyüktür (Zengin vd., 2023, s. 9).

2.1. Kadın Liderlerin Karşılaştığı Sorunlar

Küresel çapta kamu yönetimleri ve özel sektörlerde kadın liderler, benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Günümüzde kadınların çalışma hayatlarında karşılaştığı sorunlar çok çeşitlidir ve farklı kaynaklardan beslenir. İstihdamda fırsat eşitliğini yaratmak için bu sorunların aşılması gerekmektedir. Genel olarak kadın liderlerin karşılaştığı sorunlar şu şekilde ele alınabilir:

2.1.1. Cam Tavan Engelleri (Glass Ceiling)

“Cam tavan” kavramı ilk olarak 1986 yılında Wall Street Journal’ın ‘iş yaşamında kadın’ isimli haberi ile Schelhardt ve Hymovitz tarafından kullanılmıştır. Cam tavan, kavramın adından da belli olacağı üzere aşılması güç ve şeffaf olan engellerdir. Bu engellerle üst düzey yönetim kademelerinde daha çok karşılaşılır. Literatürde cam tavan engellerine daha çok kadın çalışanların maruz kaldıkları ele alınmaktadır. Günümüzde kadınlar, dünya geneli ve ülkemizin kamu ve özel sektörlerinde, çalışma yaşamında yer aldıkları ölçüde üst düzey yönetim kademelerinde yer alamamaktadır (Tahtalıoğlu, 2016, s. 89).

Birçok kadın çalışma yaşamında kurum içindeki terfi rekabetine katılmaktan kaçınmaktadır. Bunun sebeplerinden biri kendilerinin rekabet

ortamında en üst seviyedeki yönetim pozisyonlarına ulaşma ihtimallerinin düşük olduğu yönündeki algılarıdır. Kadınlar ayrıca örgüt içinde cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kaldıklarını; erkek çalışanlara kıyasla nitelik ve yeterliliklerinin daha az farkına varıldığını ve dolayısıyla geri planda bırakıldıklarını söylemektedirler. Örgütsel hiyerarşi içinde kadınların belli bir düzeyin ilerisine geçmelerine izin vermeyen bu tür görünmez engeller, literatürde “cam tavan” kavramı ile ifade edilmektedir (Derin, 2020, s. 137).

Kadınlara karşı var olan önyargılar konusunda toplumda farkındalık artma eğilimi gösterse de çalışma yaşamında özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarına erişim noktasında bu önyargıların örtülü biçimde varlığını sürdürdüğünü söylemek mümkündür. “Cam tavan sendromu” olarak da adlandırılan bu durum, kariyer basamaklarında kadınların karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlayan ve onların kariyer ilerlemelerini sınırlayan sembolik bariyerleri ifade eder (Akbaş ve Korkmaz, 2017, s. 73).

Cam tavan sendromu (glass ceiling syndrome), çeşitli nedenlerle oluşan çok boyutlu bir sorundur. Literatürde cam tavan sendromun bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlerinin olduğu öne sürülmektedir. Yapılan araştırmalar cam tavan sendromunun ortaya çıkmasının nedenlerinden en büyük payın toplumsal faktörlerden kaynaklandığını ortaya koymuş, bu sendromla mücadelede en etkili bireysel yöntemin ise kişisel gelişim olduğunu tespit etmiştir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018, s. 705). Cam tavan sendromunu oluşturan *bireysel faktörler*; kadının anne, eş, çalışan ve birey olma gibi çoklu roller üstlenmesi, üst yönetim pozisyonlarına erişmelerine engel olmaktadır. Kişisel algı ve tercihler de bireysel nedenleri oluşturmaktadır. Örneğin; kadınların aile ve iş arasındaki tercihini aileden yana kullanması gibi. *Örgütsel faktörler*; örgütlerdeki erkek egemen kültürün cinsiyet ayrımcılığı yaratması, kadınların kariyer ilerlemelerinin önünde engeller oluşturmaktadır (Korkmaz, 2016, s. 106). Örgütsel karar alma süreçlerinin dışında tutulma ve erkek meslektaşları tarafından yetersiz olarak görülme kadınların, çalışma hayatlarında karşılaştıkları dışlanmalardır. Görevde yükselmelerde kadınlar açık ya da gizli ayrımcılıklara maruz kalmaktadır (Uzun, 2005, ss 33-37). *Toplumsal faktörler*; bireylerden cinsiyetlerine göre farklı roller beklenmesi cinsiyete dayalı toplumsallaşmanın bir sonucudur. Toplumda kadınlar için kalıplaşmış önyargıların (stereotipler) varlığı, onların bir yandan çalışma yaşamına engel olduğu gibi diğer yandan çalışan kadınların ise yönetici pozisyonlarına erişmesine ket vurmaktadır (Korkmaz, 2016, s. 107).

2.1.2. Cam Uçurum Fenomeni

Kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmasındaki engeller için literatürde cam tavan kavramı kullanılmaktadır. Kadınların kariyer ilerlemelerindeki bu engeller kişinin kendinden ve diğer erkek ve kadın yöneticilerden kaynaklanabilmektedir. Kadınların kariyer ilerlemelerinde yeni bir engel olması niteliğinde “cam uçurum” fenomeni literatürde kullanılmaktadır. Cam uçurum sendromu olarak da adlandırılan bu yeni engel durumu; cam tavanı aşmayı başaran kadın liderlerin, örgütün olumsuz koşullarında üst yönetim pozisyonlarında bulunmalarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Cam uçurum sendromu; başarısızlığa uğramaları için kriz dönemlerinde kadın liderlere verilen riskli pozisyonları belirtir. Cam uçurum durumlarında kadın yöneticiler, örgütün olumsuz koşullarında üst seviye yöneticiliğe getirilip, örgütün başarısızlığından sorumlu tutulmaktadırlar. Bu durum genellikle kadınların yöneticilikte başarısız olduğunu savunan erkek yöneticiler tarafından geliştirilmektedir. Böylelikle erkek yöneticiler, örgütsel kriz dönemlerinde kadınları üst düzey yönetici pozisyonlarına getirerek, onları adeta ‘bir cam uçurumun içine’ atacaktırlar (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016, s. 1119).

2.1.3. Sahtekarlık (Imposter) Sendromu

Sahtekarlık ya da imposter sendromu, ilk kez 1978 yılında Suzanne Imes ve Pauline Rose Clance isimli psikologlar tarafından tanımlanmış bir kavramdır. Sahtekarlık (imposter) sendromunda; nitelikli, yetenekli ve başarılı olan birey, kendini sürekli “sahtekar” olarak nitelendirmekte ve elde ettiği pozisyon ve başarılarını dış etkenlere ya da şansa bağlamaktadır. Bu sendromda birey, kendi başarılarını sorgulayarak şahsi yetenek ve niteliğini göz ardı etmektedir. Profesyoneller, mesleki başarılarına rağmen başarısızlık korkusu yaşamaktadırlar. Özellikle beklentilerin yüksek olduğu örgütsel ortamlarda, mükemmeliyetçi yaklaşımdaki bireyler, başarısızlıkları ve hatalarını büyütürken hem kişisel mutluluğunu hem de örgütsel performansı kötü yönde etkileyebilmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023, s. 71).

Pek çok kadın lider sahtekarlık (imposter) sendromu nedeniyle türlü zorluklar yaşamaktadır. Kadın liderlerin sahtekarlık sendromu yaşama ihtimali, erkek liderlerden daha yüksektir. Bu durum da onları, kariyerler fırsatlarından vazgeçmeye ve zorluklarla mücadele etmekten kaçmaya yöneltir (Learnow, 2023). Sahtekarlık sendromunda kadın liderler, kanıtlanmış başarılarına rağmen kendilerinin gerçekte zeki olmadıklarına, zeki olduklarını düşünenleri ise kandırdıklarına inanmaktadır. Bu sendromu yaşayan kadın liderlerde ayrıca endişe, kaygı ve depresyon gibi psikolojik

olumsuzluklar da görülmektedir. Araştırmalar bu sendromun nedenleri konusunda ortak bir görüş sunamamıştır. Başarısızlık korkusu yaşayan kadın liderler bu nedenle potansiyellerini kullanamamakta ve geri çekilmektedirler (Şen ve Küçükkaragöz, 2022, s. 774).

2.1.4. Süper Kadın İdeali

“Süper kadın” kavramı ilk olarak 1976 yılında Shirley Conran tarafından “Super Woman” isimli kitapta kullanılmıştır. Liderlik pozisyonlarındaki kadın yöneticilerde, bir yandan işyerindeki görev ve sorumlulukları diğer yandan toplumsal rollerini başarılı olarak yürütme zorunluluğunun yarattığı baskı, literatürde “süper kadın” diye adlandırılan bir tür idealin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Süper kadın sendromu olarak da adlandırılan bu durumda kadın lider, işi ve sosyal yaşamındaki tüm görevlerini mükemmel şekilde yerine getirme çabasına girmektedir. Ancak “süper kadın” ideali kadınlar üzerinde psikolojik ve fiziksel tükenmişlikten, içsel ve toplumsal çatışmalara kadar birçok sorun oluşturabilmektedir (Kahraman ve Sunman, 2024, s. 1697).

Özellikle kadın yöneticilerde sıklıkla görülen her alanda mükemmel olma isteğiyle ortaya çıkan süper kadın sendromu; evde, işte, okulda, sosyal yaşamda “en iyisini yap” dürtüsüyle hareket edilmesine yol açmaktadır. Bu da iş-aile çatışmalarına sebep olmaktadır (Yıldız, Atalay, Gündoğmuş ve Aydın, 2019, s. 319).

2.1.5. Mentorluk, Ağ Oluşturma ve Rol Model Eksikliği

Bilginin ve deneyimin mesleki gelişim ve kariyer için ilgili kişiye gayri resmi aktarımı süreci olan mentorluk, kadınların ağlara erişimde dezavantajlı olduğu ve karar verici çevrelere de ulaşma da güçlük çektiği bir alandır. Böylece fırsatlara ulaşma ve yükselme süreçleri kadınlar için zorlaşmaktadır (OECD, 2023, s. 29). Koçluk, rehberlik ve destekleyicilik vasıtasıyla profesyonel gelişmeyi hedefleyen bir ilişki türü olan mentorluk, tüm çalışanlar için gerekli olsa da özellikle kadın çalışanlar için daha da önemlidir. Böylelikle kariyer ilerlemelerinin önündeki engelleri aşmaları kolaylaşacaktır. Mentorluk ilişkisi içinde bulunan kadın liderlerin becerilerini ve yeteneklerini kullanma seviyeleri ve farkındalıkları artarken aynı zamanda özgüven kazanmaktadırlar. Bu bağlamda, mentorluk ilişkisinin kadın liderlerin hem yöneticilik kariyerlerine hem de daha üst seviye pozisyonlara ulaşmasında iki yönlü bir etkisi vardır. Ancak kadın çalışanlar mentor ilişkisi geliştirmekte çeşitli engellerle karşılaşmakta ve mentorluk desteğini yeterince alamamaktadır. Bunun sebebi de mentorluk yapabilecek kadın sayısının az olmasıdır. Kadın mentorlar, diğer kadın yöneticiler için aynı zamanda rol

model oluşturacaklarından daha da önemli hale gelmektedir (Karcioğlu ve Leblebici, 2014, s.7).

2.1.6. Kraliçe Arı Sendromu

Bazı yönetici pozisyonundaki kadın çalışanlar, diğer kadın meslektaşlarına karşı rekabetçi bir davranış göstererek onları desteklemekten daha çok cam tavan bariyerlerini pekiştiren tutumlar sergilemektedir. Bu duruma literatürde “kraliçe arı sendromu” adı verilir (Kobal, 2021, s. 58).

“Kraliçe arı sendromu, kadınların kariyerlerinde karşı karşıya kaldığı önemli bir sorundur. Kraliçe arılar erkek egemen organizasyonlarda, diğer kadınlardan ne kadar farklı olduklarını vurgulayarak başarıya ulaşmış kıdemli kadınlardır. Kraliçe arı sendromuna göre, bir kraliçe arının bir kovanın tek yöneticisi olmak istemesi gibi, kadınlar da çalıştıkları organizasyonlarda yönetici pozisyonlarına tek başına yükselmek istemektedir. Ancak bu sendrom sadece kadın yöneticilerde görülmemektedir” (Mahan ve Orujzade, 2024, s. 175).

İlk olarak Amerika’da 1970’li yıllarda başlayan kraliçe arı sendromu çalışmaları kapsamında yapılan araştırmalar; bazı kadın çalışanların diğer meslektaşlarına karşı anlamsız bir saldırganlık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu araştırma çalışmalarına göre, özellikle orta ve üst yönetici seviyesinde bulunan kadınlar, diğer kadın çalışanlara karşı zorbalık olarak nitelenebilecek davranışlarda bulunmaktaydı. Araştırmacılar bu durumun nedenlerini araştırdıklarında ortaya çıkan sonuç şöyleydi: erkek egemenliğinin söz konusu olduğu örgütlerde yönetici pozisyonunda bulunan kadın çalışanlar, diğer kadın çalışanları kendilerine rakip olarak görüyorlardı ve onlarla mesleki herhangi bir paylaşım içine girmiyorlardı. Buna karşın erkek çalışanlara son derece dostane davranıyorlardı (İK Akademi, 2023).

Kraliçe arı sendromunun olumsuz neticelerini ortadan kaldırmak, genel olarak toplumda özel olarak örgütlerde *cinsel ayrımcılığın meşruiyetine olan inancı ve sosyal kimlik tehdidini azaltmakla* mümkündür. Bu bağlamda kadınların kariyer ilerlemelerinde erilleşmek zorunda kalmalarını önleyecek tedbirler, kadınların kariyer yolculuğunu kolaylaştıracak ve çalışma yaşamını daha kaliteli bir hale getirecektir (Aksu ve Şahin, 2022, s. 18).

2.2. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Kadın Liderler

Türkiye’de kamu yönetiminde kadın lider konusunu analiz edebilmek için öncelikle kamu yönetimi yapısının özelliklerini belirtmek gerekmektedir. Türkiye’de cumhuriyete geçişle tüm kamu yönetimi kurumları Osmanlı’dan devralınmış, dolayısıyla kamu yönetimi sorunları da birlikte gelmiştir.

Günümüzde halen kamu yönetimi sistemimizde görülen karakteristik sorunlar mevcuttur. Merkezîyetçi yapı, dışa kapalılık, bürokratik sorunlar; yapılan çeşitli araştırma çalışmaları ile ortaya konmuş, literatürde üzerinde en çok durulan konulardır (Uysal, 2020, s. 15). Bununla birlikte; örgütsel büyüme, yolsuzluk ve rüşvet, personel sistemi sorunları, aşırı kuralcılık, sorumluluktan kaçma, değişime ayak uyduramama, yönetimde siyasallaşma, yönetimde tutuculuk, performans yönetimi sorunları vb. gibi sorunlar günümüz kamu yönetimi sisteminde görülen ve yapılan reform çalışmalarına rağmen aşılamayan sorunlardır (Uysal, 2020, s. 28). Türk kamu yönetimi yapısını oluşturan kurum ve kuruluşlarda gelenekçi, muhafazakâr ve ataerkil örgüt kültürü hâkimdir. Osmanlı'dan bu yana varlığını sürdüren bu örgütsel kültür kamu yönetiminde cinsiyet eşitsizliği sorunlarına sebebiyet vermekte ve kadın liderlerin üst düzey pozisyonlara gelmesinde çeşitli bariyerler oluşturmaktadır. Kadın liderlerin kamu yönetimi ve özel sektörde yaşadıkları sorunlar aynıdır. Ancak buna rağmen değişim bağlamında kamu kurumlarının özel sektör örgütlerine göre değişime daha dirençli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zira kamu yönetimimizde tutuculuk ve değişime ayak uyduramama, halen görülen karakteristik özelliklerdendir. Dolayısıyla kamu yönetimindeki kadın liderlerin işleri özel sektör kadın liderlerine göre daha zor görünmektedir. İstatistiki veriler ve yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde, kamu yönetimi alanındaki üst düzey kadın yöneticilerin oranının, özel sektördeki yöneticilere kıyasla daha az olduğu görülmektedir. Yüzlerce yıllık yerleşmiş ve kalıplaşmış bir kültürün değiştirilmesi ve kalıp önyargıların aşılmasının kolay olmayacağı aşîkârdır. Lakin bugünlerde toplumsal dönüşüm ve zihniyet değişikliği de gerekmektedir.

2.3. Kamu Yönetiminde Kadın Liderliğini Güçlendirmeye Yönelik Politika Önerileri

Kadın liderliğinin gelişimi için çeşitli öneriler ileri sürülebilir. Bunların başında öncelikle kadın liderliği konusunun sadece kadınların sorunu olarak ele alınmaması gelmektedir. Bunun yanında kadın liderliği konusunun yeni liderlik kuramları bağlamında ele alınması ve kadın liderliği savunucularının yeni liderlik kuramlarını desteklemesi gerektiği söylenebilir (Fidan, 2019, s. 66).

Toplumsal yaşamın her alanında, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve bu durumun yarattığı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği; erkek ve kadınların çalışma yaşamları ve çalışma ortamlarında yaşadıkları deneyimleri şekillendirmektedir. Küresel anlamda bir sorun olarak görülen bu durum için üretilen çözümler son yıllarda artış gösterse de pek çok ülkede toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunu yoğun ve yaygın şekilde görülmektedir.

Halen birçok ülkede yoğun şekilde görülen bu sorunla mücadelede devletler ve kamu yönetimlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Çünkü bu aktörler; yaptıkları düzenlemeler, geliştirdikleri politikalar ve projeler ile toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunun giderilmesine yönelik önemli adımlar atma fırsatına sahiptirler. Bu kapsama, Türkiye de dâhil olup, çeşitli politikalar geliştirmekte ve düzenlemeler yapmaktadır. Tüm bu çabalara karşın toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında istenilen düzeye ulaşılamamıştır. İstenilen düzeye ulaşılamamasının başlıca nedeni; yapılan düzenleme ve geliştirilen politikaların uygulamaya yansıtılmasında karşılaşılan görünür ve görünmez kültürel, siyasal, toplumsal, ekonomik, yönetsel vb. engellerdir. Bu engellerin aşılmasında da yine en büyük sorumluluk hükümetlere ve kamu yönetimlerine aittir. Sorunların çözümüne ilişkin düzenleme ve kamu politikalarının uygulama sürecinde kadın katılımının sağlanması, toplumsal cinsiyet perspektifiyle kamu yönetimi işleyiş ve yapılarının yeniden gözden geçirilmesi, kamu yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışma ve araştırmaların desteklenmesi önemlidir (Öztepe, 2023, s. 218). Aynı zamanda kamu yönetiminde kadın yöneticiler, görevde yükselme süreçlerinde mentorluk desteğinden mahrum kalmakta, ağ yapılarında gerektiği kadar yer alamamaktadır. Bu durum rehberlik, bilgi ve destek kaynaklarına ulaşmalarını engellemektedir (Karaca, 2007, s. 60-62).

Kadın liderlerin karşılaştığı ve bireysel, yapısal, kültürel çeşitli nedenlerden kaynaklanan sorunların çözümü için bütüncül ve çok yönlü politika önerileri gerekmektedir. Tüm bu sorunlar dikkate alınarak; Türk Kamu Yönetimi sistemi için güçlendirici politika önerileri genel olarak şu şekilde gösterilebilir.

- Kadın liderlik kotalarının oluşturulması,
- Kadın dayanışma platformları ve ağlarının güçlendirilmesi.
- Cam tavan bariyerlerinin ve cam uçurum fenomeninin aşılmasına yönelik çalışmaların çeşitliliğinin yapılması
- Kadınların fırsat eşitliğini yakalayabilmesine yönelik destekleyici çalışmaların yapılması,
- Kadın katılımının güçlendirilmesi ve kadınların politika yapım sürecine dâhil edilmesi,
- Liderlik geliştirme programları ve mentorluk desteklerinin artırılması,
- Cinsiyet eşitliğini uygulamaya geçirecek mevzuat düzenlemelerinin yeniden gözden geçirilmesi,
- Örgütlerde cinsiyetçi kültürü ve önyargıları yıkmaya yönelik destekleyici çalışmaların yapılması,

- Kadın çalışanların yatay ve dikey temsiline yönelik kurumsal izleme mekanizmalarının oluşturulması.

Sonuç

Devlet; bir yandan kamu yönetiminde kadınların işvereni iken, diğer yandan yasal düzenlemeler ve politika yapıcı yetkisiyle kadınların çalışma yaşamını doğrudan etkileyen bir aktördür. Belirli ve düzenli çalışma saatleri, ömür boyu iş güvencesi vermesi, diğer alanlara göre daha iyi ücret sunması, iş-yaşam dengesinin kurulmasına yönelik sunulan imkânlar, güvenli çalışma ortamları, sendikal ve sosyal haklar bakımından kamu sektörü kadınlar tarafından önemli bir çalışma alanı görülmekte ve tercih edilmektedir. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet temelli çalışma ve uygulamaların, kamu sektöründe artış göstermesi söz konusudur (Öztepe, 2023, s. 212). Yine de bu türden çalışmaların varlığı, kadının istihdamının arttırılması yönündeki teşvik programlarının etkisini hedeflenen düzeye getirememiştir. Kurumlar hâlihazırda erkek egemen anlayışla varlıklarını sürdürmektedir. Kamu yönetimi alanında kadın liderlerin daha etkin hale getirilmesi, çeşitli kurumsal, kültürel, stratejik müdahaleleri zorunlu kılmaktadır. Kişisel başarılar bu dönüşüm için yeterli olmamaktadır. Devlet politikalarıyla toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsallaştığı sürdürülebilir bir değişim yönünde atılan adımlar güçlendirilmelidir.

Türkiye’de kadınların kamu yönetimi alanında yönetim mekanizmalarındaki oranı düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Karar alma süreçlerindeki kadın varlığı ve toplumsal cinsiyet eşitliği için bu önemli bir sorun oluşturmaktadır. Kamu yönetimi alanında kadınların temsil gücünün arttırılması için cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik olarak kurumların ve politika yapıcıların stratejiler oluşturması gereklidir.

Sonuç olarak, Türkiye’de kadın liderlerin kamu yönetiminde karşılaştığı sorunlar sadece bireysel çabalarla aşılabilecek düzeyde değildir. Bu sorunların çözümü, toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde kurumsal dönüşümü esas alan kapsamlı politikalara bağlıdır. Nitekim, son yıllarda toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmeye yönelik devlet politikaları çeşitlenmiş ve bu alanda önemli adımlar atılmıştır. Özellikle Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın öncülüğünde geliştirilen projeler ve stratejik belgeler, kadınların kamu yönetiminde daha etkin yer almasına zemin hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu tür politika ve programlar, kamu yönetiminin genel yapısal sorunlarıyla birlikte ele alındığında daha kalıcı ve etkili sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda, mevcut kazanımların üzerine inşa edilerek, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir dönüşümün sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası, *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (2), 73-86. doi: 10.18394/iid.292957.
- Aksu, M. ve Şahin, B. (2022). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadınların kariyer yolunda erilleşme sorununun teorik incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1 (1), 1-25.
- Avrupalılar cinsiyet eşitliği hakkında ne düşünüyor?, 14 Ocak 2025, Eşit Adımlar, Erişim adresi: <http://www.skdturkiye.org>.
- Aydın, B.U. ve Yıldırım E. (2023). Örgütlerde İmposter Sendromu, C. Durmuşkaya (Ed.) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar-VII içinde (s.67-89), Sakarya: Değişim.
- Cam tavan endeksi, 19 Mart 2025, Bülten, Erişim adresi: <http://www.dogrulukpayi.com>.
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154.
- Dicleli A. B. (2011). Kadınlar ve Liderlik. *Ka.Der Yönderlik Araştırması ve Eğitim Programı*, 1-26. Erişim adresi: <https://ka-der.org.tr/wp-content/uploads/2020/12/Kader-yonderlik-arastirmasi-ve-egitim-programi-kadınlar-ve-liderlik.pdf>.
- Euronews, 07.03.2020, Kadın yönetici oranında Türkiye Avrupa’da sondan ikinci, Erişim adresi: <http://tr.euronews.com>.
- Fatih Karcioğlu ve Yeliz Leblebici. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “Cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 1-19.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 19, 53-70, doi: 10.26650/iukad.2019.19.004.
- Gönç, T. (2016). Kadın yoğun meslekleri erilleştirmeye yönelik stratejiler: Türkiye’de erkek hemşireler örneği. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 96-144.
- <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/The-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>.
- International Labour Organization (ILO). (2019). *Women in Business and Management: The business case for change*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm.
- İltir, M. (2024). *Türkiye’de Memur Sayısı Fazla mı?*. Erişim adresi: <https://www.dogrulukpayi.com/bulten>.

- İpçioğlu, İ. Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (25), 686-709.
- İş dünyasında kraliçe arı sendromu, 26 Ekim 2023, İK Akademi, Erişim adresi: <http://idenfit.com>.
- Kadın liderlerin karşılaştığı 5 zorluk, 24 Nisan 2023, Erişim adresi: <http://www.learnnow.live>.
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2008). Yetki ve karar alma sürecinde kadın. *2008 Yılı Faaliyet Raporu Politika Dokümanı*, 1-49.
- Kahraman, H. ve Sunman, G. (2024). Süper Kadın Sendromu Yaşayan Sağlık Yöneticisi Kadınların Dijital Teknolojilere Yönelik Algısı, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 15(58), 1695-1720, doi: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.4575>.
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri üzerine uygulamalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek lisans Tezi).
- Kardaş, A. (2017). Türk kamu yönetiminde kadın, *İdarecinin Sesi Dergisi*, 177, 11-12.
- Kobal, H. Y. (2021). Kraliçe arı fenomeni bağlamında özel sektörde çalışan kadınlara yönelik nitel bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 53-77.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu, *Alternatif Politika Dergisi Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı 2*.
- Küresel çapta cinsiyet eşitliğine kavuşmak 134 yıl sürecek, 13 Mart 2025, Eşit Adımlar, Erişim adresi: <http://www.skdturkiye.org>.
- Mahan, M. K. ve Orujzade, P. (2024). Farklı disiplinlerde lisansüstü eğitim almış kadınların kraliçe arı sendromu algısı. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 175-198.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Joining forces for gender equality. *OECD Publishing*, 1-338. Erişim adresi: <http://www.oecd.org>.
- Özdevecioğlu, M. (2005). Kadın Liderliği. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. Erişim adresi: <http://hrdergi.com>.
- Öztepe, M. C. (2023). *Kamu yönetiminde kadın: Toplumsal cinsiyet temelli bir değerlendirme*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24 (1), 203-223, doi: 10.53443/anadoluibfd.1137104 2023, 24(1), 203-223.

- Sivrikaya N. ve Wolff, R. A. (2021). Kadın liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 59-78.
- Soyutürk, M. (2023). Yönetimde kadının yeri. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, 12 (34). 321-332.
- Şen, G. S. ve Küçükkaragöz, H. (2022). Başarılarım Gerçek mi?, *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 774-787.
- Şenel, D. (2023). İşgücü piyasasında kadın yönetici istihdamı: Hanehalkı işgücü anketi üzerine bir araştırma, *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 7 (2), 516-551, doi: 10.33708/ktc.1404901
- Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 89-105.
- Tunç, A. (2017). Türk kamu personel yönetiminde yönetici kadınların oranı: Devlet üniversiteleri açısından bir inceleme. *Yasama Dergisi*, 32, 64-80.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025). *İstatistiklerle Kadın*. Erişim adresi: <http://data.tuik.gov.tr>.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025). *İşgücü İstatistikleri*. Erişim adresi: <http://data.tuik.gov.tr>.
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2024). *Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm Raporu*. Erişim adresi: <http://www.ilo.org>.
- Uluslararası Çalışma Standartları Uluslararası Çalışma Örgütü, (ILOSTAT). (2024). *Gender Statistics*. Erişim adresi: <http://ilostat.ilo.org>.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2024). *Gender Equality in Public Institutions: Why Is It a Priority?*. Erişim adresi: <http://publicadministration.desa.un.org>.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Gender Equality In Public Administration Report*. Erişim adresi: <http://www.undp.org>.
- Uysal, Y. (2020). Türk kamu yönetiminde sorunlar ve reform üzerine değerlendirmeler, *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 1 (1), 12-31.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi.
- World Bank. (2023). *Accelerating Gender Equality Through Reforming Legal Frameworks*. Erişim adresi: <http://worldbank.org>.
- World Economic Forum (WEF). (2023). *Global Gender Gap Report*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>.
- Yıldırım, A. ve Çelikten, M. (2018). Kadın okul yöneticilerinin liderlik rolleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9 (16), 1042-1065, doi: 10.26466/opus.468441.

- Yıldız, F. Z. Atalay, E. Gündoğmuş, E. Aydın, B. Y. 21-22 Aralık 2019. Kadın Akademisyenlerin sorunları üzerine fenomenolojik bir saha araştırması, *4.Uluslararası Sosyoloji ve Ekonomi Kongresi*, (pp.308-321). Ankara, Turkey.
- Yıldız, S. Alhas, F. Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71 (4), 1119-1146.
- Zengin, Ü. N., Öztürk e., Arslan, a. C. ve Günay, F. N. (2023). Cumhuriyetin ikinci yüzyılına girerken Türkiye’de kadın, *Polis Akademisi Raporu*, 80, 1-87.

Liderlik ve Kültürel Değerler 8

Nadide Çakıroğlu¹

Özet

Ülkelerin sahip olduğu kültürel yapıya bağlı olarak farklı liderlik davranışları ortaya çıkmaktadır. Bazı ülkelerin kültürel özelliklerinde bireylerin katılımını sağlamak amacıyla herkese söz hakkı verilerek işe dahil edilmesini teşvik etme geleneği bulunmaktadır. Özellikle demokratik ülkelerde toplumsal yapının kültürel etkisi devlet yönetimi üzerinde daha fazla görülmektedir. Latin tarzı yönetim modeli içerisinde yer alan Türkiye'nin yönetim modelinde; bürokratik yapılanma, devlet müdahalesi, merkezîyetçilik ve korumacılık gibi temel özelliklerin daha fazla olduğu görülmektedir. Siyasal sistemin ve kültürel yapının ülkelerde yetişen yönetici tarzını ve davranışlarını etkilediği ifade edilebilir. Bu çalışma, farklı kültürel yapıya sahip olan toplumlarda ortaya çıkan liderlik davranışlarını incelemek ve kültürlerarası liderlik tarzlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Toplamların sahip olduğu kültürel değerler çerçevesinde meydana gelen durumlara karşı farklı toplum üyeleri farklı tepkiler gösterebilmektedir. Literatürde liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, kültürün liderin eylemleri ve davranışları üzerinde oldukça etkili rol oynaması açısından kültürlerarası liderlik çalışmaları önemli araştırma alanlarından biri olarak görülmektedir. Değer temelli kültürel boyutları inceleyen Geert Hofstede ulusal kültürler arasındaki farklılıkları; güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma eğilimi, erillik ve dişillik boyutları ile incelemiştir. Kültürel yapıya bağlı olarak benimsenen liderlik anlayışı bakımından Doğu ve Batı toplumları arasında bazı farklılıklar vardır. Türkiye'de yapılan çalışmalarda paternalist liderlik tarzının yüksek düzeyde yaygın olarak görülen bir liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma, kültürel değerlerin liderlik davranışları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması ve ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların liderlik ve yönetim anlayışı bakımından incelenmesiyle literatüre katkı sağlayacaktır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi Beşköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, nadidecakiroglu@trabzon.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2624-6266>

Giriş

Ülkelerin sahip olduğu kültürel değerlere bağlı olarak sergilenen liderlik davranışlarında benzerlikler ya da farklılıklar olmaktadır. Toplumsal yapıya bağlı olarak bireyler, kurumlar ve ülkeler arasındaki etkileşim, yönetim modelleri, kültürel yapı liderlik davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında çevresel koşulların etkisiyle kurumların başarılı bir yönetim modeli sergilemesinde toplumların ve ülkelerin kültürünü anlamaya yönelik kültürlerarası liderlik çalışmalarının yapılması önem arz etmektedir. Bu çalışmada, değer temelli kültürel boyutları inceleyen Hofstede tarafından ortaya konulan ulusal kültürler arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ülkelerdeki kültürel yapıya bağlı olarak kurumların yapısı, çalışanların inançları, değerleri ve davranışları hususunda farklılıklar görülmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı ülkelerin kültürleri arasında bazı benzerliklerin veya farklılıkların ortaya çıktığı ve bu durumun yönetim biçimi, teknoloji ve örgütsel davranış uygulamaları alanında etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, ulusal kültürlerin ve iş değerlerinin benzeşmesi ya da farklılaşması üzerine yapılan tartışmalar özellikle değerler hususunda yönetim modellerini ve farklılıkların boyutunu anlamak için önemli bir zemin oluşturmaktadır (Ralston vd., 2008: 23). İlhan ve Yemişçi (2020: 703) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye özelinde ulusal kültürün boyutları içerisinde olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve bu durumun iş güvenliği kültürü üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Khlaf ve Tekin (2021: 44) tarafından yapılan çalışmada ulusal kültür içinde yer alan boyutların paternalist liderlik yaklaşımı ve alt boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, farklı kültürel değerlere sahip olan toplumlarda ortaya çıkan liderlik davranışlarını incelemek ve kültürlerarası liderlik tarzlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle, ulusal kültür kavramı ve kültürel boyutları inceleyen Hofstede tarafından ortaya konulan ulusal kültür arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Daha sonra, kültürel değerlerin liderlik davranışları üzerindeki etkisi incelenerek kültürlerarası liderlik tarzları, paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik hakkında bilgiler ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuç kısmında ise, kültürel yapının liderlik davranışları üzerindeki etkisine ilişkin edinilen bilgiler ışığında değerlendirmeler yapılmış ve önerilere yer verilmiştir. Çalışma, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların liderlik davranışı ile yönetim anlayışı bakımından incelenmesi ve kültürel değerlerin liderlik davranışları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıyla literatüre katkı sağlayacaktır.

1. Ulusal Kültür Kavramı

Ulusal kültür, toplumu oluşturan bireylerin davranışlarının arkasında yer alan belirleyici ve güçlü bir unsur olarak hep birlikte yaşamaya yardımcı olan bütünleştirici bir yapı olarak görülmektedir. Ulusal kültür bireylerin sosyal hayatında ve çalışma hayatında önemli bir role sahip olarak örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır (İlhan ve Yemişçi, 2020: 703). Ulusa özel olan kültürel faktörlerin bireysel kimliğin bir parçası haline geldiği ve kurumlarda çalışanların davranışları ile düşüncelerini şekillendirdiği ifade edilebilir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Hofstede (2011: 1)'e göre ulusal kültürün boyutları içerisinde; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm, erkeklik/kadınlık, uzun/kısa vadeli odaklanma ve hoşgörü/kısıtlama gibi faktörler yer almaktadır. Bu modelin kültürleri karşılaştırmak için kullanılan bir paradigma haline geldiği söylenebilir.

Kültür, insanların veya bir grubun üyelerini diğer üyelerden ayıran düşünce yapısının kolektif programlaması şeklinde tanımlanabilir. Kültür kavramı farklı kolektiflerle bağlantılı bir olgu olabilmekte ve bireylerin özellikleri kültürler arasındaki farklılıktan dolayı bir toplumdan diğerine geçildiğinde değişiklik gösterebilmektedir. Toplum içinde yetişen bireylerin çocukluktan itibaren edindikleri ulusal, toplumsal ve cinsiyet kültürleri okulda edindikleri meslek kültürlerinden veya iş yerinde edindikleri örgüt kültürlerinden çok daha yoğun bir şekilde insan zihnine yerleşmektedir. Toplumsal kültürler belirli durumların diğerlerine tercih edilmesi bağlamında değişiklik göstermektedir (Hofstede, 2001: 5).

Hofstede tarafından tanımlanan kültürel boyutlardan biri olan güç mesafesi yöneticiler ve çalışanlar arasında görülen ilişki şeklini ve bu ilişkide mevcut olan gücün kaynağını temsil etmektedir. Ülkeler arasındaki farklılıklar dikkate alınarak sosyal eşitsizliğin boyutu incelenmektedir. Bireylerin toplum içindeki eşitsizliğin derecesine ilişkin beklentisi ve algısı kuvvetli olan ile zayıf olan arasındaki durumuna göre ölçüm yapılmakta ve ülkeler düşük ile yüksek güç mesafesi olan ülkeler olarak sınıflandırılmaktadır (Collins, 1988). Yüksek güç mesafesi görülen ülkelerde, çalışanlar tarafından astlar ile üstler arasındaki eşitsizlik organizasyonun olağan bir durumu olarak görülmekte ve örgütsel yapılar bu duruma göre organize edilmektedir. Örgüt içinde üstlerin statü ve zenginlik gibi bazı özel ayrıcalıklara sahip olduğu düşünülmektedir (Yüksel ve Durna, 2019: 82). Türkiye’de kültürel ve yönetsel yapı değerlendirildiğinde, belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla olduğu ve güç mesafesinin yüksek bir toplum olduğu görülmektedir (İlhan ve Yemişçi, 2020: 703).

Toplumsal kültürde ortaya çıkan güç mesafesinin yüksek olması, belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla olması ve babacan davranış beklentisinin yüksek olması liderin çalışan performansı üzerindeki etkisini ön plana çıkarmaktadır. Yöneticilik ve liderlik kavramı, belirsizlik karşısında hoşgörünün düşük olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu ve babacan davranış beklentisinin fazla olduğu toplumlarda daha önemli bir kavram hâline gelmektedir. Özellikle, Doğu toplumları için önemli bir kültürel değer unsuru olan babacan davranış beklentisi fazla olan toplumlarda bireyler babanın koruyuculuğunda ve yol göstericiliğinde yetişmekte çalışma hayatlarında da aynı rolü işlerinde çalışan üstlerinden bekleyerek bireysel ilgiye ve yönlendirilmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tarz toplumlardaki bireyler işle ilgili hususlarda yöneticilerin gidecekleri yönleri göstermesini ve kendi sorunlarıyla ilgilenilmesini beklemektedirler. Nitekim, bireyler kendi sorunlarıyla ilgili sorumluluk almak ve hedeflerini belirlemek yerine bir liderin yardım etmesini arzu etmektedir (Aktaş ve Sargut, 2011: 159).

Hofstede tarafından üzerinde durulan bir diğer kültürel boyut bireycilik ve kolektivizmdir. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda kişilerin kendi yaşamlarının sorumluluğunu almasına yönelik olarak beklentiler oluşmakta ve aile üyelerinin ihtiyaçları ile menfaatlerini dikkate alması beklenmektedir. Bu bağlamda, kişiler başkalarının düşüncelerinden ziyade kendi istekleri, hakları, ihtiyaçları, amaçları ve menfaatlerine daha fazla önem vermekte ve diğer kişilerle ilişki kurarken olumlu ve olumsuz yönlerin rasyonel bir şekilde düşünülmesine vurgu yapmaktadırlar (Awasthi vd.,1998: 123). Kültürel boyutlardan birisi olan belirsizlikten kaçınma ise; toplumlarda karmaşık ve tahmin edilemeyen olaylar karşısında insanların duyduğu rahatsızlık ve belirsizlikten kaçınma halinde başvurdukları katı davranış kurallarıyla birlikte plan ve prosedürlerin takip edilme derecesine göre sınıflandırılmasıdır. Belirsizlikten kaçınma boyutu, kültürel yapı çerçevesinde yüksek belirsizlikten kaçınma ve düşük belirsizlikten kaçınma şeklinde sınıflandırılmaktadır (Newman ve Nollen, 1996: 756).

Hofstede'in kültürel boyutları içerisinde yer alan bir diğer unsur toplumdaki cinsiyet rolleri ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyetlere yüklenen roller kapsamında toplumlarda dişillik ya da erkeklik özellikleri yoğun olarak görülmektedir. Daha yüksek erkeklik oranına sahip olan ülkelerde cinsiyetlere farklı roller yüklenmektedir. Erkeklik özelliklerinin yoğun olduğu toplumlarda maddi başarı ve rekabete daha fazla dikkat çekilmektedir. Erkek egemen ülkelerde, erkeklerin daha kararlı, güçlü ve hırslı oldukları düşünülmektedir. Kadınların daha duyarlı, hassas ve şefkatli olmaları gibi özellikleri sayesinde yaşam kalitesinin artması için bireyler

arası ilişkiler hususunda ve aile içerisinde daha fazla sorumluluk almaları beklenilmektedir (Hackman ve Johnson, 2004: 322). Hofstede ve Hofstede (2005 138) tarafından erkeklik oranının yüksek olduğu toplumlar başarı, tanınma, kazanç, güç ve gelişim gibi unsurlara değer verilen performans toplumları olarak adlandırılmaktadır.

Türk toplumunda dışı kültür özelliğinin daha yoğun bir şekilde görüldüğü ifade edilebilir. Türk toplumunun kültürel özellikleri bağlamında gelenek ve göreneklerine bağlı olan, başkalarına merhamet gösterebilen ve saygıyı ön planda tutan bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Türk toplumunun Batı ülkeleri ile kıyaslandığında daha dışı özellikler gösterdiği değerlendirilmiştir (Yeloğlu, 2011: 167). Türk toplumunun kültürel yapısı incelendiğinde; belirsizlikten kaçma eğiliminin fazla olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu ve dışılık gibi niteliklere sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ülkelerin hükümet sistemlerinin de siyasi kültürün gelişimi ve oluşumu üzerinde önemli derecede etkili olduğu görülmektedir (Özdemir, 2018: 46).

1.1. Kültürlerarası Liderlik Tarzları

Liderlik, belirli şartlara bağlı olarak kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere herhangi bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010: 569). Liderlerin bazı ortak özellikleri bulunmalarına rağmen içinde yetişilen çevre, kültürel farklılıklar, eğitim durumu, çalışma süreleri, dönemin şartları ve edindikleri deneyimler onları birbirinden farklı özelliklerde kılmaktadır. Aynı zamanda, kurumsallaşma ile toplumların gelişmişlik düzeyi ve yönetim biçimi hem çalışma hayatında hem de kamusal hayatta ön plana çıkan liderlerin davranışlarını farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla değişen dünyanın ihtiyacı doğrultusunda tek bir liderlik tarzı kabul edilmemekle birlikte liderler kültürden kültüre ve ülkeden ülkeye farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Böylece, farklı kişilik özelliklerine sahip olan bireylerde farklı liderlik davranışları görülmektedir (Alkın, 2006: 143).

Kültüre bağlı olarak farklı ülkelerde görülen liderlik tarzlarında değişiklikler olabilmektedir. Hollanda, Japonya ve İskandinavya gibi ülkelerde mutabakatçı bir liderlik tarzı görülmekte ve bu ülkelerde ekip üyelerinin karar alması çekirdek bir değer olarak kabul edilmektedir. Bu kültürel yapı içerisinde kişilerin işe dahil edilmesine ve herkese söz hakkı verme geleneğinin yerleştirilmesine dikkat edilmektedir. Latin ve Anglo-Sakson ülkelerinde karizmatik liderlik tarzı görülmektedir. Kuzey ve Güney Amerikalılar liderlerinin sorumluluk üstlenmesini, kararlı ve kendinden emin

olmasını istemektedirler. Aynı zamanda, liderlerin sürekli görünür olmasını ve bunu başarıyla yöneten renkli kişiler olmasını beklemektedirler. Malezya, Endonezya, Çin, Singapur, Hindistan, çoğu Afrika ülkesi ve Ortadoğu ülkelerinde babacan liderlik tarzı görülmektedir. Babacan liderlik tarzı bazı Ortadoğu ve Afrika ülkelerindeki liderleri daha otoriter bir hale getirerek buralarda liderlerin bireylere bakması beklenmektedir. Kuveyt ve Suudi Arabistan gibi Arap ülkelerinde ise babacan liderlik tarzının daha danışmacı bir role sahip olduğu söylenebilir (Kets De Vries, 2007: 220-221). Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda kültürel yapıya bağlı olarak benimsenen liderlik anlayışı bakımından yaygın olarak görülen paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

1.1.1. Paternalist Liderlik

Toplumsal kültürün önemli özelliklerinden birisi olarak görülen paternalizm anlayışı daha çok Doğu toplumlarında yaygın bir şekilde görülen liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Doğu toplumlarının kültürel yapısının Batı toplumlarının kültürel yapısına göre, daha fazla güç mesafesi ve kolektivist özelliklerine sahip olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla, paternalizm anlayışının yüksek güç mesafesi ve kolektivist özelliklere sahip kültürlerde daha geniş uygulama alanı bulduğu söylenebilir. Bu bağlamda, Türkiye’de oluşan toplumsal kültür çerçevesinde paternalizm anlayışı benimsendiğinden dolayı toplumsal kültüre bağlı liderlerde de paternalist davranışlar görülebilecektir (Köksal, 2011: 101).

Paternalist liderlik yönetim bilimi açısından gelişmekte olan bir araştırma alanı olarak özellikle günümüzde yaygın bir şekilde görülmektedir. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, yönetim kavramı olarak paternalizmin temelini Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar uzandığı görülmüştür. Max Weber, paternalizm anlayışını yasal otoritenin bir biçimi şeklinde tanımlayarak yasal otoriteyi karizmatik, geleneksel ve bürokratik yaklaşımlar olarak üç kısım halinde incelemiştir. Weber’ göre, geleneksel yaklaşım temelini ataerkil aile yapısından almakta ve babanın çocuğu üzerindeki otoritesine benzemektedir. Bu bağlamda, Weber’in geleneksel hakimiyet yaklaşımı içerisinde paternalizme yönelik benzerliklerin olduğu söylenebilir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567-568).

Doğu toplumları üzerinde yapılan liderlik çalışmalarında Batı toplumlarında fazla görülmeyen paternalist liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Türkiye’de liderlik üzerine yapılan çalışmalarda paternalist liderlik yaygın bir liderlik yaklaşımı olarak yüksek düzeyde görülmektedir (Aycan vd., 2000: 218; Pellegrini ve Scandura, 2006: 275). Türkiye’de çalışma hayatı içerisinde

yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki kurmaları ve onlarla kişisel açıdan ilgilenmeleri beklenen bir özellik olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların çıkarları doğrultusunda hareket ederek onların sorunlarına ya da sevinçlerine ortak olan, samimi, katılımcı, iş ortamı dışındaki sorunlara da ilgi gösteren, çalışanların mesleki açıdan gelişmesine önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan liderlerin Türk kültürel ortamında daha fazla tercih edildiği gözlenmektedir (Aycan vd., 1999: 524).

Paternalist ilişkide çalışanlar liderlerinden koruma, denetim, karşılıklı ilişki ve rehberlik beklemektedirler. Bu bağlamda lider; hiyerarşik bir yapı çerçevesinde koruyucu bir rol olarak baba rolünü üstlenmektedir. Lider astları için daha iyisini bilen olarak kabul edilmekte astlar da kendi isteğiyle saygı sadakat ve göstermektedirler. Nitekim, lider hayatın her alanında astlarına rehberlik yapmaktadır. Aynı zamanda, lider çalışanlarının kredi, bağış, sağlık, konut ve çocuklarının eğitim giderleri gibi konularda mali yardımda bulunarak onlara yardımcı olmaktadır. Paternalist lider çalışanlarına kariyer planlaması hususunda bilgiler vermekte, aile ile ilgili konularda ve eşler arasındaki sorunların çözümü ile ilgili konularda öğüt vermekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Liderler, çalışanların işinden ayrılabilceği ihtimalini de düşünerek onların sorunlarını bu noktaya gelmeden çözmek için destek olmaktadır (Aycan, 2002: 10-12).

Paternalist liderler, örgütte bir aile ortamı yaratarak diğer çalışanlara da ailenin bir parçası olduklarını hissettirmeye çalışmaktadırlar. Liderler aile ortamını sağlamak için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını çalışanlara açıklamakta ve duruma göre gerekli şartlar oluştuğunda onları motive ederek ödüllendirmekte ya da uyarmaktadır. Böylece, kurum içindeki çalışanlar sorumluluk almaya teşvik edilmektedir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 256). Paternalist ilişkinin hakim olduğu kurumlarda liderin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı sadece iş ile ilgili hususlarla sınırlı kalmamaktadır. Ayrıca, paternalist liderler tarafından genellikle örgüt içerisindeki çalışanların daha iyi imkânlar veya daha fazla ücret için işlerinden ayrılmayacakları varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Paternalizm anlayışı toplumsal kültür açısından önemli bir karakteristik özellik olarak görülmektedir. Özellikle doğuda yaygın olarak görülen anlayış iş birlikçi ve yüksek güç mesafesi şeklinde kendini belli eden yapılarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, doğu ve batı arasında görülen farklılıklar hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında farklı tutum ve davranışlara yol açarak farklı liderlik stillerini de ihtiyaç meselesi hâline getirmiştir (Taşlıyan, 2017: 75). Paternalist liderlik otoriteyi ve şefkat anlayışını birleştiren bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutları açısından

incelendiğinde, paternalist liderliğin belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla, güç mesafesinin yüksek, kolektivist ve dışıl kültürel boyutların fazla olduğu örgütlerde daha yaygın olarak görülebileceği yönünde bir eğilim ön plana çıkmaktadır (Cesur vd., 2019: 87).

1.1.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik belirli amaçlara ulaşmak için önemli değişimleri meydana getiren liderlerin ve takipçilerin gayretleri neticesinde meydana gelen katılımcı bir süreçtir. Örgütlerde gerekli olan dönüşümlerin yapılması ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden dolayı dönüşümcü liderler önemli bir role sahip olmaktadır (Ensley vd., 2006: 250). Dönüşümcü liderler yaratıcılığı teşvik ederek ve yeniliği destekleyerek başarının artmasını sağlayabilir. Dönüşümcü liderlik özellikleri içerisinde; ilham sağlama, vizyon oluşturma, teşvik sağlama, rol modeli olma, takipçilerine bireysel ilgi gösterme, grup amaçlarının kabul edilmesi ve benimsenmesini sağlama gibi temel özellikler yer almaktadır. Bu özellikler takipçileri motive ederek onları etkilemekte ve iş yapma arzularını artırmaktadır. Örgütsel anlamda çalışanların performansının ve başarısının artması için yeniliğe yönelik faaliyetlerin dönüşümcü liderlik davranış ve tutumları ile desteklendiği bir kültürel yapının oluşturulması önemlidir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 108).

Günümüzde, birçok örgütün kültürel yapı bağlamında çevresinden etkilendiği değişim koşulları ve organizasyonun başarılı bir şekilde değişim ya da dönüşümünde sahip olduğu rol nedeniyle dönüştürücü liderlik anlayışı yaygın olarak görülmektedir (Certo, 1997: 368). Dönüştürücü liderler; değişim ihtiyacına cevap verebilen, stratejik düşünme yeteneğine sahip olan, risk alabilen, çalışanlarına değer veren, kararlı ve iyimser olan, hoşgörü göstererek kontrol edebilen liderlerdir. Bu tarz liderler, örgüt içinde değişimi gerçekleştirmekte, değişim ihtiyacı için çaba göstererek takipçilerini ikna etmekte ve değişimin sürekli olması adına kurumsallaştırmaktadırlar. Böylece, organizasyonlar köklü bir şekilde değişime uğramaktadır. Dönüşümleri başarılı olarak gerçekleştirmek isteyen liderler karizmalarını kullanarak takipçilerine bireysel ilgi göstermektedir (Keegan ve Den Hartog, 2004: 609).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin istek, amaç ve hedeflerine kolaylıkla ulaşmalarını sağlayarak onların sahip olduğu yetenekler aracılığıyla performans sergilemelerine yardımcı olabilen kişiler olarak ifade edilebilir (Williams vd., 2009: 71). Bu tarz liderler, örgütsel yapı içerisinde ekip hâlinde karar alma ve davranışsal kontrolü teşvik eden bir kültür yaratarak değişim sürecini kolaylaştırmaktadır. Dönüşümcü liderler örgütteki değişim

sürecini geniş bir çalışan kitlesi ile gerçekleştirerek kurumda çalışan herkesi kapsayan bir değişim kültürünü yaratmaya çalışmaktadırlar (Eisenbach vd., 1999: 85). Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik tarzı örgüt üyelerinin yeteneklerinin ortaya çıkarılarak özgüven ile performansın artırılmasında ve organizasyonun başarısının yükselmesinde önemli katkılar sağlayan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Walter ve Bruch, 2010: 765; Eren, 2010: 465).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre kişi öncelikle kendisini izleyenlerin inançlarını ve değer yargılarını değiştiren lider olarak tanımlanabilir. Lider kurum kültürü çerçevesinde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek paylaşılan vizyonu çalışanlara benimsetmekte ve örgütsel performansı artırmaya çalışmaktadır (Koçel, 2007: 462). Bu tarz liderlik anlayışı bağlamında içerisinde yaşanılan çağın şartlarına uygun olarak bazı özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri arasında; vizyon oluşturma, doğru iletişim kurma, yaratıcılık, çalışanları yeniliğe teşvik etme, başkalarını etkileme ve motive etme yeteneği, değişimi ve dönüşümü gerçekleştirme, öz güven sahibi olma, başkalarına güven verme, cesaretli olma, çalışanları destekleyerek bireysel ve kurumsal açıdan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olma gibi özellikler yer almaktadır (Gül ve Şahin, 2011: 246). Bu tarz liderler takipçileri açısından örnek bir model oluşturacak davranışlar sergileyerek başkalarını etkilemektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler güvenilip takdir edilen ve saygı duyulan bireyler olarak kendi değerlerini ortaya koymaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76).

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte işletmelerin gerekli dönüşümleri gerçekleştirerek amaçlarına ulaşabileceği fikri dönüşümleri gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderliği ön plana çıkarmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçilerinin beklentilerini, inançlarını ve değerlerini dönüşümlere uğratan kişiler olarak görülmektedir. Bu bağlamda, liderler takipçilerinin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını teşvik ederek dönüşümlere öncülük etmektedir. Günümüzde hızla değişen çevre koşullarıyla birlikte uyum sağlamak ve rekabet ederken başarılı olmak köklü değişimlerin yönlendirici gücü olan dönüşümcü liderlik uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Modern bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlik; liderin takipçileri ile birlikte arasında kurduğu psikolojik bağ yardımıyla takipçilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayan bir liderlik stili şeklinde görülmektedir (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 101).

1.2. Kültürel Değerlerin Liderlerin Davranışı Üzerindeki Etkileri

Liderler kurum kültürünün oluşturulmasında çalışanlarını kendi görüşleri doğrultusunda motive ederek belirlenen kişisel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkilene gücüne sahip kişiler olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kurum kültürü bağlamında liderliğin kültürün korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Dinçer ve Bitirim, 2012: 61). Hofstede ve Hofstede (2005)'e göre, liderlik teorileri ve lider örnekleri bulundukları, uygulandıkları ve geliştirildikleri ülkenin hakim kültürünü yansıtmaktadır. Bu bağlamda, yönetim modellerinin ve liderlik uygulamalarının kültüre göre şekillendiği ve etkili olması için uygulandığı kurumun ve ülkenin kültürel yapısına ve değerlerine uyumlu bir hale getirilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Durna, 2019: 93).

Paşa (2000: 423) tarafından yapılan çalışmada, farklı toplumların kültürel değerlerinde benimsenen yönetici davranışları ile liderden beklenen özellikler arasında önemli farklılıkların görüldüğü ve ulusal kültürün liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülkelerin sahip olduğu kültürel değerler yöneticilerin davranışları üzerinde etkili olmakta ve farklı durumlara karşı toplum içerisindeki bireyler değişik tepkiler verebilmektedir. Dolayısıyla, liderlik alanında yapılan bilimsel çalışmaların toplumsal kültürle beraber ilişkili olarak ele alınması gerekmektedir. Literatürde kültürlerarası liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, yöneticiler tarafından sergilenen davranışların kültürden kültüre değişiklik gösterebileceği ortaya çıkmıştır. Nitekim, toplumsal kültür çerçevesinde liderlerin eylemleri ve lideri takip edenlerin yanıtları onların toplum içerisinde kabul edilebilir ve yasal olması ile ilgili olarak davranış biçimlerine yansımaktadır (Shahin ve Wright, 2004: 500).

Türkiye'de kamu yönetiminin yapısı incelendiğinde; genel olarak merkeziyetçi devlet geleneği ve bürokratik örgütlenmenin hakim olduğu siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillendiği ifade edilebilir. Bürokratik yapının temel özellikleri arasında; katı hiyerarşi önceliklerine dayalı olma, merkezi olarak planlama, biçimsel kurallara bağlı olma, komuta birliği, merkezi otorite ve disiplin gibi özellikler yer almaktadır. Bu durum birey öncelikleri ile toplumsal değişim taleplerine duyarlı özerk ve bağımsız yapıların ortaya çıkmasına fırsat tanımamaktadır. Aynı zamanda, örgütsel oluşumlar açısından katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişimini de olumsuz yönde etkilemektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 184).

Türkiye’de görülen latin tarzı yönetim modelinin temel özellikleri arasında; daha fazla korumacılık, devlet müdahalesinin fazla olması, sezgiye dayalı yönetimin daha yoğun bir şekilde görülmesi, işletmelerin bürokratik yapılanma derecelerinin fazla olması ve aile şirketlerinin sayısının daha çok görülmesi gibi özellikler yer almaktadır. Devletin yaptığı yatırımlarla birlikte ekonomik alanda ağırlığını hissettirmesi bu ülkelerde yetişen liderlerin tarzını ve yönetim biçimini etkilemektedir. Aynı zamanda, demokratik ülkelerde yaşanan toplumsal kültürün devlet yönetimi üzerinde daha belirgin bir şekilde hissedildiği ifade edilebilir (Çuhadar, 2005: 14).

Ülkelerin sahip olduğu kültürel yapı siyasal hayatta liderlik anlayışı üzerinde etkili olmaktadır. Toplumdaki bireyleri temsil etme hususunda önemli bir role sahip olan siyasi liderlerin ellerinde bulunan yetkiyi nasıl kullandıkları toplumun sahip olduğu kültürel değerler çerçevesinde ülkelerin siyasi ve yönetsel yapısı ile ilgili bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Türkiye’de görülen siyaset anlayışı lider eksenli bir anlayış çerçevesinde kabul görmekte ve sınırlı olan rekabet yaklaşımı bağlamında daha çok tepeden inme bir yaklaşım olarak yürütülmektedir. Dolayısıyla, Türk toplumunun liderci bir siyaset kültürüne sahip olduğu ve Osmanlı’dan miras kalan siyasal kültürün lider eksenli bir anlayışın ortaya çıkmasında büyük oranda etkili olduğu söylenebilir (Yolcu, 2019: 93).

Toplum içerisindeki bireyler kendi kültürel değerleri perspektifinden lidere ve liderlik kavramına farklı anlamlar yüklemektedir. Ulusal kültür bağlamında toplumun liderden beklediği davranış biçimlerinin şekillenmesinde kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Toplumsal yapı kültürel değerler çerçevesinde kişilik belirleyicisi olduğu gibi örgütler de kültürleri ile kişilik ve liderlik davranışlarının belirleyicisi konumunda olmaktadır. Bu bağlamda kurum tarafından benimsenen temel değerler ve çalışanlar tarafından paylaşılan ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak ifade edilebilen kurum kültürü liderin davranışlarına ve yaklaşımına yön vermektedir. Nitekim, bireyin davranışlarını etkileyerek onun arzu edilen bir hale dönüşmesini sağlayan kurum kültürü ve prensipleri liderlik tarzları üzerinde de etkili olmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 210).

Kültürün bir toplumdaki liderlik özelliklerinin neler olması, liderlik tarzları ve tutumları gibi alanlarda güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Kültürün bu etkisine bağlı olarak farklı kültürler arasında benzer liderlik tarzları mevcut olsa da bunların önemi, anlamı, ön plana çıkma durumu ve değeri gibi unsurlar kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir (Yeşil, 2013: 64). Ercan ve Sıgır (2015: 121) tarafından Türk ve ABD’li yöneticilerin liderlik özellikleri üzerindeki kültürel farklılıkların ve değerlerin incelenmesi amacıyla

yapılan çalışmada, Türk kültüründeki liderler için en önemli değer olarak güvenlik değeri en yüksek ortalama ile görülmekte ve bu değeri sırasıyla evrensellik, kendi kendine yönetim, kurallara uyarlılık, yardımseverlik, başarı, güç ve geleneksellik değerleri takip ederken; Amerikan kültüründeki liderler için de en önemli değer olarak güvenlik değeri en yüksek ortalama ile yer almakta ve bu değeri sırasıyla zevk, yardımseverlik, kendi kendine yönetim, kurallara uyarlılık, evrensellik, başarı ve geleneksellik değerlerinin izlediği görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Çalışmada, ülkelerin sahip olduğu kültürel yapıya bağlı olarak farklı liderlik davranışlarının şekillenmesinde ulusal kültürün nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir. Bu bağlamda, Doğu ve Batı toplumlarında görülen liderlik tarzları hakkında bilgiler verilerek Türkiye’de yaygın olarak görülen paternalist liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Shahin ve Wright (2004: 509) tarafından yapılan çalışmada, ulusal kültürün liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paşa (2000: 423) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, farklı toplumların kültürel değerlerinde benimsenen liderlik davranışları ve liderlerden beklediği nitelikler arasında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Liderler içinde yaşadıkları toplumun inanç ve değer sistemlerinden etkilenmekte ve yaşadıkları kültürel çevrenin bir parçası olarak liderlik etme görevini yapmaktadırlar. Bu bağlamda, liderlerin sergilediği davranışlar ve tutumlar yaşadıkları kültürel çevrenin özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Dolayısıyla, kültürlerarası farklılıklar çerçevesinde liderlerin davranışları, tutumları ve liderlik tarzları gibi hususlarda farklılıklar görülebilmektedir. Cesur ve diğerleri (2019: 87) tarafından yapılan çalışmada Sakarya Üniversitesi’ndeki akademik ve idari personele anket formları uygulanmış ve çalışanın paternalist liderlik anlayışı üzerinde güç aralığı, bireycilik/kollektivizm ile erillik/dişillik boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışkan ve Özkoç (2016: 240) tarafından yapılan çalışma sonucunda kültürel boyutlar içerisinde yer alan erillik, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Paternalist liderlik anlayışında lider ile izleyici arasındaki ilişki bir ebeveynin çocuğu ile kurduğu ilişkiye benzetilmekte ve literatürde genel olarak baba şefkati ile otoriteyi bir araya getiren liderlik tarzı şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde yönetim alanında yapılan çalışmalar doğrultusunda paternalist liderlik anlayışına yönelik artan ilgi yönetimde kültürlerarası farklılıkların

rolünün ön plana çıkması ile ilişkilidir. Bu bağlamda, Hofstede tarafından kültürel boyutlar üzerine yapılan araştırmalar neticesinde; belirsizlikten kaçınma eğilimi, erillik/dışillik, bireycilik/kollektivizm ve güç mesafesi olarak ortaya konan kültürel boyutlar kültürlerarası farklılıkları ortaya çıkarırken başvurulabilecek değer temelli boyutlar olarak sunulmuştur. Özellikle, Doğu toplumlarında yaygın olarak görülen paternalist liderlik anlayışının çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkilere sahip olabileceği görülmüştür. Aynı zamanda, paternalist liderliğin yönetsel bağlamda da etkili bir liderlik biçimi olabileceği kavrama yönelik ilginin artmasını sağlamıştır (Paşa vd., 2001; Erben ve Güneşer, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2008; Öner, 2012).

Bu çalışmada liderlik davranışlarının ulusal kültüre bağlı olarak toplumdaki topluma farklılık gösterdiği ve kültürel değerlerin liderlerin davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Aynı zamanda, lideri takip eden izleyiciler tarafından algılanan davranış biçimlerinde de ulusal kültürün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Belirli bir toplumun kültürel yapısı içinde yetişen liderlerin davranışlarının şekillenmesinde ulusal kültürün güçlü bir rol oynadığı ve bu doğrultuda lider olarak görülen kişilerin toplumun genel kültürel değerleriyle uyumlu davranışlar sergilemesinin olumlu bir etki yaratacağı söylenebilir. Ayrıca, Türk toplumunun kültürel yapısına bağlı olarak paternalist liderlik tarzının yaygın bir şekilde görüldüğü ve paternalist liderlik algısının Hofstede'nin kültürel boyutları ile ilişkili olduğu ifade edilebilir. Çalışma, toplumsal yapı içerisinde oluşan ulusal kültürel boyutların liderlik davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ile yönetim bilimi alanındaki mevcut yazına katkı sağlayacaktır. Çalışma kapsamında, liderlerin öncelikle kendi kültürel değerlerini özümseyerek liderlik ettikleri toplumun kültürel özelliklerine uygun olacak şekilde tutum ve davranışlar sergilemeleri önerilebilir. Liderlerin başarıları yaşadıkları toplumun kültürel özelliklerini iyi bir şekilde tanıyarak ona uygun yaklaşımlarda bulunmalarına bağlı olmaktadır.

Kaynaklar

- Aktaş, M., & Sargut, S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır?: kuramsal bir çerçeve, *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Alkın, Cengiz M. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Awasthi, V, N, Chow, C.W., & Wu, A. (1998). Performance measure and resource expenditure choices in a teamwork environment: the effects of national culture, *Management Accounting Research*, 9(2), 119-138.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and teamwork in developing countries: challenges and opportunities, *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(2), 1-13.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit, *Journal of Crosscultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10- country comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Cesur, D. K., Erkilet, A., & Taylan, H. H. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği, *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, 14(1), 87-116.
- Collins, D. (1998). *Organizational change: sociological perspectives*, Routledge Publications, London.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(44), 240-250.
- Çuhadar, T. M. (2005), Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 1-24.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi, *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72-90.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Ensley, M., Pearce, C., & Hmieleski, K. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leaders-

- hip behavior and new venture performance, *Journal of Business Venturing*, (21), 243-263.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics, *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Ercan, Ü., & Sıgır, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eren, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective*, Waveland Press, Long Grove.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G., & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw Hill, New York.
- İlhan, Ü. D., & Yemişçi, D. A. (2020). Ulusal kültür, örgüt kültürü ve iş güvenliği kültürü ilişkisi: Hofstede'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları açısından Türkiye özelinde bir değerlendirme, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(3), 703-724.
- Karcioğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Keegan, A. E., & Den Hartog D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers, *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-617.
- Kets De Vries, M. (2007). Liderliğin gizemi: işletmelerde liderlik davranışı, (Çev. Zülfü Dicleli), Acar Yayınları, İstanbul.

- Khlaif, A. E., & Tekin, E. (2021). Ulusal kültürün paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi: Libya örneği, *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, (7), 44-70.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 101-122.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: a comparative empirical study, *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.
- Özdemir, G. (2018). Türk siyasi kültürü bağlamında hükümet sistemlerine ilişkin bir değerlendirme, *Oğuz-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 45-86.
- Paşa, S. F. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture, *Leadership and Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalist leadership: a review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China, *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8-26.
- Shahin, A. I., & Wright, P. L. (2004). Leadership in the context of culture: an Egyptian perspective, *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.
- Şahin, A., & Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması, *Maliye Dergisi*, 153(2), 179-194.
- Şendoğdu, A., & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.

- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz bölgesinde bir belediye örneği, *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Walter, F., & Bruch H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: an empirical study at the organizational level of analysis, *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782.
- Williams, E. A., Pillai, R., Lowe, K. B., Jung, D., & Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values, and voting behavior in the 2004 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 70-86.
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yolcu, T. (2019). Türkiye’de siyasal kültür ve siyasal liderlik anlayışının temelleri üzerine genel bir değerlendirme, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 93-106.
- Yüksel, Y., & Durna, T. (2019). Ulusal kültürün iletişim, liderlik, performans ve motivasyona etkisi ve yönetim modellerinin kültürler arası uygulanabilirliği, *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 75-100.

Karizmatik Liderlik

Alper Gürer¹

Fatma Gökçe²

Özet

Karizmatik liderlik, geleneksel liderlik kuramlarından farklı olarak, liderin kişisel nitelikleri, vizyoner yönü ve yüksek etkileme gücü üzerinden şekillenen, örgütsel ve toplumsal dönüşümleri mümkün kılan bir liderlik biçimi olarak literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Max Weber'in sosyolojik yaklaşımıyla temellendirilen bu kavram, modern örgütsel davranış literatüründe dönüşüm, yenilik ve sürdürülebilir başarı gibi stratejik çıktılarla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Karizmatik liderler, belirsizlik ve kriz dönemlerinde takipçilerine umut, yön ve anlam sunarak örgütsel dayanıklılığı artırmakta; kolektif hedefler etrafında güçlü bir bağlılık oluşturmaktadır. Bu bağlamda, liderin iletişim gücü, tutkulu söylemleri ve vizyon oluşturma kapasitesi, takipçilerin duygusal katılımını pekiştirerek, örgüt içinde motivasyonel bir sinerji yaratmaktadır. Ancak bu etkinin gölgesinde, karizmatik liderliğin beraberinde getirdiği bazı riskler de bulunmaktadır. Takipçilerin lidere koşulsuz bağlılığı, eleştirel düşünme mekanizmalarının zayıflamasına neden olabilirken, liderin kişisel çıkarlarını meşrulaştırma potansiyeli de etik açıdan sorunlu bir zemin oluşturabilir. Bu nedenle karizmatik liderlik, sadece bir güç ve ilham kaynağı değil; aynı zamanda dikkatle yönetilmesi gereken, çift yönlü dinamiklere sahip bir liderlik biçimidir. Dolayısıyla, karizmatik liderlik hem stratejik avantajları hem de potansiyel tehlikeleriyle bütüncül bir değerlendirme gerektiren karmaşık bir liderlik modelidir. Değişimin hızla aktığı, sınırların sürekli eridiği ve belirsizliklerin çoğaldığı günümüz dünyasında, karizmatik liderler bir pusula gibi örgütlerin yönünü belirlemekte ve stratejik etkilerini yeniden tanımlamaktadır. Bu bölümde karizmatik liderlik, hem örgütsel ve toplumsal alanda güçlü bir stratejik avantaj hem de etik açıdan sorgulanması gereken bir olgu olarak geniş bir yelpazede bütüncül bir perspektifle ele alınmaktadır.

- 1 Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurur@kku.edu.tr, ORCID:0000-0002-6745-7895
- 2 Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon ABD, fatmagokce@kku.edu.tr, ORCID:0000-0001-8117-9863

Karizma, tarihin spesifik yaratıcı devrimci gücüdür.

Max Weber

Giriş

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Bu durumda “Toplumlar kendi özelliklerine göre bir lider mi seçer, yoksa liderler kendi vizyon ve hedefleri doğrultusunda bir toplum mu ortaya çıkarır?” sorusunu sormak gerekir. Toplamların, toplulukların ve hatta grupların bir hedef doğrultusunda harekete geçmelerine önderlik eden liderler ve onlara ilişkin liderlik yaklaşımları, literatürde farklı yaklaşımlar altında sınıflandırılmıştır. Bu başlıklardan biri de karizmatik liderliktir. Karizmatik liderlik, bir liderin kişisel etkileycilik ve çekiciliği vasıtasıyla takipçilerini motive etmesi ve ilham vermesiyle karakterize edilen bir liderlik yaklaşımıdır. Güçlü bir karizma ve etkileyici bir vizyon sahibi olan karizmatik liderler takipçilerinde sıra dışı bir etki oluşturmak suretiyle onları bir hedef doğrultusunda harekete geçiren yüksek bir çekime sahiptir. Farklı öğelerin bir araya gelerek harmanlandığı bir durumun yansıması olan karizmatik liderliğin temelinde takipçilerin liderin davranış ve tutumlarına ilişkin algıları bulunmaktadır. Çalışmanın ana başlığını oluşturan karizmatik liderlik yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla öncelikli olarak karizma kavramına ve karizmatik liderliğin tarihsel sürecine değinilecektir. Çalışmanın bir diğer kilometre taşı ise karizmatik liderlerin başarılabilir sanılan işleri takipçilerinden aldığı güçle başarmasına olanak sağlayan özelliklerini mevcut literatür zemininde değerlendirmektir. Bu kapsamda çevresel analiz, vizyon oluşturma ve vizyonu uygulama aşamaları ile şekillenen karizmatik liderlik süreci, kavramın alt boyutları ile bütünsel bir şekilde incelenecektir. Ayrıca karizmatik liderlik yaklaşımları ve karizmatik liderlik türlerine yer verilerek kavramın akademik boyutu ve diğer liderlik türlerinden farkları ele alınacaktır. Takipçiler ve lider arasında uygun koşullarda ortaya çıkan etkileşiminden kaynaklanan karizmatik liderlik yaklaşımının bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkaracağı kaçınılmaz sonuçlara değinilerek bu kapsamda yapılmış çalışmalardan örneklerle karizmatik liderliğin toplumsal ve örgütsel rolü yorumlanacaktır.

1. Karizma

Etimolojik kökeni Eski Yunan Uygarlığı'na kadar uzanan karizma kavramı, ilk olarak Aziz Paul tarafından kehanet, şifa gibi sözcükleri ifade etmek için “ilahi armağan” veya “ilahi lütuf” anlamlarında kullanılmıştır (Larsson ve Rönnmark, 1996: 33, Eatwell, 2006: 141). Uzun yıllar, lütuf teolojisinin yansıması olarak özellikle Hristiyan toplumlarda kullanılan kavram, 19. yüzyılın sonlarında, Rudolf Sohm tarafından kiliseye ilişkin revizyon

analizinin bir parçası olarak karizmatik örgütlenme şeklinde ele alınmıştır (Haley, 1980: 192). 20. yüzyılın başlarında Alman sosyolog Max Weber, karizma kavramını teolojik kimliğinden ayırarak daha seküler bir biçimde yorumlamış ve sosyolojik bir zemine yerleştirmiştir (Nur, 1998: 21). Weber, meşruiyet ve gücü açıklayan “geleneksel-bürokratik-karizmatik” biçiminde üç boyutlu bir otorite ayrımı yapmaktadır. *Geleneksel otorite*, monarşik sistemlerde; *bürokratik otorite*, siyasi parti ve parlamento gibi kurumların mevcut olduğu yapılarda; *karizmatik otorite* ise özellikle kriz zamanlarında ortaya çıkan istisnai ve radikal aynı zamanda bireysel bir güçtür (Nisbett ve Walmsey, 2016: 3). Bu bakış açısıyla Weber, karizmayı sosyal kriz anlarında harekete geçen bir dönüşüm aracı olarak değerlendirmiş ve toplumsal düzenin altüst olduğu durumlarda düzenin yeniden şekillenmesini sağlayacak bir güç olarak karizmatik liderliğin makro teorisini oluşturmuştur (Conger, 1993: 278). Weber’e göre sosyal bir statü olan karizma, Weberci bakış açısıyla kişisel bir nitelik; otoritenin cıva gibi istikrarsız bir biçimi ve hatalı takipçiler için de demokrasinin varoluşsal bir sınırı şeklinde tanımlanmıştır (Smith, 1998: 32). Bireyi diğerlerinden ayırt eden, insanları yönlendirirken onların tereddütlerini ortadan kaldıran kişisel nitelikler olarak tanımlanabilecek karizma, daha sonra yapılan çalışmalarla Weber’in toplumsal devrim teorisi ve karizmatik otorite formülasyonundan uzaklaşarak örgütsel kişilik özellikleri ve liderlik anlayışına evrilmiştir.

2. Karizmatik Liderlik Kavramı

Karizmatik liderliğin embriyosunu, antik çağlarda savaş kahramanları, peygamberler, tedavi edici özelliği bulunan şifacılar (Yeşil, 2016: 664) ve tanrısal gücün sembolü olarak kabul edilen kral veya hükümdarlar oluşturmuştur. Antik Mısır’ın firavunları, Antik Yunan’ın İskenderi ya da Antik Roma’nın Jül Sezarı dönemin karizmatik sayılabilecek lider örnekleridir. Takvimler Orta Çağ’ı gösterirken Hristiyanlığın baskın olmasıyla beraber karizma kavramı, skolastik düşünce sınırları içerisinde, teolojik lütuf olarak yeniden anlam kazanmış (Aurell, 2022: 613) ve böylece din adamları halk üzerinde etkin ve yönlendirici karizmatik bir güce dönüşmüştür. Örneğin hem dini hem siyasi otoriteyi temsil eden Papa II. Urban, Birinci Haçlı Seferlerine destek veren Hermit Peter, Ortaçağ’ın karizmatik özellikler gösteren ve halk içinde karşılık bulan kişilikleri arasındadır (Dickson, 2008: 60). Rönesans ve Reform dönemine gelindiğinde ise sekülerleşmiş fikirler boy göstermeye başlamış ve karizmatik liderlik sanat, bilim ve politika gibi alanlarda belirlemeye başlamışlardır. Bu dönemde eleştirilerini yazdığı “95 Tez” isimli metni kilise kapısına asarak Protestanlığın temellerini atan ve dini reformun öncüsü sayılan Martin Luther (Akbaş, 2017: 23),

reformist karizmatik bir gücü temsil etmektedir. Sanayi devrimine bir göz atalım. İngiltere’de 1800 yılından itibaren demir üretimini yürütmek için buharla çalışan lokomotiflerin insan gücünün yerini almasıyla İngiltere’de başlayan sanayi devrimi (Man, 2021: 78) yenilikçi ve vizyon sahibi iş insanlarına alan açılmış ve bu sayede karizmatik liderlik kendini daha çok iş dünyasında göstermeye başlamıştır. Görüldüğü gibi karizma, zaman içinde farklı disiplinlerle birlikte anılmış; odağını dini alandan sosyo-politik alana ve oradan da yönetim alanına kaydırmıştır. Yeni milenyumda ise karizma çalışmaları çoğunlukla yönetim ve iş alanı tarafından karakterize edilmiştir (Tal ve Gordon, 2015: 351).

Yirminci yüzyıl, geleneksel liderliğin kabuk değiştirdiği, alışılmışın dışında hızlı yükselişleri olan liderlik örnekleriyle doludur. Atatürk, Mussolini, Lenin, Mandela, Martin Luther King, Malcolm X gibi karizmatik liderler toplumda karşılık bulmuşlardır. Çünkü onlar makul beklentileri aşarak takipçilerinin fikirlerini yönlendirmeyi başarmışlardır. Örneğin Hitler’i Alman toplumunun führeri yapan, milyonları etkileyecek kadar güçlü manyetik kişilik özellikleri mi yoksa insanların zaten duymak istediği cümleleri kararlı ve yüksek bir ses tonuyla dile getirmiş olması mıydı? Yüzyıllarca teokratik monarşi ile yönetilen Türk halkının yeni bir devlet kuracak olan Atatürk’ün izinden gitmesinin sebebi mavi gözleri mi, kararlılığı mı yoksa toplumsal fay hatlarının kırılma döneminde sergilediği duruş muydu? Lenin’in tüm dünyada proletaryanın önderi kabul edilmesini sağlayan, ülkesinde yaktığı devrim ateşi mi yoksa “Farklı bir yol izleyeceğiz” stratejisi miydi? Martin Luther King’in 28 Ağustos 1963’te Washington Mall’da siyasi bir protestoyu işaret eden “Bir hayalim var” (Alvarez, 1988: 337) konuşması yalnızca ırksal olarak renk körü bir toplum çağrısında bulunduğu (Yogeeswaran vd., 2018: 282) için mi bu kadar etkili olmuştu? Birbirinden farklı niteliklere sahip bu liderleri ortak paydada buluşturan, toplum nezdinde geçerli ve güvenilir olmalarını sağlayan unsur Yener’e (2012: 368) göre bireylerin olağan ve özellikle olağanüstü olaylarda takip edebilecekleri üstün ve saygın bir güç arama eğilimidir. Karizmatik liderler tam da bu noktada birtakım kilit özellikler sayesinde geleneksel liderliğin miras gibi bırakılan devrinden; rasyonel liderliğin atanmasından ayrılarak, eşsiz özelliklere sahip oldukları inancıyla izleyiciler tarafından seçilmektedir (Larsson ve Rönnmark, 1996: 33). Muhteşem olmaları ya da öyle algılanmaları sebebiyle otoritelerini kolay bir biçimde kabul ettiren, oluşturdukları anti-bürokratik çerçevede korku veya maddi çıkarlardan değil tutkulu bir bağlılık, coşku ve büyük bir sevgiden beslenen liderler karizmatik liderlerdir (Tucker, 1968: 735).

2.1. Karizmatik Liderlerin Özellikleri

Karizmatik liderlik çalışmaları, karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran birtakım kişilik özellikleri ve davranış örüntüsü ortaya çıkarmıştır. Literatüre göre bireysel özellikleri ve davranışsal tutumları liderlerle ilişkilendirilen (Bass, 1990); takipçilerin lidere ilişkin algılarıyla biçimlenen (Kanungo ve Conger, 1992) ve karizmatik liderin ortaya çıkışını hazırlayan bağlamsal faktörlerden oluşan (Willner, 1984; Bass, 1990) üç yaklaşım bulunmaktadır. Lider ve takipçi arasında kurulan karizma denkleminde liderin risk alma, hedef belirleme, kolektif kimliği vurgulama ve vizyon gibi bir dizi özelliği ön plana çıkmaktadır.

Karizmatik liderlik, mevcut durumun fersah fersah ötesinde ve takipçilerin hayal sınırlarını zorlayacak bir gelecek resmi çizmektir. Conger ve Kanungo (1998: 45), bu durumu bir *gelecek vizyonu ve hedef formülasyonu* oluşturarak takipçilerin zihninde güven oluşturmak şeklinde ifade etmişlerdir. Karizmatik liderliğin en önemli motivasyon kaynaklarından biri olan vizyon, temsilcisi olduğu değerlere yönelik hedefler sunarak gerçekleştirilmesi beklenen eylemi daha anlamlı hale getirmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993: 582). Bir toplumun veya topluluğun üyelerine sunulan ile üyelerin talep ettikleri arasındaki farkı sezme yeteneğine sahip olan karizmatik liderler oluşturdukları gelecek vizyonu sayesinde (Ray ve Ray, 2011: 55), takipçilerini yarının bugünden daha güzel olacağına ikna ederler. Netflix CEO'su Reed Hastings "Eğer sen kendini yok etmezsen, başkası yok eder." (Ryan, 2013: 430) vizyonu ile halihazırdaki başarısını feda ederek kendi sektöründe ezici bir üstünlük kazanmıştır.

Çekim alanı takipçileri aşip sosyal sistemler üzerinde de etkili olan karizmatik liderlerin önemli özelliklerinden biri de *iletişim becerilerini* azami seviyede duygulara ve akla hitap edecek şekilde kullanabilme yetenekleridir. Bu yetenek onları bireysel ve kolektif ortamlarda düşünce ve fikirlerine ulaşılabilir iletişimciler haline getirmektedir. Elma çiftliği yöneticisi bir finansör olan Robert Friedland (Shermer, 2012: 30) daha sonra Apple'ın kurucusu olacak Steve Jobs için "Geleceği gören birinin müthiş coşkusuyla konuşuyor." (Isaacson, 2011: 106) diyerek henüz liderliğin doğum sürecinde olan Jobs'ın iletişim yeteneğine işaret etmektedir. Bir liderin iletişim tarzının, mevcut hedeflere ulaşma yolunda ast-üst ilişkilerinin optimizasyonunu sağlayan kişilerarası bir süreç olması (De Vries, Bakker-Pieper ve Oostenveld, 2010: 368) lider-takipçi arasındaki kilit noktalardan biri olan güven üzerinde yadsınamaz bir etki oluşturmaktadır. Liderlik tarzı ve lidere duyulan güven düzeyinin, değişim süreçlerinin başarısı için temel bir unsur olarak kabul edilmesi (Agote, Aramburu ve Lines, 2016: 36) ve

karizmatik liderlerin takipçileriyle güven zemininde kurduğu ilişki yüksek iletişim becerisinin kaçınılmaz sonucudur. Ancak bu güven ortamını özellikle kriz durumlarında inşa etmek öncelikle liderin kendine olan güveni ile doğru orantılıdır. House (1977: 10), karizmatik liderlerin yüksek *özgüvene* sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında Mustafa Kemal Atatürk'e "Zafer 'Zafer benimdir.' diyebilenindir." cümlesini kurduran güç, özgüvenin dışı yansımasıdır.

İnsanın kendisini ve başkalarıyla ilişkilerini anlama isteği olarak tanımlanan *tevazu* da liderin özgüvenini dengeleyerek takipçilerinin bakış açılarını özenle değerlendirmesini sağlamaktadır (Nielsen, Marrone, ve Slay, 2010: 37). Bir lider için ayırt edici bir özellik olan alçakgönüllülük liderlerin geri bildirimine açık olmalarını, hatalarını kabul etmelerini ve onlardan ders çıkarmalarını sağlayarak mevcut güven ortamını pekiştirmektedir. Mahatma Gandhi, şiddetsiz sivil direnişin lideri olarak yurttaşlarını bağımsızlık için başarılı bir şekilde harekete geçirmiş ve kariyeri boyunca halkının ihtiyaçlarını her zaman öncelikli görmüştür. Fiziksel olarak ufak tefek olan bu adamın halkın gözünde devleşmesini sağlayan etkenlerden belki de en önemlisi "Beni eleştiriyorsanız, belki de haklısınız. Ben de hata yapabilirim, yanlış düşünmüş olabilirim." (Parel, 1997: 156) çizgisinde ilerlemiş olmasıdır.

Karizmatik liderlerin genellikle kriz şartlarında ve olağanüstü durumlarda ortaya çıkması onların *risk alma* özelliklerinin nihai sonucudur. Risk alma, mevcut düzeni alışılmadık araçlarla aşma girişimidir ancak liderin, kolektif çıkarlar uğruna katlandığı maliyet ve fedakarlık oranında takipçilerin gözünde güvenilirliğinin artmasını sağlayacaktır (Conger ve Kanungo, 1987: 641). Henry Ford, iş dünyasında aldığı riskler ve karşılaştığı zorluklara rağmen başarıya ulaşmış bir liderdir ve "Yeterince risk alırsanız, bazen düşersiniz ama her seferinde daha güçlü kalkarsınız." (Ford ve Crowther, 1922: 38) diyerek başarı ölçütünü ifade etmiştir.

Değişim ve dönüşüm, mevcut düzene sadık insanlar ve kurumlar açısından bir direniş nedenidir. Direncin farkında olan karizmatik liderler, liderliklerini bu bariyeri aşacak şekilde kontrol edebilmelidir. *Statükoya meydan okuma* becerisi, karizmatik liderliğin önemli bir bileşeni ve mevcut düzeni değiştirmek için gerekli bir özelliktir. Örgütsel değişimin önde gelen araçları (Levay, 2010: 127) olarak yönetim sahnesinde yerini alan karizmatik liderler, statükodaki eksiklikleri belirleyerek ve statükodan açık bir sapmayı işaret ederek (Conger ve Kanungo, 1998: 94) diğer oyunculardan ayrılmaktadır. Bununla birlikte statükoya meydan okumanın aksine geleneği koruyarak karizmasını pekiştiren lider örnekleri de mevcuttur. Örneğin takipçilerinin gözünde ilahi bir yeteneğe sahip olan ve genellikle sosyal bilimciler

tarafından karizmatik bir lider olarak kabul edilen İranlı devrimci lider Ayetullah Humeyni'nin geleneksel çerçeveyi koruyarak İslam Cumhuriyetini tesis etme çabası (Biggart ve Hamilton, 1987: 434) karizmatik bir hareket olarak değerlendirilebilir. Ancak karizmatik liderlerin statükoya karşı sahip olduğu duruş ve meydan okuma, eskiden yeniye köprü olmak veya eskiyi olması gerektiği şekilde muhafaza etmek gibi farklı biçimlerde de olsa genellikle yeni bir toplumsal veya örgütsel düzenin kurulmasının devrimsel öncülüdür. Kısaca karizmatik liderler; güçlü vizyonları, yüksek özgüvenleri ve etkili iletişim becerileriyle mevcut durumu sorgularken aynı zamanda statükoya cesurca meydan okuyarak değişim için rehberlik etmektedirler. Risk almaktan çekinmeyen bu liderler, kriz ortamında bile takipçilerine umut aşılayarak onları ortak bir hedef etrafında harekete geçirir; böylece bireyleri ve toplumu dönüştüren ve yenileyen güçlü bir liderlik sergilerler.

2.2. Karizmatik Lider Takipçilerinin Özellikleri

Karizmatik liderlik literatürü genellikle takipçilerin rolünü göz ardı etmiş ve liderin rolüne vurgu yaparak merkeze lideri koymuş olsa da (Ito, Harrison, Bligh ve Roland-Lévy, 2020: 328) karizmatik liderliğin karizmatik tarafı yalnızca liderin özelliklerinden değil aynı zamanda takipçilerin lider ile kurduğu etkileşimden de beslenmektedir. Liderin vizyonu ve değerleri, ulaşmak üzere belirlediği hedef, hedefe giden yolda ilerleme biçimi takipçiler tarafından kabul edildiği oranda, lider ve takipçi arasındaki bağ güçlü bir özdeşleşmeye dönüşecektir. Bu durum takipçilerin olağanüstü çaba sarf ederek liderin hedeflerini gerçekleştirme yolunda sadakatle ilerlemesini sağlayacaktır. Böyle güçlü bir etkileşim takipçilerin de lider gibi bazı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Takipçiler, karizmatik olarak nitelendirilen lideri korku ve herhangi teşvik neticesinde değil büyük bir sevgi ve bağlılıkla desteklemektedirler (House, 1977: 3). Takipçilerin lidere karşı oluşturdıkları *lider odaklılık ve duygusal bağlılık*, liderin inanç sisteminin içselleştirilmesini ve davranışların bu doğrultuda şekillenmesini sağlayacaktır (Shamir, House ve Arthur, 1993: 586). Nitekim karizmatik liderlik, takipçilerin sadakat, sevgi, saygı, özgüven gibi lider tarafından açık veya örtük bir biçimde desteklenen ve takipçilere anlam kazandıran temel değerlerini yoğun duygular kümesi haline getirerek (Rowden, 2000: 32) takipçi bağlılığını artırmaktadır.

Karizmanın özünü besleyen unsurlardan biri, lider ve takipçileri terazinin kefelerinde eşitleyebilmektir. Liderin hitap ettiği takipçilerin umutlarını ve değerlerini şeffaf bir atmosferde harmanlaması, takipçilerin lideri “bizden” ve “bizim için” kabul etmesini sağlayarak değerleri içselleştirebilme yeteneklerini

ön plana çıkarmaktadır. Franklin D. Roosevelt'in vefatının ardından bir muhabirin, Washington'da cenaze trenini bekleyen birisine sorduğu, “Neden buradasınız? Franklin Roosevelt'i tanıyor muydunuz?” sorusunu “Hayır, ama o beni tanıyordu.” (Haslam ve Reicher, 2012: 44) diye yanıtlamasının temelinde bu *işselleştirme* yer almaktadır. Takipçilerin kendileri ile liderleri arasında kurduğu köprüünün bağlarını güçlendiren işselleştirme beraberinde *özdeşleşmeyi* getirerek hem takipçi-lider ilişkisini hem de takipçilerin kendi aralarındaki ilişkileri kuvvetlendirmektedir.

Takipçilerin, karizmatik liderleri *idealleştirme ve kahramanlaştırma* eğilimleri, onları sıradan insanlardan farklı, üstün niteliklere sahip bireyler olarak görmesini sağlamaktadır. Karizmatik liderlerin bir anlamda devrimci olması ve içinde bulunduğu toplum veya grupların yerleşik sistemlerine bilinçli bir şekilde karşı çıkması (Weber, 1974: 64), onları takipçilerinin gözünde ideal bir karakter haline dönüştürerek bu eğilimi desteklemektedir. Ayrıca Willner (1968: 6), takipçilerin karizmatik liderin söylemlerine mantıksal perspektiften ziyade “kör inanç (blind faith)” olarak ifade ettiği duygusal bir bağla çekimlendiğini ifade etmektedir. Benzer bir şekilde karizmatik liderlerin takipçilerinde hayranlık gibi duygular uyandırdığı ve duygusal uyarılmanın takipçileri lider adına hareket etmeye teşvik ettiği belirtilmektedir (Michel, Wallace ve Rawlings, 2013: 469). Bu duyguların tetiklediği *risk alma davranışı* karizmatik lider takipçilerinin özelliklerinden biridir (Schilpzand, Houston ve Cho, 2018; 2371). Takipçilerin risk alma davranışına yol açan unsur psikolojik güvenlik arayışıdır. Risk alma konusunda cesur davranan takipçiler, lidere duydukları güvenin psikolojik sınırları içerisinde daha aktif olabilmektedirler (Zhang, Liang, Tian ve Tian, 2020: 5548)

Karizmatik lider takipçilerinin bir diğer özelliği ise *kolektif benlik* kavramının yüksek düzeylerde olmasıdır (Paul, Costley, Howell, Dorfman ve Trafimow, 2001: 1821). Takipçiler kolektif kimlik sayesinde aidiyet hissini daha yoğun yaşamakta ve dahil oldukları grubun hedeflerine ulaşma yolunda performanslarını artırmaktadırlar. Özetle karizmatik liderlerin takipçileri, liderin vizyonunu işselleştirerek grup bilinciyle hareket etmekte, psikolojik güven ortamında risk almaktan çekinmemekte ve güçlü bir kolektif kimlik duygusu geliştirmektedir. Bu bağlamda, karizmatik liderliğin başarısını, lider-takipçi etkileşiminde oluşan bu derin bağlılık ve paylaşılan ortak değerler ile birlikte karizmatik lider ve takipçi ilişkilerinde var olan süreç şekillendirmektedir.

3. Karizmatik Liderlik Kuramları

Karizmatik liderlik, tarihsel kökenleri Max Weber'in otorite tipolojisine dayanan ve gerek idealize edilmiş bireysel özellikleri gerekse takipçiler üzerindeki psikolojik etkileri bakımından liderlik kuramları içinde yer edinmiş yaklaşımlardan biridir.

3.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı

Karizmatik liderlik kuramı ilk olarak Weber tarafından "karizma" kavramı etrafında şekillendirilmiş ve meşruiyetini takipçilerin lidere olan inançlarından alan bir otorite biçimi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, karizmatik liderliği geleneksel ve yasal-rasyonel otorite biçimlerinden ayırarak farklı bir sosyal ilişki dinamiği ortaya koymuştur. Weber (1978: 1112), karizmatik liderin resmi bir makam veya profesyonel kariyerle değil, toplumun kriz ve belirsizlik dönemlerinde olağanüstü niteliklerle algıladığı bireyler üzerinden ortaya çıktığını belirtmektedir. Aynı zamanda Weber'in karizmatik lider kavramsallaştırmasına göre lider, örgütün gayri resmi yapısı içinde ortaya çıkan ve takipçilerin bilişsel değerlendirmesine ihtiyaç duymadan duygusal bağlamda kendine yer edinen bir karakterdir (Milosevic ve Erin Bass, 2014: 226). Bu bağlamda karizma, takipçilerin lidere olan irrasyonel inancı ile meşruiyet kazanmakta ve sosyolojik açıdan ele alınmaktadır. Ancak bu meşruiyet zamanla olağanlaşarak bürokratik veya geleneksel yapıya evrilmektedir.

3.2. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House (1977: 4) karizmatik liderlerin yerleşik düzenden bir kopuşu temsil ettiğini ve büyük değişiklikler gerçekleştirdiğini ifade ederken, kavramı örgütsel davranış ve psikoloji ekseninde yorumlayarak Weberci bakış açısından farklı bir çerçeveye taşımıştır. House'un yaklaşımı karizmayı doğuştan gelen bir özellikten ziyade liderin sergilediği vizyon, risk alma, iletişim tarzı gibi algısal ve davranışsal unsurlarla inşa edilebilen bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda House (1977), karizmatik liderliğe dair davranışsal bir model geliştirmiş; liderin vizyonerliği, özgüven aşılması ve ideolojik yönelimi gibi unsurların takipçiler üzerindeki etkilerine vurgu yapmıştır. Ayrıca, Shamir, House ve Arthur (1993: 582) bu yaklaşımı geliştirerek karizmatik liderliğin, takipçilerin öz-kavramlarını etkileyerek sürekli bir motivasyon kaynağı haline gelebileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu yaklaşım karizmanın doğasında geçicilik olduğunu savunan ve bu özelliğin zamanla "rutinleşerek" kurumsallaşacağını ileri süren Weber'in aksine karizmanın sürdürülebilir olduğunu ve liderin davranışlarıyla pekiştirilebileceğini savunmaktadır.

3.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bernard Bass, karizmanın bağımsızlığını tanımamış ve karizmayı dönüştürücü liderliğin “idealize edilmiş etki” boyutunun sınırları içinde sistematik bir şekilde konumlandırmıştır. İdealize edilmiş etki, liderlerin takipçileri için güçlü rol modeller olarak hareket etmelerini ve böylece takipçilerin liderlerinin değerlerini içselleştirip onları rol model almalarını sağlayan bir özdeşleşme biçimidir (Bass ve Riggio, 2006: 20). Bass’a (1985: 42) göre karizma sadece doğüstü bir yetenek değil, liderin davranışları ve etkileşimleriyle geliştirilebilen, sürdürülebilir, etik değerlere bağlı, vizyoner ve rol model davranışlarla takipçilerini etkileyen bir liderlik özelliğidir. Bu yaklaşımda karizma artık sadece olağanüstü nitelikler değil, aynı zamanda liderin ahlaki duruşu ve tutarlılığı ile de ilişkilidir. Kısaca Bass’ın karizmatik liderlik anlayışı, karizmayı duygusal coşkunculukla sınırlamayan; aksine etik değerlere, karakter bütünlüğüne ve takipçilerin uzun vadeli gelişimine odaklanan bir liderlik özelliği olarak öne çıkmaktadır.

3.4. Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı, siyaset bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinlerden faydalanarak örgütsel bağlamları karizmatik liderliğe entegre eden bir modeldir. Karizmanın atıfsal bir olgu olduğu fikrine dayanan bu model karizmatik lideri, ortak hedefleri gerçekleştirmek için birlikte hareket eden bir grubun, grup üyeleri üzerinde maksimum etkisi olan ve bu üyelerle etkileşimleri temelinde tanınırlığa sahip, istisnai olmayan üyesi olarak tanımlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1987: 639). Başka bir deyişle karizma, liderin doğuştan getirdiği mistik bir özellikten ziyade, takipçilerin liderin alışılmamış davranışlarını, vizyonerliğini ve risk alma eğilimini gözlemlemesiyle takipçiler tarafından yüklenen bir anlamdır. Bu bağlamda karizma, liderin değil, takipçinin zihninde şekillenir ve bağlama göre değişkenlik gösterebilir (Conger ve Kanungo, 1987: 639). Dolayısıyla liderlik sadece bir kişilik özelliği değil, dinamik ve bağlamsal bir etkileşim sürecidir.

3.5. Shamir’in Benlik Kavramı Kuramı

Shamir, House ve Arthur (1993), karizmatik liderliğe ilişkin benlik temelli yaklaşımlarıyla bu liderlik biçiminin psikolojik etkilerini açıklamaya yönelik yeni bir perspektif geliştirmişlerdir. Bu modele göre karizmatik liderler, takipçilerin yalnızca dışsal motivasyonlarını değil, aynı zamanda içsel benlik yapılarını oluşturan değerlerini, inançlarını ve kimlik algılarını da etkilemektedir. Liderin sunduğu vizyon, takipçilerin hayatlarını anlamlandırma biçimleriyle örtüştüğü oranda takipçiler, bu vizyonu kişisel

bir amaç gibi benimsemekte ve daha özverili davranmaktadır. Kuramın merkezinde karizmatik liderlerin, takipçilerini öz kavramlar aracılığıyla motive ettiği beş süreç yer almaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1993: 582-583):

- *Çabanın içsel değerini artırmak*: Lider bizzat çabanın kendisini takdir ederek ve “ayağa kalkmanın” gerekliliğini vurgulayarak çabalamayı kolektif kimliğin bir parçası haline getirmektedir.
- *Çaba-başarı beklentilerini artırmak*: Yüksek beklentiler ortaya koyan lider takipçilerin bu beklentiye karşılayabileceklerine dair güvenini ifade ederek öz saygıyı artırmakta ve takipçilerde öz yeterlilik duygusunu oluşturmaktadır.
- *Hedeflere ulaşmanın içsel değerini artırmak*: Lider, hedeflerin kolektif geçmiş ve gelecekle tutarlılığını vurgulayarak takipçilerin öz tutarlılık ve anlamlılık duygusuna hitap etmektedir.
- *İyi bir gelecek için inanç aşılama*: Lider, takipçilerin göstermesini istediği davranışlar için dışsal ödüller yerine kendi umut ettikleri nedenlere bağlanmasını sağlayarak takipçileri eylem planına dahil etmektedir.
- *Kişisel bağlılık yaratmak*: Liderin koşulsuz, içselleştirilmiş bir bağlılık beklentisi ve takipçinin bir rolü veya eylemi sürdürürken aynı zamanda bunun bir var olma biçimi olduğuna inanmasını sağlamaktır.

Bu bağlamda karizma, yalnızca olağanüstü lider niteliklerine dayanan bir etki biçimi olmaktan çıkarak; bireyin öz kimliğiyle duygusal ve bilişsel düzeyde kurduğu bir ilişki biçimine dönüşmektedir.

3.6. Karizmaya Psiko-Analitik Yaklaşım

Psikoanalitik yaklaşım, lider ile takipçi ilişkisinin yüzeysel, rasyonel etkileşimlerin ötesinde, bilinçdışı psikolojik dinamiklerle şekillendiğini savunmaktadır. Bu kuramın temelleri, Sigmund Freud’un *Toplumsal Psikoloji ve Ego Analizi* adlı çalışmasında ortaya koyduğu, bireylerin otorite figürleriyle kurduğu özdeşim süreçlerine dayanmaktadır. Freud’a (1949: 114) göre bireyler, grup içindeki güvenlik ihtiyacını karşılayabilmek ve kendisine bir istikamet belirleyebilmek için bir baba figürüne yönelmektedir. Karizmatik liderlik yazınındaki psiko-analitik yaklaşıma göre bu figür genellikle lider ile ilişkilendirilmiştir. Bu bakış açısıyla karizmanın, liderin kişisel özelliklerinden çok, takipçilerin içsel boşlukları, korkuları ve bağlılık ihtiyaçlarıyla ilgili olduğu ve karizmatik liderin bu ihtiyaçlara yanıt vererek psikolojik bir boşluğu doldurduğu söylenebilir. Kets de Vries’e (1993) göre karizmatik

lider, takipçilerin bilinçdışı arzularına hitap eden ve onların hem dışsal hem de içsel yönelimlerini kontrol eden bir figürdür. Benzer şekilde Willner (1984: 92), karizmatik liderin “büyüleyici” etkisinin, bireyin bağımsız yargılama yetisini zayıflattığını ve onu liderin ideolojik etkisine daha açık hale getirdiğini vurgular. Bu bağlamda karizma, yalnızca davranışsal ya da iletişimsel değil; aynı zamanda psikodinamik bir süreçtir ve takipçilerin bilinçdışı psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasıyla işlerlik kazanır. Kısaca psiko-analitik yaklaşım karizmayı, doğuştan gelen bir nitelik veya stratejik bir liderlik tarzı olarak değil; takipçi psikolojisinin, duygusal ihtiyaçlarının ve kolektif bilinçdışının bir ürünü olarak yorumlamaktadır.

3.7. Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Bireysel özellikler ve olağanüstü liderlik vasıflarıyla ilişkilendiren karizma yaklaşımlarının aksine sosyal sirayet yaklaşımı, karizmayı sosyal bağlamda gelişen etkileşimsel süreçlerin bir ürünü olarak değerlendirmektedir (Fiol, Harris ve House, 1999: 451). Bu yaklaşım merkeze grup dinamiklerini, toplumsal normları ve bireylerin birbirlerinden etkilenme düzeyini koyarak; karizmanın tıpkı bir duygu veya davranış gibi bireyden bireye geçebilen ve gruplar arasında yayılabilen bir olgu olduğu (Sy, Horton ve Riggio, 2018: 60) fikrine dayanmaktadır. Bu bağlamda karizma, liderin tek taraflı etkisinden çok, takipçilerle kurulan etkileşim ve bu etkileşimin grup düzeyinde karşılık bulmasıyla kolektif olarak inşa edilebilen bir yapıdır. Sosyal sirayet yaklaşımına göre, karizma, liderin sergilediği coşku, güven, umut gibi duyguların takipçiler tarafından içselleştirilmesi ve üyeler arasında bir tür bulaşma yoluyla yayılmasıyla onları ortak duygu durumunda birleştiren bir güçtür. Sonuç olarak, karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı, karizmatik liderlik için daha ilişkisel ve bağlamsal bir çerçeve sunmaktadır.

4. Karizmatik Liderlik Türleri

Karizmatik liderlik bazı durumlarda etik ve kolektif değerler temelinde, bazı durumlarda ise otoriter ve kişisel çıkar odaklı olarak şekillenmektedir (House ve Howell, 1992; 84). Ayrıca karizmanın sosyal mesafe, lider-takipçi ilişkisi, kriz ortamı ve kurumsallaşma düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak farklı türlere ayrılabilceği ifade edilmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993; 579). Tablo 1’de karizmatik liderliğin literatürde tanımlanan başlıca türleri ve temel özellikleri yer almaktadır.

Tablo 1: Karizmatik liderlik türleri

Karizmatik Liderlik Türü	Örnek
<i>Dönüştürücü Karizmatik Liderlik:</i> Liderin takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve ihtiyaçlarını derinlemesine dönüştürerek onları daha yüksek düzeyde motivasyona ve performansa yönlendirdiği bir liderlik biçimidir (Bass, 1985: 25).	Mustafa Kemal Atatürk
	Steve Jobs (Apple)
<i>Etik Karizmatik Liderlik:</i> Liderin davranışlarının ve kararlarının yüksek etik standartlara dayandığı bir liderlik biçimidir (Kanungo ve Mendonca, 1996: 106). Bu liderlik, özellikle etik krizlerin yaşandığı ve şeffaflığın öncelendiği dönemlerde önem kazanmaktadır.	Nelson Mandela
	Paul Polman (Unilever)
<i>Otoriter Karizmatik Liderlik:</i> Weber'in (1947: 47) tanımladığı otoriter karizmatik liderlik, liderin kişisel karizması ile mutlak otoriteyi elinde tuttuğu ve karar alma süreçlerinde merkezi bir rol oynadığı liderlik türüdür. Bu liderlik biçiminde, disiplin, hiyerarşi ve kontrol ön plandadır.	Winston Churchill
<i>Sosyal Değişim Odaklı Karizmatik Liderlik:</i> Sosyal değişim odaklı karizmatik liderlik, toplumsal ve örgütsel yapıları dönüştürmeyi hedefleyen bir liderlik biçimidir (Conger ve Kanungo, 1998: 75). Bu tür liderler, sosyal adalet, eşitlik ve sürdürülebilirlik gibi değerleri merkeze alarak ve takipçilerin kolektif çıkarlarını ön planda tutarak sosyal değişimi hızlandırır.	Malala Yousafzai
<i>Görev Odaklı Karizmatik Liderlik:</i> Liderin belirlenen hedeflere ulaşmak için takipçilerini güçlü bir şekilde motive ettiği bir yaklaşımdır (Choi, 2006: 27). Genellikle özel sektör ve rekabetin yoğun olduğu alanlarda etkili olan bu liderler, görev tanımlarını net ve açık biçimde belirterek, performans standartlarını yükseltir ve disiplinli bir çalışma ortamı oluşturur.	Jeff Bezos (Amazon)
<i>Spiritüel Karizmatik Liderlik:</i> Liderin manevi değerleri ve anlam arayışını liderlik sürecine entegre ettiği bir yaklaşımdır (Fry, 2003: 701). Bu tür liderler, takipçilerine derin bir amaç duygusu ve anlam sunarak bağlılığı artırır. Özellikle kriz dönemlerinde ve örgütlerde anlam arayışının arttığı zamanlarda etkili olur.	Dalai Lama
<i>Popülist Karizmatik Liderlik:</i> Liderin halkın duygularına, ihtiyaçlarına ve taleplerine doğrudan hitap ettiği bir liderlik biçimidir (Weyland, 2001: 14). Bu liderler, toplumsal “kutuplaşmayı azaltmaya” ve çoğunluğun sesini güçlendirmeye odaklanır. Genellikle siyasal alanda ve sosyal hareketlerde görülür.	Elon Musk (Tesla, X)
<i>Kriz Merkezli Karizmatik Liderlik:</i> Liderin belirsizlik ve kaos ortamlarında takipçilerine güven verip yön gösterdiği bir liderlik biçimidir (Bligh, Kohles ve Meindl, 2004: 215). Bu tür liderler, kriz anlarında hızlı kararlar alır ve motivasyonu artırarak örgütün dayanıklılığını destekler. Kriz merkezli karizmatik liderlik, kriz sonrası örgütsel toparlanma ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahiptir.	Franklin D. Roosevelt

(Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

5. Karizmatik Liderliğin Toplumsal ve Örgütsel Rolü

Karizmatik liderlik, liderlik teorileri içerisinde hem toplumsal hem de örgütsel yapıları dönüştürme gücüne sahip en etkili liderlik biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Max Weber'in (1947) literatüre kazandırdığı karizma kavramı, olağanüstü niteliklere sahip bireylerin, takipçileri tarafından doğal bir yetki kaynağı olarak algılanmasıdır. Weber'e göre, bu liderler, özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkar ve mevcut düzeni sorgulayarak, yeni normların ve yapısal değişimlerin öncülüğünü yaparlar (Weber, 1947: 358). Bu bağlamda, karizmatik liderlik toplumsal anlamda sadece lider-takipçi ilişkisini değil, aynı zamanda toplumun değer ve inanç sistemlerini de derinden etkilemektedir. Ayrıca karizmatik liderlik, pasif kitlelerin aktif katılımcılara dönüşmesinde ve kolektif eylemde katalizör görevi görmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Weber'in "karizmanın rutinleşmesi (routinization of charisma)" kavramı, karizmatik liderliğin toplumsal ve örgütsel bağlamlarda nasıl kurumsallaşabileceğini açıklamaktadır. Bu süreçte, liderin kişisel etkisi, bürokratik yapılar ve kurallar yoluyla sürdürülebilir hale getirilir (Weber, 1947: 383). Böylece, karizmatik liderliğin toplumsal ve örgütsel rolleri, hem ani ve radikal değişimleri tetikleyen hem de bu değişimlerin kalıcılığını sağlayan ikili bir işlev üstlenir.

Karizmatik liderlerin toplumsal rolü, özellikle marjinalleşmiş veya bir krizle mücadele halinde olan gruplar ve toplumlarda belirginleşmektedir. Bu liderler, takipçileri ile güçlü bir duygusal bağ kurarak, onların kimlik algılarını ve sosyal aidiyet duygularını yeniden şekillendirmektedir (House ve Howell, 1992: 82). Mevcut koşullar, takipçilerin toplumsal ve bireysel anlamda güçlenmesine olanak sağlarken aynı zamanda kolektif eylemin temelini oluşturmaktadır. Benzer bir biçimde Shamir, House ve Arthur (1993: 580) da karizmatik liderlerin, takipçilerinin benlik kavramlarını ve motivasyonlarını etkileyerek, onların öz-yeterlik algılarını artırdıklarını ve böylece sosyal hareketliliği teşvik ettiklerini ifade etmektedir.

Toplumsal bağlamda karizmatik liderler, mevcut otorite yapısını sorgulama ve "kötü elitler" olarak tanımlanan güç merkezlerine meydan okuma yoluyla toplumsal değişim için zemin hazırlayarak sistem karşıtı bir işlev görmektedir. Kavram bu yönüyle sosyal adalet, eşitlik ve dönüşüm taleplerinin sözcüsü konumundadır. Hollander (2012: 14), liderlik ve takipçilik arasındaki güç ilişkilerinin zaman içinde evrildiğini ve karizmatik liderlerin bu ilişkide hem güç paylaşımını hem de güç konsolidasyonunu aktifleştirdiğini belirtmektedir. Böylece hem toplumsal hem örgütsel yapılar içinde güç dinamikleri yeniden tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler, takipçilerinin desteğiyle güç kazanırken, bu gücü dönüşüm ve yenilik için

kullanmasına rağmen takipçiler üzerindeki yoğun bağlılık ve itaat beklentisi, liderin gücünü koruma çabası ile birleştiğinde liderin otoriter eğilimler geliştirmesine neden olabilmektedir. Bu durum, liderlikte bir denge arayışını, yani karizmanın enerjisi ile örgütsel yapının stabilizesinin birbirine entegre edilmesini zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel düzeyde karizmatik liderlik, örgüt vizyonunu netleştiren ve çalışanların motivasyonunu artıran güçlü bir araçtır. Bass (1985: 20), karizmatik liderlerin, örgüt üyelerinde performans beklentilerini aşan bir bağlılık ve özveri yarattığını vurgulamaktadır. Bu liderler, örgüt kültürünü şekillendirirken, yenilikçi ve dönüştürücü vizyonları ile örgütsel değişime ivme kazandırmaktadır. Shamir, House ve Arthur (1993: 584) ise karizmatik liderlerin, takipçilerinin kişisel değerlerini örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirdiği takdirde içsel motivasyonun ve iş tatmininin arttığını ifade etmektedir. Ancak bu liderlik biçimi olumlu örgütsel yansımalar yanında birtakım istenmeyen sonuçlara da yol açmaktadır. House ve Howell (1992: 92), karizmatik liderliğin, aşırı merkeziyetçi ve sorgulamayan dar bakışlı bir bağlılık yaratabileceğine dikkat çekerek, bu durumun örgütsel esnekliği ve sürdürülebilirliği tehdit edebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla etkin ve verimli bir işleyiş, liderin vizyonunu kurumsal normlarla uyumlu hale getirmesine ve örgüt içi dengeleyici mekanizmaları sağlamasına bağlıdır.

Sonuç olarak, karizmatik liderlik hem toplumsal hem de örgütsel bağlamlarda güçlü bir dönüştürücü ve yönlendirici etkiye sahiptir. Aynı zamanda bu liderlik, kriz zamanlarında yeni bir düzen ve vizyon yaratırken, örgütlerin adaptasyon ve gelişim süreçlerinde de kritik bir güç faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu gücün etik sınırlar içinde kalması, kurumsallaşma süreçleriyle desteklenmesi ve liderin otoriterleşme eğilimlerine karşı dengeleyici mekanizmaların geliştirilmesi sağlanmalıdır. Çünkü karizmatik liderlik, toplumsal hareketleri ateşleyen bir kıvılcım olabileceği gibi, kurumsal istikrarı tehdit eden bir dinamiğe dönüşebilecek potansiyele de sahiptir. Bu nedenle, karizmatik liderliği anlamak, onu sadece bir liderlik biçimi olarak değil, aynı zamanda sosyal güç ve etik arasındaki hassas dengeyi gözetken karmaşık bir süreç olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir.

6. Karizmatik Liderliğin Karanlık Tarafları

Karizmatik liderlik, tarih boyunca toplumsal dönüşüm ve kolektif eylem için güçlü bir araç olmuştur. Weberyen anlamda rasyonel-bürokratik otoritenin ötesinde, takipçilerin duygusal dünyalarına hitap eden bir liderlik biçimi olarak yüceltilmiştir. Ancak sınırlandırılmamış ve sorgulanmamış karizmanın, örgütsel yozlaşma, demokratik gerileme, etik dışı davranışlar

ve bireysel bağımlılık gibi tehlikeleri içinde barındırdığı gerçeğini göz ardı etmemek gerekir. Karizma bu yönüyle çift yönlü bir kılıçtır; toplumsal ve örgütsel motivasyonu güçlendirebilecek bir potansiyeli olduğu gibi, eleştirel düşünceyi körelterek otoriterleşmeyi de besleyebilecek kapasitededir. Özellikle liderin, kriz dönemlerinde kurtarıcı figür imajıyla sahneye çıkması, onun olağanüstü yeteneklere sahip olduğu fikrini pekiştirerek, eleştirel mesafenin kaybına neden olarak bir tür lider kültü ortaya çıkarabilir. Tarihte Hitler'in Almanya'sı, bu karizmatik mutlakliyetin en çarpıcı örneklerinden biridir. Hitler, yalnızca siyasi bir lider değil, Almanya'nın yeniden doğuşunun sembolü olarak halkın gözünde devleşirken, bu süreç, kitlelerin rasyonel muhakemesini devre dışı bırakmış ve kitlesel suçlara zemin hazırlamıştır. Sorgulanmayan karizması diktatörlüğe dönüşen Hitler, dönemin modern Almanyası için adeta nükleer bir yıkıma neden olmuştur (Kershaw, 2010: 21).

Karizmatik liderliğin doğası gereği duygusal bağlılık yaratması, bir yandan motivasyonu artırırken, diğer yandan takipçilerde bağımlı kişilik eğilimlerini teşvik edebilmektedir. Howell ve Avolio (1992: 44), karizmatik liderliğin negatif bir versiyonu olan yıkıcı karizmatik liderlik kavramı ile liderin etik dışı eylemlerini sorgulamayan, hatta bunları savunan takipçi profiline dikkat çekmektedir. Liderin hatalarını görmezden gelen, sorumluluğu dışsallaştıran bu takipçiler kendi özerkliklerinden gönüllü olarak feragat etmektedirler. Özellikle belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkan ve takipçilerin inancından beslenen bu liderlik biçimi, sınırsız güç, eleştirel sorgulamanın yokluğu ve mutlak sadakat gibi faktörlerle birleştiğinde bir baskı ve kontrol mekanizmasına dönüşebilmektedir.

Karizmatik liderliğin karanlık tarafı, yalnızca liderin eylemleriyle değil, kişilik yapısı ile de doğrudan ilişkilidir. Karizmatik liderliği yıkıcı bir güç haline getirebilen birtakım kişilik özellikleri, liderlerin, karizmatik etkiyi etik liderlik için değil, kişisel çıkarlar ve güç tahakkümü için kullanmasına yol açabilir. Conger (1999: 162) karizmatik liderlik için özgüveni pozitif bir özellik olarak ifade etmiştir; ancak narsistik aşırılık, bu özgüveni toksik bir egoya dönüştürebilir. Böylece lider, örgütü ya da toplumu dönüştürmekten çok, onları kendi egosunu tatmin etmek için bir araç olarak kullanmaya başlar. Rosenthal ve Pittinsky'e (2006: 629) göre narsist liderlerin karizması adeta bir "kendilik propagandasıdır". Örneğin Donald Trump'ın liderliği, takipçileri üzerinde yarattığı duygusal bağlılık, karizmatik retorik ve popülist üslubuyla karizmatik liderlik çerçevesinde ele alınmıştır. Ancak Trump'ın eleştirileri küçümsemesi, sürekli "ben" odaklı konuşma dili kullanması ve yüceltilme ihtiyacı, bu karizmanın narsistik temeller üzerine kurulu olduğunu göstermektedir (Williams, Pillai, Deptula, Lowe ve McCombs, 2018: 15).

House'un (1977) karizmatik liderlik teorisi, lider etkisini vizyoner davranışlar ve rol model olma özellikleriyle açıklamaktadır. Ancak bu özellikler, karizmayı, toplumu dönüştürmek için değil de toplumu kontrol aracı haline getirmek amacıyla takipçilerin duygusal ihtiyaçlarını, sadakatlerini kazanmak için kullanıldığında, makyavelist bir kişilik yapısında manipülasyona dönüşebilir. Vladimir Putin, Rusya'da milliyetçilik temelli güçlü bir karizmatik imaja sahiptir. Ancak Putin, krizleri karizmatik bir anlatıya dönüştürerek toplumu mobilize etmiş, aynı anda kurumsal denetimi zayıflatmıştır (Klimovich, 2023: 114).

Bass'ın (1985) dönüştürücü liderlik modelinde, idealize edilmiş bir etki ile tanımladığı karizma, lider egosunun büyümesiyle takipçilerin bireyselliğini yok eden ve liderde yanılmazlık yanılmasına neden olan tekil bir otoriteye dönüşebilir. 1978'de "Jonestown Katliamı" olarak adlandırılan toplu intihar vakasında Jim Jones ve yüzlerce takipçisi hayatına son vermiştir (Kelley, 2019: 363). Jim Jones'un liderliği, güçlü karizma, duygusal etkileycilik ve idealist söylemlerle şekillenmiş ancak psikopatik eğilimleri ve kontrol takıntısı, onu takipçilerini kitlesel bir intihara sürükleyen yıkıcı bir figüre dönüştürmüştür. Bu olay, karizmanın sınırsız güçle birleştiğinde nasıl bir felakete dönüşebileceğinin bir örneğidir.

Karizmatik liderlik, dönüştürücü ve mobilize edici yönleriyle güçlü bir misyonu olmasına rağmen, sınırsız yetki ve sorgulanmayan otoriteyle birleştiğinde ciddi riskler taşır. Duygusal bağılık yaratan bu liderlik biçimi, etik dışı davranışların meşrulaştırılması, kurumsal denetimin aşınması ve bireysel özerkliğin kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Hitler'in totaliter karizmasından Putin'in kriz temelli anlatılarına ve Trump'ın narsistik söylemlerine kadar çeşitli örneklerde, karizmanın kişisel gücü pekiştiren bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda karizmatik liderlik, narsistik ve makyavelist kişilik yapılarıyla birleştiğinde, takipçilerin eleştirel düşüncesini körelten, örgütleri zayıflatan ve potansiyel olarak yıkıcı sonuçlara yol açabilen bir liderlik formuna evrilebilir. Bu gücün etik sınırlar içinde kalması, kurumsallaşma süreçleriyle desteklenmesi ve liderin otoriterleşme eğilimlerine karşı dengeleyici mekanizmaların geliştirilmesi sağlanmalıdır. Çünkü karizmatik liderlik, toplumsal hareketleri ateşleyen bir kıvılcım olabileceği gibi, kurumsal istikrarı tehdit eden bir dinamığe dönüşebilecek potansiyele de sahiptir. Bu nedenle, karizmatik liderliği anlamak, onu sadece bir liderlik biçimi olarak değil, aynı zamanda sosyal güç ve etik arasındaki hassas dengeyi gözetken karmaşık bir süreç olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir.

Sonuç

Toplumlar ve liderler arasındaki ilişki, karizmatik liderlik literatürünün en temel ve aynı zamanda en karmaşık paradokslarından birini oluşturur: *Toplum kendi koşulları ve kültürel kodlarıyla liderini mi şekillendirir, yoksa lider, özgün vizyonu ve iradesiyle toplumu dönüştüren merkezi bir aktör müdür?* Bu soru, karizmatik liderliği sadece bireysel niteliklerin veya toplumsal koşulların bir yansıması olarak görmekten ziyade, onu etkileşimsel ve çok katmanlı bir biçimde değerlendirmeyi gerektirir. Çünkü cevap, karizmatik liderliği yalnızca bireysel bir nitelik veya toplumsal yansıma olarak tek bir eksende okumayı reddeden, çok katmanlı ve dinamik bir etkileşim modelinde yatmaktadır.

Max Weber'in klasik karizma tanımı, liderin olağanüstü niteliklerine ve bu niteliklerin takipçiler tarafından "sıradışılık" olarak algılanmasına vurgu yaparken çağdaş liderlik teorileri, bu kavramı daha derin ve kapsayıcı bir sosyo-kültürel bağlam içinde konumlandırmaktadır. Karizma, salt bir "doğuştan liderlik yeteneği" değil; toplumsal ihtiyaçların, krizlerin ve kolektif bilinçteki değişimin bir ürünüdür. Böylece liderlik, bireysel bir olgu olmaktan çıkarak; toplumun beklenti, değer ve korkularıyla şekillenen karşılıklı bir süreç haline gelmektedir. Karizma artık, liderin doğuştan getirdiği bir yetenekten çok, toplumsal beklentiler, kriz anları ve kolektif bilinçteki değişim arzusuyla şekillenen, takipçiler ve lider arasındaki bir "anlam ortaklığı" olarak görülmektedir. Bu bakış açısı, karizmatik liderliği, liderin ve toplumun birbirini karşılıklı olarak dönüştürdüğü dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Teorik perspektiften bakıldığında, House (1977), liderin vizyoner ve duygusal gücünü merkezine koyarken, Conger ve Kanungo (1987), davranışsal yaklaşımları liderin takipçilerini nasıl motive edip dönüştürdüğüne dikkat çekmektedir. Bu çerçeveler, karizmatik liderliği, otoriterlikten uzak, sosyal inşa süreçlerine dayanan bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Ancak bu süreçte, lider ve takipçi arasındaki güç paylaşımı ve anlam inşası, liderliğin meşruiyeti ve sürekliliği için vazgeçilmezdir. Bass (1985), karizmatik liderliği dönüştürücü liderlik kuramı kapsamında ele alarak, liderin sadece takipçilerini motive etmekle kalmayıp, onların değer ve inanç sistemlerinde köklü değişimler yarattığını ortaya koyarak, liderlik kavramının toplumsal değişimle nasıl bütünleştiğine dair önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Liderin bilinçdışı motivasyonları, kişilik yapısı ve takipçilerle kurduğu duygusal bağların karizmatik liderlikte belirleyici olduğu fikrine dayanan psikoanalitik yaklaşım, liderliğin sadece rasyonel bir süreç olmadığını, aynı zamanda derin psikolojik dinamiklerle şekillendiğini göstermektedir.

Sosyal sirayet yaklaşımı ise karizmanın toplumda nasıl yayıldığını ve liderin etkisinin takipçiler aracılığıyla nasıl güçlendiğini açıklarken karizmanın kolektif algılar ve sosyal ağlar vasıtasıyla toplumsal düzeyde inşa edildiğine vurgu yapmaktadır.

Teorik çeşitlilik, karizmatik liderliğin hem potansiyelini hem de sınırlarını anlamak açısından oldukça önemlidir. Örgütsel ve toplumsal bağlamlarda, karizmatik liderler kriz dönemlerinde normları sarsan, yeni vizyonlar ortaya koyan ve kolektif bilinçte derin değişimler yaratan aktörlerdir. Ancak bu dönüşüm, lider ve takipçiler arasındaki güç paylaşımı ve karşılıklı güvenin dengesiyle sürdürülebilir. Aksi takdirde karizmatik liderlik, toplumsal gelişme ve örgütsel dönüşüm için güçlü bir araç olmasına rağmen otoriterleşme ve toplumsal kırılmalar için ateşleyici de olabilmektedir. Bu ikilem, karizmatik liderliğin, örgüt kültürü ve toplumsal dönüşüm üzerindeki etkisini hem olanaklar hem de tehditler açısından değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel ve toplumsal düzeyde, karizmatik liderlik kriz anlarında toplumu harekete geçiren, normları sarsan ve yeni düzenler inşa eden dönüştürücü bir güçtür. Ancak bu gücün sınırları, lider ve toplum arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisiyle çizilir. Liderin vizyonunun toplumsal rezonansı olmadan, karizma etkisini yitiririrken; toplumun katılımı ve desteği olmadan liderlik otoriterliğe dönüşebilmektedir.

Sonuç olarak, karizmatik liderlik; bireysel yetkinliklerle toplumsal yapının kesiştiği, karşılıklı anlam üretimi ve güç paylaşımına dayalı, dinamik ve çoğulcu bir süreçtir. Lider ve toplum arasındaki bu sürekli müzakere, karizmatik liderliği sadece “doğuştan gelen bir özellik” olmaktan çıkarıp, kültürel ve sosyal bağlamların şekillendirdiği bir yapı haline getirmektedir. Liderin bireysel karizması ile toplumun kolektif dinamikleri arasındaki etkileşim, karizmatik liderliği sadece bir liderlik biçimi değil, aynı zamanda toplumsal ve örgütsel dönüşümün itici gücü haline getirmektedir. Bu nedenle, karizmatik liderlik hem bireysel hem de yapısal perspektiflerden bütüncül şekilde değerlendirilmelidir.

Kaynakça

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Akbaş, M. (2017). Reformasyon düşüncesinde eskatoloji: Martin Luther'de kurtuluş ve ahiret. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, (3), 23-30.
- Alvarez, A. (1988). Martin Luther King's "I Have a Dream" the speech event as metaphor. *Journal of Black Studies*, 18(3), 337-357.
- Aurell, J. (2022). the notion of charisma: historicizing the gift of God on Medieval Europe. *Scripta Theologica*, 54(3), 607-637.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdili's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1987). An institutional theory of leadership. *The Journal of applied behavioral science*, 23(4), 429-441.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 211-239.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Conger, J. A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 277-288.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- De Vries, M. F. K. (1993). *Leaders, fools, and impostors: essays on the psychology of leadership*. Jossey-Bass.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with le-

- adership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25, 367-380.
- Dickson, G. (2008). History: Charisma. In *The Children's Crusade: Medieval History, Modern Mythistory*, 59-82. London: Palgrave Macmillan UK.
- Eatwell, R. (2006). The concept and theory of charismatic leadership. *Totalitarian Movements and Political Religions*, 7 (2), 141-156. <https://doi.org/10.1080/14690760600642156>
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My life and work*. Binker North.
- Freud, S. (1949). *Group psychology and the analysis of the ego* (J. Strachey, Trans.). The Hogarth Press. (Original work published 1921)
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gandhi, M. (1997). *Gandhi: 'Hind Swaraj' and Other Writings*. Cambridge University Press.
- Haley, P. (1980). Rudolph Sohm on charisma. *The Journal of Religion*, 60(2), 185-197.
- Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2012). IN SEARCH OF Charisma. *Scientific American Mind*, 23(3), 42-49.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory Of Charismatic Leadership. *Leadership: The cutting edge/Southern Illinois University Press*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs by Walter Isaacson*. Simon & Schuster.
- Ito, A., Harrison, J., Bligh, M., & Roland-Lévy, C. (2020). A follower-centric perspective on charismatic leadership: An integrative review and agenda for future research. *Routledge international handbook of charisma*, 324-336.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1992). Charisma: Exploring new dimensions of leadership behaviour. *Psychology and Developing Societies*, 4(1), 21-38
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage Publications.
- Kelley, J. L. (2019). "I have to be all things to all people": Jim Jones, nurture failure, and apocalypticism. In *New trends in psychobiography* (pp. 363-379). Cham: Springer International Publishing.

- Kershaw, I. (2010). *Hitler: A biography*. WW Norton & Company.
- Klimovich, S. (2023). From failed democratization to the war against Ukraine: what happened to Russian institutions under Putin?. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 33(1), 103-120.
- Larsson, S., & Rönmark, L. (1996). The concept of charismatic leadership: Its application to an analysis of social movements and a voluntary organization in Sweden. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 32-44.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The leadership quarterly*, 21(1), 127-143.
- Man, M. M. K. (2021). Enhancing human resource development and practices in Industry 4.0 with charismatic and transformational leadership. In *Handbook of Research on Innate Leadership Characteristics and Examinations of Successful First-Time Leaders*, 78-91. IGI Global.
- Michel, J. W., Wallace, D. L., & Rawlings, R. A. (2013). Charismatic leaders: The role of admiration and system justification. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(5), 469-487.
- Milosevic, I., & Erin Bass, A. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History*, 20(2), 224-240.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Nisbett, M., & Walmsley, B. (2016). The romanticization of charismatic leadership in the arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(1), 2-12.
- Nur, Y. A. (1998). Charisma and managerial leadership: The gift that never was. *Business Horizons*, 41(4), 19-27.
- Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Trafimow, D. (2001). The effects of charismatic leadership on followers' self-concept accessibility. *Journal of applied social psychology*, 31(9), 1821-1842.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). An insight into the vision of charismatic leadership: evidence from recent administrative change in west bengal province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 55-67.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.

- Ryan, L. (2013). Leading change through creative destruction: how Netflix's self-destruction strategy created its own market. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(4), 429-445.
- Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367-2387.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <http://www.jstor.org/stable/2635081>
- Shermer, M. (2012). The reality distortion field: Steve Jobs's modus operandi of ignoring reality is a double-edged sword. *Skeptic (Altadena, CA)*, 17(4), 29-32.
- Smith, D. N. (1998). Faith, reason, and charisma: Rudolf Sohm, Max Weber, and the theology of grace. *Sociological inquiry*, 68(1), 32-60.
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
- Tal, D., & Gordon, A. (2015). Charisma research, knowledge growth and disciplinary shifts: A holistic view. *Society*, 52, 351-359.
- Tucker, R. C. (1968). The theory of charismatic leadership. *Daedalus*, 731-756.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.; T. Parsons, Ed.). Oxford University Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- Weyland, K. (2001). Clarifying a contested concept: Populism in the study of Latin American politics. *Comparative politics*, 1-22.
- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B. J., Lowe, K. B., & McCombs, K. (2018). Did charisma "Trump" narcissism in 2016? Leader narcissism, attributed charisma, value congruence and voter choice. *Personality and Individual Differences*, 130, 11-17.
- Willner, A. R. (1968). Charismatic political leadership: A theory. Princeton University.
- Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1ww3w19>
- Yener, Ö. (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 367-385.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yogeeswaran, K., Verkuyten, M., Osborne, D., & Sibley, C. G. (2018). "I have a dream" of a colorblind nation? Examining the relationship between racial

colorblindness, system justification, and support for policies that redress inequalities. *Journal of Social Issues*, 74(2), 282-298.

Zhang, X., Liang, L., Tian, G., & Tian, Y. (2020). Heroes or villains? The dark side of charismatic leadership and unethical pro-organizational behavior. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5546-5561.

Yaratıcı ve İnovatif Liderlik 8

Kazım Yasin Özbey¹

Özet

Yaratıcılık ve inovasyon, kişisel gelişim, ekonomik büyüme ve toplumsal ilerleme için önemli itici güçlerdir. Özellikle günümüzde insanlar, yeni teknolojilerin hızla gelişmesiyle, yaşam ve iş hayatındaki hızın giderek artmasıyla ve doğal (veya insan kaynaklı) afetlerle sürekli karşı karşıya kalırken, yaratıcılık ve inovasyonun önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Bu geçiş sürecinde, yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarabilen ve yaratıcı yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanabilen bireyler veya örgütler rekabette bir adım önde olacaklardır (Tang, 2017). Bu açıdan yaratıcı fikirler ve inovasyon sistemlerini etkili bir şekilde yönetebilen örgütler, değişen pazar koşullarında başarılı olabilir. Bunlardan yoksun olan örgütler ise sonunda başarısızlığa uğrayabilirler.

İnovatif Liderlik Merkezi'nin (CIL) kurucusu Heil, günümüzde rekabetçi bir pazar ortamında ve hızla değişen iş gücü karşısında şirketleri sürdürebilmek ve yeni durumlara karşı hızlı bir şekilde yeniden şekillendirebilmek ancak inovatif liderlik ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Lyons (2011), buna paralel olarak yirmi birinci yüzyıl şirketlerinin yenilikçi liderlere büyük ölçüde ihtiyaç duyduğunu ve yeni fikirleri, şirketlerin her bölümünde etkili ve verimli bir şekilde hayata geçirebilecek insan kaynaklarına ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, rekabet ortamı ve ekonomik güç sağlama mücadeleleri göz önüne alındığında yaratıcılığa, yeni fikirlerin üretilmesine ve bu fikirlerin kullanılabilir ürünlere dönüştürülmesine olan ihtiyacın arttığı söylenebilir. Bu durumlar karşısında örgütler de mevcut duruma uyum sağlayabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için yaratıcı fikirlerle daha fazla ilgilenmeye başlamıştır. Yaratıcı fikirlerin oluşması ve yenilikçi ürünlerin ortaya çıkabilmesini sağlamak için ise liderlere ihtiyaç olduğundan hareketle yaratıcı veya yenilikçi liderlerin örgütlerde yer alması gündeme gelmiştir. Bu tür liderlerin örgütlerde yer alması ve sağlayacakları yenilikler sayesinde örgütler müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarına hızlıca cevap

1 Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, Teknoloji Transfer Ofisi
kyozbey@kastamonu.edu.tr – ORCID: 0000-0002-8902-5145

verebilir, yeni ürün ve fikirler ortaya koyarak yeni pazarlara hızlıca girebilir, teknolojik gelişmelere ayak uydurulabilir ve rakiplerine karşı rekabet edebilme gücünü elde edebilirler (Türk & Kara, 2018).

Günümüzde yenilikçi ürünler geliştirme ve üretmeye olan ilgi artmasına rağmen, bu yenilikçi sürecin en iyi şekilde nasıl yürütüleceği ve hangi liderlik türü ile daha başarılı olacağı konusunda güncel olarak birçok araştırma yapılmaya devam etmektedir. Şimdiye kadar yapılmış araştırmaların çoğunda liderliğin yaratıcılığı ve yenilikçi çıktıyı artırmada temel itici güçlerden biri olduğu vurgulanmaktadır. Liderlerin yeni fikirlerin üretimini ve bu fikirlerle dayalı yeni ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesini nasıl şekillendirdiğini anlamak için birçok çalışma yapılmış ve farklı yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Örneğin, bazı çalışmalarda liderlerin, takipçilerin yaratıcı çabalarını motive etmedeki rolü incelenmiştir. Bu çalışmalarda liderlerin yaratıcı çabaları desteklemesi gerektiği vurgulanmış ve liderlerin, yaratıcı faaliyetlerin gelişmesine olanak sağlayacak yapılar oluşturmak için neler yapmaları gerektiğine odaklanılmıştır. Bazı araştırmalarda ise, yenilikçi sonuçların nasıl kolayca ortaya çıkacağına dair işlevsel bir bakış açısı oluşturmak için, yaratıcılığı tek bir olgu olarak değil, birbiriyle ilişkili süreçler kümesi olarak görmenin gerekli olduğu, hatta kritik öneme sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Yaratıcı fikir geliştirmenin ve yenilik ortaya koymanın bir dizi dinamik ve tekrar eden aşamaların sonucu olduğu yönünde görüşler ileri sürülmüş ve bu görüşleri geliştirmeye devam etmişlerdir. Tüm bu çalışmaların ortak noktası ise başarılı yeniliklerin şekillenmesinde ve ortaya çıkmasında liderliğin önemli bir rol oynadığını öne sürmeleridir.

Bu bölümde örgütlerde başarılı yenilikçi çıktılar üretmek için hangi tür liderliğe ihtiyaç olduğuna, liderlerin bu konudaki yaklaşımlarının ve yönetim tarzlarının nasıl olması gerektiğine, yaratıcı ve yenilikçi liderlerin karakteristik özelliklerine, amaçlarına ve bu liderlik tarzları arasındaki temel farklara yer verilecektir.

Liderlik

Liderliğin ne olduğu konusu günümüzde tartışılmaya devam etmektedir. Bu soru, 20. yüzyılda yoğun bir şekilde araştırma konusu olmuş ve hâlâ evrensel olarak kabul görmüş bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Araştırmacılar tarafından çok sayıda farklı tanım geliştirilmiştir. Geliştirilen tanımların neredeyse tamamı, *etki* kavramına vurgu yapmaktadır (Durmuş & Aksoy, 2025). Bu tanımların neredeyse tamamında liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak için başkalarını “*etkileyerek*” onların çabalarını bir araya getiren kişi olarak özetlenir. Ancak liderlik için tek bir tanım sunmak da bir o kadar zordur. Bu zorluğun ortaya çıkmasının nedeni, terimin çok geniş kapsamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik çok sayıda niteliği, yetkinliği,

beceriyi, yaklaşımı, tepkiyi ve durumu kapsamaktadır (Blagoev & Yordanova, 2015). Ancak yaygın olarak üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunmakta ve bu tanıma göre liderlik, bir bireyin üyesi olduğu örgütün etkinliği ve başarısı için başkalarını etkileme, motive etme ve katkıda bulunma yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (House vd., 2004). Erken dönemlerde liderliğin fiziksel ve kişilik özellikleri ön plana çıkarılmış olsa da yakın geçmişte yetenek boyutuna daha çok vurgu yapılmaktadır. Son zamanlara gelindiğinde ise modern yönetim yaklaşımları yaygınlaşmış ve örgütler toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını benimsemeye başlamıştır (Şimşek & Güzel, 2023; Çavdar & Zerdali, 2020). Bununla birlikte liderlik tanımı da etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, yenilikçi, yaratıcı gibi birçok yeni özellikler ile ifade edilmeye başlamıştır (Akyüz, 2018). Liderlik konusunu derinlemesine inceleyen birçok bilimsel çalışma bulunmakla birlikte bu bölümde liderlik konusuna detaylı olarak değinilmeyecek, daha çok yeni kavramlar üzerinde durulacaktır. Ele alınacak bu yeni kavramlar, “İnovatif liderlik” ve “Yaratıcı liderlik” kavramıdır.

Diğer yandan liderlik ile yöneticilik genellikle karıştırılmaktadır. Liderlik, kıdemle veya bir kişinin şirket hiyerarşisindeki pozisyonuyla ilişkili değildir ve unvanlarla da hiçbir ilgisi yoktur. Yöneticilik daha çok bir örgütteki görev ve sorumlulukları yerine getirmek amacıyla kurulmuş hiyerarşik yapı içerisinde üst kademe olan ve örgütün stratejileri doğrultusunda çalışan profesyonel kişiliği ifade eder. Bu kapsamda örgüt yöneticileri örgütü düzenler, denetler ve örgüt üyelerine rehberlik ederler. Liderlik ise daha farklı bir kavramdır. Her yöneticide liderlik özellikleri bulunmayabilir (Koçer, 2020). Liderlik genellikle kişinin sahip olduğu beceri ve yetkinlikler ile ele alınır (Blagoev & Yordanova, 2015). Bunlar olumlu ve iyimser tutum, sosyal ve duygusal zekâ, yaşam boyu öğrenme yeteneği, sağduyu, cesaret, karar verme becerisi, konu uzmanlığı, değişim yönetimi becerisi, risk alma ve yenilik yapma yeteneği, vizyon ve strateji belirleme yeteneği, azim ve tutarlılık sergileme, etik ve dürüstlük gösterme, etkili iletişim kurma ve daha birçok diğer beceri ve yetkinlikleri barındırma şeklinde sıralanabilir.

İnovasyon ve Liderlik

İnovatif liderlik kavramını incelemeye geçmeden önce liderlik ve inovasyonun kesiştiği noktayı açıklamak gerekmektedir. İnovasyon kavramı dilimize Fransızcadan geçmiş ve bu kavram temelde “yenileşme”, “iyileşme” ve “yenilik” gibi anlamlar taşımaktadır. Bu bölümde inovasyon yerine Türkçe karşılığı olan “yenilik” kavramı kullanılacaktır. Yenilik kavramının icat, tasarım ve yaratıcılık gibi kavramlarla karıştırıldığını da söyleyebiliriz. Yenilik kavramı günümüzde neredeyse her alanda kullanılan bir kavram

olmuştur. Ekonomi, işletme, mühendislik, bilim hatta sosyoloji gibi birçok disiplinde ele alındığı görülmektedir. En çok karşılaşılan alan ise işletme alanıdır. İşletmelerin içinde bulunduğumuz çağda rekabetçiliğini sağlayacak temel unsurlardan biri yenilik olarak görülmektedir (Dursun, 2017). İnovasyon kavramını işletme alanında ilk ele alanlardan birisi 1934 yılında Schumpeter'dir. Schumpeter (1939), buluş (invention) ile yenilik (inovasyon) kavramlarının birinden farklı anlamlar taşıdığını belirtmiştir. Schumpeter, yeniliği, yeni bir şeyin ticari veya endüstriyel olarak hayata geçirilmesi olarak tanımlamış ve yeni bir ürün, hizmet veya üretim yöntemi olarak ifade etmiştir. En yaygın tanımlardan biri olarak ifade edeceğimiz bu tanımın yanı sıra Becker & Whisler (1967)'de yeniliği, işletmelerin misyonları çerçevesinde gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yeni fikirlerin uygulamaya konulması olarak özetlemiştir. Benzer olarak ancak farklı bir bakış açısıyla konuyu ele alan Drucker (1985), yeniliği girişimcilik özelinde değerlendirmiş ve girişimcilerin yeni bir ürün veya hizmet üretmek için mevcut üretimlerinde değişiklik yapmalarını sağlayacak yeni bir fikrin hayata geçirilmesi olarak ifade etmiştir. Günümüzde kabul gören tanımlardan en yaygını ise Oslo Kılavuzunda yer almıştır. Bu kılavuza göre yenilik, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün, hizmet veya süreçlerin ortaya konulması olarak ifade edilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Bu noktada yenilikçi fikrin, bir ürüne, hizmete veya sürece dönüşüp piyasada yer almasını sağlamak için bir yenilikçi bakış açısına veya yenilikçi bakış açısına sahip bir kuruluşa ihtiyaç duyulacağından hareketle insana atıfta bulunmak gerekecektir. Bu nokta, tam olarak yenilik ile liderliğin kesiştiği alan olarak yorumlanabilir. Yani buradan hareketle yeniliğin ortaya çıkarılmasında liderliğin rolünün olabileceği veya ortaya çıkarılan yeniliğin hayata geçirilerek toplumla buluşmasını sağlayacak bir liderliğe ihtiyaç olacağı değerlendirilmesi yapılabilir. Diğer taraftan son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, iş dünyasının baş döndüren dönüşümleri o kadar yoğunudur ki liderlere bu dönüşüme ayak uydurabilecek yeni araçlar gerekebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise liderlerin yeniliğe sarılmalari kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda günümüzde farklı olmayı, farkı ortaya koyabilmeyi ve mevcudun ötesine geçerek durumu iyileştirecek değişimlere öncülük etmeyi sağlayacak yetkinlikte liderlerden bahsetmek kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada ise artık "İnovatif liderlikten" bahsetmek gerekecek ve bu tanıımı derinlemesine ele almamız doğru olacaktır.

İnovatif (Yenilikçi) Liderlik

Liderlik, yönetim ve organizasyon alanında birçok açıdan ele alınmıştır. Araştırmacılar tarafından son zamanlarda ele alınan liderlik konusunda

üzerinde en fazla durulan konulardan biri yenilik üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar, liderliği, örgütlerde yeniliğe etki eden en önemli faktörlerden biri olarak vurgulamaktadır (Cummings ve O'Connell, 1978). Bu çalışmalarda yenilik oluşumunun temel belirleyicileri arasında liderliğin yer aldığına değinilmektedir (Mumford vd., 2002; Zhu vd., 2024). O halde liderliği yeniliğe etki eden önemli bir faktör olarak tüm yönleriyle ele alıp “yenilikçi liderlik” başlığı altında incelemenin doğru bir yaklaşım olacağından hareketle bu bölüm hazırlanmıştır.

Yenilikçi liderlik, liderlik çalışmalarında nispeten yeni bir kavramdır. Yenilikçi liderlik, mevcut sorunları çözmek ve insanların hem şimdiki hem de gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için fikir, yöntem, teknik, süreç, ürün, hizmet veya keşif gibi yeni bir şey ortaya koyma yetkinliğine sahip liderler olarak ifade edilmektedir (Şen & Eren, 2012). Literatürde, yenilikçi liderlik kavramı ele alınırken yaygın olarak geleneksel liderlik özelliklerine değinilmekte ve örgütlerdeki bireylerin girişimlerini teşvik eden, sorumluluklarını açıkça belirleyebilen, işlevsel bir performans sistemi kurabilen ve her zaman kaliteyi ön planda tutan bir yönetim anlayışına sahip oldukları vurgulanmaktadır (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010). Bu geleneksel özelliklerin yanı sıra yenilikçi liderlerin risk yönetim becerileri, meraklı kişilikleri ve cesur olmaları da ön plana çıkan başlıca özellikleri arasında sayılmaktadır. Birçok çalışmada yenilikçi liderlerin karakteristik özellikleri vurgulanmakta ve klasik lider özelliklerinden ayrışan yanlarına temas edilmektedir. Bunlardan birisi örgüt üyelerinin değişen koşullara hızlıca uyum sağlamalarını teşvik etme yeteneğidir (Hammer ve Champy, 1994,). Yenilikçi bir liderin bir diğer özelliği ise sorunlarla yüzleşmek, eleştirileri ele almak ve yenilikçi fikirlere açık olmak için güçlü bir iradeye sahip olmaları şeklinde açıklanmıştır (Mumford vd., 2002). Yenilikçi liderlerin yaratıcı fikirleri uygulama sürecinde zorluklarla ve engellerle karşılaştıklarında kolayca pes etmeyecekleri ve yeniliğe devam etmek için her türlü çabayı gösterecekleri ifade edilerek, onların azimli bir kişiliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır (Ariratana, Ngang & Sirisooksilp, 2019). Öte yandan yenilikçi liderler, belirsizliğe ve değişime karşı kendi görüşleriyle çelişenler de dahil olmak üzere farklı görüşlere her zaman açık kişiler oldukları ifade edilmektedir. Bu açıklık sayesinde, yalnızca yenilikçi fikirler ortaya çıkmakla kalmayacağı, aynı zamanda çalışanların kendi fikirlerini ifade etmelerini de teşvik edeceğine değinilmektedir (Sari, Wardi & Thaib, 2024). Tüm bu özellikler ele alındığında yenilikçi liderlerin yer aldığı örgütlerde zorlukların üstesinden gelinebileceği, eleştirel ve yaratıcı bir düşünme kültürü gelişebileceği anlaşılabılır.

Klasik liderlikten ayrışan bu özellikler göz önüne alındığında yenilikçi liderlerin farklılığı örgütlerde birtakım olumlu sonuçlar ortaya

çıkarabilecektir. Örneğin yenilik süreçlerinde yaşanabilecek muhtemel hatalara ve başarısızlıklara karşı yenilikçi liderlerin hoşgörülü olacağı çıkarılacak sonuçlardan biridir. Çünkü yenilikçi liderler, bir yeniliği ortaya koymadan önce genellikle hoşgörülü ve sabırlı kalarak yapılan deneme yanılmaların yeniliği tetikleyebileceğinin farkındadırlar (Hunter & Cushenbery, 2011). Bir diğer sonuç ise yenilikçi liderlerin ekip üyelerini ufuklarının ötesinde düşünmeye teşvik etmesiyle, yeni fikirlerin kabul ve değer gördüğü bir ortam yaratabilme özelliğine sahip olduğu şeklinde ifade edilebilir (Lyons, 2011). Yenilikçi liderler, ekip üyeleri arasında güçlü bir sinerji oluşmasını teşvik edebilmektedir. Açık iletişimi ve fikir paylaşımını teşvik ederek, yenilikçi liderler etkili ekip çalışmalarına ön ayak olarak daha iyi çözümler üretebilirler (Zhu vd., 2024). Yenilikçi liderler, iş ve pazar ortamındaki değişikliklere daha duyarlı olma eğilimindedirler. Ekiplerini bu değişikliklere hızlıca adapte olmaya motive ederek, en son trendlere ve müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim stratejileri oluşturabilirler (Mumford, Connelly & Gaddis, 2003).

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar ile yenilikçi liderlerin temel bileşenlerini beş faktör altında toplamış ve bu bileşenleri “yaratıcı düşünme”, “yenilikçi olma iradesine sahip olma”, “yenilikçi fikirler için mekanizmalar oluşturma”, “yenilikçi fikirleri uygulama” ve “farklı bakış açılara ve çeşitli risklere katlanabilme” olarak sınıflamışlardır (Zhu vd., 2024; Araratana, Ngang & Sirisooksilp, 2019). Bu beş boyut bir araya geldiğinde yenilikçi liderliğin temel bileşenleri oluşmaktadır. Yenilikçi liderlik konusunda yapılan çoğu ampirik araştırma bu liderlik türünü mevcut liderlik türleri (örneğin, dönüşümsel liderlik, stratejik liderlik, güçlendirici liderlik, karizmatik liderlik vb.) çerçevesinde incelemiştir. Çalışmalarda klasik liderlik türlerinin her ne kadar yenilikçi liderlikle bazı ortak özelliklere sahip olsa da hiçbirisi tipik bir yenilikçi liderin temel özelliklerini tam olarak yansıtmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede yenilikçi liderlerin, yaratıcı, anlayışlı, alışılmışın dışında ve yeniliği sürdürmede ısrarcı olmak şeklinde farklı yönlerinin de olduğu belirtilmektedir.

Yapılan bu çalışmalar çerçevesinde yenilikçi liderlerin başlıca özelliklerini kısaca ele alacak olursak;

Risk yönetimi becerileri; yenilikçi liderler, diğer lider türlerine göre risk yönetiminde daha başarılıdırlar. Soğukkanlı olmaları sayesinde yenilik süreçlerinde karşılaştıkları sorunları mantıklı önlemlerle bertaraf edebilirler.

Meraklı kişilik; yenilikçi liderler, yeni şeyler öğrenmek için her zaman meraklı olurlar ve sürekli araştırırlar. Bilgilerini güncel tutmak için sürekli

okuma ve araştırma içerisindedirler ve bu konuda yeterli motivasyona sahiptirler. Tüm bu yönleri ile astlarını etkileme gücü taşırlar.

Cesur olmaları; yenilikçi liderler, özgüvenleri yüksek olduğu için alanlarındaki fikir çatışmalarından kaçınmazlar. Karşılaştığı çıkmazlar karşısında karar verme yetenekleri gelişmiştir ve sorumluluk alarak örgütlerini ileriye taşımayı başarırlar (Akyürek, 2020).

Ekip üyelerini güçlendirebilmeleri; Yenilikçi liderler, ekipteki her bireye kendini ifade etmesi için alan sağlarlar. İnisiyatif almaya, yeni fikirler geliştirmeye ve ortak bir hedefe ulaşmada sorumluluk almaya teşvik ederler. Hedefin neden önemli olduğunu ve bireysel katkıların hedefe ulaşmaya nasıl yardımcı olabileceğini açıklayarak ekip üyelerini aktif katılım göstermeleri konusunda motive ederler.

Yeni fikirlere değer vermeleri; Yenilikçi liderliğin ayırt edici özelliklerinden birisi de yeni fikirlerin ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını teşvik etmeleridir. Bu liderler, mevcut fikirlerden farklı olsalar bile, tüm fikirlerin saygıyla karşılandığı ve derinlemesine incelendiği bir ortamın varlığını tüm ekibe benimsetebilirler.

İşbirlikçi bir kültür oluşturmaları; Yenilikçi liderler, açık diyaloglar ve iş birliğinin vurgulandığı bir kültürün oluşmasını sağlayabilirler. Böylece ekip üyeleri, en iyi sonuçları kolektif olarak elde etmek için birbirlerini desteklemeyi ve bilgi paylaşımının önemini özümserler.

Yenilikçi liderlerin kişilik özelliklerine değindikten sonra yenilikçi liderlerin amaçlarına da bakmakta fayda vardır. Yenilikçi liderliğin temel amacı, yeniliğe elverişli bir organizasyonel ortam yaratmaktır (Mumford, Connelly & Gaddis, 2003). Bu amaç doğrultusunda yenilikçi liderler, çeşitli liderlik tarzlarında bulunan unsurları etkili bir şekilde kullanarak organizasyon içerisinde yeni fikirlerin geliştirilmesini, bu fikirlerin denenmesini ve kabul gören fikirlerin uygulanmasını teşvik etmekte ve bu süreçleri koordine etmektedirler (Zhu vd., 2024). Yenilikçi liderin bir diğer amacı, kuruluş içinde yenilikçi bir ortam yaratacak doğru tarzda bir liderlik sergilemektir. Yenilikçi liderler bu amaçları doğrultusunda hareket ederken odak noktası, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarından ziyade örgütün bir bütün olarak ihtiyaçlarına odaklanıp bu yönde liderlik etmektir. Yenilikçi lider, bireysel etkilere değil, organizasyonel iklimi daha bütünsel bir yaklaşım benimseyerek organizasyonel dinamiklerin büyük resmine bakmayı amaçlar.

Yenilikçi liderliğin karakteristik özellikleri ve amaçlarına değindikten sonra bu liderlik türünün nasıl ortaya çıktığı konusunu da incelemekte fayda vardır. Yenilikçi liderlik iki ayrı teorinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır

(Hemlin vd., 2013). Bu teorilerden biri “yol-amaç teorisi” olarak bilinir. Yol-amaç teorisi, yenilikçi liderliğin gelişimini etkilemiştir. Yol-amaç teorisi, liderlerin tek bir liderlik tarzına sahip olmayı değil, birkaç farklı tarza sahip olması gerektiğini savunur. Böylece liderler belirli bir durum karşısında en faydalı olacak tarzda yönetim anlayışı sergileyebilirler. Bu teori, bir örgütün yenilik gerçekleştirme için liderde var olması gereken özelliklerin önceden öngörülemediğini ileri sürmektedir. Çünkü her liderin yenilik ortaya çıkarma süreci farklılık gösterebilir ve bu süreçler farklı koşullardan etkilenebilir. Bu teoride bir liderin rolü, çalışanların çabalarını desteklemek ve onların yeni fikirler üretmeleri için en uygun liderlik tarzını sergilemek olarak tanımlanmıştır (Vasan & Przybylo, 2013). Buradan hareketle, yol-amaç teorisine göre, örneğin A departmanındaki personelin çoğunun hizmetkâr liderlik modeli altında daha iyi çalıştığı, B departmanındaki personelin ise karizmatik bir liderlik tarzına daha olumlu tepki verebileceği sonucu çıkarılabilir.

Yenilikçi liderliğin ortaya çıktığı diğer teori ise, yol-amaç teorisinin bir adım ötesine geçen ve onu geliştiren “lider-üye değişim teorisi” olarak bilinmektedir. Lider-üye değişim teorisi, yol-amaç teorisinde belirtilen bir liderin birden fazla liderlik tarzına hakim olması ve gerektiğinde bu tarzlar arasında geçiş yapabileceği savını destekleyerek onu bir adım daha ileri götürmüştür (Jones, McCormick & Dewing, 2012). Bu teoriye göre lider, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının farkında olmalı ve liderlik tarzı seçiminde personelin performansını artıracak şekilde karar verecek yetkinliğe sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu iki teorinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır ve başarılı yenilikçi liderler bunları dikkate alarak bir yol izlerler. Başarılı yenilikçi liderler, ekiplerin veya bireylerin tercih ettiği liderlik tarzını uygulamak yerine, örgüt içinde yenilikçi bir ortam yaratacak doğru liderlik tarzlarının bir kombinasyonunu sergilerler (Hemlin vd., 2013).

Yenilikçi Liderler İle Başarı Mümkün Mü?

Önceden, örgütler oluşturulan stratejiler kapsamında yönetilmekteydi ve bu stratejiler bilinen faktörler dikkate alınarak oluşturulmaktaydı. Oluşturulan stratejiler doğrultusunda liderlerin görevi, mevcut koşullar altında örgütü sorunsuz bir şekilde çalıştırmak için kaynaklar yaratmak ve bu kaynaklar ile örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak yönündeydi (Hage, 1999). Ancak günümüzde artık kurallar değişti. Günümüz iş dünyasında pazarlar, trendler, teknolojiler ve koşullar çok hızlı değişmeye başladı. Artık bir işletmenin başarısı geleceğe hazır olmaya bağlı olmaya başlamış ve bu süreçteki en zor kısım ise gelecek için doğru kararların alınması olmuştur. Bu noktada günümüz koşulları, liderlere çok daha zor sorumluluklar yüklemeye

başlamıştır. Örgütlerin hayatta kalması için liderler değişim ihtiyacını önceden öngörüp bu ihtiyaç doğrultusunda örgütü yönlendirmesi kritik bir konu olmuştur. Bu çerçevede örgütü geleceğe hazırlanmak, iyileştirmek ve geliştirmek için ürünler, hizmetler, iş süreçleri, iş modelleri veya daha başka herhangi örgüt içi konuda yeniliği sağlamak liderlerin asli görevleri haline gelmiştir (Abbas & Asghar 2010). Bu bakımdan örgütlerin hayatta kalabilmeleri için liderlerin gelecekteki eğilimleri öngörebilmeleri ve bu eğilimleri sahip oldukları vizyonlarıyla algılayabilmeleri gerekmektedir (Brenner, 1990). Bu bakış açısıyla yenilikçi liderlerin, hızla değişen eğilimler ve durumlar karşısında örgütlerini hayatta tutmalarının anahtarı konumunda oldukları değerlendirilebilir.

Ancak, liderler için sadece yenilik ihtiyacının farkında olmak tek başına yeterli olmayabilir. Liderlerin yenilik için en uygun yöntemi algılamaları, anlamaları ve ardından harekete geçmeleri de gerekir. Bunun için ise liderler, vizyonları doğrultusunda yetkinliklerini kullanmaları ve yenilikçi yaklaşımlarla değişim için en uygun uygulama yolunu bulmaları gerekir (Bennis & Nanus, 1985). Örneğin daha yüksek stratejik düşünme becerisine sahip liderlerin, bu becerilerden yoksun olanlara göre önemli ölçüde daha fazla yenilikçi çıktılar üretebileceği ifade edilmektedir (O'Connor, 1998). Başka bir açıdan bakıldığında ise daha fazla karar alma kapasitesine sahip liderlerin yenilikçi çıktı üretme performansının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Andrews ve Farris, 1972).

Bu durumda yenilikçi liderler başarılı bir yenilik için neler yapmalıdır sorusu ön plana çıkmaktadır. Yenilikçi liderlerin temel liderlik yetkinliklerine (etkili bir iletişim, yönetim, rehberlik ve yönlendirme vb.) sahip bireyler olmaları gerektiği gibi günümüz koşullarına uygun bir bakış açısına sahip olmaları da kaçınılmaz olacaktır. O halde yenilikçi liderlerin sahip olması gereken genel özellikleri şöyle özetleyebiliriz (Genç ve Yüksel, 2018; Aydın, 2025; Taşgıt & Torun 2016);

- Diğer kişilerin fikirlerine önem vermeli ve yaratıcı düşünme becerilerine sahip olmalı,
- Ast üst ilişkisine odaklanmak yerine şeffaf bir yönetim anlayışıyla takım çalışmasına daha fazla odaklanmalı,
- Trendleri yakından takip edip güncel bilgilere sahip olmalı ve katma değer yaratacak fikirlere yatırım yapmalı,
- Yenilik ortaya koymak için doğru modeli seçebilmeli, risk alarak yenilikten korkmamalı,

- İçinde bulunduğu organizasyonu gerektiğinde yeniden şekillendirmeli (Reorganizasyon)
- Ekip görev dağılımını doğru yapmalı ve doğru ekip üyeleri ile çalışmalı,
- Ekipteki kişileri amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmeli ve onları motive etmeli,
- Güncel teknolojik gelişmeleri (özellikle kendi alanıyla ilgi olanları) yakından takip etmeli,
- Rakiplerinin bugünkü durumunu bilmeli, geçmiş uygulamalarını doğru bir şekilde analiz etmeli ve gelecekte ortaya çıkabilecek durumları tahmin etmeli,
- Yenilikçi çabaları destekleyen bir örgüt kültürünü oluşturmali,

Buradan hareketle bir yenilikçi liderin, bilgi yönetme kapasitesi, örgütsel öğrenme düzeyi, çevresel aktörlerle işbirliği, olaylara çok yönlü bakabilmesi, risk alabilmesi, vizyoner olması, ikna edebilmesi ve çatışmaları etkili bir şekilde çözebilmesi gibi bir takım liderlik özelliklerini barındırması örgütünde başarılı yeniliklerin oluşmasını sağlayabilir. Tabi ki her şeyden önce herhangi bir örgütte yaratıcılık ve yenilikçilik ruhunun gelişmesi için, liderlerin yaratıcılığı teşvik etmedeki rolünün farkında olması gerekir. Liderler, yaratıcılığın gelişmesine elverişli bir ortam yaratacak şekilde örgütü tasarlayarak kurumsal yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edebilirler (Agbor, 2008).

Diğer yandan bir örgütte gerçekleştirilecek yenilik çalışmalarında en önemli hususlardan birisi yenilik sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesidir. Bunun sağlanabilmesi ise ancak yeniliği yöneten liderin vizyonunun kalitesine bağlıdır (Taşgit & Torun 2016). Bu bakımdan bir liderin, yenilik algısının farklı olması, yenilik sürecini etkileyebileceği söylenebilir. Örneğin risk almaktan çekinen bir lider, yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmekte geç kalabilir ve bu durum zamanında ve etkili bir yeniliğin oluşmasını engelleyebilir (Gliddon, 2006). Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri gerçekleştirdikleri yenilikler sonucunda katma değeri yüksek ürün veya hizmetler üretmeleri ile orantılı olduğu söylenebilir. Herkesin bildiği ve bir zamanların en büyük teknoloji şirketlerinden olan NOKIA'nın iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri yakalayamaması ve yeniliklerde gecikmesi kendi sonuna neden olmuştur. Bugün hayatta olan büyük şirketlere bakıldığında neredeyse her yeni ürününde bir yenilik barındırmaktadır. Sadece teknoloji şirketleri değil her sektörde yenilik kaçınılmaz olmaya başlamıştır. Turizm, gıda, tarım, enerji, sağlık gibi diğer sektörlerde de yenilik yapılmadığında

veya yenilikler doğru yönetilmediğinde şirketlerin hayatta kalabilmesi mümkün görünmemektedir.

Liderliğin yenilikçilik üzerinde etkilerinin olduğu birçok araştırmada ele alınmıştır. Hunter & Cushenbery (2011), bu konuda yapılan araştırmaları ele aldığı çalışmasında liderliğin yenilikçilik üzerinde dolaylı ve doğrudan etkilerinin olacağını belirterek bu etkileri şöyle sıralamıştır;

Liderliğin Yenilik Üzerindeki Dolaylı Etkileri

Rol model olma; sosyal öğrenme teorisi olarak bilinen teoriye göre, başkalarının davranışlarını izleyerek davranışlarımızı nasıl şekillendirebileceğimizi öğrenebiliriz (Bandura, 1977). Bir örgütte, liderler genellikle rol model olurlar ve uygun davranışın ne olduğuna dair takipçilerine yol gösterirler. Liderler örgüt içerisinde etkili pozisyonlarda oldukları için astları onların davranışlarını dikkatle takip ederler ve liderlerinin yaptıklarını bir rehber olarak kullanırlar. Örneğin risk alan ve alışılmadık şekilde hareket eden liderler, bu davranışların aslında kabul edilebilir olduğunun mesajını vererek, astlarının bu tür davranışlarda bulunma olasılığını artırır. Araştırmalar, alışılmışın dışında davranan liderlerin daha güçlü rol model olarak görüldüğünü ve bu sayede astlarının yenilikçi performansını artırdığını göstermektedir (Görker & Erdil, 2018)

Ödüller ve değer verme; liderler, fikirlere değer vererek ve ödüllendirerek çalışan davranışlarını şekillendirebilirler. Bu yöntemi kullanan örgütlerde klasik performansa dayalı teşvik sistemi zaten yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında liderler, ekonomik koşulları da göz önüne alarak performans sonucu finansal başarı elde edemeseler bile yenilikçi fikirleri takdir etmeli ve ödüllendirmelidir. Çünkü birçok başarılı örgüt, risk almanın aslında değerli olduğunu ve uzun vadede yenilik hedefleri için elzem olduğunu bildiklerinden çoğu zaman başarısızlıkları bile takdir ederler. Örneğin Hewlett Packard şirketinde, Ar-Ge ekiplerindeki en büyük başarısızlığa bile hatırı sayılır bir parasal ödül verdiği görülmektedir (Hunter & Cushenbery, 2011). Bu bağlamda başarı için liderlerin, yenilikçi çalışmaları motive etmede performansa dayalı ödüllendirme sistemleriyle birlikte farklı teşvik sistemlerine de sahip olmaları gerektiği değerlendirilebilir.

İşe alım ve ekip kompozisyonu; liderlerin yenilik gerçekleştirmek için başvurduğu üçüncü dolaylı yol ise ekiplerin oluşturulma stratejisidir. Yenilikler oluşturmak için yenilikçi özelliklere sahip ve yaratıcı çalışanlardan oluşan ekipler kurmak veya bu özellikte yeni çalışanlar işe almak pratikte yenilik süreçlerine katkı sağlayacaktır. Örgütler yaratıcı çalışanları işe aldığında mevcutta üretim programında olmayan yeni ürünler veya hizmetler

geliştirebilirler. Yani hangi projede çalışacağına bakmadan yaratıcı iş gücü istihdamı sağlamak yenilik süreçlerine ilerde katkı sağlayabilir. Google, hangi projede çalışacaklarına dair bir planı olmadan tamamen liderinin ön görüşü ile ses tanıma mühendislerinden oluşan bir ekibi işe almış ve bu ekip hızla büyüyen akıllı telefon pazarında kullanılan yeni ses tanıma yazılımlarının geliştirilmesinde önemli katkı sağlamıştır (Hunter & Cushenbery, 2011).

Liderlerin çalışan seçimindeki önemli hususlardan birisi de, liderin bir ekibe hangi çalışanı yerleştireceğine doğru karar vermesidir. Bu konuda atılacak doğru adımlar yeniliklerle sonuçlanabilir. Örneğin bir proje ekibinde çok fazla çalışan bulunması, bireyler arasındaki fikir alışverişini sınırlayabilir. Benzer şekilde çok az çalışan bulunması sinerjiden yoksun kalınmasına ve yenilikçi çalışmalar için gerekli uzmanlıktan mahrum kalınmasına neden olabilir (Güngör & Özbey, 2022). Ekip üye sayısı kadar ekipte yer alan çalışanların uzmanlık alanları da yenilikçi çıktıları şekillendirebilir. Buna bir örnek olarak, Nissan şirketi verilebilir. Bu şirkette satış ve pazarlama personelinin Ar-Ge personeli ile entegre edilmesinin genel yenilikçiliği geliştirdiği ifade edilmektedir (Hirschberg, 1999). Özetle, ekiplerin yönetilebilir büyüklükte olması ve yenilikçi süreçlerde çeşitli becerilere sahip bireylerin ekipte yer alması gerektiği değerlendirilebilir.

Yenilik için bir iklim oluşturmak; yenilikçilik ikliminin yaratıcı ve yenilikçi başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Laforet, 2016). Bu nedenle liderler, çalışanların yenilikçi çabalarının desteklediğini düşündükleri bir ortam oluşturmaları gerekir (Yıldız, Aslan & Çiğdem, 2017). Buna örnek olarak yine Google şirketinde gerçekleştirilen bir uygulama verilebilir. Google çalışanlarına haftada bir güne kadar istedikleri projeler üzerinde çalışma izni vermiş ve bu uygulama oldukça başarılı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Google'ın e-posta programı "Gmail" uygulamasının ortaya çıkmasına bu yöntem katkı sağlamıştır (Hunter & Cushenbery, 2011).

Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Doğrudan Etkileri

Liderler, yenilikçilik üzerinde yukarıda açıklanan dolaylı yöntemler ile etki edebilirler. Ancak bunlar tek başına yeterli olmayabilir. Liderin kendisi de bu sürece doğrudan katkı sağlaması gerekebilir. Yani liderler, yenilik sürecinde hangi yeniliklerin ortaya çıkarılacağına, hangi ürün veya hizmetlerin üretilmesine karar verme noktasında doğrudan etkili olacaklardır. Bu çerçevede liderlerin yenilik sürecine doğrudan etkilerini beş başlık altında toplamak mümkündür (Hunter & Cushenbery, 2011).

Yaratıcı girdi ve fikir önerisi; Yenilikçi liderler genellikle yenilikçi fikirleri ortaya çıkaran olmaktan ziyade yenilikçilik özelliği olan çalışanlarının yöneticileri olarak tasvir edilirler. Ancak bunun aksine olan görüşler de mevcuttur. Liderlerin yalnızca yenilikçi düşüncenin yöneticileri değil, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin üreticileri oldukları da bilinmektedir (Akyürek, 2020). Bu görüşün arka planında aslında birçok yenilikçi liderin daha önce kendi girişimcilik öyküsünün olduğu yatmaktadır. Yenilikçi liderlerin meraklı kişilik özellikleri ve yenilik konusundaki içsel motivasyonları ile başardıkları önceki deneyimleri, onların başkalarının yenilikçiliğine rehberlik etmeleri için gereken yetkinliğin kaynağını oluşturmaktadır. Liderler bu tecrübeleri ile kendileri fikir geliştirerek yeniliğe yön verebileceği gibi başkalarının fikirler geliştirmesine ve yeniliğe yön vermesine de katkı sağlayabilirler (Mumford, Connelly & Gaddis, 2003).

Vizyon ve strateji; Yenilikçi liderlerin mevcut vizyonları, onları yenilikçiliği yönlendirme, fırsatları değerlendirebilme ve karşılaşılan sorunlar karşısında çözümler üretme konusunda yetenekli kılmaktadır (West, 2002). Başka bir ifadeyle, yenilikçi liderlerin ikna edici özellikleri ve mantıklı stratejiler geliştirme becerisine sahip olmalarından dolayı yenilikçilik konusunda diğer liderlere göre daha üstün performans gösterebilirler (Rodan, 2002). Ancak stratejilerini çok açıkça gösteren ve bunda ısrarlı olan liderler yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını da sınırlayabilir. Burada önemli olan nokta, liderlerin çalışanlara genel hedeflere ulaşma konusunda dengeli bir düzeyde yönlendirici olmalarıdır. Liderlerin dikkat etmesi gereken husus, çalışanların yenilikler keşfetme özgürlüğünü kısıtlayacak kadar ısrarlı bir strateji ile yönlendirme yapmamaları ve gerektiğinde fırsatı görüp stratejilerinde değişikliğe gidebilmeleridir (Mumford vd., 2002).

Kaynak tahsisi; Kaynaklar, yenilikçi projelerin başarısında veya başarısızlığında önemli bir rol oynar. Kaynakların sadece varlığı değil sürdürülebilirliği de proje başarısı için kritik olarak görülmektedir (Klein, Conn & Sorra, 2001). Kaynaklar, örgütlerin çeşitli fikirleri hayata geçirmesine doğrudan katkı sağlayabilir. Kaynaklar denilince sadece maddi kaynaklar düşünülmemelidir. İnsan kaynakları da bir örgütün fikirlerini hayata geçirmesinde önemli bir kaynaktır. Bu noktada yenilikçi liderlerin varlığı örgüt için hayati bir kaynak olarak görülebilir. Ayrıca yenilikçi liderlerin diğer kaynakları hangi projelere tahsis edeceği konusundaki kararları göz önüne alındığında liderin yenilik süreçlerine doğrudan katkısı olacağı daha iyi anlaşılabilir. Dolayısıyla, liderin görevlerinden birisi de hangi projelere kaynak desteği verileceği veya verilmeyeceğini belirlemektir. Bu noktada yenilikçi liderler kaynak tahsisinde kritik rol oynarlar. Örneğin yüksek riskli projelerde biraz risk alarak makul düzeyde kaynak tahsis edebilir ve yeniliğin

ortaya çıkma durumu gibi hususlara bakarak kaynak tahsisine devam etme gibi bir strateji uygulayabilirler.

Karar verme; Bir liderin yenilik konusunda belki de en doğrudan katkısı, hangi projelerin gerçekleştirileceği ve hangilerinden vazgeçileceğine karar vermesidir. Bu karar ile birlikte yenilikçi çalışmalar sonucunda ortaya çıkan çıktıların topluma sunulup sunulmayacağı konusunda da yine son karar genellikle liderlerin sorumluluğundadır (Hunter & Cushenbery, 2011). Yenilikçi liderler yenilikçi çalışmalar sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler. Bu noktada hatasız karar verebilmek de her lider için zor olabilir. Bu noktada liderlerin bir çıktının başarılı olup olmayacağını öngörmesi için kendi tecrübelerine güvenmesi kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, Apple'ın ürünü olan iPad'in piyasaya sürülmesi süreci ele alındığında birçok kişi başarısız olacağını düşünmüştür. Ürün satışlarına ilişkin en iyimser tahminler 7 milyon civarında olmuştur. Ancak Apple'ın lideri Steve Jobs çok daha büyük bir başarı öngörmüştür. 17 milyon adetlik satış rakamına ulaşan Steve Jobs, birçok kişinin gözden kaçırdığı sonuçları öngörme yeteneğini böylece kanıtlamıştır. Bu konuda bir diğer husus ise sadece yenilikçi fikirler üretmek ve bunu hayata geçirmek için gerekli kararları almanın yeterli olmayacağıdır. Yeniliğin hayata geçirilebilmesi için örgütün kapasitesinin de olması gerekir (Mumford vd., 2007). Örneğin tablet üretim fikri bir otomobil üreticisi tarafından da bulunabilir ancak bunu tasarlamak, üretmek, geliştirmek ve pazarlamak ayrı bir organizasyonel kapasite gerektirecektir.

Özet olarak bir örgütte yalnızca yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması başarılı bir yeniliği garanti etmeyecektir. Liderlerin vizyonları, stratejileri, kaynak tahsisleri, kararları, uzmanlığı gibi birçok faktör başarıyı etkileyebilmektedir.

Yaratıcılık

Yaratıcı liderlik konusuna geçmeden önce yaratıcılık kavramına kısaca değinmekte fayda vardır. Etimolojik olarak yaratıcılık, “yapmak, üretmek” anlamına gelen Latince katılımcı “creare”den türemiştir ve aynı zamanda “ortaya çıkmak” veya “büyümek” anlamına gelen “crescere” ile de ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Kampylis & Valtanen, 2010). Yaratıcılığın tanımı konusunda literatürde fikir birliği olmamakla birlikte, bu çok yönlü yapının bireyin bilgi birikimiyle hayal gücünü sentezleyerek somut çıktılar üretmesiyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Yılmaz vd., 2023). Yaratıcılık, bireylerin karşılaştıkları sorunlara alışılmışın dışında (yenilikçi) çözümler geliştirmelerini sağlayan çok boyutlu bir zihinsel süreçtir. Bu süreç, sadece yenilik üretmeyi değil, aynı zamanda eleştirel düşünme, sezgi, gözlem, hipotez kurma ve değerlendirme gibi bilişsel becerilerin bir arada kullanımını da

kapsar (DeSchryver & Yadav, 2015). Yaratıcılık ile ilgili birçok tanım olmakla beraber, bu kavram için ifade edebilecek tek bir tanım bulunmamaktadır. Çünkü yaratıcılık, insanların çok çeşitli eğitim, sosyal yaşam gibi çeşitli deneyimlerinden etkilenmekte ve çeşitli alanlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Selçuk, 2022). Bu bağlamda en kabul gören tanımı, bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak ifade etmek mümkündür (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Bu tanımdan hareketle, bir fikrin yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için fikirlerin hem yeni olması hem de kısa veya uzun vadede kuruluşlar için değer yaratma potansiyeline sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. O halde yaratıcılığın temelinde yaratıcı fikirlerin yattığından hareketle, yaratıcılığın çıkış noktasının aslında hayal gücü olduğunu ifade etmek mümkün olacaktır. Yaratıcılık, yeniliğin başlangıç noktası olarak ele alındığında ise tüm yeniliklerin aslında yaratıcı bir fikirlerle başladığı ifade edilebilir. Bu çerçevede bakıldığında yaratıcılık ve yenilik süreçlerinin tüm aşamalarının aslında bireyler tarafından başlatacağı, katkıda bulunacağı veya geliştireceği sonucuna ulaşılabilir (Pinchot, 1985). Bu bağlamda bireylerin yaratıcı düşünceleri sonucunda ortaya çıkardığı fikirleri, yaratıcılık ve yeniliğin temelini oluşturduğu ifade edilebilir.

Yaratıcılığın temelinde bireylerin yaratıcı düşüncesi yattığına göre yaratıcı düşünceyi ortaya çıkaran unsurların neler olduğu konusu da ele alınmalıdır. Bu noktadan bakıldığında araştırmalar özellikle eleştirel düşünme becerilerinin yaratıcılığı beslediğini belirtmektedir (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010). Araştırmalarda eleştirel düşünme becerilerinin yaratıcı düşünce için vazgeçilmez bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir (Cooper, 1990; Amabile, 1998). Ayrıca yaratıcı düşünme, sadece bireysel bir beceri değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal düzeyde dönüşümü mümkün kılan stratejik bir yetkinliktir. Yaratıcı düşüncenin ileriye dönük düşünme, gelecekteki gelişmeleri tahmin etme ve ekiptekilerin önerilerini değerlendirerek yeni fikirleri tanıma gibi bilişsel süreçleri de kapsadığı belirtilmektedir (Mumford vd., 2002). Bu çerçevede bakıldığında birey, sahip olduğu bilgiyi farklı açılardan yeniden yorumlayarak yeni ürün, süreç ya da hizmetler geliştirme kapasitesine ulaşabilir. Ancak fikirlerin yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için hem yeniliğin hem de yararlılığın mevcut olması gerektiği göz önünde alınmalıdır (George, 2007). Çünkü abartılı ve gerçekleştirilmesi imkansız fikirler de yaratıcı olarak görülebilir, ancak bir fikrin yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için bir kuruluşta yararlı veya değer yaratma potansiyeline sahip olması ve yeniliğe dönüşebilmesi de gerekir.

Yaratıcı düşünme ile başlayan ve yenilik ile devam eden bu süreçte yaratıcılık sürecinin “hazırlık”, “kuluçka”, “aydınlanma” ve “doğrulama” şeklinde aşamalardan oluştuğunu belirten araştırmalar mevcuttur (Wallas,

1926). Koestler (1981), yaratıcılığı farklı bir bakış açısıyla ele almış ve aslında üç aşamadan oluştuğunu öne sürmüştür. Koestler'e göre bu kavram "Mantıksal aşama", "Sezgisel aşama" ve "Kritik aşama" olarak üç evreden oluşmaktadır. Mantıksal aşama, ortaya konulan sorunun tanımlandığı aşama olarak ifade edilmiş ve bu sorunun çözümü için gerekli kaynakların ve yol haritasının çıkarıldığı bir süreç olarak ele alınmıştır. Sezgisel aşamada ise ilk aşamada ortaya konulan kaynaklar ve yol haritası doğrultusunda elde edilen bilgiler analiz edilir ve tanımlanan sorunun çözümünü bulmak için içselleştirilir. Bu aşamanın, Wallas'ın modelinde yer alan ikinci ve üçüncü aşamaları kapsadığı söylenebilir. Kritik aşamada ise önceki aşamalarda yapılan çalışmalar değerlendirilir ve çözümün ortaya çıkıp çıkmayacağını görmek için tekrar kontrol edilir. Tüm bu modellerin evreleri araştırmacılar tarafından genel olarak kabul görmüş olsa da doğrusal olarak ifade edilmiş olması ve katı sıralanış özellikleri eleştirilmektedir. Bu eleştiriler aslında hem yaratıcılık hem de yenilik süreçlerinin aslında karmaşık, tekrar eden ve kısmen eş zamanlı çabalar olarak görülmesi gerektiğinden yola çıkarak ifade edilmektedir (Cooper, 1990).

Yaratıcılık konusunda yapılan araştırmaların yaratıcılığın ortaya çıkmasındaki önemli faktörlerden birinin bireylerin içsel süreçleri (içsel motivasyonu) olduğuna dikkat çekilmektedir (Amabile, 1988; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). İçsel motivasyon, iş görevlerini yerine getirme konusunda bireyin duyduğu hazdan ortaya çıkar ve yaratıcı fikirler geliştirmek de dahil olmak üzere tüm iş süreçlerinde kendini gösterebilir (Amabile, 1996). Tüm bu araştırmalar göz önüne alındığında aslında özetle yaratıcılığın temelde üç bileşenden oluştuğu söylenebilir (Amabile, 1988). Bunlar;

- **Uzmanlık:** Bilgi, uzmanlık, teknik beceriler, zeka ve yeteneği içerir.
- **Yaratıcı düşünce:** Sorunları farklı bakış açıları ile ele almak için farklı düşünme biçimlerinin uygulanması şeklinde özetlenebilir.
- **Motivasyon:** Kendini gerçekleştirme veya kendini geliştirmek için bireyde bulunması gereken istek olarak kısaca ifade edilebilir.

Yaratıcı Liderlik

Kültür, strateji, teknoloji ve diğer yönetim araçları 21. yüzyılda örgütler için önemli olduğu kadar, yaratıcılık ve yenilikçilik de birçok sektörde kurumsal başarıyı sağlamada hayati önem taşımaya başlamıştır. Bu unsurlardan yaratıcılığın, günümüzün dinamik olarak değişen ortamında örgütlerin kendi üyeleri ve çok çeşitli paydaşları için kalıcı değerler yaratabilecekleri kritik bir araç olduğu söylenebilir (Amabile, 1998). Ancak, yaratıcılığın ortaya çıkması için liderlerin bunu teşvik eden stratejileri aktif

olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu stratejileri uygulayabilen liderler, örgütü için yenilenmeye elverişli bir ortam oluşturmaya, yeniliği teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmaya ve örgütün rekabetçi kalabilmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle liderlik, kurumsal yaratıcılık ve yenilikçiliğin katalizörü ve kaynağıdır (Agbor, 2008). Birçok örgütün mevcut stratejileri, teknolojileri ve kültürleri rekabet avantajı açısından önemli olsa da liderlik rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Samen, 2008). Çünkü liderler genellikle örgütte neler olacağına karar veren, vizyonu belirleyen, yaratıcılığı teşvik eden ve örgütü ivmelendirerek başarıyı getiren kişi olarak görülebilir.

O halde konuyla paralel olarak liderler için yaratıcılığın ne anlam ifade ettiğine bakmak gerekir. Yaratıcılık üzerine yapılan araştırmalardan yaratıcılığın doğasını yansıtan kesin bir teoriye ulaşılmasının oldukça zor olduğu ifade edilmektedir (George, 2007). Çünkü her geçen gün yapılan yeni araştırmalar, yaratıcılığın farklı bir yönünü ortaya çıkarmakta ve yaratıcılığa öncekilerden tamamen farklı bir bakış açısıyla yaklaşılarak yeni bir tartışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle, örgütlerde yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde yaratıcılığa etki eden faktörler üzerinde son dönemde oldukça fazla durulduğu görülmektedir. Ancak bu bölümde yaratıcılığın ortaya çıkışı veya yaratıcılığa etki eden faktörlerden ziyade mevcut durumda yaratıcı özellikte olan liderlerin karakteristik özellikleri ve yenilikçilik üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

Bilimsel çalışmalarda özellikle liderlerin yaratıcılığı teşvik etmek için neler yaptıkları veya yapabilecekleri konusu sık sık ele alınırken, diğer yandan liderlerin nasıl istemeden yaratıcılığı engelledikleri konusu da çok sık ele alınmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde liderlerin, yenilik ortaya çıkarma yollarından birinin yaratıcı fikirlerin oluşması ve uygulamaya konulmasını teşvik eden bir ortam yaratmaları gerektiğidir. Örneğin örgütlerin yaratıcılığı engelleyen veya teşvik eden faktörlerinin neler olduğuna yönelik Amabile ve Pratt (2016), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, teşvik eden faktörlerin en önemlisinin örgüt iklimi olduğu ve bu iklimi oluşturmada da liderlerin yaklaşımlarının belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada liderlerin, yaratıcılığın gelişmesine elverişli bir ortam yaratacak şekilde örgütü tasarlaması gerektiği ve böylece kurumsal yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik ederek başarıya ulaşabileceği belirtilmektedir (Agbor, 2008). Benzer bir çalışmada ise yaratıcılığı teşvik eden bir örgütsel iklim oluşturulabilmesi için liderlerin, her çalışanın fikir ve bakış açısına saygı duyması, değer vermesi ve çalışanların yaratıcı fikirlerinden yararlanarak bunları örgüt için kullanmalarına izin vermesi gerektiği belirtilmektedir (Samen, 2008).

Liderlik en genel anlamıyla, bireyleri belirli hedeflere yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Ada, 2018). Yaratıcı liderlik ise bu klasik liderlik anlayışının ötesine geçerek mevcut yapılarla yetinmeyen, yenilikçi düşünmeyi teşvik eden, vizyoner ve dönüşüm odaklı liderlik biçimi olarak kısaca özetlenebilir (Akyürek, 2020). Yaratıcı Liderlik Merkezi (CCL), başkanı Peter L. Richardson, yaratıcı liderlik kavramını “başarı kapasitesini hayal edilen sınırların ötesine taşıyan kişi” biçiminde tanımlamaktadır (Datar, Garvin & Knoop, 2008). Başarı ile lider arasındaki ilişki birçok araştırmada ele alınmıştır. Örneğin Gruban (2003), çalışmasında liderlerin yetkinliklerinin kurumsal başarı ve değişimle büyük bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Benzer olarak Dunham ve Freeman (2000), yaratıcı liderlerin yaratıcılık ve yenilik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, yaratıcı girişimleri desteklemede önemli bir rol oynadıkları ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesinde aktif olarak yer aldıklarını belirtmiştir. Paralel olarak Sohmen (2015), yaratıcı liderliğin örgütün vizyonunu beslediğini, yeni fikirlerin doğmasına aracılık ettiğini, yenilikçi yöntemler ve çıktılar üretilmesinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Tüm bu araştırmaların özünde, yaratıcı liderliğin, örgütlerin değişimini ve yenilikçiliğini teşvik eden bir katalizör olduğu yatmaktadır.

Yaratıcı lider, örgüt içinde sadece değişimi yönetmekle kalmaz, aynı zamanda değişimi başlatan, sürdüren ve yaygınlaştıran kişidir. Bu yönüyle yaratıcı liderlik, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarken, örgütün yenilik kültürünü de besler. Marşap’a (1999) göre bu süreç, sadece bireysel çaba ile değil, etkili bir liderlik ve yönetim mekanizmasıyla mümkün hale gelebilir. Cummings ve O’Connell’in (1978), örgütsel yeniliğin sürdürülebilirliği için liderin hem stratejik hem de yapısal dönüşümleri destekleyici bir rol üstlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu liderlik biçimi, değişime direnç yerine uyum ve dönüşüm motivasyonunu öne çıkarır. Bu bağlamda yaratıcı liderlerin, uzman olmaları, takipçileri için yaratıcı bir rol modeli olmaları ve çalışanların yaratıcılığını kolaylaştırmak için farklı yönetim taktikleri kullanmaları gerektiği ifade edilebilir (Mumford vd., 2002). Yaratıcı liderliğin tüm bu yönlerini ele alarak yaratıcı liderliği gruplara ayıran araştırmacılar da bulunmaktadır. Örneğin Sternberg, Kaufman ve Pretz (2003), üç çeşit yaratıcı liderler olduğunu belirterek, bunlardan ilkinin mevcut durumları, değerleri kabul edip onları geliştirmek üzere çalışan liderler, ikincisinin mevcut durumları reddederek onları değiştirmek için çalışan liderler ve üçüncüsünün mevcut durumları kabul edip onları optimize eden ve yeni değerler ortaya çıkaran liderler olarak ifade etmiştir.

Sonuç olarak, yaratıcı liderlik kavramı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değişimin ve gelişimin anahtarı olarak öne çıkmaktadır. Bilgi çağının

dinamik yapısı içerisinde liderlerin yalnızca karar verici değil; aynı zamanda ilham verici, dönüştürücü ve vizyoner bireyler olması beklenmektedir. Bu nedenle yaratıcı liderliğin yalnızca bireysel bir beceri değil; aynı zamanda stratejik bir yönetim yaklaşımı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Genel olarak, yaratıcı liderlerin şu konularda farkındalıklarının olması gerekir: liderlik stilleri ve algıları; farklı kültürleri anlama; bireysel ve ekip motivasyonları; ekip üyelerinin becerileri ve yaratıcılık düzeyleri; değişimi yönetme becerileri; iletişim stilleri; dinleme becerileri; karar verme becerileri ve kişisel etik (Ackoff ve Greenberg, 2008). Bu tür liderler, ekipleri başarıyla kurmak, hedeflere ulaşmak ve risklerden kaçınmak için uygun beceri ve görevleri bir araya getirmelidir. Bilginin salt tüketicisi değil, yaratıcısı olmaya çalışmalıdırlar. Bu konularda başarılı olabilmeleri için de liderlerin esnek olmaları, yaratıcı ve etkili çözümler bulma yeteneğine sahip olmaları gerektir (Sohmen, 2015). Özetle, yaratıcı liderler kurumsal vizyon geliştirir, sorunlara hızla odaklanır ve yenilikçi fikir üretimiyle öne çıkarlar. Yaratıcı liderler, yaratıcı problem çözme becerilerini kullanarak yenilikçi bir kurumsal kültür oluşturmaya ve bunu örgüt içinde yaymaya çalışan kişiler olarak görülürler.

Yaratıcılık ve Yenilik Arasındaki Farklar

Yaratıcılık ve yenilik kavramları birbirleriyle ilişkili olsa da, araştırmacılar tarafından birbirlerinden ayrılmıştır. Bazı araştırmacılar yaratıcılığın yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi, yeniliği ise yaratıcı fikirlerin gerçek uygulamalara başarılı bir şekilde dönüşmesi olduğunu ileri sürmüştür (Amabile & Khaire, 2008; Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010; Garud, Tuertscher & Van de Ven, 2013). Bu kısa tanımlamaya paralel olarak Axtell vd., (2000), yaratıcılığın, bir örgüt için çeşitli yenilik türleri oluşturmada değer yaratabilecek potansiyelde olan temel bir bileşen olabileceğine dikkat çekerek bu bileşenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında başkalarının katılımını sağlamak için gerçekleştirilen sosyal bir süreç olduğu ve yeniliği teşvik edebileceğini belirtmektedir. Yeniliğin ise, yenilikçi fikirlerin icadı, geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerini içerdiği bilinmektedir (Garud vd., 2013).

Araştırmacılar bu kavramların farkını ortaya koymakla birlikte her iki kavramın aslında yenilik süreci ile ilgili olduğunu ve yenilik sürecini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Haner'e göre (2005), yaratıcılık ve yenilikçilik farklı kavramlar olmasına rağmen ortak kalıplara sahiptirler. Yaratıcılık ve yenilikçilik aynı şey olmamasına rağmen her ikisi de yenilik sürecinin vazgeçilmez birer unsurunu oluşturur. Benzer şekilde Agbor'a göre (2008), örgütlerin sürekli yenilik yapabilmeleri için liderlerin yenilenmeye elverişli bir ortam oluşturmaları ve yaratıcılığı teşvik eden bir kurumsal

kültür oluşturmaları gerektiğini ifade ederek yaratıcılığın yeniliği beslediğini vurgulamıştır. Yaratıcılık fikir üretimine, yenilik ise fikir uygulamasına odaklandığı için yaratıcılık sıklıkla yeniliğin ilk adımı olarak görülür (Rank, Pace & Frese, 2004). Gilson & Litchfield (2016), fikirlerin, yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantı noktasında olduğunu belirterek yaratıcılık ve yeniliğin kesiştiği noktada fikirlerin yer aldığını ifade etmiştir. Ancak fikirler ile ortaya çıkan yaratıcılığın yalnızca yenilik süreçlerinin erken aşamalarında değil, aynı zamanda yenilik sürecinin döngüsel ve tekrarlayan süreci boyunca gerçekleştiğini de unutmamak gerekir (Tang, 2017).

Anderson v.d. (2004), yaratıcılık ve yenilik arasında iki temel fark olduğunu belirtmiştir. İlk olarak yaratıcılığın yalnızca yaratıcı fikirlerin üretilmesi sürecini kapsadığını, her yaratıcı fikrin uygulanmasının veya hayata geçirilmesinin gerekmediğini belirterek, yenilik ile arasındaki farkı ifade etmiştir. Çünkü yeniliklerde, yeni veya geliştirilmiş ürün, hizmet veya süreçlerin uygulanması söz konusudur. Bu nedenle, uygulama veya hayata geçirme yeniliğin yaratıcılıktan ayıran doğal bir bileşendir. İkinci olarak ise yenilik, fayda kavramına atıfta bulunurken, yaratıcılık için bunun her zaman geçerli olmadığını belirtmiştir. Her yaratıcı fikrin mutlaka bir faydaya dönüşmesi beklenmemektedir. Ama yeniliklerin mutlaka bir fayda sağladığı söylenebilir (George, 2007).

Bu bağlamda yaratıcılığın aslında yeni fikirlerin üretilmesi aşamasında ortaya konulan bir olgu olduğu ve yeniliği beslediği, yeniliğin ise fayda sağlayan çıktılar üretme süreci olduğu daha kısa ve açık bir şekilde ifade edilebilir.

Kaynakça

- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership. Master's Thesis in Industrial Engineering and Management.
- Ada, B. D. (2018). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 258-279.
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of strategic leadership*, 1(1), 39-45.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi*, 36(3), 48-51.
- Amabile, T. M. ve Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 185-200.
- Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(2), 311-318.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 265-285.
- Aydın, (2025). Yenilikçi liderlik. *21.Yüzyılda Eğitim: Öğretmenlikten Liderliğe, Dijital Çağdan Hayat Boyu Öğrenmeye Küresel Trendler içinde* (Ed. Gökay, E.), BİDGE Yayınları, Ankara.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. (84), 191-215.

- Becker, S. W., & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The Journal of Business*, 40(4), 462-469.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leaders: the strategies for taking charge. New York: Haper and Row, 24(4), 503-508.
- Blagoev, D., & Yordanova, Z. (2015). Company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 2(4), 5-16.
- Brenner, R. (1990). Rivalry: In business, science, among nations. Cambridge University Press.
- Carmeli, A., Gelbard, R. & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339-349.
- Cooper, R.G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54.
- Cummings, L. L. ve O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), 33-50.
- Çavdar, E., & Zerdali, N. (2020). Farklı mamul grupları için kalite boyutları önem değerlendirmesi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 222-233.
- Datar, S, M., Garvin, D.A. ve Knoop, C-I.(2008). The Center for Creative Leadership. *Harvard Business School*, 9-308-013.
- DeSchryver, M. D., & Yadav, A. (2015). Creative and computational thinking in the context of new literacies: Working with teachers to scaffold complex technology-mediated approaches to teaching and learning. *Journal of Technology and Teacher Education*, 411-431.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Durmuş, G., & Aksoy, A. (2025). Dönüşümcü liderlik odağında iki kahraman mukayesesi: odysseus ve oğuz kağan. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(1), 114-142.
- Dursun, Ö. O. (2017). İnovasyon üzerine kavramsal bir inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 1(1), 12-17.
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.
- Genç, K. Y., & Yüksel, M. (2018). Liderlik ve İnovasyon. In SETSCI-Conference Proceedings (3), 342-345.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management annals*, 1(1), 439-477.
- Gilson, L. L., & Litchfield, R. C. (2016). Idea collections: a link between creativity and innovation. *Innovation*, 19(1), 80-85.

- Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique. The Pennsylvania State University.
- Görker, N., & Erdil, O. (2018). İnovasyon sürecinde örgütü girişimsel ve öğrenme odaklılığa yönlendirmede dönüştürücü liderlik tarzının etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 115-129.
- Gruban, B. (2003). Competence: moda, ki traja že štiri desetletja. *Finance*, 168, 5-19.
- Güngör, B. & Özbey, K. Y. (2022). Takım Çalışması ve Takım Yönetimi. *Dijitalleşen Dünyada Yönetişel Yaklaşımlar* içinde Korkmaz (Ed.). Gazi Kitabevi.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25(1), 597-622.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business.
- Haner, U. E. (2005). Spaces for creativity and innovation in two established organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 288-298.
- Hemlin, S., Allwood, C. M., Martin, B. R., & Mumford, M. D. (2013). Creativity and leadership in science, technology, and innovation . New York, NY: Routledge.
- Hirschberg, J. (1999). The creative priority: Putting innovation to work in your business. New York.
- House, R. J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA.
- Hunter, S. T., & Cushman, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
- Jones, T., McCormick, D., & Dewing, C. (2012). Growth champions: The battle for sustained innovation leadership: the growth agenda. Hoboken, NJ: Wiley
- Kampylis, P. G., & Valtanen, J. (2010). Redefining creativity — analyzing definitions, collocations, and consequences. *The Journal of Creative Behavior*, 44(3), 191-214.
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 811-824.
- Koestler, A. (1981). The three domains of creativity. In *The Concept Of Creativity Science Art Dordrecht*. Springer. 1-17.
- Koçer, T. (2020). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Laforet, S. (2016). Effects of Organisational Culture on Organisational Innovation Performance in Family Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407.

- Lyons, R. (2011). Paths To Innovative Leadership. *BizEd magazine*, 10(2), 32-38.
- Marşap, A. (1999). Yaratıcı Liderlik. Ankara: Öncü Kitap.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mumford, M. D., Connelly, S., & Gaddis, B. (2003). How creative leaders think: Experimental findings and cases. *Leadership Quarterly*, 14, 411-432.
- O'Connor, G. C. (1998). Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 151-166.
- OSLO Kılavuzu, (2005). Oslo Kılavuzu. 3.Baskı. https://tubitak.gov.tr/sites/default/files/2023-10/Oslo_3_TR.pdf, Erişim tarihi: 25.09.2025.
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. Harper & Row, New York.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518-528.
- Rodan, S. (2002). Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. *Journal of Knowledge Management*, 6, 152-163.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Sari, Y. K., Wardi, Y., & Thaib, I. (2024). Innovative Leadership In Building A Dynamic And Creative Marketing Team: A Systematic Literature Review. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(9), 7817-7827.
- Selçuk, K. (2022). Yaratıcılığın inovasyona etkisinin değerlendirilmesi: Steve Jobs örneği (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). 1-113.
- Schumpeter, J.A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process New York Toronto London : McGraw-Hill Book Company.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1).
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2003). A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 455-473.
- Şen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 1-14.
- Şimşek, T., & Güzel, D. (2023). İmalatçı KOBİ'lerde Kalite Yönetim Sisteminin İşletme Performansı, Ürün Kalitesi Ve Operasyonel Performans Üzerin-

- deki Etkisinin İncelenmesi: Erzurum İlinde Bir Uygulama. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 214-231.
- Tang, M. (2017). Creativity and innovation: basic concepts and approaches. In *Handbook of the management of creativity and innovation: Theory and practice*. 3-32.
- Taşgıt, Y. E. & Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(28), 121-156.
- Vasan, N., & Przybylo, J. (2013). Do good well: Your guide to leadership, action, and social innovation. John Wiley & Sons.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation within groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-386.
- Türk, M., & Kara, E. (2018). Genç lider yöneticilerin inovasyon anlayışı: Turizm sektörü üzerine bir alan araştırması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(1), 108-124.
- Yıldız, B., Aslan, H. & Çiğdem, Ş. (2017). Örgütsel yenilikçiliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracı rolü. *Researcher: Social Science Studies*. 5(4), 129-145.
- Yılmaz, G., Yavuzatmaca, F., Yavanoğlu, M., Yavuzatmaca, H., Gök, M., & Çevikbaş, S. (2023). Examining the Effect of Creative Leadership Behaviors in School Administrators on Teachers' Innovative Thinking Tendency: Okul Yöneticilerindeki Yaratıcı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İnovatif Düşünme Eğilimine Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Management and Educational Sciences*, 2(4), 501-509.
- Zhu, W., Yang, H., Yang, B., & Sosik, J. J. (2024). Innovative leadership in organizations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Business Research*, 172, 114445.

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar III

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş, Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir. Bilimsel araştırmaları liderlik, örgüt kuramı, girişimcilik ve işletme tarihi alanlarında yoğunlaşmaktadır. Çalışmalarında disiplinlerarası bakış açısını ve eleştirel düşüncüyü merkeze almaktadır. Ulusal ve uluslararası dergilerde yayımlanmış makaleleri, kitap bölümleri ve editörlüğünü üstlendiği akademik kitap çalışmaları bulunmaktadır. Lisans ve lisansüstü düzeyde liderlik, yönetim ve örgüt kuramı dersleri vermektedir.