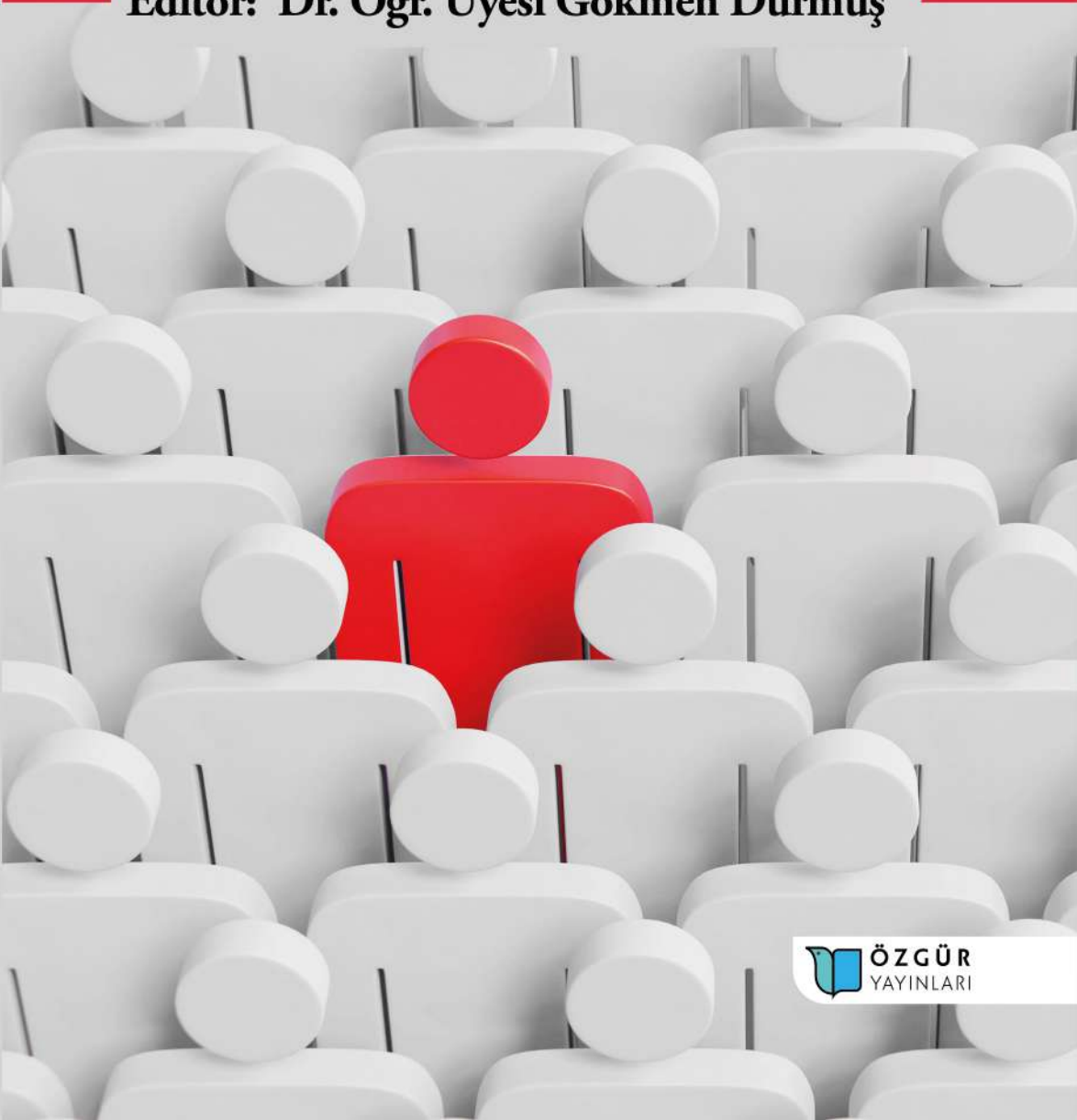


Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar IV

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş



Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar IV

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.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar IV

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): 978-625-5646-73-6

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub981>



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 IV*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub981>. 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.ozgurayinlari.com/>



İçindekiler

Bölüm 1

Toksik Liderlik	1
<i>Bilge Güler</i>	

Bölüm 2

Dijital Liderlik: Dijital Bir Gelecekte Liderliği Yeniden Tanımlamak	23
<i>Mehmet Muratoğlu</i>	

Bölüm 3

Liderliğin Karanlık Tarafı	41
<i>Aynur Çiğdem Ata</i>	

Bölüm 4

Çok Yönlü ve Dönüşümcü Liderlik	55
<i>Metin Işık</i>	
<i>Buket Sezer</i>	

Bölüm 5

Kültürlerarası Liderlik: Değişen Dinamikler	69
<i>Harika Sıklun</i>	

Bölüm 6

Liderlik ve İletişim	91
<i>Abdullah Karaçınar</i>	

Bölüm 7

Vizyoner Liderlik ve Dijital Dönüşüm 105

İlkay Saltık Gür

Mehmet Güder

Bölüm 8

Resonant Liderlik 125

Yeliz Cankurtaran

Toksik Liderlik 8

Bilge Güler¹

Özet

Liderlik, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileme ve yönlendirme becerisiyle takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratan ve genellikle bu olumlu yönüyle incelenen bir olgudur. Ancak liderliğin bu yapıcı ve olumlu tarafının yanı sıra zararlı sonuçlara yol açabilen yıkıcı bir yönü de bulunmaktadır. Literatürde, “liderliğin karanlık yüzü”, “istismarcı liderlik” ve “yıkıcı liderlik” gibi farklı kavramlarla ilişkilendirilen toksik liderlik, liderliğin bu yıkıcı yönlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Toksik liderlik, liderin olumsuz kişilik özellikleri ve yıkıcı davranışları aracılığıyla çalışanlar ve örgütler üzerinde zararlı etkiler oluşturan bir liderlik tarzıdır.

Bu bölümde, toksik liderliğin tanımı, temel özellikleri, boyutları ve ortaya çıkmasına neden olan faktörler kavramsal bir çerçevede incelenmiştir. Ayrıca, toksik liderlik davranışlarının bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri değerlendirilmiş, toksik liderliğin önlenmesi ve yönetilmesine yönelik stratejiler açıklanarak etkili olabilecek yaklaşımlar literatür doğrultusunda sunulmuştur. Bulgular, toksik liderlik davranışlarının psikolojik sıkıntılara yol açan olumsuz çalışma ortamları yaratarak çalışanların fiziksel sağlıklarını, iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanlar üzerindeki bu olumsuz etkiler, örgütsel düzeyde de performans düşüşü ve örgüt kültüründe bozulma gibi sonuçlara yol açmaktadır. Sonuç olarak, toksik liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de kalıcı hasarlara neden olduğu görülmektedir. Bu nedenle, toksik liderlik davranışlarını önlemek ve yönetmek amacıyla etkili stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Literatürde, bu amaçla geliştirilen çeşitli stratejiler önerilmekle birlikte; duygusal zekâ eğitimi, etik liderlik uygulamaları, liderlik geliştirme programları ve açık iletişim kanallarının güçlendirilmesi gibi yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. Örgütlerin toksik liderliği önlemeye ve yönetmeye ilişkin etkili stratejiler geliştirmesi ve uygulaması, çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri, etik değerlere dayalı bir örgüt kültürünün inşası açısından; dolayısıyla çalışan refahı ve örgütsel performansın sürdürülebilirliği bakımından kritik bir öneme sahiptir.

1 Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, bilgeceguler@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0001-5361-8304.

Giriş

Liderlik, genellikle liderlerin takipçileri üzerindeki pozitif etkileri ile ilişkilendirilen bir kavramdır; ancak liderliği yalnızca bu yönüyle ele almak, liderliğin olumsuz ve yıkıcı boyutlarının göz ardı edilmesine yol açabilir (Şişman, 2024: 40). Liderliğin karanlık yönlerinde “toksik liderlik” olarak adlandırılan olumsuz bir olgu da bulunmaktadır (Octavian, 2023: 87). Örgütlerdeki olumsuz liderlik olgusu, literatürde toksik liderlik, liderliğin karanlık yüzü, istismarcı liderlik ve yönetici nezaketsizliği gibi farklı kavramlarla ele alınmakta ve tanımlanmaktadır (Hattab vd., 2022: 320; Ofei vd., 2023: 2). Uygur ve Gümüştekin (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; zorlayıcı liderlik, narsist liderlik, paranoyak liderlik, duygusal bağımlı liderlik, pasif-agresif liderlik, küçük tiranlık, istismarcı yönetim, toksik (zehirleyici) liderlik, yıkıcı liderlik, kötü liderlik ve etik dışı liderlik karanlık liderliğin alt boyutları olarak ortaya konulmuştur. Toksik liderlik; liderin sergilediği davranış biçimleri, olumsuz davranışların çeşitliliği ve sıklığı ile örgütsel ve bireysel düzeyde yarattığı etkiler bakımından diğer olumsuz liderlik türlerinden daha geniş kapsamlıdır. Bu nedenle, olumsuz liderliğin çeşitli ve birbirine bağlı boyutlarını kapsayan bir şemsiye kavram olarak değerlendirilmektedir (Başkan, 2020: 98; Hattab vd., 2022: 320). Bu liderlik biçimi, olumsuz bir çalışma ortamı yaratan ve korku, güvensizlik ile işlev bozukluğuna yol açan lider davranışlarını ve özelliklerini kapsamaktadır (Octavian, 2023: 87).

Liderlik alanında yapılan çalışmaların çoğu, hizmetkâr, demokratik veya dönüşümsel liderlik gibi olumlu liderlik tarzlarının iş tatmini, üretkenlik, performans ve yaratıcılık gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Buna karşın, zararlı veya yıkıcı liderlik tarzları ve bunların çalışanlar ile örgüt üzerindeki olumsuz etkileri daha az dikkate alınmıştır. Oysa zararlı liderlerin etkisi, çoğu zaman olumlu liderlerden daha belirgin olabilmektedir (Younis vd., 2022: 65). Bu nedenle toksik liderlik, son yıllarda giderek daha fazla ilgi gören ve artan endişe yaratan bir kavram olarak araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Farghaly Abdelalim ve Abou Zeid, 2023: 2; Octavian, 2023: 87; Sezer vd., 2025: 368). Son yıllarda yapılan araştırmalar, toksik liderlik uygulamalarının düzenli bir biçimde tekrarlandığını ve örgütsel yapı ile kültür genelinde hiyerarşik olarak yayılabildiğini göstermektedir (Khasawneh vd., 2024: 363). Bu durum, örgütsel hedeflere ulaşmayı engellemekle birlikte örgüt kültürü ve performansı üzerinde hem mikro hem de makro düzeyde zararlı etkilere yol açmaktadır (Octavian, 2023: 87). Bu kapsamda çalışmanın amacı, toksik liderliğe ilişkin kavramsal çerçeveyi sunmak; toksik liderliğin bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini ve bu olgunun zararlı sonuçlarını azaltmaya yönelik stratejileri incelemek ve

bu doğrultuda daha sağlıklı ve etik örgütsel ortamların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu bölümde öncelikle toksik liderliğin tanımı, temel özellikleri, davranış biçimleri ve boyutları ele alınacaktır. Ardından, toksik liderliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri ile önlenmesi ve yönetilmesine ilişkin stratejiler incelenecektir.

1. Toksik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Zehirli anlamı taşıyan toksik kavramı, liderlik açısından ilk kez 1996 yılında Toxic Leaders: When Organizations Go Bad” (Toksik Liderler: Örgütler Kötüye Gittiğinde) adlı kitapta Marcia Lynn Whicker tarafından ele alınmış (Alanezi, 2024: 1201); olumsuz, aşağılayıcı, işlevsiz, uyumsuz ve kötü niyetli bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmiştir (Koç vd., 2022: 3). Whicker tarafından yapılan bu çalışma, literatürde toksik liderlik kavramını sistematik bir biçimde ele alan ilk önemli katkı olarak kabul edilmiş ve gelecek çalışmalara da ilham olmuştur. Toksik liderlik, 2004 yılında Barbara Kellerman, 2005 yılında Jean Lipman-Blumen, 2008 yılında da Andrew A. Schmidt’in toksik liderlik ölçeğini ortaya koymasıyla birlikte farklı açılardan değerlendirilmiş ve farklı tanımları yapılmıştır (Güney vd., 2025: 380). Schmidt (2008), toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan en fazla atıf alan beş çalışmanın tanımlarını incelemiş ve bu çalışmaların her ne kadar tüm literatürü kapsamasa da toksik liderlik kavramının mevcut anlayışını temsil ettiğini ifade etmiştir. Toksik liderliğe ilişkin bu tanımlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Toksik Liderliğin Çeşitli Tanımları (Schmidt, 2008: 73)

Yazar	Toksik Liderlik Tanımı
Whicker (1996: 12)	Toksik liderler; uyumsuz, huzursuz ve çoğu zaman kötü niyetli, içten içe kendilerini yetersiz hisseden ancak bunu gizleyen, başkalarını yıkararak başarı elde etmeye çalışan bencil ve manipülatif kişilerdir.
Flynn (1999: 1)	Toksik liderlik; zorbalık yapan, tehdit eden, dedikoduya başvuran, bağırarak ve aşağılayıcı tutumlar sergileyen; ayrıca kendi ruh hâlindeki değişimlerle iş ortamının havasını belirleyen yöneticileri tanımlayan bir kavramdır.
Wilson-Starks (2003: 2)	Toksik liderlik, çalışanların coşkusunu, yaratıcılığını, özerkliğini ve yeni fikirler ortaya koyma yeteneklerini engelleyerek bireylere ve nihayetinde kuruma zarar veren liderlik biçimidir. Bu liderler, zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yayarlar ve liderliği, kontrol sahibi olmak olarak tanımlarlar.
Reed (2004: 67)	Toksik liderlik, bir kişiyi zehirli kılan tek bir olumsuz davranış değil, liderin zarar verici tutumlarının zaman içinde örgüt içi moral ve örgüt iklimi üzerindeki kümülatif etkisidir.
Lipman-Blumen (2005: 18)	Toksik liderlik, çok sayıda yıkıcı davranışta bulunan ve işlevsiz kişisel özellikler sergileyen liderlerin, takipçilerine ve örgütlerine ciddi ve kalıcı zararlar vermesiyle ortaya çıkan bir liderlik biçimidir.

Schmidt (2008) bu tanımlar ışığında toksik liderliği; narsistik özellikler sergileyen, kendilerini yücelten, öngörülemez davranışlarda bulunan, astlarını istismar eden ve otoriter denetim örüntüsü çerçevesinde hareket eden liderler olarak tanımlamış ve aşağıdaki temel sonuçları ortaya koymuştur:

- Toksik liderlik, liderlerin astlarına karşı kasıtlı olarak sergilediği yıkıcı davranışları kapsmalıdır.
- Toksik liderlik; istismarcı denetim, narsisizm ve otoriterlik unsurlarını içeren çok boyutlu bir kavramdır.
- Toksik liderlerin yıkıcı davranışları, yalnızca hedef aldıkları kişiler üzerinde değil, bu davranışlara tanık olan diğer bireyler üzerinde de etkili olabilir. Başka bir deyişle, söz konusu liderler astlarının belirli bir kısmını mağdur etse bile, bu davranışlara tanık olan diğer kişiler toksik liderin etkilerini hissedebilir.

Son dönemlerde yapılan çalışmaların incelenmesi sonucu ise bazı toksik liderlik tanımları aşağıdaki gibidir:

- Toksik liderlik, bireysel ve örgütsel düzeyde yıkıcı etkiler oluşturan, güvensizlik, manipülasyon ve sömürüye dayalı bir yönetim anlayışıdır (Güney vd., 2025: 381).
- Toksik liderlik, liderlerin zorbalık, taciz, sindirme, saygısızlık, sahtekârlık, aldatma, aşağılama ve insan hakları ihlali gibi utanç verici davranışlar sergilediği; çalışanlar, aileler, kurumlar ve toplum genelinde stresli ve yıkıcı ortamlar yaratan istismarcı bir liderlik türüdür (Khasawneh vd., 2024: 364).
- Toksik liderlik, astlarına karşı istismarcı, manipülatif ve yıkıcı davranışlar sergileyen; bu davranışlar sonucunda astlarının refahını ve örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyen liderleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Ofei vd., 2023: 2).
- Toksik liderlik, uyumsuz, kötü niyetli ve istenmeyen davranışlar sergileyerek astları üzerinde olumsuz izlenimler yaratan lider veya yöneticileri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Koç vd., 2022: 2).
- Toksik liderlik, liderin yıkıcı davranışları ve işlevsiz özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara, örgütlere ve topluluklara ciddi ve kalıcı zararlar verdiği uyumsuz, yıkıcı ve kötü niyetli bir liderlik türüdür (Semedo vd., 2022: 1886).

- Hoffman ve Sergio (2020: 33) ise toksik liderliği, kendi yetersizliklerini gizlemek amacıyla belirsizlik yaratan, zarar verme niyetlerini perdeleyen, hesap verebilirliği zayıflatan ve çözüm süreçlerini engelleyen “yavaş etkili sinsi bir zehir” olarak tanımlamaktadırlar.

Toksik liderlik tanımları arasında benzerlikler bulunsa da kavramın sınırlarını net biçimde belirleyen ve toksik özellikleri bütüncül biçimde açıklayabilen ortak bir tanım henüz ortaya konulamamıştır (Hoffman ve Sergio, 2020: 27). Her ne kadar toksik liderliğe ilişkin ortak bir tanım bulunmasa da yapılan tanımlarda öne çıkan en önemli nokta, toksik liderlerin çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz etkiler yaratmasıdır.

2. Toksik Liderliğin Özellikleri ve Davranışları

Toksik liderlerin özellikleri, kişilik temelli ve davranışsal özellikler olmak üzere 2 grupta ele alınabilir. Toksik liderlerin kişiliklerinde kalıcı nitelikte ve belirgin olarak gözlenen bazı kişilik temelli özellikler ve davranışsal özellikler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Toksik Liderlik Özellikleri (Lipman-Blumen, 2010: 2-5; Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 447-448; Hoffman ve Sergio, 2020: 28; Akbulut ve Yavuz, 2022: 109-110).

Kişilik Temelli Özellikler	Davranışsal Özellikler
• Etik ve ahlaki değerlerden yoksun olması • Doyumsuz bir hırsla sahip olması • Maddi çıkar ve kazanç odaklı olması • Aşırı ego, narsisizm ve kibir sahibi olması • İstismarcı olması • Çıkarıcı ve bencil olması • Duygusal zekâ eksikliği	• Astların görüşlerini özgürce dile getirmesini engellemesi • Astların refahlarını ihmal etmesi ve onlara karşı kötü niyetli olması • Astları sürekli eleştirmesi ve hatalarını kabul etmeyip başkalarını suçlaması • Astların lidere olan güven duygusunu zayıflatması ve potansiyel liderlerin gelişimini engellemesi • Geri bildirim kabul etmemesi ve kendini geliştirmeye kapalı olması • Astlar üzerinde aşırı denetim ve baskı uygulaması (Mikro yönetim) • Sorumluluk gerektiren kararlardan kaçınması ve cesaretsiz olması • Problem çözme ve liderlik becerilerinde yeterli etkinliği gösterememeleri

Anastasiou (2025: 3) ise toksik liderlik özellikleri arasında “Karanlık Üçlü” olarak adlandırılan narsisizm, makyavelizm ve psikopatinin özelliklerle önem taşıdığını; bu özelliklerin toksik liderlik davranışlarını besleyen

itici güçler olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderler, çok çeşitli yıkıcı davranışlar sergilemektedirler. Lipman-Blumen'e göre (2010: 2-3) aşağıdaki davranışlardan bir veya daha fazlasını sergileyen bireyler "toksik liderler" olarak değerlendirilmektedir:

- Takipçilerine (ve bazen de takipçi olmayanlara) kasıtlı olarak zarar vererek, onları aşağılayarak, ötekileştirerek, sindirerek, morallerini bozarak, haklarından mahrum bırakarak ve etkisiz hale getirerek onları mevcut hallerinden daha kötü duruma sokmak
- Kendi takipçilerinin ve diğerlerinin temel insan haklarını ihlal etmek
- Yolsuzluk, suç ve/veya diğer etik olmayan faaliyetlerde bulunmak
- Takipçilerine, liderin gücünü pekiştiren ve onların bağımsız hareket etme kapasitelerini zayıflatan yanılsamaları kasıtlı olarak beslemek; bu kapsamda kendisini takipçilerini 'kurtarabilecek' tek kişi olarak göstermek
- Takipçilerin en temel korku ve ihtiyaçlarını kullanarak onları manipüle etmek
- Yapıcı eleştirileri bastırmak ve destekçilerine bazen tehditler veya otoriterlik yoluyla liderin yargı ve eylemlerini sorgulamak yerine, onlara uymayı öğretmek
- Takipçileri kasıtlı olarak gerçek dışı bilgi ve problemlerin yanlış teşhisleri yoluyla yanıltmak
- Gerçeği, adaleti ve mükemmelliği amaçlayan sistemin yapılarını ve süreçlerini baltalamak
- Kendi takipçilerine iyi davranmak, ancak onları başkalarından nefret etmeye ve/veya onları yok etmeye ikna etmek
- Lideri devirmeye yönelik girişimlerin maliyetlerini, liderlik ettikleri sistemin çöküşünü tetikleyen unsurlar olarak sunmak; böylece hem takipçileri hem de takipçi olmayanları daha büyük tehlikelere maruz bırakmak
- Yetersizliği, kayırmacılığı ve yolsuzluğu fark etmemek, görmezden gelmek ve/veya teşvik etmek
- Sorunları doğru teşhis etme ve uygun çözümleri uygulama konusunda yetersizlik göstermesi

Toksik liderlerin davranışları, kasıtlı olarak zarar verme eğiliminden kişisel yetersizliklere kadar geniş bir yelpazede gözlemlenebilir. Kişisel

yetersizliklerin başkaları tarafından fark edilememesi durumunda kasıtlılık daha az belirgin hale gelebilir; ancak bu durum zararlı sonuçların ortaya çıkmasını engellememektedir. En olumsuz durum, bu niteliklerin ve davranışların bir kısmını ya da tamamını sergileyen toksik liderlerin varlığıdır (Lipman-Blumen, 2010: 4-5). Toksik liderlerin kendi davranışlarını olumsuz olarak algılamamaları ve bu davranışların sosyal olarak kabul edilebilir olduğuna sürekli olarak inanmaları, onların bu tür davranışları sürdürmelerini açıklayan önemli bir gerçektir (Wolor vd., 2022: 2).

Toksik liderlikle ilişkilendirilen çok çeşitli davranışlara rağmen tüm örgütlerin bu davranışları aynı ölçüde deneyimlemediğini belirtmek önemlidir. Örneğin, suç ve fiziksel istismar çoğu örgütsel ortamda nispeten nadir olarak görülmektedir. Bununla birlikte yönetsel yetersizlik genellikle diğer toksik davranışlarla ilişkilendirilse de tek başına toksik olarak kabul edilmemektedir (Octavian, 2023: 88). Toksik liderler genellikle kendi çıkarlarını ve hedeflerini, örgütlerinin ihtiyaçlarından üstün tutar ve hedeflerine ulaşmak için korku, sindirme veya diğer baskı biçimlerini kullanabilirler. Ayrıca narsistik eğilimler sergilerler; aşırı benmerkezcidirler ve kendilerini başkalarından üstün görürler. Örgüt çalışanlarının duygularına ve endişelerine duyarsız kalabilir ve onlardan gelen geri bildirimleri veya eleştirileri reddedebilirler. Bununla birlikte çalışanların misilleme korkusuyla konuşmaktan veya öneride bulunmaktan çekindikleri bir korku kültürü yaratabilirler (Ofei vd., 2023: 2). Toksik liderlik davranışlarını anlamak önem taşımaktadır; çünkü bunlar örgüt kültürüne zarar verir, çalışanların refahını, sağlığını, moralini, üretkenliğini zayıflatır ve örgütsel etkinliği azaltır (Gupta ve Chawla, 2024: 179).

3. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderliğin yarattığı etkiyi ve örgüte verdikleri zararı anlamak için boyutlarının incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Güney vd., 2025: 381). Schmidt (2008) yaptığı araştırmada, toksik liderlik boyutlarını; istismarcı denetim, otoriter liderlik, narsisizm, kendini yüceltme ve öngörülemezlik olarak belirlemiştir. Söz konusu boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448; Anastasiou, 2025: 3).

- **İstismarcı Denetim:** Liderin aslarını küçümsemesi, hatalardan haksız yere sorumlu tutması veya düşmanca bir tavırla baskı kurması gibi olumsuz davranışları ifade eder.
- **Otoriter Liderlik:** Liderin asları üzerinde aşırı kontrol kurması, mutlak itaat beklemesi ve asların yaratıcılığını ve bağımsızlığını sınırlandırmasıdır.

- **Narsisizm:** Liderin kendisini üstün görmesi, aşırı öz-önem duygusuna sahip olması ve örgütsel hedeflerden çok kendi çıkarlarına odaklanmasıdır.
- **Kendini Yüceltme:** Liderin özellikle üst yönetim karşısında olumlu bir izlenim yaratmaya çalışması, başarıları sahiplenmesi ve haksız biçimde itibar kazanmaya yönelmesidir.
- **Öngörülemezlik:** Liderin ruh halinde ve davranışlarında ani değişimler göstermesi nedeniyle tepkilerinin tahmin edilememesi durumudur.

Schmidt (2008) tarafından ortaya konulan boyutlar, liderin kişisel eğilimleriyle birlikte çalışanlara yönelik tutum ve davranış biçimlerini ortaya koymaktadır (Gezer, 2025: 31). Çelebi vd. (2015) ise Schmidt (2008) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeğini temel alarak, toksik liderliği değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört alt boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Güney vd., 2025: 381-382).

- **Değerbilmezlik:** Liderlerin çalışanların değerini ve katkısını göz ardı etmesi, onları takdir etmemesi ve küçümsemesidir.
- **Çıkarıcılık:** Liderlerin kendi çıkarlarına öncelik vermesi, örgütün ve çalışanların çıkarlarını göz ardı etmesidir.
- **Bencillik:** Liderlerin yalnızca kendi ihtiyaçlarına odaklanarak diğerlerinin ihtiyaçlarını ve duygularını göz ardı etmesidir.
- **Olumsuz Ruh Hali:** Liderlerin negatif bir tutum sergilemeleri ve dengesiz davranışları anlamına gelmektedir.

Alanezi (2024: 1209) ise toksik liderliğin tek bir boyuttan oluşmadığını; insan ilişkileri becerileri, otoriter liderlik, yönetim becerileri ve mesleki etik olmak üzere dört temel boyutta ele alınabileceğini belirtmiştir. Schmidt (2008), Çelebi ve arkadaşları (2015) ile Alanezi (2024) tarafından yapılan çalışmalar, toksik liderliğin farklı boyutlar altında incelenebileceğini göstermektedir. Her ne kadar toksik liderlik özellikleri ve davranışları çeşitlilik gösterse de genellikle benzer temalar etrafında şekillenen istismarcı denetim, narsisizm ve otoriterlik gibi temel boyutlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

4. Toksik Liderliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler

Toksik liderliğin ortaya çıkışı ve algılanma biçimi, liderlerin kişisel özellikleri (otoriterlik, narsisizm, kendini yüceltme, öngörülemezlik, istismarcı denetim gibi) ile bağlamsal faktörlerin (örgütsel yapı, kültürel

normlar ve liderin demografik özellikleri) etkileşiminin bir sonucu olarak şekillenmektedir. Söz konusu bu faktörler toksik davranışları gizleyebilmekte veya şiddetlendirmektedir (Anastasiou, 2025: 17).

Akinyele ve Chen (2024: 16) toksik liderliğin ortaya çıkmasına neden olan etmenleri, bağlamsal faktörler, benlik faktörleri ve çalışan faktörleri olarak sınıflandırmışlardır. Toksik liderlik olgusunun oluşumuna etki eden bağlamsal faktörler, dışsal ve içsel faktörler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Dışsal faktörler arasında; örgüt kültürü, rekabetçi ortam, hiyerarşik yapılar, yöneticiler, coğrafi kültür gibi etkenler bulunurken içsel faktörler arasında ise olumsuz lider rol modellerine maruz kalma, şiddet içeren ebeveyn yetiştirme tarzı ve nefret ideolojileriyle şekillenen çocukluk zorlukları, akraba kayırmacılığı ve çıkar ilişkisine dayalı kayırmacılık yer almaktadır. Güç ve statü tutkusu, psikopatik özellikler, düşük benlik saygısı ve özgüven, çalışanlara güvensizlik, liderin yetersizliği, narsisizm, aşırı kontrolcü eğilim gibi faktörler ise benlik faktörleri arasında bulunmaktadır. Son olarak toksik liderliğe yol açan çalışan faktörleri arasında ise savunmasız çalışanların varlığı, çalışanların bireysel çıkar odaklı olmaları ve karşılıklılık normu yer almaktadır (Akinyele ve Chen, 2024: 16).

Wilson-Starks (2003: 3), bilinmeyene yönelik korku, başarısızlık korkusu, insanlara karşı güvensizlik, yetersizlik duygusu, özgüven eksikliği ve aşırı özgüven gibi bireysel unsurların toksik liderlik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade etmektedir. Toksik liderliğin ortaya çıkmasında liderin kişisel özellikleriyle birlikte çevre faktörleri de etkili olmaktadır. Çalışanların özgürlük bilincinin zayıflığı, liderin baskısını kabullenmeleri veya direniş göstermemeleri bu süreci besleyebilmektedir. Bununla birlikte zayıf örgütsel yapılar ve denetim eksikliği de toksik liderlik için uygun ortam oluşturmaktadır. Toksik liderler; narsist, zorba, kontrolcü veya pasif-agresif gibi farklı şekillerde ortaya çıksa da ortak noktaları örgütsel sağlığı olumsuz etkilemeleridir (Gezer, 2025: 14).

Farghaly Abdelaliem ve Abou Zeid (2023: 2) tarafından toksik liderliğin oluşumuna zemin hazırlayan faktörler; örgüt kültürü, istikrarsızlık ve algılanan tehdit olarak belirtilmiştir. Bir örgütte toksisitenin (zehirlilik) oluşması için uygun ortamın olması, toksik liderin bu ortamda kabul görmeleri gerekmektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022: 115). Örgüt kültürü, toksik liderlik tarzını besleyebilmekte veya engelleyebilmektedir. Toksik liderler, çevreleri üzerinde kontrol oluşturmalarına olanak tanıyan örgütsel kültürlerde daha kolay bir şekilde var olabilmekte ve güç kazanabilmektedirler (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020: 540-544). Stres düzeyinin yüksek olduğu çalışma ortamı, hiyerarşik sistem, otoriterliğe karşı hoşgörülü davranmak,

toksik liderliğin devam etmesine ve sorgulanmadan hüküm sürmesine neden olabilmektedir (Anastasiou, 2025: 17).

5. Toksik Liderliğin Çalışanlar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Toksik liderlik, fiziksel veya sözlü, pasif ya da aktif, dolaylı veya doğrudan yollarla çalışanları, grupları ve örgütleri olumsuz etkileyebilen bir olgudur (Hoffman ve Sergio, 2020: 28). Literatürde yapılan birçok kavramsal ve ampirik çalışma, toksik liderliğin olumsuz etkilerini ortaya koymuştur.

Akinyele ve Chen (2024: 16) tarafından toksik liderliğin olumsuz etkileri; örgütsel düzeyde, grup düzeyinde ve çalışan (takipçi) düzeyinde sonuçlar olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Toksik liderliğin çalışan düzeyindeki sonuçları ise özgeci takipçi ve benmerkezci takipçiler açısından iki grupta incelenmiştir. Tablo 3'te toksik liderliğin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3. Toksik Liderliğin Sonuçları (Akinyele ve Chen, 2024: 16)

Örgütsel Düzeyde Sonuçlar	Grup Düzeyindeki Sonuçları	Çalışan (Takipçi) Düzeyindeki Sonuçları
-Azalan Kârlılık -Bozulan İş Ortamı -Finansal Kayıplar -İşlevsiz Örgüt Kültürü -Örgütsel Güvensizlik -Sürdürülebilir Büyümenin Zayıflaması -Örgütsel Sinizm -Örgütsel Sabotaj	-Düşük Verimlilik -Üretkenlik Karşıtı Davranışlar -Etik Dışı Çalışan Davranışı -İşten Ayrılma Niyeti -Katı İş Ortamı -Düşük Bağlılık -Damlama Etkisi (Trickle-Down Effect: Üst düzeydeki olumsuz davranışların alt kademelere yayılması)	<u>Fedakâr Çalışan/ Özgeci Takipçi</u> Azalmış Öz güven, Zayıf Zihinsel ve Fiziksel Sağlık, Kariyer Durgunluğu, Tükenmişlik, Psikolojik Sıkıntı, Moral Bozukluğu, Düşük İşe/Örgüte Bağlılık, Artan Devamsızlık, Sapkın Davranışlar, İş Tatminsizliği, Çalışan Sessizliği, İşten Ayrılma Niyeti, Sinizm, Güvensizlik, Öfke, Korku, Nefret, Endişe, Düşük İşe Adanma, Antisosyal Davranış <u>Benmerkezci Takipçi</u> Artan Stres Seviyesi, Tükenmişlik, Ses Çıkarma Davranışı Ya Da Görüş Belirtme Davranışı, Artan Devamsızlık, Yüksek Moral, Yüksek Bağlılık, İş Tatmini (Yalnızca Kısa Vadede)

Tablo 3, toksik liderliğin örgüt, grup ve çalışan (takipçi) düzeyindeki etkilerini göstermektedir. Tabloya göre, toksik liderliğin bazı sonuçları, birden fazla düzeyde etkili olabilmektedir. Örneğin, işten ayrılma niyeti hem grup hem de takipçi düzeyinde toksik liderliğin bir etkisini oluşturmaktadır. Bu tablodaki dikkat çekici diğer bir bulgu, toksik liderliğin özgeci takipçiler üzerinde genellikle olumsuz bir etki (iş tatminsizliği, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti vb.) yaratırken benmerkezci takipçilerde bazı kısa vadeli olumlu etkiler (kısa vadede iş tatmini, yüksek bağlılık, ses çıkarma davranışı) ortaya çıkarmasıdır.

Toksik liderlik, bireylerin psikolojik, zihinsel ve duygusal refahlarını olumsuz etkileyerek çalışanlar ve örgütler açısından birtakım zararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Octavian, 2023: 91; Zaghmout, 2024: 259; Khasawneh vd., 2024: 365; Anastasiou, 2025: 17). Sevimli ve Bozkurt (2025), farklı sektörlerde çalışan 232 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucu, liderlerin toksik davranışlarının çalışan devamsızlığını artırdığını ve pozitif örgüt iklimini olumsuz şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Mumlu Karanfil ve Eker (2025), muhasebe ve finans sektöründe çalışan 374 beyaz yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetini yüksek düzeyde etkilediğini ve tükenmişliğin, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Güney vd. (2025), tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışan personele yaptıkları araştırma sonucu, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte örgütsel stresin “iş yükü” alt boyutunun, toksik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların yaşadığı fiziksel ve zihinsel iş yükü, toksik liderin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Hassanein vd. (2025), Orta Doğu üniversitelerindeki akademik personel üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, toksik liderliğin iş tatminini üzerindeki etkisinde örgütsel kültür ve liderlere duyulan güvenin aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Tzortzos ve Anastasiou (2025), Yunanistan’ın Sparta kentinde görev yapan ilkökul öğretmenlerinin toksik liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Sezer (2025), Gaziantep ilinde faaliyet gösteren STK çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, toksik liderliğin sessiz istifa üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Hattab vd. (2022), Endonezya’daki çeşitli kamu kuruluşlarında yaptığı çalışmada, toksik liderliğin çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı role sahip olduğunu belirlemişlerdir. Zaghmout (2024), toksik

liderliğin etkisinin sektörlere göre farklılık gösterdiğini, sektöre özgü stres faktörlerinin toksik liderliğin etkilerini daha da olumsuzlaştırdığını ortaya koymuştur. Literatürde yapılan diğer araştırmalarda da toksik liderlik tarzının iş tatmini (Wolor vd., 2022; Ofei vd., 2023; Labrague 2024), psikolojik refah (Labrague 2024), motivasyon (Wolor vd., 2022), örgütsel bağlılık (Yalçınsoy ve Işık, 2018; Bozkurt vd., 2020; Ahmed vd., 2024; Al-Hassani, 2025), örgütsel güven (Bozkurt vd., 2020) ve inovasyon (Zaghmout, 2024) üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Toksik liderlik, işten ayrılma niyetlerinde artışa, finansal kayıplara ve yenilikçi çalışma davranışlarına karşı ilgisizliğe yol açan kalıcı ve yıkıcı bir gerçekliktir (Hoffman ve Sergio, 2020: 33). Toksik liderler, örgütlerde insan haklarını ihlal ederek, korku ve güvensizlik ortamı yaratarak ve zararlı davranışlar sergileyerek üretkenliğin ve iş kalitesinin düşmesine ve dolayısıyla örgütsel başarısızlığa neden olmaktadır (Octavian, 2023: 91; Gupta ve Chawla, 2024: 179-180; Zaghmout, 2024: 259). Toksik liderlerin neden olduğu olumsuz sonuçlar, çalışanların ötesinde örgüt kültürüne ve iklimine zarar vermektedir (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020: 548; Zaghmout, 2024: 245).

6. Toksik Liderliğin Önlenmesi ve Yönetilmesine İlişkin Stratejiler

Toksik liderlik davranışlarının çeşitli örgütsel düzeylerde yaygın olması, toksik liderliğin etkilerini azaltmak için proaktif önlemlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Octavian, 2023: 89). Toksik liderliği tespit etme ve önleme sürecinin ilk ve en kritik adımı, onun semptomlarını doğru bir şekilde tanımdır (Reed, 2004: 67). Toksik liderliğin ortaya çıkmasını önlemek amacıyla örgütler tarafından uygulanabilecek çeşitli stratejiler mevcut olmakla birlikte bu konuda uygulanan yöntemler, liderin örgüte verdiği zararın derecesine bağlı olarak farklılık göstermektedir (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020: 548). Toksik liderler tespit edildiklerinde örgütten uzaklaşmaları sağlanmalıdır. Ancak düşük düzeyde toksik davranışlar sergileyen liderler için özellikle etkili iletişim teknikleri, çalışan hakları ve toksik liderliğin olumsuz etkilerine odaklanan liderlik geliştirme programlarının uygulanması gibi çeşitli stratejiler önerilmektedir (Khasawneh vd., 2024: 376). Anastasiou (2025) bu konuda yaptığı araştırmada, literatür taramasından elde ettiği bilgiler ışığında eğitim kurumlarında toksik liderliğin önlenmesine yönelik bazı stratejiler sunmuştur. Söz konusu stratejiler, bu stratejilerin avantajları ve sınırlamaları ile ilgili bilgiler Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Toksik Liderliği Önlemeye Yönelik Stratejiler (Anastasiou, 2025: 8)

Toksik Liderlik Davranışı	Strateji	Avantajları	Sınırlamalar
Mikro Yönetim	Duygusal Zekâ Eğitimi	Empatiyi geliştirir, kontrol odaklı davranışları azaltır.	Önemli değişiklikleri görmek zaman alabilir.
Empati Eksikliği	Liderlik Geliştirme Programları	Anlayışı ve güveni teşvik eder.	Liderlerin bağlılığını gerektirir.
Agresif İletişim	Çatışma Çözümü Atölyeleri	Düşmanlığı azaltır, açık iletişimi teşvik eder.	Liderlerin geri bildirimlere açık olmasını gerektirir.
Otoriter Kontrol	İşbirlikçi Liderlik Modelleri	Çalışan katılımını artırır, iş birliğini geliştirir.	Geleneksel liderlik tarzlarının hâkim olduğu ortamlarda dirençle karşılaşabilir.
Çalışanları İzole Etme	Mentorluk ve Akran Destek Programları	İzolasyonu azaltır, çalışan moralini artırır.	Başarı için destekleyici bir ortama ihtiyaç duyar.
Etik Olmayan Davranış/ Kayırmacılık	Kültürel ve Etik Liderlik Eğitimi	Adaleti ve ayrımcılık yapmamayı teşvik eder.	Sürekli pekiştirme ve bağlılık gerektirir.

Liderlik geliştirme, duygusal zekâ, çatışma çözümü, iş birlikçi liderlik, mentorluk, kültürel ve etik eğitim gibi stratejilerin uygulanması, toksik liderlik davranışlarının yaygınlaşmasını önemli ölçüde azaltabilir. Bu stratejiler, liderlerinin liderlik tarzlarını iyileştirmenin yanı sıra örgüt içinde daha destekleyici, kapsayıcı ve sağlıklı bir ortam oluşturabilirler (Anastasiou, 2025: 9). Örgütler, sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak çalışan performansını ve dolayısıyla uzun vadeli başarılarını artırabilirler (Octavian, 2023: 91). Birçok toksik lider değişime direnç gösterir; ancak toksik liderlerin davranışlarını dönüştürmeleri imkânsız değildir. Öncelikle, liderin değişim gereksinimini fark etmesi ve dönüşüm sürecine kendini adanmak konusunda kararlı olması gerekmektedir (Wilson-Starks, 2003: 4). Tablo 4'te yer alan toksik liderliği önlemeye yönelik stratejilerle ilgili açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

Duygusal Zekâ Eğitimi: Öz farkındalığı ve empatiyi geliştirerek liderleri kişilerarası dinamikleri ve stresi daha iyi yönetmeleri için donatmaktadır.

Duygusal zekâsı yüksek, eğitilmiş, adalet ve iş birliğine bağlı liderlerin toksik davranışlarda bulunma olasılığı daha düşüktür (Anastasiou, 2025: 9-17). Lopes vd. (2025) yaptıkları araştırma sonucu, duygusal zekânın, toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin şiddetini azaltabilecek koruyucu bir mekanizma olduğunu belirlemişlerdir.

Liderlik Geliştirme Programları: Toksik liderliği önlemek için liderlerin çalışanları yönlendirme ve destekleme sorumluluğunu üstlendiği, iş birliğini teşvik ettiği, çabalarını ve katkılarını takdir ettiği (Octavian, 2023: 91), etik uygulamaları ve çalışanlara adil, saygılı ve destekleyici yaklaşımları temel alan liderlik geliştirme programları, olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulmasında hayati önem taşımaktadır (Zaghmout, 2024: 260). Tzortsos ve Anastasiou (2025) çalışmalarında; etik uygulamaları, duygusal zekâyı ve hesap verebilirliği vurgulayan liderlik geliştirme programlarının toksik liderliğin olumsuz etkilerini azaltabileceğini belirtmişlerdir.

Çatışma Çözümü Atölyeleri: Bu strateji, saldırganlığı azaltmaya ve iş birliğini geliştirmeye yardımcı olur (Anastasiou, 2025: 17). Farghaly Abdelaliem ve Abou Zeid (2023) yaptıkları çalışmada, toksik liderliği önlemek amacıyla açık iletişimi teşvik eden ve destekleyen bir çalışma ortamı yaratmanın önemine vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda, açık iletişim, ihbar mekanizmaları ve anonim geri bildirim kanalları; çalışanların misilleme korkusu olmadan toksik davranışları bildirmelerini sağlayarak, toksik davranışların hem erken tespit edilmesine hem de yayılmasının önlenmesine katkı sağlamaktadır (Zaghmout, 2024: 251-260).

İşbirlikçi Liderlik Modeli: Bu yaklaşım, otoriter bir tarzdan liderlerin çalışanları karar alma süreçlerine dahil ettiği daha demokratik ve katılımcı bir tarza geçişi sağlar. Toksik liderler genellikle otokratik karar alma yoluyla kontrolü sürdürür ve başkalarının görüşlerini dikkate almazlar; ancak işbirlikçi liderlik, sorumluluğu paylaşmayı teşvik ederek çalışanların güçlenmesini sağlar (Anastasiou, 2025: 8).

Mentorluk ve Akran Destek Programları: Toksik liderlik genellikle yalnızlık ve sosyal destek eksikliğinin yaygın olduğu ortamlarda ortaya çıkar. Bu nedenle çalışanlara deneyimli meslektaşlarından rehberlik ve akranlarından destek alma fırsatları sunmak, örgüt içinde bir destek ağı oluşturarak örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirir ve sorunların üstesinden gelmeye yardımcı olur (Anastasiou, 2025: 9).

Kültürel ve Etik Liderlik Eğitimi: Bu yaklaşım, liderlere farklılıklara saygı duymayı, adaleti teşvik etmeyi ve etik standartlara uymayı öğretmeye odaklanır. Söz konusu eğitim, liderlerin saygı ve adalet değerleriyle uyumlu

bir örgüt kültürü oluşturmalarına yardımcı olur. Ayrıca liderlerin kayırmacılık ve ayrımcılık gibi etik olmayan toksik liderlik uygulamalarını fark etmeleri ve bu tür davranışlardan kaçınmaları için gerekli araçları sunar (Anastasiou, 2025: 9). Etik liderlik, toksik davranışlara karşı etkili bir panzehir olarak görülmektedir (Zaghmout, 2024: 260). Çalışanların destekleyici örgüt kültürünü korumaları, psikolojik refahlarını iyileştirmeleri ve üretkenliklerini sürdürebilmeleri için etik liderlik kritik bir gerekliliktir (Akinyele ve Chen, 2024: 1).

Wolor ve arkadaşlarına göre (2022: 7) ise toksik liderliğin ortaya çıkmasını önlemek amacıyla uygulanabilecek stratejiler aşağıdaki gibidir:

- Liderlik seçim ve değerlendirme sürecinde potansiyel olarak tehlikeli özellikler taşıyan adayların ayırt edilmesi
- Etik ideallerle uyumlu ve toksik davranışlardan arındırılmış bir örgüt kültürünün oluşturulması
- Örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında kolektif karar alma ve açık iletişimi teşvik ederek etkileşim kalitesinin artırılması
- Performans değerlendirme ve liderleri ödüllendirme sürecinde takdir yetkisinin etkin kullanımı veya takdir yetkisinin doğru kullanılması yoluyla toksik liderliğin önlenmesi
- Toksik liderliği bildirmeye yönelik anonim ihbar kanallarının oluşturulması
- Çalışanların stres yönetimi ve öz dayanıklılık becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının oluşturulması

Octavian (2023: 90), çalışan bağlılığını artırmanın, toksik liderliğin olumsuz etkilerini azaltabilecek önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle, çalışan bağlılığındaki artış, toksik liderliğin hem işgücü devir oranı hem de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini potansiyel olarak azaltabilir. Toksik liderliğin hâkim olduğu ortamlarda, çalışan bağlılığını güçlendirmeye yönelik stratejiler, örgütsel istikrarın ve performansın korunmasında kritik bir rol oynayabilir. Bu bağlamda, bağlılığın artırılması sadece işten ayrılma olasılığını azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasını sağlayarak, toksik liderliğin kurumsal dinamikler ve çalışan morali üzerindeki olumsuz etkilerinin bir kısmını ortadan kaldırabilir. Koç vd. (2022), sağlık çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, toksik liderlik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici role sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bu ilişki, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların, toksik

liderliğe maruz kalsalar dahi duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha düşük olacağı yönünde bir öngörü sunmaktadır. Al-Hassani (2025) ise iş arkadaşı desteğinin, toksik liderliğin iş stresi üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını ortaya koymuştur. Bu araştırma sonuçları doğrultusunda, çalışan bağlılığını güçlendirmeye, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaya ve iş arkadaşı desteğini sağlamaya yönelik stratejilerin toksik liderliğin etkisini azaltabileceği ifade edilebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

İnsanlar, doğaları gereği karmaşık ve sosyal varlıklardır; dolayısıyla sahip oldukları değer, bulundukları pozisyonun veya aldıkları maaşın çok ötesindedir. İnsana yakışır bir biçimde muamele gördüklerinde; etkili iletişim kurma, anlamlı ilişkiler geliştirme ve yaratıcılıklarını ortaya koyma eğilimleri artar. Bu durum hem tatmin duygularının artmasına hem de daha etkili ve üretken olmalarına katkı sağlar. Toksik lider, çalışanları birer birey olarak değil, yalnızca kendisinden beklenen görevleri yerine getiren robotlar olarak görmektedir. Çalışanlar bu tutumu fark ettiklerinde, işlerine ve örgütlerine tam anlamıyla bağlılık göstermemeye başlar; “işlerini sadece bir iş” olarak görme eğilimlerini güçlendirir (Wilson-Starks, 2003: 3).

Toksik liderlik, çalışanların refahını korumak ve örgütsel başarıya ulaşmak için örgütlerin ele almaları gereken kritik bir konudur. Gözdağı verme, ötekileştirme ve astların aşağılanmasıyla karakterize edilen toksik davranış biçimi hem bireyler hem de bir bütün olarak örgüt üzerinde kapsamlı ve zararlı etkilere sahiptir. (Octavian, 2023: 91). Toksik liderlik davranışları; stres, kaygı ve tükenmişlik gibi psikolojik sıkıntılara yol açan çalışma ortamları yaratır. Bu olumsuz etkiler, fiziksel sağlık sorunlarına, çalışan devamsızlığına, iş tatmininin azalmasına ve bunlar sonucu işten ayrılma oranlarının artmasına neden olarak örgütsel kültüre ve performansa zarar verir. İletişimi, iş birliğini ve inovasyonu engelleyen korku ve güvensizlik kültürü ise dinamik bir pazarda örgütsel başarının temel bileşenleri olan yaratıcılığı ve uyum sağlama yeteneğini engeller (Zaghmout, 2024: 260). Literatürde toksik liderliğin bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları genel olarak tutarlı olsa da bu sonuçlara yol açan mekanizmalar kültürel ve örgütsel bağlama göre değişebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı kültürel ve örgütsel bağlama göre toksik liderliğin etkileri araştırılabilir.

Toksik liderlik, önlenmesi ve etkin biçimde yönetilmesi gereken bir liderlik tarzıdır. Literatürde toksik liderliği önlemeye ve toksik liderliğin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik, liderin örgüte verdiği zararın derecesine bağlı olarak değişen çeşitli stratejiler bulunduğu belirtilmekle

birlikte, özellikle duygusal zekâ eğitimi, liderlik geliştirme programları ve etik liderlik stratejilerinin vurgulandığı görülmektedir (Octavian, 2023; Zaghmout, 2024; Akinyele ve Chen, 2024: 1; Tzortsos ve Anastasiou, 2025; Anastasiou, 2025; Lopes vd., 2025). Ayrıca çalışanların toksik davranışları bildirebilecekleri iletişim kanallarının oluşturulması ve açık iletişimin teşvik edilmesi de toksik liderliği önlemeye yardımcı olan önemli bir stratejidir (Ofei vd., 2023: 7). Örgütler, toksik liderliği önlemeye ve yönetmeye yönelik etkili stratejiler geliştirip uygulayarak, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissettikleri etik temelli bir örgüt kültürü inşa edebilir. Böyle bir kültür hem çalışan refahının korunmasına hem de örgütsel performansın sürdürülebilir biçimde artmasına katkı sağlar.

Kaynakça

- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC nursing*, 23(669), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. <https://doi.org/10.52848/ijls.1097752>
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
- Alanezi, A. (2024). Toxic leadership behaviours of school principals: A qualitative study. *Educational Studies*, 50(6), 1200-1214. <https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2059343>
- Al-Hassani, K. K. (2025). The effect of toxic leadership on job stress and organizational commitment: The moderating role of coworker support. *Indiana Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 52-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14779926>
- Anastasiou, S. (2025). Counteracting toxic leadership in education: Transforming schools through emotional intelligence and ethical leadership. *Administrative Sciences*, 15(8), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci15080312>
- Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 97-104. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.11>
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoglu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018045608>
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268. <https://doi.org/10.14686/BUEFAD.2015111056>
- Farghaly Abdelaliem, S. M., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: The mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(4), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you!. *Workforce*, 44-46.
- Gezer, Y. (2025). Özel okullarda toksik liderlik: Yönetici davranışlarının kuramsal ve kavramsal analizi. *USBİLİM Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 14-35.

- Gupta, A., & Chawla, S. (2024). Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179-200.
- Güney, S., Bayrak, S., & Farhoud, H. J. (2025). Toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(54), 379-398.
- Hassanein, F. R., Mohammadi, S., & Zargar, P. (2025). Toxic leadership and job satisfaction in the middle eastern education sector: The influence of organizational culture and trust. *Administrative Sciences*, 15(5), 1-20. <https://doi.org/10.3390/admsci15050171>
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: An Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38. <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.360>
- Khasawneh, S., Abu-Alruz, J., Oliemat, A., Hailat, S., & Bataineh, O. (2024). Toxic leadership in higher education: a typology of behaviours. *Research in Post-Compulsory Education*, 29(3), 363-380. <https://doi.org/10.1080/13596748.2024.2371644>
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>
- Labrague, L. J. (2024). Linking toxic leadership with work satisfaction and psychological distress in emergency nurses: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Emergency Nursing*, 50(5), 670-678. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2023.11.008>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford, England, Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In: Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.L. (eds) *Handbook of Top Management Teams*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230305335_23
- Lopes, T., Soares, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Toxic leadership and turnover intentions: Emotional intelligence as a moderator of this relation-

- onship. *Administrative Sciences*, 15(1), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci15010026>
- Mumlu Karanfil, S. & Eker, E., (2025). Toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolüne ilişkin bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 444-462. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.25.02.2485>
- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations. *European Review Of Applied Sociology*, 16(27), 87-93. <https://doi.org/10.2478/eras-2023-00012>
- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(374), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic leadership and empowering leadership: Relations with work motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340863>
- Sevimli, M. S., & Bozkurt, S. (2025). Toksik liderliğin işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), 542-565.
- Sezer, B. (2025, September 12–14). *Toksik liderlik algısının sessiz istifa üzerindeki etkisi: STK çalışanları Gaziantep il örneği*. Bingöl 5th International Conference on Applied Sciences, Bingöl.
- Sezer, B., Özbezek, B. D., & Alsayed, M. (2025). *Perceptual differences in the context of toxic leadership and demographic characteristics: A case study of NGO employees in Gaziantep*. Paper presented at the XI International European Conference on Interdisciplinary Scientific Research, January 20–22, 2024, Lisbon, Poland.
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538-551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Şişman, S. (2024). Örgütlerde toksik liderlik ve bununla baş etme stratejileri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50. <https://doi.org/10.52848/ijls.1472581>

- Tzortzos, E., & Anastasiou, S. (2025). Toxic leadership in Greek primary education: Impacts on teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Societies*, 15(7), 1-12. <https://doi.org/10.3390/soc15070200>
- Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562. <http://dx.doi.org/10.26449/sssj.1492>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership*, Inc. 1-4. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1-10. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Yalçınsoy, A., & Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.
- Younis, N.M, Shamah, R.A.E, & Elbadawy, H.E. (2022). Conceptual framework of toxic leadership. *Journal of Administrative, Financial and Quantitative Research*, 2(2), 64-81.
- Zaghmout, B. (2024). Unmasking toxic leadership: Identifying, addressing, and preventing destructive leadership behaviours in modern organizations. *Open Journal of Leadership*, 13, 244-265. <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.133015>

Dijital Liderlik: Dijital Bir Gelecekte Liderliği Yeniden Tanımlamak

Mehmet Muratoğlu¹

Özet

Günümüz uluslararası ilişkilerinde ticaret ve kültürler arası iletişim önemli hale gelirken buna karşın iş dünyası, ülkeler arasında teknoloji ve dijitalleşme alanında yatırıma daha fazla odaklanmaktadır. Üstelik teknoloji ve dijitalleşmenin hızla yaygınlaşması, bilgilerin işlenmesi ve bu hizmetlerin farklı alanlarda kullanılması, ülkeler arasında toplumsal değişimi hızlandıran iki uyumlu kavram olarak görülmektedir. Böylece her iki kavram da, ülkeler arasındaki kültürel iletişimi güçlendiren, ekonomik sınırları kaldıran hem toplumsal gelişimi hem de iş dünyasında internet tabanlı iş yapma şeklini geliştiren önemli gelişmeler olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, iş dünyasındaki şirketlerin rekabet gücünü artırmak ve toplumların gelişimini sağlamak için yenilikçi yöntemler kullanan dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan dijital liderlik olarak adlandırılan yeni bir liderlik tarzı ile dijital liderlerin, çalıştıkları organizasyonları yenilikçi projelere yönlendirmeleri ve çağın ihtiyaçlarına uygun hale getirmeleri beklenir. Çünkü, dijital liderliği sadece teknolojinin ne kadar iyi kullanıldığıyla değil, yenilenme çerçevesinde değişimi yönetme, stratejik vizyon ve hedeflerini oluşturma yaklaşımı olarak da açıklamak mümkündür. Aynı zamanda dijital liderler, dijitalleşmenin gereği olarak yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olacak bir çalışma ortamı yaratmak ve değer katan bir yönetim anlayışını geliştirmekle sorumludurlar. Benzer şekilde dijital liderler, görevleri gereği çalıştıkları yerlerde çalışanların gelişimini destekleyecek bir öğrenme kültürü oluşturmayı hedefler. Sonuç olarak dijital liderler, dijital dönüşüme uygun ortamlarda çalışanların iletişimlerinin kolaylaştırıldığı, işlerinin hızlıca yapıldığı ve hedeflerin beklentilere göre gerçekleştirildiği bir yönetsel süreci gerçekleştirmeye odaklanırlar

1 İstanbul Okan Üniversitesi MYO, mehmet.muratoglu@okan.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-1520-9507

Bu çalışmada, teknolojik yapının ve dijitalleşmenin sürekli yenilendiği bir süreç içerisinde dijital liderlik değeri ne olduğu, niteliklerinin nereye kadar geliştirilmesi gerektiği ve bulundukları ortamlardaki öneminin nasıl açıklanması gerektiğine vurgu yapılacaktır. Ayrıca, dijital liderlik uygulamalarının etkilerinin birey ve kuramsal yapılarıdaki liderlik yapısında ne gibi değışimlere neden olacağının değeriendirilmesi yapılacaktır. Ek olarak, bu bölümde dijital liderliğin temel yetkinlik alanları ve sorumlulukları değeriendirilecektir. Dahası bu çalışmayla, dijital liderliğin derinlemesine incelenmesi ve bu sayede yeni çalışmalara katkı sunulması amaçlanmıştır.

1. Giriş

Teknolojideki dönüşüm hızı, iş süreçlerinde değışime neden olmakla kalmamış; liderlik uygulamalarının temellerini de yeniden şekillendirmiştir. İlk olarak, geleneksel liderlik türleri, hiyerarşie dayanan iş yapış zincirlerine ve önceden planlanan eylemsel uygulamalarla ilişkilendirilirken, dijital dönüşümle birlikte liderlik, çeviklik, değışim yönetimi ve uyum becerileri yetenekleriyle tanımlanmaya başlanmıştır (Kane vd., 2019). Böylece, liderlerin veri okuryazarlığı daha gelişmiş olarak analitik düşüncelerini derinlemesine kavrayabilme, karar verme ve teknolojik araçları stratejik bir avantaja dönüştürebilme becerileri olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

Dijitalleşme, liderlerin karar alma süreçlerine kolaylık ve hız kazandırarak, verilerin entegrasyonuna doğrudan etki etmiştir. Böylece kararlar içgüdülere dayandırılarak değil, gerçek zamana dayalı ölçümlere ve ileri analiz tekniklerine refere edilerek alınmaya başlanmıştır (Horlacher ve Hess, 2016). Ayrıca liderler, durumları etkileme ve kontrol etme amacıyla önceden belirlenmiş veya planlanmış eylemlerle davranışlarını sergilemeye yönelmişlerdir. Bununla birlikte zaman içinde liderlerin, riskleri önceden sezme ve stratejilerini daha esnek biçimde yeniden düzenleme konusunda çok daha becerikli hale geldikleri söylenebilir. Diğer taraftan dijital ortamların sunduğu kolaylık, liderlerin ekipleriyle olan iletişimini de dönüştürdü; artık liderler, sanal ya da hibrit ortamlarda karşılıklı olarak daha hızlı ve daha açık iletişim kurabilmektedirler (Westerman vd., 2014). Böylece liderlik, sadece yön gösteren bir özellik değil; aynı zamanda köprü kuran, dönüşümü kolaylaştıran bir rehberliğe dönüşmüştür.

Eskiden emir-komuta zincirine dayalı yapılar, dönüşüm süreciyle birlikte yerini daha yatay ilişkilerin kurulduğu ve çalışanlara yetki veren sistemlere bırakmıştır. Bu yeni anlayışta çalışanlar, sadece görevleri tamamlayan kişiler değil, aynı zamanda yenilikçi fikirler üreten bireyler olarak görülmektedir (Suryadi vd., 2024). Bugüne gelindiğinde ise, dijital liderin oluşturaçağı örgütsel kültürün, değışime karşı oluşturulan bariyerlerin aşılmasına

çok daha fazla katkı sunacağı ve aynı zamanda değişime karşı dirençleri zayıflatarak, öğrenen organizasyon olma vizyonunu daha da geliştireceği ifade edilmektedir (Shah ve Patki, 2020).

Çalışma hayatımızın bir parçası haline gelen rekabet ortamı teknolojik hamlelerle daha da hızlanmıştır. Buna bağlı olarak liderlerin bu sürece uyum sağlaması ve çalışanları böylesine bir ortama hazırlaması gerekmektedir. Çünkü konu üzerinde yapılan çalışmalar, dijital liderlik becerilerinin dönüşüm projelerinin geliştirilmesinde ve başarılı sonuçlara ulaşılmasında çok önemli bir rol üstlendiği belirtilmektedir (Sacavém vd., 2025). Örneğin, dijital liderlerin öngörüler ve geleceğe yönelik stratejik eylem planları, dijital dönüşüm firmalarının finansal performansları üzerindeki dolaylı etkisini güçlü hale getirmektedir (Bican ve Brem, 2020). Bunun yanı sıra, araştırmalar dijital dönüşüm liderliğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda dönüşümü etkili biçimde yöneten liderler, örgütün çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Jonathan ve Kuika Watat, 2020).

Dijital çağın liderliği, mevcut normları korumaktan çok, değişimi birlikte inşa edebilecek bir yapı kurmayı gerektirir. Dolayısıyla dijital çağda liderlik, yalnızca mevcut düzeni korumak değil; aynı zamanda dönüşümü birlikte gerçekleştirecek yapıyı inşa etme sorumluluğunu da taşımaktadır (Sacavém vd.,2025). Böylece liderlerden beklenen, teknolojik düşünme ve uygulama hakimiyetinin olmasının yanında çalışanı odağa alan, yenilikçi ve vizyoner yaklaşımlarla örgütlerini geleceğe taşıma yeteneği olan güçlü kişiler olarak önemini hissettiren davranışları sergilemişlerdir.

2. Dijital Liderliğin Tanımı ve Temel Özellikleri

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için, günümüzün en önemli gereklerinden olan dijitalleşme, gün geçtikçe iş dünyasının içinde daha fazla yer almaktadır. Bu da bize artık şirket hedeflerini başarmanın yolunun geleneksel liderlik yapılarıyla değil; dijital dönüşümü önceleyen, iş koşullarını farklı bir bakış açısıyla ele alan, sürdürülebilir yenilikleri araştıran ve çağın gereksinimlerine uyum sağlayan liderler tarafından gerçekleştirileceğini göstermektedir. Belirtilen bu özellikler sayesinde dijital liderler, dijital dönüşüm hedefleri doğrultusunda stratejileri oluşturmak ve uygulamak amacıyla etkili yönetim becerilerini gösteren ve bu rolün sürdürülmesinde kararlı olan kişi olarak tanımlanır (Westerman vd., 2014). Bu bağlamda geleneksel liderle farklılaşan dijital lider, yalnızca karar verici olarak değil; aynı zamanda rehber, vizyoner ve teknolojik dönüşüm için değişimi gerçekleştirme rolünü üstlenir.

Dijital liderin sahip olması gereken beceri seti, günümüz şartlarına uygun olarak çeşitlenmektedir. Her şeyden önce teknolojik dönüşüm için gereken bilgiye ve veri okuryazarlığına sahip olması, dijital liderin en önemli özelliği olacaktır. Çünkü günümüzde gerçekleştirilen başarılı iş süreçlerinde alınacak stratejik kararlar, sezgiden çok verisel değerlendirmelere dayalı olmalıdır (Horlacher ve Hess, 2016). Aynı zamanda dijital liderin gelecekte nelere sahip olunması gerektiğini tahmin etme becerisiyle, geleceğin yönelimlerini, olası riskleri ve fırsatları öngörerek örgütlerini bu hedefler doğrultusunda yönlendirmesi açısından kritik önemi vardır (Kane vd., 2019). Bunun yanı sıra, dijital dönüşüm yalnızca teknolojik altyapı yatırımı değil, aynı zamanda ortak bir kültürün ve zihniyetin değişimi demektir. Dijital liderin teknolojideki bu değişimi yönetme becerisiyle, çalışanları sürece dahil etmesi ve değişime karşı oluşabilecek dirençleri azaltması beklenir (Malik vd., 2024). Bununla birlikte dijital lider, inovatif düşüncenin ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında çalışanlarına ilham verir ve önderlik eder. Böylece yenilikçi yapının oluşturulmasında çalışanlarını dijital dönüşümü benimsemeleri yönünde güçlendirerek onların yenilikçi gücünü, yaratıcılık cesaretini ve katılımını artırmış olur (Musid vd., 2023). Diğer yandan, dijital liderliğin sadece teknolojik yönetimle ilişkili olduğu değil, onun insan odaklı, ona değer veren katılımcı bir liderlik anlayışında olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, klasik yönetim ilkelerini daha fazla benimseyen liderler ile dijital liderler arasındaki en belirgin farkın, geleneksel liderlerin faaliyetlerini genellikle hiyerarşik düzen içinde, emir-komuta zincirine bağlı olarak yürütmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu tür liderler, yönetim süreçlerinde talimatlarının yerine getirilmesi amacıyla ortamı yakından izler ve denetler. Ancak dijital liderlik özelliklerinde durum geleneksel liderliğin çok ötesinde, daha çevik ve iş birliğine dayalıdır. Emir-komuta yerine rehberlik ve esneklik öne çıkar. Dahası, dijital lider çalışanlarla birlikte çözümler üretir, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarına destek olur ve örgüte yenilik katacak fikirleri teşvik eder. Ayrıca dijital liderler, koşulların oluşmasına bağlı olarak daha hızlı, verilere dayalı karar alma ve uyum göstermeye çalışırlar (Jonathan ve Kuika Watat, 2020). Böylece bu esneklik sayesinde, dijital liderlik örgütsel rekabet alanında avantaj sağlamış olur.

Sonuç olarak, dijital liderlik teknolojiyi sadece araçsal bir bakış açısıyla değerlendirmeyen aynı zamanda stratejik öngörüyle şirketine vizyoner üstünlük sağlayan, dönüşüm süreçlerini yöneten ve insana değer veren bir liderlik anlayışıdır. Geleneksel liderlikten farklı olarak, dijital liderler yol gösterici olan, birlikteliği teşvik eden ve hızlı uyum sağlayan vizyoner aktörlerdir. Bu nedenle, dijital çağda örgütlerin başarı düzeyi büyük ölçüde dijital liderlerin etkinliğine bağlıdır.

3. Dijital Liderin, Örgütsel Değişim ve Teknoloji Entegrasyonundaki Rolü

Dijital liderler, dönüşüm süreçlerinde sadece oluşturulan teknolojiye dayalı sistemlerin yönetiminden sorumlu değil, aynı zamanda örgütün dijital vizyonu doğrultusunda bu vizyonun çalışanlarca kabul edilmesini ve ayrıca örgütsel değişimin etkili bir şekilde yönetilmesini de sağlayan çok yönlü bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir (El sawy vd., 2020). Bunun yanı sıra, dijital liderin; teknolojiyi etkin kullanan, stratejik planlama yeteneğine sahip ve süreci hedeflerle uyumlu şekilde yöneten bir kişi olduğu söylenebilir (Westerman, ve McAfee, 2014). Dolayısıyla lider, çalışanların gelişimini öncelikle; onların teknolojik yenilikleri hızla benimsemelerini ve değişim süreçlerine katılımlarını cesaretlendirerek bağlılık ve motivasyonlarını artırmayı sağlamalıdır.

Örgütün değişim süreçlerinde lider, değişim yönetimi ve çalışan bağlılığının devamlılığını sağlaması bakımında kilit bir rol üstlenir. Bu nedenle liderler, değişim sürecinde çalışanları için taşıdığı rehberlik etme görevinde onları bilgilendirerek, değişimin önemli bir dinamiği olduklarına ikna eder ve sürece etkin bir şekilde katılımlarını sağlayacak şekilde cesaretlendirir (Kotter, 1996). Bununla birlikte lider, değişimin gerekliliği üzerine seminerler düzenler, süreçlerin iyice anlaşılması için eğitimler düzenler ve faydalarını somut örneklerle açıklar. Böylece çalışanlarca da benimsenen bu yaklaşım, değişime karşı oluşan direnci azaltır ve onların böylesine önemli bir sürece etkin katılımını teşvik eder (Armenakis ve Bedeian, 1999).

Teknolojiyi kurumlara entegre etme süreçlerinde sergilenen liderlik, dijital bir bakış vizyonunun ve ikna gücünün karallıklarla yönetildiği bir çabayı gerektirir. Benzer şekilde çalışanlarda oluşacak endişeleri anlamak, analiz etmek ve çözüm yollarını üreterek stratejik uygulamaları hayata geçirmek, aynı zamanda değişimin stratejik değerini ortaya çıkarmaktır (Horlacher ve Hess, 2016). Örneğin, bir sigorta kuruluşu blockchain tabanlı bir ödeme sistemini uygulamaya geçirmek için çalışmaları başlattığında, dijital lider hız ve güvenlik avantajlarının sistem için ne kadar önemli olduğunu açıklamak amacıyla, eğitimler düzenler ve yetkinliklerini artırır. Böylece teknolojik dönüşüm, sadece teknik bir süreç değil kültürel bir dönüşüme rehberlik eden önemli bir süreç haline gelir.

Tüm bunların yanı sıra, dijital liderin başarılı olmasına katkı sağlayan özelliklerinden biri de çeviklik ve uyum yeteneğidir. Böylesine bir durum, dijital dönüşüme dayalı proje çalışmalarında karşılaşılan en büyük zorluklarından birine i şaret eder. Bundan dolayı liderler, esnek ve hızla uyum sağlama yeteneğinin kaybolmasına neden olan durumlarla karşılaşmamak

için hızlı çözümler üretir, stratejiyi gözden geçirir ve organizasyonun uyum yeteneğini artırır (Jonathan ve Kuika Watat, 2020).

Sonuç olarak, çağımızda liderlik anlayışı, örgütsel değişim ve teknolojik bütünleşmeyi birbirinden ayrı değil, birbirini tamamlayan bir bütün olarak ele alır. Buna ek olarak, dijital liderler, değişimin gerçekleştirilmesi süreçlerinde teknolojiyi stratejik bir araç olarak yönetim hedefleri içinde tutar. Bunun sonucunda, çalışanların sürece aktif katılımı, örgütte hem bağlılığı artırır hem de vizyoner bir rehberlik ortamı yaratır. Nihayetinde, örgütün inovasyon yeteneği geliştirilir ve çevik davranışlarını artarak, uyum süreçleri hızlanarak, rekabete karşı daha dirençli hale getirilmiş olur.

4. Dijital Liderlik Yetkinlikleri

Dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan liderlik tipi, bilinen liderlik becerilerinin ötesinde, teknolojik öngörülere sahip, dijital uygulamalara odaklı ve aynı zamanda dijital dönüşümün gerektirdiği kültürel ve yapısal yenilenmeye bağlı süreçleri etkili bir şekilde yönetirler. Bu bağlamda, dijital lider tanımı yapılırken, sahip olduğu yetkinliklerinin öne çıkan başlıca özelliklerinden sayılan, stratejik düşünme ve öngörü, teknolojik okuryazarlık, veriye dayalı karar alma, güçlü iletişim ve kolektif çalışma becerileri ile öğrenmeyi önceleyen kavramlara vurgu yapılmaktadır (Thani vd., 2021). Öte yandan, dijitalleşme hedefleri doğrultusunda başarılı olabilmek, liderin sahip olduğu niteliklerle doğrudan ilgilidir. Bu yüzden liderden beklenen özellikler, örgütsel dönüşümün başarısını belirleyen temel unsurlar haline gelir.

Lider için stratejik bakış açısı ve değerlendirme süreci en önemli yetkinliklerinden kabul edilmektedir. Bununla birlikte, teknolojik yenilenmenin ve buna bağlı olarak dijitalleşmenin sürekli gelişmesi, bu alanda kendini hissettiren değişim hızı ve belirsizliği de yükseltmektedir. Bu nedenle, liderin geleceğe dönük bir vizyon geliştirmesi, riskleri önceden fark edebilmesi ve stratejik hedeflerle uyumlu yönlendirmeler yapabilmesi gerekir (Kane vd., 2019). Bunlar, dijital çağın liderinden beklenen olmazsa olmaz yetkinliklerdendir. Bu amaçla lider, stratejik düşünceyle geleceğe ilişkin yaptığı planların yanı sıra, aynı zamanda gelişen teknolojik ve pazar koşullarına da hızla uyum sağlayacak esnek stratejiler geliştirmelidir.

Dijital liderler için teknolojik okuryazarlığın özelliği ve önemi; dijital dönüşüm süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yönetilmesidir (Akpınar, 2025). Bu beceri, liderin dijital bakış açısıyla hedefleri gerçekleştirmesine ve çalışanlar için ortak vizyon oluşturmaya hatta bu çerçevede yapılan çalışmalara katkı sunmasına olanak sağlar. Bu nedenle dijital

lider; yeni teknolojik eğilimleri takip eden, güncel dijital araçları tanıyan ve bunları organizasyonel süreçlerle uyumlu biçimde bütünleştirebilen bir kişi olarak kabul edilir (Horlacher ve Hess, 2016). Ayrıca iletişim ve iş birliğine dayalı becerilerini geliştiren bir lider hem örgüt içi hem de dış paydaşlarla daha güçlü bir etkileşim kurar. Böylece bölümler arası bilgi paylaşımı, açık iletişim ve kolektif çalışma kültürü sayesinde, durağan yapılar daha çevik hale gelir (Motwani ve Katatria, 2024). Dijital dönüşüm, doğası gereği sürekli yenilenmeyi ve uyum göstermeyi gerektirir. Bu nedenle liderlerin değişime hızlı yanıt verebilmeleri ve sürekli öğrenmeyi desteklemeleri oldukça önemlidir. Bu özellik sayesinde, lider hem kendisinin hem de ekibinin gelişimini destekler ve organizasyonun uyum yeteneğini artırır (Jonathan ve Kuika Watat, 2020).

Bu açıklamalar çerçevesinde dijital liderde bulunması gerekli yetkinliklerin, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde elde etmek istedikleri başarılı sonucun bir belirleyicisi olarak öne çıkan unsurlardır. Stratejik öngörü, teknolojik okuryazarlık, veri temelli karar verme, iletişim ve iş birliği becerileri ile esneklik ve öğrenmeye istekliliği, liderlerin değişim süreçlerinde etkili rol almasını ve organizasyonu sürdürülebilir bir şekilde dönüştürmesini sağlamış olur.

5. Kurumsal Kültür ve Dijital Liderlik

5.1. Başarılı Bir Dijital Dönüşüm Kültürü Nasıl Oluşturulur?

Dijital dönüşüm yalnızca yeni teknolojileri benimsemekle ilgili değildir. Bunun yanında bir kuruluşun işleyişi, müşteri ve çalışanlarına değer sunması ve pazarda rekabet avantajına sahip olunması şeklinde köklü bir değişimi içerir. Bu değişim, çevikliği, iş birliğini ve değişime açıklığı destekleyen bir kültür gerektirir. Bu nedenle gelişmiş teknolojik dönüşüm potansiyelini ortaya koyma, doğru kültürel dönüşüm temelinde oluşturulmalıdır. Dijital dönüşümün uygulanabilirliğini güçlendiren bir kültür yapısı, her seviyedeki çalışanı inovatif düşünmeye, yeni ve yaratıcı fikirlerini denemeye teşvik eder. Dahası, çalışanları risk almaya ve yeni çözümler üretme konusunda cesaretlendirir. Bu bağlamda dijital dönüşüm kültürü, örgüt üyelerinin dijital değişimi kabullenmesi ve sürdürmesini sağlayan kurumsal bakış açısı, davranışlar ve inançları ifade eder (Rowles, 2017). Başka bir deyişle, inşa edilen bir dijital dönüşüm kültürü, değişimi bir fırsat olarak benimser, sürekli iyileştirme ve deneme odaklı bir zihniyeti teşvik eder. Aynı şekilde açıklık, esneklik ve iş birliği temellerinde; çalışanların yeni teknolojileri benimsemesi, dijital araçları etkili kullanması ve değişim süreçlerinde etkin bir şekilde yer alması, güçlü bir dijital kültür ile mümkün olur (Horlacher ve

Hess, 2016). Bu süreçte liderin rolü ise çalışan davranışlarını belirli normlar üzerinden oluşturmak ve onları sürecin bir parçası olduklarının inançlarını güçlendirerek, kurumsal değerleri dijitalleşme stratejisi ile uyumlu hale getirmektir (Kane vd., 2019).

Kurum içi dijital kültürü yaygınlaştırmak öncelikle kurumun genelinde sahip olunan şirket kültürünün iyice anlaşılmasından kaynaklanır. Bu bakımdan öncelikli hedef, temel bir zihniyet değişimi ve eski çalışma şekliyle, dönüşüm için gerekli yeni yaklaşım arasındaki kültürel uçurumun kapatılması ve bu süreçte değişime karşı oluşan direncin kaybolmasını sağlamaktır (Bozkus, 2023).

Yenilikçi ve çeviklik odaklı yaklaşımlar, dijital liderliğin diğer kritik unsurlarıdır. Çünkü, dijital liderler, deneyime açık bir organizasyon yaratır ve çalışanların hata yapmaktan korkmadan yeni fikirler üretmesini teşvik eder (Omachi ve Ajewumi, 2024). Bu yaklaşım, çevik organizasyon yapılarının kurulmasını kolaylaştırır; ekipler daha hızlı karar alır, değişime uyum sağlar ve projeleri kısa sürelerde hayata geçirir. Ayrıca, dijital liderler kurumsal kültürün şekillenmesinde önemli roller üstlenirler. Bu da çalışanların bağlılığının artması ve motivasyonların güçlendirilmesi sonucunu doğurur.

Liderlerden beklenen en güçlü özelliklerden biri de dijital dönüşümün stratejik öneminin çalışanlara açıklanması ve sürece katılmasının sağlanmasıdır (Klein, 2020). Bu amaç doğrultusunda lider, kurum içinde belirlenen organizasyonel hedeflerle kişisel hedefler arasında keskin bağlantı kurar ve çalışanlara bunu sahlendirir. Böylece kurumsal kültürün kurumun dijital stratejileriyle uyum sağlaması ve organizasyonel bir değişime gitmesi amacıyla dijital liderin, rekabet avantajını sürdürülebilir bir biçimde korumasını bekler (Shin ve Choi, 2023). Sonuç olarak, dijital liderlik ve kurumsal kültür, birbirini tamamlayan ve dijital dönüşümün başarısında kritik rol oynayan unsurlardır. Dijital liderler, kurum içinde dijital değerleri ve davranışları yerleştirir, yenilikçiliği ve çevik yaklaşımı destekler ve böylece organizasyonu hızla değişen teknoloji ortamına uyumlu bir şekilde dönüştürür (Sacavém vd., 2025).

5.2. Dijitalleşen Kültür İçinde Liderin Rolü

Lider, dijitalleşen uygulamalara uygun davranışların dijital kültürü şekillendirmesinde önemli bir rol üstlenir. Bunun gereği olarak, dijital süreçlerin kurum genelinde çalışanlar tarafından benimsenmesini teşvik eder (Omachi ve Ajewumi, 2024). Özellikle, inovatif uygulamalara geçilerek, denemeye değer verilen bir kültür oluşturulmasına çalışılır. Böylece lider, kalıcı

dijital değişim için gerekli olan güvenin, bu süreç içerisinde tamamlanması için aşağıdaki konu başlıkları içerisinde ele alır.

- **İşlevler Arası İş Birliği**

İşlevler arası iş birliği, kurumsal çevikliğin oluşturulmasında sahiplenilen en önemli özelliktir. Bunun için, atıl işlemlerin ortadan kaldırılması, geleneksel hiyerarşilere meydan okunması ve ekiplerin birlikte çalışma biçiminin yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bunun teşvik edilmesi, kuruluşlar için daha hızlı bilgi akışı, daha doğru karar verme ve değişen pazar dinamiklerinin izlenmesi ve dijital dönüşüm eğilimlerinin uygulanması amacıyla ihtiyaç duyulan gerçek zamanlı uyum sağlama becerilerinin kilidinin açılmasını sağlar (Subramaniam, 2023).

- **Veri Odaklı Karar Alma**

Pazara girişlerin önemini gösteren tahmini analitik teknolojiler; operasyonlar, müşteri beklentileri ve pazar trendleri hakkında eyleme geçirilebilir önem ve biçiminin anlaşılır duruma gelmesini sağlar (Kurat, 2024). Böylece bu veri odaklı içgörüler, liderlerin stratejik planlamayı, operasyonel etkinliği ve çalışan deneyimini iyileştirmek için bilinçli ve gerçek zamanlı kararlar almalarına olanak sağlamış olur. Bunun yanı sıra, dijital kültürün içinde yer alan çalışanların, yüksek kaliteli müşteri desteğini sağlamak ve iş akışlarında beklenen sonuçlara ulaşmak için veri odaklı karar alma yaklaşımlardan yararlanmayı tercih etmeleri beklenir (Rajagopal vd., 2022).

- **Sürekli Öğrenme ve Uyum**

Sürekli öğrenme ve mesleki gelişim kültürünün teşvik edilmesi, değişimin olumlu bir güç olarak pekiştirildiğini ifade eder (Hord, 1997). Çünkü, dijital dönüşümün neden olduğu değişimin çalışanlarca kabul görmesi, onların iş hedeflerine uygun bilgi ve becerilere sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle, çalışanlar iş hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda değişen ortamlara uyum sağlamaları ve daha etkili hale getirilmeleri için sürekli araştırma ve öğrenme istekliliği içinde olmalıdırlar (Almahamid vd., 2010).

- **Çalışan Zihniyeti ve Katılımının Rolü**

Dijital dönüşüm sürecinde psikolojik güvenliğin sağlanmasında en kritik unsurlardan biri, çalışanların zihinsel tutumları ve sürece katılım düzeyleridir. Çünkü, dijital dönüşümde psikolojik güvenliğin tesis edilmesindeki en kritik unsur, çalışanların zihinsel yaklaşımı ve sürece aktif katılımıdır. Dolayısıyla, çalışanlar kendilerini güvenli bir ortamda hissettiklerinde, kaygılarını ifade etmekten çekinmez ve değişime direnç göstermek yerine çözüm arayışına

yönelirler (Kegan, ve Lahey, 2001). Ayrıca, sürekli öğrenme ve yetkinlik geliştirme olanaklarının sunulması, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine korkuyla değil, gelişim fırsatı olarak bakmalarını destekler (Ewim vd., 2021). Böylece kendilerini değerli ve hazırlıklı hisseden çalışanların, dijital dönüşüm çabalarını destekleme ve sürdürme eğilimlerinin çok daha yüksek olacağı beklenir.

6. Dijital Liderlikte Karşılaşılan Zorluklar

Günümüzde dijital dönüşüm, değişimin ön koşulu haline gelmiş ve kurumsal büyüme için önemli bir unsuru olmuştur. Başlangıçta, liderler ekiplerini bu dönüşüm yolculuğuna hazırlarken bazı zorluklarla karşı karşıya gelmiş ve bunların ortadan kaldırılması amacıyla çok fazla çaba içinde bulunmuşlardır. Dolayısıyla, bu zorlukları anlamak ve ele almak, başarılı dijital dönüşüm için kritik bir süreçtir. Dahası, dijital çağın hızla gelişimi ve ortaya çıkan karışıklara karşın; liderler uyum sağlama, öngörü ve sürekli öğrenmeyle iç içe bir davranış içine girmeleri beklenir. Çünkü, liderlerin yaşadığı, kültürel direnç, beceri eksiklikleri, değişim yönetimi, teknolojilerin entegrasyonu veri gizliliği ve uyumluluk gibi bir dizi zorluğun aşılması amacıyla yukarıdaki sıralanan önleyici tedbirlerin hayata geçirilmesi gerekir (Christensen, 2024). Benzer şekilde, herhangi bir organizasyonu dijital olarak güçlendirilmiş bir varlığa dönüştürme yolculuğu her ne kadar engellerle dolu olsa da aynı zamanda büyüme ve inovasyon fırsatlarıyla doludur. İşte böylesine dönüşümsel zamanlarda liderlerin teknolojik gelişmelere karşın olabilecek karmaşıklıkları anlaması, başarılı uygulamalar için kritik önem taşır.

Sürekli Değişimle Başa Çıkmak

Dijital liderliğin belki de en belirleyici zorluğu, sürekli değişimle başa çıkma gerekliliğidir. Dolayısıyla, sahip olunan mevcut düzenden yeni dijital teknolojiye geçişi yönetmek olumsuz sonuçlara neden olabilir. Hatta çalışanlar arasındaki direnç ve kafa karışıklığı, dijital dönüşüm girişimlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir (Gupta, 2018). Bu bağlamda liderlerin; net iletişim, çalışan katılımı ve kısıtları en aza indiren aşamalı bir uygulama yaklaşımı içeren güçlü bir değişim yönetimi stratejisine ihtiyacı vardır.

• Dirençle Başa Çıkma

Başlıca zorluklardan biri, kurumsal kültür içindeki değişime karşı dirençtir. Her ne kadar çalışanlar geleneksel yöntemlere alışkın olsalar da, dijital dönüşümü benimsemek kültürel bir değişim gerektirir. İşte bu nedenle ki, etkili dijital liderler direnci yalnızca bir engel olarak değil,

aynı zamanda katılım ve iletişim fırsatı olarak görürler. Bu nedenle şeffaf iletişimin yaygınlaşmasını teşvik eder, hedeflenen değişimlerin niçin olması gerektiğini anlaşılabilir bir kolaylıkla açıklar ve dönüşüm sürecinde çalışanların katılımını sağlar. (Kane vd., 2019). Bu yüzden, tüm süreçler için liderler, inovasyon kültürünü teşvik ederek, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamalarına yardımcı olacak becerilerin kazandırılması amacıyla ilgili eğitimlerin kazandırılmasını sağlamalıdır.

- **Beceri Eksiklikleri:**

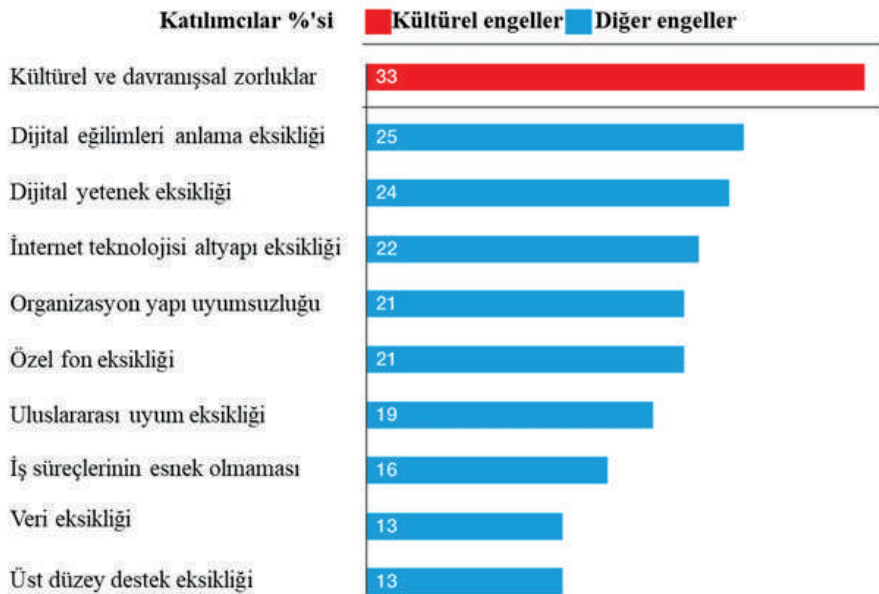
Kurum içi dönüşüm süreçlerinde hızla oluşan teknolojik gelişmeler genellikle iş gücünde beceri eksikliklerine yol açar. Bundan dolayı çalışanlar uyum sorunlarına bağlı olarak, dijital araçlar ve süreçler için gerekli becerilere ihtiyaç duyabilirler (Ewim vd.,2021). Bunu karşılamak amacıyla, kurumlar bu tür engellere karşı bazı önlemler alabilir. Bunlar içinde, eğitim programlarına yatırım yapmak, beceri geliştirmek ve ilgili uzmanlığa sahip kişileri işe almak gibi oluşturulan süreçler vardır. Bunlar, özellikle beceri eksikliklerini gidermeye ve dijital çağa hazır bir iş gücü sağlamaya yardımcı olan faaliyetlerdir.

- **Teknolojilerin Entegrasyonu:**

Kurumların operasyonel işlemlerinde genellikle yeni ve eski sistemler bir arada kullanılır. Bu nedenle, çeşitli teknolojileri sorunsuz çalışacak şekilde entegre etmek hem karmaşık hem de uzun zaman alabilir (Michael ve Sophia, 2021). Bunu önceden öngören liderler, birlikte çalışabilir teknolojilere, güvenilir ve sorunsuz entegrasyonu kolaylaştıran platformlara yatırım yapabilirler. Çünkü, iyi bir şekilde düşünülmüş ve planlanmış bir entegrasyon stratejisinin belirlenmesi, başarı için çok önemlidir.

- **Veri Gizliliği ve Uyumluluk:**

Dijital dönüşümde artan veri kullanımının uyum konusunda endişelere yol açmaması amacıyla, liderlerin uyumu sağlamak ve güven oluşturmak için veri yönetimine öncelik vermeleri, güçlü gizlilik politikaları uygulamaları ve değişen düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmaları beklenir. Örneğin; McKinsey tarafından yapılan bir çalışmada, 2.135 iş lideriyle anket çalışması yapılmış ve kültürel ve davranışsal zorlukların, liderlerin dijital çağın önceliklerini karşılamalarında ne gibi tıkanma alanlarıyla meşgul oldukları aşağıda şekil' 1 de göstermiştir (Goran vd., 2017).



Şekil 1: Dijital öncelikleri karşılamamanın önündeki en önemli zorluklar

Kaynak: Source: 2016 McKinsey Digital survey of 2,135 respondents

7. Sonuç

Dijital dönüşüm, kurumların mevcut konumlarından daha ileriye taşınabilmesi için sadece gerekli bir teknolojik yenilenme çabası değildir. Dahası bu, hedefler doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla düzenlenen iş yapış modellerini, uygulanan yönetim anlayışındaki liderlik uygulamalarını ve örgütsel davranışlarını etkileyen birden fazla değişimi içeren bir süreçtir. Bu kapsamda, günümüzde işletmelerin çoğu, teknolojik yenilenmeyi kendi bünyelerine entegre edebilmek için gerekli dijital dönüşüm modellerini benimsemek zorunda kalmaktadır. Liderlik tanımlarının yeniden yapıldığı günümüzde, koşulların hızla değişimi, işlerin artık klasik liderlik görünümünün çok ötesinde ve operasyonel çalışmalardan çok teknolojik çabalarla birlikte değişimin yönetilmesi doğrultusunda gerçekleşen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Üstelik, dijital teknoloji ve yenilenen iş modellerinin, kurum içi faaliyetlerde hızla bir değişkenliğe neden olduğu da söylenebilir. Bu bağlamda yenilenen bu yapısal değişikliklerin yönetilebilmesi için çok daha keskin bir vizyoner görüşün ve katılımın gerektiği, uyum sağlama yeteneğinin geliştiği, bilinçli karar alma ve hızlı uygulamaya geçirme gibi belirli iş davranışlarının sergilendiği dijital liderlere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden dijital gelecekteki liderlerin, örgütlerinin

gelişiminde neyin uygun olduğunu belirlemek için çok daha gayret etmeleri gerekecektir. Özellikle, dijital dönüşüm süreçlerinde yaşanan değişim zorluklarına karşı gerçekleştirilen şeffaf ve esnek tutum gelişimi etkilediği ve inovatif davranışların örgüt tarafından sahiplenilmesini kolaylaştırdığı söylenebilir. Dolayısıyla, inovatif dijital çözümlerin sürdürülebilirliği başarılı hale gelmektedir. Bu süreçte liderlerin, bir adım önde olmak ve örnek teşkil etmek için sürekli olarak kendilerini zorlamaları ve güven oluşturmaya daha öncelik haline getirmeleri gerekir. Çünkü, güven duygusu, liderliğin temel bileşeni olmaya devam etse de artan dijital değişim dünyasında daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle dijital liderlerden, farklı liderlik becerileri edinmelerinin yanı sıra, davranışlarında insan faktörüne odaklanarak onlarla iletişim, değişimle başa çıkma ve inovasyonda kendini sürekli geliştirme gibi temel konulara eğilmeleri beklenmektedir. Ayrıca, önceki araştırmalara dayanarak dijital dönüşüm süreçlerinin başarıyla tamamlanmasında teknolojik alt yapının oluşturulmasının yanı sıra, çalışanlardaki tutum ve davranışlarının daha ön plana çıktığı söylenebilir. Çünkü, değişim ve dönüşüm süreçlerindeki uyum süreçlerinin yanı sıra çalışanların yeniliklere karşı olan tutumlarındaki farklılıklar, iletişim ve geri bildirim döngüleri, sahip oldukları beceri setlerini kullanma isteklikleri daha da önemli hale gelecektir.

Dijital dönüşümün kabul edilebilirliğini etkileyen en önemli unsurlardan biri de örgütsel uyum ve esnekliktir. Ancak dijital dönüşüm, hızla değişen teknolojik dinamiğin etkisinde zorluklarla da karşılaşabilir. Bu yüzden süreç içerisinde kaynakların etkin yönetimi, yeni becerilerin kazandırılması ve dijital yeterliliklerin artırılması, liderlerin öncelikli sorumlulukları arasında yer almalıdır. Ayrıca, kurumların sadece teknolojiye yatırım yapmasının yeterli olmayacağını düşünürsek, öğrenen örgütlerin önemi gereği olarak dijital farkındalığı artıran ve öğrenmeyi sürekli hale getiren bir organizasyonel yapının da kurulması gerektiği söylenebilir. Başka bir deyişle, dijital dönüşümün sadece teknik boyutuna odaklanarak sonuç alınamayacağını, bununla birlikte insanı merkeze alan bir yaklaşımın öneminin dikkate alınacağı bir yenilenme süreçlerinin bütünlüğü olarak ifade edilmesi gerekir. Tüm bunların yanı sıra, çalışanın gelişimini destekleyen eğitim programlarının düzenlendiği, iletişimin ve katılımcılığın güçlü kılındığı uygulamaların olduğu bir ortamın hazırlanması dijital dönüşüme önemli bir süreklilik kazandıracaktır. Bu bağlamda tüm alanların yönetimini gerçekleştiren vizyoner, stratejik düşünen ve yenilikçi yaklaşıma sahip liderlerin geleceğin dijitalleşmesinde önemli katkıları olacaktır. Sonuç olarak dijital liderlik, yalnızca bir yönetim tarzı olmasının ötesinde, değişen dünyada kurumların ayakta kalabilmesi için hayati bir stratejik beceridir. Bu nedenle hem liderlerin hem de çalışanların sürekli öğrenmeye açık, değişime uyum sağlayan ve değer

üretmeye odaklı bir zihniyet geliştirmeleri, dijital dönüşümün başarısında kilit rol oynamaktadır. Üstelik dijital liderlerin, değişen dünyada kurumların varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan stratejik yetkinliği kazanması, zihniyet değişimi göstermesi ve aynı zamanda uyumu sağlamasıyla dijital dönüşümün başarısında belirleyici rol üstlenmeleri beklenmektedir.

Kaynakça

- Akpınar, H. (2025). İşletmelerin dijital dönüşüm düzeyleriyle yöneticilerin dijital okuryazarlık ve dijital liderlik seviyelerinin çok kriterli karar verme yöntemleri ile değerlendirilmesi
- Almahamid, S., Mcadams, A. C., & Kalaldehy, T. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 5. <https://doi.org/10.28945/1225>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bozkus, K. (2023). Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation. In *Organizational Culture-Cultural Change and Technology*. IntechOpen.
- <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>
- Christensen, M. (2024). Leadership competencies for emerging technology integration in the UAE.
- Ewim, C. M., Omokhoa, H. E., Ogundej, I. A., & Ibeh, A. I. (2021). Future of work in banking: Adapting workforce skills to digital transformation challenges. *Future*, 2(1), 45-56.
- <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2021.2.1.663-676>
- G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 56-67.
- Gupta, S. (2018). Organizational barriers to digital transformation.
- Hord, S. M. (1997). Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement.
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What does a Chief Digital Officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5126–5135.
- <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.634>
- Jonathan, G. M., & Kuika Watat, J. (2020, November). Strategic alignment during digital transformation. In *European, Mediterranean, and Middle*

- le Eastern Conference on Information Systems (pp. 657-670). Cham: Springer International Publishing.
- https://doi.org/10.1007/978-3-030-63396-7_44
- Jonathan, T., & Kuika Watat, J. (2020). *Digital transformation in business and society: Theory and cases*. Springer
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *The real reason people won't change* (p. 75). Boston: Harvard Business Review.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kurat, J. (2024). Enhancing Market Insights with Advanced Machine Learning and Predictive Analytics Techniques.of Financial Transformation, 58, 90-97.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632-1662.
- <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>
- Michael, S., & Sophia, M. (2021). The role of iPaaS in future enterprise integrations: simplifying complex workflows with scalable solutions. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(6), 1999-2014.
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- Musid, N. A., Matore, M. E. E. M., Hamid, A. H. A., Musid, N. A., Matore, M. E. E. M., & Hamid, A. H. A. (2023). Communication Significance in Digital Leadership: Does it Matter? *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 13(5).
- <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i5/16923>
- Omachi, V. O., & Ajewumi, O. E. (2024). The influence of agile organizational design on employee engagement and performance in the digital age. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(10), 25-39.
- <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.1024.2702>

- Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., Ramirez Asis, E. H., Huerta Soto, R. M., Gupta, S. K., & Deepak, S. (2022). Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework for organization decision-making process. *Complexity*, 2022(1), 7796507.
<https://doi.org/10.1155/2022/7796507>
- Rowles, D., & Brown, T. (2017). Building digital culture: A practical guide to successful digital transformation. Kogan Page Publishers. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43.
<https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Shah, S. S., & Patki, S. M. (2020). Getting traditionally rooted Indian leadership to embrace digital leadership: challenges and way forward with reference to LMX. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2(1), 29-40. <https://doi.org/10.1365/s42681-020-00013-2>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Subramaniam, N. (2023). Digital transformation and artificial intelligence in organizations. *Journal of Financial Transformation*, 58, 90-97.
- Thani, F. N., Mousavi, S. H., & Azizi, M. (2021). Iranian Distance Education Journal Open Access. *Distance Education Journal*, 7(1), 131-147.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

Liderliğin Karanlık Tarafı

Aynur Çiğdem Ata¹

Özet

Liderleri yöneticilerden ayıran davranışlar, aynı zamanda örgütleri için sorun yaratacak hatta felakete yol açabilecek sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir (Conger, 1990). Liderin narsist olabileceği (Braun, 2017), kötüye kullanma davranışları sergileyebileceği (Tepper, 2007), toksik etkilerinin olabileceği (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007) gibi olumsuz lider özellikleri ve davranışları son yıllarda liderliğin karanlık yönü olarak fark edilmeye başlanmıştır. Karanlık liderliği, liderler, takipçileri ve bu ikili arasındaki etkileşimleri inceleyerek bütüncül ele almak daha doğru olacaktır (Braun vd., 2018). Ancak bu karanlık tarafı önce kişilik özellikleri üzerinden açıklamakta fayda vardır. Kişilik; kimlik (yani bireyin kendisi hakkındaki düşünceleri) ve itibar (birey hakkında başkalarının düşünceleri) kavramlarıyla ele alınabilir. Liderin karanlık tarafı itibarın karanlık tarafı ile açıklanabilir. Başkaları üzerinde bıraktığımız ilk izlenimi yansıtan aydınlık tarafın aksine karanlık taraf, kişinin en kötü hâliyle ortaya çıktığı zaman başkalarında bıraktığı izlenimi yansıtan işlevsiz yönelimleridir. Bu karanlık yön eğilimleri, bir ekip kurmak gibi liderliğin en temel görevini yerine getirmesini engeller (Hogan ve Kaiser, 2005).

Bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, takipçi beklentileri, takipçiler üzerindeki etki, görev amaçları üzerindeki etki ve örgüt kültürü üzerindeki etki açılarından bakılarak tanımlanan (Yukl, 1989: 252) liderlik; negatif, olumsuz, toksik ya da karanlık olarak ifade edilebilecek yönleri incelenecektir. Liderin karanlık tarafı konulu bu bölüm, kişilik özellikleri, kuşakların liderlik değerlendirmeleri, takipçilerin özellikleri ve onlarla kurulan ilişki, karanlık üçlü karşısında etik liderlik gibi alanlarda yapılmış çalışmalarla desteklenecektir. Liderin bir kahraman olarak tanımlandığı “aydınlık” tarafa karşı liderin karanlık tarafını “anti kahraman” ile açıklamak düşünülebilir. Bu kapsamda liderin ve liderliğin sinemada nasıl işlendiğine dair örneklerle liderlik dinamiklerini karanlık yönü ile anlamak üzere bu bölümde, anti kahramandan da bahsedilecektir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, cigdem.ata@yobu.edu.tr, 0000-0001-6800-6888

1. Karanlık Liderlik Nedir?

Liderliğin, lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı ilişkiye vurgu yapan ortak bir tanımsal çerçeveden ortaya çıktığı öne sürülmekte ve buna göre liderliğin, toplumsal bir etki süreci olduğu hem araçlarla hem de amaçlarla ilgilenildiği ve liderin belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklandığı vurgulanmaktadır (Higgs, 2009). Bu süreçte, liderliğin yalnızca olumlu yönlerine tek taraflı bir odaklanma söz konusu iken ve liderlik genellikle “doğru olanı yapmak” ile eşdeğer görülürken son yıllarda liderliğin karanlık yönü fark edilmeye başlanmıştır. Liderliğin bu yeni yüzünde temel varsayım “kötü, iyiden daha güçlüdür” şeklindedir. Buna göre olumsuz olaylar, aynı türdeki olumlu olaylara kıyasla birey üzerinde daha büyük bir etki yaratma eğilimindedir ve iyi, kötüyü ancak ona sayıca üstünlük sağlayarak yenebilir. Bunun anlamı bir liderin olumlu nitelikler ile beraber olumsuz niteliklere de sahip olabileceği (Fors, Nilsson ve Larsson, 2016) ve gücünü her zaman “iyi”den yana kullanmayabileceği ihtimalidir. Ayrıca olumsuz olayların, olumlu olaylara kıyasla daha büyük etki yaratma eğilimi, liderin takipçileri etkilemesi ve fikirlerine ikna etmesi bakımından da dikkate değerdir.

1.1. Karanlık Taraf

Liderler, örgütleri için sorun yaratacak hatta felakete yol açabilecek sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Örneğin bir liderin davranışları abartıldığında gerçeklikten kopması ya da yalnızca kişisel kazanç amacıyla davranarak örgüte zarar vermesi ihtimalini doğuran “karanlık taraf” ortaya çıkabilir (Conger, 1990). Kötü liderlik olasılığının düşünülmesi, Enron, Lehman Brothers, Tyco ve Worldcom gibi örgütlerde yaşanan olumsuz sonuçlarla gündeme gelmiştir (Higgs, 2009). Liderlik çalışmalarında esasen ele alınan aydınlık taraf, liderin en iyi haliyle ortaya çıktığı durumu ifade eder ve liderlerin büyüleyici veya vizyoner nitelikleri gibi ilk izlenimlerin oluşumunu şekillendirir. Bu bölümün konusu karanlık taraf ise liderin en kötü haliyle ortaya çıktığı durumu, narsist liderlerin kişisel çıkar güden ve manipülatif eylemleri içerir (Braun, 2017).

Karizmatik liderlik yaklaşımlarının karanlık tarafı olan anti-kahraman, bencildir ve pro-sosyal kahramanın temsil ettiği aydınlık tarafla zıt bir çifti (iyiye karşı kötü, aydınlığa karşı karanlık) temsil eder (Furtner, Maran ve Rauthmann, 2017).

1.2. Karanlık Liderlik Çalışmaları

Liderlerin sonuç elde etmek için etki güçlerini nasıl kullandıklarına dair bitmek bilmeyen hayranlık sebebiyle yapılan araştırmalar devam ederken

takipçileri üzerindeki etkileme güçlerini, iyilikler dışında nedenlerle de kullandıkları “liderliğin karanlık tarafına” artık artan bir ilgi yapılan araştırmalara yansımaktadır. Her ne kadar bir liderin örgütteki rolü göz önüne alındığında yıkıcı liderlik fikri akla yatkın gelmese de bu liderliğin karanlık tarafına ilgi artmaktadır (Goyne, vd., 2016).

Karanlık liderlik, esasen bu tanımlama altında yıkıcı ve toksik liderlik gibi olumsuz liderlik tiplerini kapsar. Liderliğin “iyi” tarafına odaklanan çalışmalar dışında liderliğin “kötü” ve “karanlık taraf”ı da görülmeye başlamıştır (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Karanlık taraf, bir liderin, örgütün meşru çıkarlarına aykırı hedefleri takip etmesi için takipçilerini teşvik etmesi, davranışları için herhangi bir gerekçe olmaksızın takipçiler üzerinde zararlı etki yöntemlerin kullanması şeklindeki yıkıcı liderlik stilidir (Mackey vd., 2021; Spain, Harms ve Wood, 2016). Bu karanlık liderlik takipçilere ve/veya örgüte zarar verme niyeti taşıyan veya zarar verme ihtimali olan istemli davranışlar içerir. Yıkıcı liderler genellikle takipçileri kontrol etme, aldatma, domine etme, sindirme, manipüle etme ve tehdit etme eğiliminde olurlar (Mackey vd., 2021).

Toksik liderlik ise çoğunlukla zararlı sonuçları uzun vadede ortaya çıkan, kendi kendini yücelten, küçük düşürücü denetim ve davranışlarla astların verimliliğini ve coşkusunu kötü niyetle yok eden liderlik davranışları olarak ifade edilir. Toksik liderler, kısa vadede kasıtlı kötü niyetlerini gizleyebilen güçlü bir kişiliğe sahiptirler (Singh, Sengupta ve Dev, 2018; Goyne vd., 2016). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının temelinde, takipçilerinin talimatları yerine getirmesi konusundaki duygusal desteklerinin, örgütün işleyişi için risk olabileceği düşüncesi vardır. Makyavelli’nin “seilmek ile korkulmak arasında seçim yapmak gerekirse korkulmanın çok daha güvenli olduğu belirtmekteyim” sözü (Şişman, 2024), liderliğin karanlık tarafının özündeki “kötü, iyiden daha güçlüdür” fikrini desteklemektedir.

1.3. Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Karanlık Liderlik

Lider-üye etkileşimi (LMX), yıkıcı liderliğe takipçilerin verdiği tepkileri açıklayan sosyal psikolojik teoriler arasında önemli bir rol oynar. Karanlık liderlik, LMX kalitesini oldukça güçlü ve olumsuz bir şekilde etkiler. Yıkıcı liderlik ile takipçilerin LMX algıları arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu kesin olarak bilinmektedir. Karanlık liderlik LMX’i düşürerek dolaylı yoldan örgütsel bağlılığı ve iş tatminini azaltır (Mackey vd., 2021). Karanlık liderler (örneğin narsistler), başkalarının hedefleri pahasına kendi hedeflerine odaklanarak bu karşılıklı sosyal değişim normlarını ihlal eder; bu durum LMX kalitesinin düşmesine sebep olur (Weaver ve Yancy, 2010).

Yıkıcı liderlik hem liderin kişilik özelliklerinden hem de bu özelliklerin yol açtığı olumsuz davranışlardan kaynaklandığı için takipçilere ve örgüte zarar verme niyeti taşıyan veya zarar verebilecek sistematik ve tekrarlanan lider davranışlarını kapsar (Mackey vd., 2021; Alvinus, Johansson ve Larsson, 2016). Burada mesele liderin, takipçiler üzerindeki etkisini örgütün aleyhine olarak kullanmasıdır. Lider burada davranışları için herhangi bir gerekçe olmaksızın kasıtlı olarak zararlı etkiler (Mackey vd., 2021; Alvinus, Johansson ve Larsson, 2016; Darr ve Klammer, 2016). Yıkıcı liderlik biçimleri, takipçileri ve örgütleri olumsuz etkilediği bilinmektedir (Schilling ve Schyns, 2015).

Toksik liderlik ise LMX'in gerektirdiği tüm bu olumlu unsurları kasıtlı olarak tersine çeviren düşmanca davranışlar ve kişisel çıkar odaklı olmakla liderle takipçi arasındaki ilişkiyi zedeler. Toksik liderler, astlara yönelik aşağılayıcı denetim, düzensiz davranışlar ve düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlar sergilerler. Bu tür davranışlar, liderin takipçiye enerji veren ve yaratıcılığı artıran iyi bir ilişki kurmasını engeller (Singh, Sengupta ve Dev, 2018; Jha ve Jha 2015; Yu vd., 2022). Kişisel çıkar odaklı olan toksik liderler, derinlemesine gizlenmiş kişisel yetersizlik, bencil değerler ve aldatma konusundaki zekâyâ sahip olabilirler. Bu tip liderlik, liderin kendini yücelten (narsist) ve bencilce motivasyonlarla hareket ettiğini gösterir. Narsistler, kendi çıkarları için başkalarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını riske atarak hareket ederler. Bu davranışlar, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin (LMX) oluşmasını imkânsız kılar (Jha ve Jha 2015; Dobbs and do, 2016; Singh, Sengupta ve Dev, 2018; Braun, 2017). Toksik liderlik, korku, tehdit veya zorlama kullanarak kısa vadede yüksek performans sağlasa bile uzun vadede astların moralini bozan, motivasyonunu düşüren ve onların üretken bir şekilde birlikte çalışma yeteneğini yok eden toksik ortam yaratır (Lim ve Chua, 2016; Higgs, 2009; Lindsay, Watola ve Lovelace, 2016).

Toksik liderliğin temelini oluşturan karanlık üçlü kişilik özellikleri, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin gelişimini doğrudan olumsuz etkiler. Liderlerin makyavelist ve psikopati özelliklerinin, tacizci denetim algısını pozitif olarak öngörerek LMX kalitesini düşürdüğü bilinmektedir. Narsistler ise genellikle kişisel çıkar doğrultusunda hareket eden ve diğerlerinin ihtiyaçlarını riske atan davranışlar sergilerler. Narsist liderler, astlarında kötü niyetli kıskançlığa ve üretkenlik karşıtı davranışlara yol açar, bu da liderle pozitif bir ilişkinin sürdürülmesini imkânsız hale getirir (Braun, 2017). Bu nedenlerle, yüksek LMX'in gerektirdiği güven ve karşılıklı saygı, toksik liderlerin düşmanlık ve sömürü içeren doğasıyla temelden çelişir (Mackey vd., 2021).

2. Karanlık Liderlikte Kişilik ve Özellikler

2.1. Karanlık Üçlü

Karanlık üçlü (Dark Triad), karanlık liderlik çatısı altında tanımlanan liderlik biçimlerinin hepsinde geçerli olan en belirgin özellik olup empati eksikliği ve güç arayışı eğilimleri barındırmaktadır (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Karanlık liderlik, pozitif liderlik yönlerinin aksine, kişilik bozukluklarının “karanlık yüzüne” odaklanan bir araştırma alanıdır (Higgs, 2009; Fors, Nilsson ve Larsson, 2016). Liderliğin bu karanlık yüzü, makyavelizm, narsisizm ve psikopati kişilik özellikleri ile açıklanır. Tüm bireylerde nispeten istikrarlı ve farklı derecelerde de olsa mevcut olan narsisizm ve liderlik arasındaki bağlantıya göre çoğu liderde temelde yatan bir narsist kişilik boyutunun yaygın olduğu ve narsisizmin doğasının ve derecesinin liderlerin davranışlarına yansıdığı öne sürülmüştür (Braun, 2017). de Vries ve Miller’a (1985) göre narsisistler “kimsenin sevgisine veya sadakatine güvenemeyecekleri varsayımıyla yaşarlar”, ancak aynı zamanda başkalarının “yeterlilik, güç, güzellik, statü, prestij ve üstünlük” duygularını teyit etmesine ihtiyaç duyarlar. Ayrıca narsistler, kişilerarası sömürüye ve hak sahibi olma duygularına sahip olurlar (s. 588).

Makyavelizm, özünde manipülatif kişilik olarak tanımlanır (Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelistlerin belirleyici özelliği ise başkalarını başarıyla kandırmaktan belli bir keyif almalarıdır. Son derece alaycı dünya görüşleri, diğer insanların çoğunun aptal ve saf, aynı zamanda da gizlice aldatıcı olduğu yönündedir. Sonuç olarak, başkalarını yalanlara inandırmak, makyavelistin kendi üstünlük duygusunu pekiştirmesine olanak tanır (Spain, Harms ve Woods, 2016); böylece makyavelisti, başkalarını sömürme, hile yapma ve kendi amaçları için kullanma isteği üzerinden tanımlar (Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelistin temel motivasyonu para, güç ve statü elde etmektir. Narsistlerin aksine, hayranlık görmek makyavelistler için başlı başına bir amaç olmayıp fazla güç veya para elde etmek için bir araç olduğu sürece istenir. Bu nedenle, kendini tanıtmaya veya yüceltme nihai amaçlar değil, başka bir amaca giden yoldur. Makyavelistler amaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için pro-sosyal ve anti-sosyal taktikler kullanırlar. Karanlık üçlünün en kontrollü olanları makyavelistlerdir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Öte yandan makyavelistler, bazı olumlu sonuçlarla ilişkilendirilebilen bir karanlık üçlü özelliğidir (McCleskey, 2013). Mesela, mükemmel iş yöneticileri olarak planlama, organize etme ve kontrol etme yeteneğine sahiptirler. Yüksek adaptasyon yeteneği ve durumsal taleplere karşı esneklik sergilerler. Ayrıca makyavelist liderlerin olumsuz koşullar altında daha katılımcı bir stil sergilediği görülmüştür (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017).

Karanlık üçlünün diğeri ayağı psikopati, psikopat olarak teşhis için gereken seviyenin altında psikopatik özellikler gösteren kişileri ifade eder (McCleskey, 2013). Psikopati, karanlık üçlü içinde sosyal açıdan en itici, kısmen işlevsiz ve dolayısıyla “en karanlık” özelliktir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Psikopatların duygusal deneyimleri yüzeyseldir; suçluluk, kaygı ve empati gibi duyguları deneyimleme ve anlama yetenekleri ciddi şekilde körelmiştir. Yalnızca kısa, yoğun öfke patlamaları dışında neredeyse hiç duygusal yaşamları yoktur; dürtüsellik psikopatinin temel ayırt edici özelliğidir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017; Spain vd., 2021). Bu özellik liderlerin, rasyonel ama çoğu zaman riskli kararlar vermelerine farklı durumlara hızla cevap verebilmelerine ve durumları kendi ihtiyaçlarına göre yeniden düzenleyebilmelerine yarar (Vadilavičius ve Stelmokienė, 2019). Ancak psikopatik liderler, aşırı risk alma eğilimi ve dürtüsellik nedeniyle finansal etik dışı davranışlara yol açan yıkımlara da sebep olabilirler (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Bu liderler, yalan söyler, kurallara ve otoriteye meydan okur ve başkalarını sömürürler (Hogan ve Kaiser, 2005).

Bu karanlık özellikler arasında en kötü olarak değerlendirilen psikopati olduğu ve kötüler arasındaki iyinin ise narsisizm olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek psikopati seviyesine sahip lider, lidere duyulan memnuniyet açısından en kötü lider tipi olarak değerlendirilmekte ve en yıkıcı özellik olarak algılanmaktadır (Vadilavičius ve Stelmokienė, 2019). Narsisizm ise karanlık üçlü içinde genellikle “en kötüler arasındaki en iyi” olarak kabul edilir. Narsisizm, karanlık üçlünün en uyarlanabilir ve en çok arzu edilen yapısı olarak kabul edilir. Narsist liderler, ilk izlenimde karizmatik, kendine güvenli ve vizyoner göründükleri için liderlik pozisyonlarına daha kolay seçilirler. Z kuşağı ile yapılan çalışmalarda narsist liderler, makyavelist ve psikopatik liderlere göre daha hoşgörülür olarak değerlendirilmektedir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017; Vadilavičius ve Stelmokienė, 2019).

Karanlık üçlü kişilik modelini genişleten Paulhus (2014), üçlüye “sadizm”i ekler ve zulümden zevk alma olarak düşünülebileceğini söyler. Sosyal açıdan olumsuz davranışlarla karakterize edilen karanlık dördü özelliklerinin ortak yönü duyarsızlıktır. Karanlık dördü (dark tetrad) özelliği yüksek olan bireyler empati eksikliği eğilimindedir, diğer bireylerin refahını umursamazlar. Paulhus (2014), karanlık dördüyü diğer istenmeyen kişilik özelliklerinden ayırmak için “duygusuz bir takımyıldız” olarak tanımlamaktadır (s.42). Karanlık üçlüye eklenen yeni boyut olan sadizm, antisosyal kişilikle benzer açıklanır. Ancak antisosyal kişilik, psikopatiye benzer şekilde duygusal eksiklik ve dürtüsellik özelliklerini barındırır. Bu nedenle karanlık dördüyü yapan sadizm, karanlık üçlünden ayrılan benzersiz yıkıcı etkilere sahiptir (Spain, Harms ve Woods, 2016).

2.2. Karizmatik Liderliğin Diğer Yüzü

Liderliğin aydınlık tarafında kişilerin yetkin, büyüleyici (karizmatik), korkusuz ve etkili görünmesini sağlayan özellikler, onların lider olarak ortaya çıkma olasılığını artırır. Olumlu bir ilk izlenim yaratmada başarılı olmalarını sağlar. Özellikle narsisizm, cüretkâr, kendine güvenen, karizmatik ve insanları vizyonlarına uymaya kolayca teşvik edebilen yönleriyle ilişkilidir. Bu özellikler, bireylerin lider olarak ortaya çıkma ve liderlik pozisyonlarına yükselme olasılığını artırabilir (Vadvilavičius ve Stelmokienė, 2019; Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017; Braun, 2017; Weaver ve Yancy, 2010).

Karanlık taraf ise bahsedilen özelliklerin yıkıcı, işlevsiz ve uzun vadeli zararlı sonuçlarına odaklanır. Karanlık taraf özellikleri yıkıcı davranışlara veya kişisel eksikliklere yol açar (Higgs, 2009). Örneğin narsistler, güç ve üstünlük duygularını onaylamak için başkalarına ihtiyaç duyarlar; bu da kişilerarası sömürü eğilimleri gibi işlevsiz davranışlara ve astların duygusal tükenmelerine yol açar (de Vries ve Miller, 1985). Araştırmalar ayrıca, narsist liderlere sahip ekiplerin ortak görevlerde kötü performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu liderlerin olduğu ekipler, görevle ilgili bilgileri daha az paylaşma ve daha düşük kalitede kararlar alma eğilimindedir (Braun, 2107). Karanlık liderlik davranışları, güveni aşındırır ve ilişkileri zayıflatır (Higgs, 2009). Oysa güven, etkili liderlik için hayati bir ön koşuldur (Hogan ve Kaiser, 2005). Yönetim becerilerinin eksikliği olan lider kişilerarası ilişkilerde de beceri eksikliğine sebep olur. Toksik liderler, astları aşağıladıkları, onları bir araçtan ibaret gördükleri için ekip kurmayı önemsemezler. Bu durum, karanlık liderliğin yıkıcı sonuçlarına yol açar (Higgs, 2009; Hogan ve Kaiser, 2005; McCleskey, 2013; Singh, Sengupta ve Dev, 2018). Araştırmalar çoğu zaman liderlerle ilişkili olumlu sonuçları değerlendirme eğiliminde olsa da liderin bazı davranışları ve kararları açısından sorumluluklar, riskler ve yıkıcı sonuçlar söz konusudur. Liderliğin bu “karanlık tarafı, liderlerin stratejik vizyonlarında, iletişim ve izlenim yönetimi becerilerinde ve genel yönetim uygulamalarında ortaya çıkabilir (Cogner, 1990).

3. Karanlık Liderliğin Etkileri ve Mücadele

Karanlık liderliğin sonuçları, takipçiler ve örgütler üzerinde derin, maliyetli ve olumsuz etkiler yaratır (Mackey vd., 2021). Yıkıcı liderlik, iş tatmini ve moral düşüklüğüne (McCleskey, 2013), lidere duyulan güvenin azalmasına (Mackey vd., 2021), psikolojik stres ve travma gibi olumsuz duygusal sonuçlara (Jha ve Jha 2015) sebep olurken toksik liderlik astların motivasyonunu zayıflatır. Kötü liderlik, kısa vadede performans başarısı sağlayabilir belki, ancak uzun vadeli sorunlara ve işlevsiz performansa yol

açar (Higgs, 2009). Toksik liderlik, takipçilerin ve organizasyonun başarılı performansı uzun vadede sürdürme yeteneğini zehirler (Lindsay, Watola ve Lovelace, 2016).

Liderin sapma davranışları mücadele edilmesi gereken karanlık yönlerden biridir (McCleskey, 2013; Hogan ve Kaiser, 2005). Sapma nedenleri, liderin karanlık üçlü kişilik özelliklerine dayandırılır (Spain, Harms ve Woods, 2016). Buna göre liderin sapma davranışları, güveni aşındırır ve ilişkileri zayıflatmasına (Braun, 2017), aşırı özgüven, kibir, büyüklük duygusu ve hak sahipliği eğilimi göstermesine (Hogan ve Kaiser, 2005; Spain, Harms ve Woods, 2016) sebep olur. Hatalarını kabul edemezler ve ders almazlar. Başkalarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını riske atarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederler (Hogan ve Kaiser, 2005; Braun, 2017). Karanlık liderliğin olumsuz örgütsel sonuçlarının belirlenmesiyle belki de örgütler karanlık liderlerin yıkıcı davranışlarına karşı daha az hoşgörülü olmaya ve karanlık liderliği azaltan insan kaynakları sistemleri oluşturmaya ikna edilebilir (Weaver ve Yancy, 2010).

Karanlık liderliğin olumsuz etkileriyle mücadele etmek için liderliğin doğasını, bu davranışlara yol açan kişilik özelliklerini ve bu davranışların ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel koşullar hakkında çok yönlü ve sistematik değerlendirmeler yapmak gerekir (McCleskey, 2013; Mackey vd., 2021; Darr ve Klammer, 2016). Her şeyden önce etkili insan kaynakları uygulamaları ile karanlık liderlik özelliklere sahip bireylerin bu pozisyonlara gelmesini engellemeye çalışmak (Bester ve van't Wout, 2016) ve devamında karanlık liderleri ve karanlık liderlik davranışlarını keşfetmek ve elemek üzere tasarlanmış seçim stratejileri uygulamak gerekir (McCleskey, 2013). Halihazırda örgütteki karanlık liderler ise liderlerin karanlık özelliklerinin güçlü ve zayıf yönlerini içeren lider geliştirme kapsamında öz farkındalık, öz düzenleme ve öz motivasyon gibi kişilerarası becerilerin geliştirilmesine odaklanmalıdır (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017).

4. Anti-Kahraman Olarak Liderlik Temsilleri

Karanlık üçlünün güçlü ve zayıf yönleri lider geliştirmede tartışma konusudur. Karanlık liderlerin özgüven ve baskınlık özellikleri lider geliştirmede dikkate değer güçlü yönleri iken zayıflıkları hakkındaki bilgi sahibi olmak onları etkili bir şekilde idare edebilmek veya etkisiz hale getirmek için kullanılabilir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Özellikle narsisizm ve diğer karanlık üçlü özelliklerini barındıran anti-kahraman figürler, takipçiler üzerinde zararlı olan ancak başlangıçta etkili olabilen (karizmatik görünüm gibi) lider tipleridir (Braun, 2017). Galvin ve arkadaşlarına (2010) göre

narsist liderler tutkulu, cesur, risk almaya istekli ve korku veya tereddüitten yoksun göründükleri için karizmatik olarak algılanırlar ancak, vizyonları kolektif çekicilikten ve daha büyük bir iyiliği dikkate almaktan yoksundur.

Liderin kahraman mı yoksa kötü adam mı olduğu, karizmatik liderlerin yozlaşma ve olumsuz sonuçlar getirme potansiyeline bakarak incelenir. Karizmatik bir lider, özellikle örgütsel hedeflere ulaşmak adına etik olmayan davranışları bile teşvik edebilir. Bu davranışı ile lider artık kötü adam olarak liderliğin karanlık tarafını temsil eder (Zhang vd., 2020).

Liderlik konusu, yönetim ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların temsilleri olarak popüler kültürde de yer almaktadır. Toksik liderliğin sinemadaki klasik bir örneği, 1986 yapımı *Platoon* (Müfreze) filminde Çavuş Barnes'ın liderlik stilinde görülür. Çavuş Barnes, gruptan saygı gören, savaşta çok deneyimli ve nihilist bir bakış açısına sahip sert bir astsubaydır. Onun ana kaygısı birimin performansıdır. Barnes, duygusal yapıda olmamasına rağmen, eylemde başarılıdır ve adamları ona korkuyla karışık bir saygı duyar. Barnes, astlarına kendisinin “gerçeklik” olduğunu ve kurallara uymayanların “makineyi bozacağını” söyleyerek liderliğini savunur; bu da onun etik dışı ve ahlaki olmayan liderliğini gösterir. Barnes, astlarının refahına önem vermeyen toksik bir liderdir ve sonunda birimin dağılmasına ve komutanı tarafından intikam amacıyla öldürülmesine yol açar. Bir çalışma, toksik liderlerin kısa vadeli başarılar elde edebilen güçlü karakterler olduğunu ancak uzun vadede takipçilere ve kuruluşa zarar verdiğini göstermektedir (Jager, 2016).

Buradaki ilginç mesele liderlik araştırmacıların, popüler kültürdeki anti-kahramanlara olan hayranlığın, karanlık kişilik özelliklerinden kaynaklandığını öne sürmüş olmasıdır. Çalışmalara göre insanlar narsistlerden ve anti-kahramanlardan büyülenmiş gibidir. Örneğin popüler kültürün en sevilen serilerinden olan Batman veya James Bond filmlerinde, bu karakterlerin karanlık kişilik özelliklerine sahip olduğu belirtilmiştir. Bu anti-kahramanlara duyulan hayranlık, onların mevcut yasaları sanki kanunların üstündeymiş gibi yok saymaları veya “hayattan daha büyük” olarak algılanmalarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Anlatılarda hem kahramanlar hem de anti-kahramanlar güç sahibi olma ve bunu kullanma hedefini takip etmektedir ancak, anti-kahramanlar daha dürtüsel, daha az sosyal ve bencildir. Her ne kadar iyiliğin her zaman kötülüğe galip geleceği veya liderlerin bir kahramanın ideal imajına uyması gerektiği kabul edilse de liderliğin gerçekliği farklıdır. Anti-kahramanlara olan hayranlığın karizma etkisi nedeniyle narsistlere duyulan hayranlıkla ilgisi bulunmaktadır (Furtner, Maran, ve Rauthmann,

2017). Yine de bu dürtüsellik ve bencillik, anti-kahramanla bağ kurulması sebebiyle seyirci tarafından haklı bulunur.

Sinema dünyasının en karizmatik kötü adamı olan Darth Vader'ın "keşke karanlık tarafın gücünü bilseydin" (if you only knew the power of the dark side) repliği, liderliğin yıkıcı potansiyelini temsil eden güçlü bir popüler kültür örneğidir. Darth Vader, meşhur bir süper kötüdür (notorious super-villain) ve bu karaktere duyduğu hayranlığın ilgi çekmesiyle "karanlık tarafın gücünü" kullanarak takipçileri etkileyen yıkıcı liderleri anlamaya yönelik büyük bir ilgi doğurmuştur (Mackey vd., 2021). Kötü karakterlerin (villain), algılanan karizmatik liderlik özellikleri (stratejik vizyon, kişisel risk) üzerinden izleyicilerde haz ve hayranlık duyguları uyandırabildiği ancak, adalet hassasiyeti yüksek olan izleyicilerde bu pozitif duygusal etkinin azaldığı saptanmıştır (Yao ve Yang, 2024).

5. Sonuç ve Değerlendirme

Liderlik yıllarca yapılan çalışmalarda uzunca süre olumlu lider özellikleri, takipçilerle kaliteli ilişkiler, örgütsel davranışlara olumlu katkısı ve örgütsel performansa başarı sağlama yönündeki etkileri ile incelenmiştir. Liderliğin karanlık tarafından bahsetme gereği doğduğunda ve ortaya çıkışına dair çalışmalar yapıldığında ise konunun her zaman "aydınlık" olmadığı ve takipçiler ve örgütler açısından bilinçli bir yıkım gücü olarak ele alınması gerektiği anlaşılmıştır. Liderin başarısız sonuçlarla karşılaşmasına ve takipçileri için "kötü" hale gelmesine sebep olan bazı "karanlık" özellikler tanımlanmıştır.

Karanlık üçlü olarak ifade edilen kişilik özelliklerinden olan narsisizm, karizma ile olan ilişkisi sebebiyle ilk bakışta çekici görünse de örgüt içindeki temel ilişkileri zehirleyerek ve çalışanları stres ve üretkenlik karşıtı davranışlara iterek uzun vadede kaçınılmaz bir çöküşe yol açmaktadır. Çekici ve büyükenmeli davranışları ile önceleri karizmatik görünen narsist liderler daha sonrası için empatiden yoksun halde, küçümseme içinde olurlar ve başkalarının isteklerini kendi hedeflerine kurban ederler. Örgütler, liderlik eğitimi ve liderliğe uygun kişilerin seçimini sağlayan süreçlerle bu potansiyel yıkımın farkında olmak ve karanlık liderliğin etkilerinden zarar görmemek için gereken tedbirleri almalıdır.

Bu bölümde liderlik karanlık tarafı ile ele alınmış ve liderliğin "kötü" tarafını oluşturan açıklamalarda, kişilik özellikleri, örgütteki olumsuz etkileri ile mücadele ve popüler kültürdeki etkilerine değinilmiştir.

Kaynakça

- Alvinius, A., Johansson, E., & Larsson, G. (2016). Negative organizations: Antecedents of negative leadership. *Negative Leadership: International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 57-74
- Bester, C. P., & van't Wout, M. C. (2016). Dealing with military leadership incompetence in the South African National Defence Force. *Negative Leadership: International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 185-217.
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in psychology*, 8, 260159.
- Braun, S., Kark, R., & Wisse, B. (2018). Fifty shades of grey: exploring the dark sides of leadership and followership. *Frontiers in psychology*, 9, 418461.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Darr, W., & Klammer, J. (2016). Personality and destructive leadership: Potential for selection. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 87-118.
- de Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human relations*, 38(6), 583-601.
- Dobbs, L. C. J. M., & Do, L. C. J. (2016). Toxic leadership and cynicism. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 119-132.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690-710.
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). *Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits*. In Leader development deconstructed (pp. 75-99). Cham: Springer International Publishing.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.
- Goyne, A., Ashley, W. O. D., Forsyth, L. G., Macnaughtan, W. C. L., & Woods, W. O. K. Breaking Point: Antecedents To Change in The Australian Defence Force. *Negative Leadership: International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 239-254.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 165-178.
- Hogan, R & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.

- Jager, M. (2016). Toxic Leadership Goes to the Movies. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 285-29.
- Jha, S., & Jha, S. (2015). Leader as anti-hero: Decoding nuances of dysfunctional leadership. *Journal of Management & Public Policy*, 6(2), 21-28.
- Lim, K., & Chua, C. (2016). Leadership development and selection in the Singapore armed forces: a defence against negative leadership. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 219-238.
- Lindsay, L. C. R. D., Colonel, L., Watola, D. J., & Lovelace, J. (2016). Why negative leadership matters: implications for leader development in the military. *Negative leadership: International perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada 15-42.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 910-925. doi: 10.1016/j.leaqua.2011. 07.011
- Padilla, A., Hogan ve Kaiser, 2005, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. *Dark sides of organizational behavior and leadership*, 147-164.
- Spain, S. M., Harms, P. D., & Wood, D. (2016). Stress, well-being, and the dark side of leadership. In W. A. Gentry & C. Clerkin (Ed.), *The role of leadership in occupational stress* (pp. 33-60). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520160000014002>
- Schilling, J., & Schyns, B. (2015). The causes and consequences of bad leadership. *Zeitschrift für Psychologie*. DOI: 10.1027/2151-2604/a000185

- Şişman, S. (2024). Örgütlerde toksik liderlik ve bununla baş etme stratejileri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Yao, R., & Yang, J. (2024). Exploring the appeal of villainous characters in film-induced tourism: perceived charismatic leadership and justice sensitivity. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-17.
- Yu, H. H., Lorenzo-Elarco, K. M., Murro, M. J., McAnany, E. L., & Anderson, H. R. (2022). Teaching leadership with popular culture: Practical lessons from Harry Potter. *Journal of Public Affairs Education*, 28(2), 156-181.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Vadvilavičius, T., & Stelmokienė, A. (2019). The Consequences of” Dark” Leadership: Perspective of Generation Z. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (82), 97-110.
- Weaver, Sara G. and George B. Yancy. (2010). “The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover,” Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, 10, 104 – 124.
- Wolor C.W., Ardiansyah A, Rofaida R, Nurkhin A, Rababah MA. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychol Reserch*.10(4), 57551. DOI: 10.52965/001c.57551
- 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. DOI: 10.3390/ijerph17155546

Çok Yönlü ve Dönüşümcü Liderlik

Metin Işık¹

Buket Sezer²

Özet

Bu çalışma, çağdaş örgütler için ideal bir liderlik biçimi olarak öne çıkan çok yönlü ve dönüşümcü liderliğin temel özelliklerini ve örgütsel etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Etkili liderliğin sadece doğuştan gelen liderlik becerilerine değil, aynı zamanda yüksek eğitim düzeyine, zengin iş deneyimine ve olgunlaşmış bir zihniyete dayandığı temel bir önerme olarak sunulmaktadır. Bu kapsamda çok yönlü ve dönüşümcü liderler, sahip oldukları vizyon, strateji ve amaçları takipçilerine benimsetme yeteneği sayesinde örgüt kültürü ve iletişimin kalitesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu liderlik tarzları, çalışanların korku hissetmeden görüşlerini, önerilerini ve eleştirilerini dile getirebilecekleri güvenli ve destekleyici bir ortamın temelini oluşturur. Nitekim, dönüşümcü liderliğin çalışanlarda güven ve hissedilme yoluyla seslilik davranışını artırdığı bilimsel çalışmalarla desteklenmektedir. Güven ortamı tesis eden, çalışanların sesini duyan ve gelişimini önemseyen çok yönlü/dönüşümcü liderlik, örgüt içi iletişim, motivasyon, bağlılık ve yenilikçilik gibi kritik alanlarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bulgular ışığında, lider seçimi ve gelişim programlarında bu özelliklerin geliştirilmesine öncelik verilmesi önerilmektedir.

Giriş

Liderlerin verimlilik ve etkililik açısından başarılı olmaları; örgüt içi çalışma iklimini iyileştiren, çalışanların örgütle ilişkilerini olumlu kılan; çalışanlara amaç ve anlam hissi veren, onların güçlü yanlarını ortaya çıkarmalarına çaba harcayan ve yeteneklerini keşfetmek için fırsatlar tanıyan liderlik tarzlarının benimsenmesine bağlıdır (Cherkowski vd., 2020: 404). Pozitif liderlik özelliklerine sahip olan dönüşümcü liderler gibi liderler, sağladıkları destekleyici ve olumlu çalışma ortamıyla, çalışanları sınırlarını

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

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

zorlamaya, daha yüksek performans göstermeye ve kişisel-profesyonel gelişimlerine odaklanmaya motive ederler (Andriani vd., 2018: 21).

Çok yönlü lider “Multifaceted leader” tanımı, etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik özelliklerini birleştiren; liderin durum ve ihtiyaçlara bağlı olarak bu liderlik biçimleri arasında geçiş yapabilme yeteneğini taşıyan lideri ifade eder. Rosing vd. (2011: 956) bu liderlik biçimini üç unsur üzerinden tanımlar:

- Keşfetmeye teşvik edici liderlik davranışları (opening behaviours),
- Mevcudu korumak için gelişime odaklanan liderlik davranışları (closing behaviours),
- Bu iki liderlik tarzı arasında yer ve zamana göre esnek geçiş yapabilme yeteneği (temporal flexibility).

Çağdaş örgüt yapılarında tek bir liderlik tarzıyla sınırlı kalmak giderek zorlaşmaktadır; dinamik piyasa koşulları, teknoloji, küresel rekabet gibi etkenler liderlerin hem yeniliği teşvik eden davranışları hem de düzeni koruyacak dengeleyici davranışları sergilemesini gerektirir. Bu bağlamda çok yönlü liderlik modeli, çalışanlarını yeniliğe ve yaratıcılığa yönlendirirken; mevcut çalışmaların sürekliliğini ve örgüt içindeki etkinliği de gözetir (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015; Tung & Yu, 2016; Sarooghi vd., 2015).

Bununla birlikte, çok yönlü liderlik sergileyebilmek için sadece liderin vizyoner olması yeterli olmayıp; kurum kültürünün uygun olması, liderin eğitim düzeyinin yüksekliği ve iş tecrübelerinin yeterliliği de kritik öneme sahiptir. Bu koşullar sağlandığında lider, hem yenilikçi keşif süreçlerini destekleyebilir hem de örgütün sürekliliğini ve performansını güvence altına alacak davranışlar gösterebilir (Baskarada vd., 2016).

Literatür incelendiğinde; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve liderlik stillerinin performans, yenilikçiliğe ve çalışan bağlılığına etkilerine dair sayısız çalışma olmasına rağmen, çok yönlü liderlik (ambidextrous leadership / dönüşümcü-etkileşimci bileşenleri esnek olarak kullanan liderlik) üzerine yapılan araştırmaların sayısının hâlâ sınırlı olduğu görülmektedir. Yerli literatürde de çok yönlü liderlik konusu yeni ve gelişmekte olan bir alandır. Bu durum, liderlik tarzlarının örgüt performansı ve çalışan potansiyelinin açığa çıkarılması üzerindeki etkilerini daha sistematik biçimde inceleme gereğini doğurmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, geleneksel liderlik davranışlarının ötesinde; iletişime, güvene ve çalışanların potansiyelinin gelişimine odaklanan liderlik

modellerinin etkinliğini pazara ve örgüt dinamiklerine göre göstermektir. Özellikle ceza veya korkuya dayalı liderlik yaklaşımlarının yerine, sağlıklı iletişim ve güven ortamı oluşturmaya dayalı liderlik yaklaşımlarının verimliliği, yeniliği ve çalışan memnuniyetini nasıl etkilediği incelenecektir. Bu çerçevede, dönüşümcü ve çok yönlü liderlik anlayışının örgütlerin performans ve keşif süreçlerine olumlu katkı sağladığı ileri sürülmekte; çalışmanın sonuçları uygulayıcılara hem liderlik geliştirme hem de örgüt kültürü biçimlendirme açısından rehberlik edecektir.

1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı literatürde ilk olarak 1970’li yıllarda J. M. Burns’un çalışmaları ile yer bulmuştur. Burns tarafından 1978 yılında yayınlanan Liderlik “Leadership” kitabında liderlik teorisine yeni bir soluk getirdiği söylenmektedir. Burns’e göre lider takipçilerinin moral ve motivasyonu ile performansını yüksek kalmasını başarmalıdır. Örgüt yapılarında modernleşme ile birlikte alan yaratabilen yeniliğe açık liderliğe ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu değişimi sağlayacak başlıca lider modeli dönüşümcü lider modelidir. Çünkü gerçekleşecek değişime, oluşacak yeni vizyona ve takipçilerine bunu benimsetilebilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Fırat ve Yeşil, 2020: 43). Yaşanan değişimleri ve takipçilerini odak merkezine koyan bu liderlikte amaç, kişilerin değişen duruma ayak uydurmasını sağlayacak değişimi gerçekleştirerek çevresel şartlara adaptasyonu başarılı kılmaktır (Celep, 2004: 23).

Dönüşümcü liderlik, değişken ve belirsizlikle dolu piyasa koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmesi için gereken değişimleri zamanında gerçekleştirebilen liderlik olduğu söylenebilir. Gereken değişimin sağlanabilmesi için liderin takipçiler ile gerekli uyumu yakalamış olması, takipçilerine ilham veren ve onların istek ve arzularını bilen ve önemseyen, motivasyonu sağlayan bir lider olması gerekmektedir. Bu liderlik anlayışında ödülünden önce gelen manevi değerler olmalıdır. Örgütsel bağlılığı başarılı bir şekilde sağlayan lider, değişen örgütsel amaçlara ulaşmada da bu güveni kullanarak takipçilerin düşünce yapısını istenilen amaçlar doğrultusunda değişime uğratar. Lider, takipçileri ile ilişkisindeki başarının sonucu olarak hayran duyulan bir rol model olması sayesinde örgütsel bağlılığı sağlayan ve değişime öncü olandır. Liderin bu davranışları hem bireylerin hem de grupların performanslarını en üst düzeye çıkarmak içindir (Kaygın ve Kaygın, 2012: 31).

Dinamizmin yüksek ve değişimin hızlı olduğu sektörlerde dönüştürücü liderlik ihtiyaç duyulan bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderlik, yaşanacak

değişimler için takipçilerini hazır olmalarının yolu olarak bireylerin manevi ihtiyaçlarını dinleyen, onları motive eden ve örgütsel hedefleri yerine getirirken herkesin istediği sonuçları almasını sağlayan bir yaklaşımdır (Kanmaz ve Karabulut, 2022: 318).

Coad ve Berry (1998: 166) çalışmasında dönüşümcü liderlik özelliklerini maddeler halinde sıralamışlardır. Bu maddeler yukarıda bahsedilen özelliklerin kısa bir özeti olduğu da söylenebilir:

- Dönüşümcü lider, donanımlarından yola çıkarak ve karizması sayesinde herkesin benimseyeceği misyon ve vizyon belirler.
- Dönüşümcü lider, genelleme yapmadan her takipçisinin gelişimi için gerekleri bireyselleştirerek sunar ve özgüven aşılayarak fikir beyan etmede, yenilikçi olmada teşvik eder.
- Dönüşümcü lider, eylem ve söylemleriyle takipçilerinin onları takip edecek kadar güvenmelerini sağlayarak rol modelleri konumuna geçer.
- Dönüşümcü lider, takipçilerinin kendilerine inanmalarını sağlayarak onlardan beklenen limitlerin üzerine çıkmalarına yardımcı olur.
- Dönüşümcü lider, piyasanın getirisini olan değişimi takipçileri arasında da sıradanlaştırarak onları değişime ve gelişime hazır hale getirir.
- Dönüşümcü lider, örgütün amaçlarını yerine getirirken takipçilerini de gözeterek onların amaçlarının da yerine gelmesini sağlar ve faydanın karşılıklı olmasını amaçlarlar.
- Dönüşümcü lider, örgütü işlediği piyasanın gereklerine hazır hale getirerek süprizlere yer bırakmaz.

Bu maddelerden anlaşılacağı gibi dönüşümcü liderlik anlayışının temelinde karşılık güven, saygı, takdir gibi unsurlar yatmakta ve liderin rol model oluşu ile takipçinin izinden giderek limitleri zorlaması esastır. Karşılıklı faydalanma durumu sayesinde örgüt mevcut durumdan karlı çıkmaktadır (Kahya, 2013: 55).

1.2. Dönüşümcü Liderlik Öğeleri

Bass (1985) çalışmasında “idealleştirerek etkileme”, “ilham veren motivasyon”, “entellektüel teşvik” ve “bireysel ilgi” olmak üzere dönüştürücü liderliğin dört ögesi olduğunu belirtmiştir.

1.2.1 İdealleştirilerek Etkileme

Takipçilerinin lidere karşı duyduğu güveni, hedeflenen amaçlar etrafına odaklayarak başarı için çabalamaktır. Lider takipçilerin kendisinden beklediği imajı sergileyerek karizmasını hayranlığa dönüştürerek itibarını sağlama almaktadır. Sağlamlaştırdığı imaj sayesinde takipçilerini yalnızca iş hayatında değil özel yaşamlarında da etkilemektedir. Bu sağlamlaştırdığı duygular sayesinde rol model olan lider kendisine duyulan saygı ile takipçilerinin gözünde güven duyulan ve hayranlık uyandıran, başarısına inanılan lider konumuna gelmektedir (Yavuz, 2009: 54).

1.2.2. İlham Veren Motivasyon

Liderlerin, takipçilerinin gerek iş gerek sosyal yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar ile ilgili çözüm odaklı destek vererek onları motive etmesi durumudur. Dönüşümcü liderlerin başlıca özelliklerinden olan ilham veren motivasyon, takipçilerinin yaptıkları işleri daha iyi yapmalarını için kendi öz motivasyonlarını da sağlar. Dönüşümcü liderler bu özellik ile takipçilerinin işe bağlanmalarını sağlarken takım çalışmasını aşlar ve iş yeri ruhu sağlar (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 61).

1.2.3. Entelektüel Teşvik

Dönüşümcü liderler örgüt içinde iş ile ilgili sorunlar ile karşılaştıklarında yalnızca klasik tepkiler vermedikleri gibi geçmişten süregelen klişeleri sorgulayarak yeni çözüm yolları ararlar. Dönüşümcü liderin sergilediği yenilikçi ve yaratıcı tavır takipçilere de sirayet ederek teşvik mekanizması görevi görür. Böyle durumlarda en önemli husus yenilik ve yaratıcılık esnasında yapılan hata durumunda takipçiyi ceza ile küstürmek yerine hatanın kaynağına inilerek kolektif çözüm çabasına girilmesidir. Dönüşümcü lider takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmalarına teşvik ederken onlarla zıt görüşte olsa bile eleştiriden kaçınarak desteğe devam eder (Bass ve Riggio, 2006: 7).

1.2.4. Bireysel İlgi

Liderlerin, takipçilerinin her biri için yeterince bilgi sahibi olması ve onların gelişimlerini sağlamak için ihtiyaçlarını bireyselleştirerek ayrı ayrı bilmesi durumudur. Lider, takipçilerinin toplu olarak değil bireysel olarak tanımaya özen gösterir ve ihtiyaçlarını bilerek yeteneklerine göre her birine ortam hazırlanmasını sağlar. Liderce bireysel olarak gösterilen ilgi, takipçi ile lider arasında güven bağı oluşmasına ve bu durum da örgütsel sahiplenme yoluyla verim artışına yol açar (Kaygın ve Kaygın, 2012: 32).

Bass'a (1997: 133) göre dönüşümcü lider, takipçilerine bireysel ilgi gösterirken onlara kendilerini geliştirmesi için iş ve görevlerde yetki vererek deneyim kazanmalarını sağlar. Verdiği görev ve yetkilerin takibini bizzat yaparak ilgisini tüm takipçileriyle eşit eşikte tutar. Takipçilere kendini özel hissettiren lider sağladığı güven ortamı ile verim artışını sağlayarak şirkette yüksek enerjili çalışma ortamı kurar (Kahya, 2013: 50).

2. Çok Yönlü Liderlik Kavramı

Çok yönlü lider, hem etkileşimci liderlik özelliklerini hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini bünyesinde barındıran ve ihtiyaç halinde bu liderlik özellikleri arasında geçiş yapabilen liderdir. Rosing vd. (2011: 956) yaptıkları çalışma da çok yönlü liderliğin üç unsurdan oluştuğunu belirtmişler. İlk olarak keşfetmeye teşvik edici liderlik davranışları, ikinci olarak mevcudu zamanın gerisinde kalmaması için gelişmesini sağlayan liderlik davranışları ve son olarak bu iki liderlik özellikleri arasında yer ve zamana göre geçiş yapacak liderlik davranışlarıdır. Çok yönlü liderliğin güncel sistemdeki örgüt yapılarında kullanılması en gerekli liderlik davranışı olduğu görülmektedir. Çok yönlü lider, keşif evresindeki inovasyonda dönüşümcü liderlik özelliklerini kullanırken, mevcudu geliştirme amaçlı inovasyon çalışmalarında etkileşimci liderliğin özelliklerini tercih etmektedir (Yıldırım, 2022: 8).

Burns'ün ilk defa 1978 yılında ortaya koyduğu ve 1985 yılında Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları bağımsız oldukları kadar birbirlerini tamamlayan liderlik modelleridir (Gedik, 2020: 20). Dönüşümcü liderliğin çıkış noktasına bakıldığında karizmatik lidere köklerinin dayandığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik bünyesinde etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik gibi birçok liderlik türünü barındırmaktadır (Bottomley vd., 2014: 5).

Çok yönlü liderlik davranışları sonucunda örgütlerde görülen değişim gözle görülür şekildedir. Lider çok yönlülük davranışların sağlanabilmesi için hem iç hem de dış faktörleri gerekli hale getirmesi gerekmektedir. Performans artışında liderin çabasıyla sağlanan çok yönlü liderlik davranışları şirketlerde önemli bir yere sahiptir. Yıldırım'ın (2022:11) çalışmasında çok yönlü liderliğin örgütler üzerindeki etkileri konusunda bazı yazarların görüşlerine yer verilmiştir. Bu görüşlere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1. Çok Yönlü Liderlik Davranışının Etkileri

Baskarada vd. (2016)	Çok yönlü liderlik için gerekli olan ön koşulları; kurum kültürü, lider eğitim seviyesi ve iş tecrübesi olduğu söylenebilir.
Euchner (2015)	Çok yönlü liderlik ve devrimsel inovasyonla ilişkilidir.
Gratton ve Erickson (2007)	İş birliğinin olduğu örgütlerde başarıya etki eder.
Kung vd. (2020)	Çalışanlarının yenilikçi davranış sergilemelerinde çok yönlü liderlik teşvik edici özelliğe sahiptir.
Overdiek (2016)	Yönetimin hedefi, çok yönlü liderlik olabilir.
Prieto-Pastor ve Martin-Perez (2015)	Astların keşfe yöneltilmesi ve mevcudun gerçekleşmesinin aksamaması yönündeki ortak davranışları çok yönlü liderlik davranışlarının etkisidir.
Rosing vd. (2011)	İçinde bulunan keşif ve mevcudun gelişimi ile yeniliğe yeni yollar açar.
Sarooghi vd. (2015)	Çok yönlü lider, çalışma ekiplerinde yenilik ve yaratıcılık konusunda teşvik edici bir unsurdur.
Tung ve Yu (2016)	Çok yönlü liderlik, çalışanların yaratıcılığına pozitif etkide bulunmaktadır.
Zacher vd., (2016)	Takımların yeniliğe yönelmesini sağlar.
Zarb, Robertie ve Zouaoui (2017)	Durumsal liderlik ve esnek liderlik stilleri birleşimi ile çok yönlü liderlik ortaya çıkmıştır.

Kaynak: Yıldırım vd. 2022:11

Kurumlar, gelişen ve giderek acımasızlaşan piyasa şartlarının gerekleriyle baş edebilmek için çalışanlarını hem keşfe hem de mevcudu geliştirmeye odaklandırılabilecek çok yönlü liderlik özelliklerine sahip liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Tushman ve O'Reilly, 1997: 11). Zacher vd. (2016: 4) çalışmalarında, çok yönlü liderlikten her iki elini kullanabilen lider olarak bahsetmiştir. Liderin keşfetme inovasyon evresinde dönüştürücü lider özellikleri ile çalışanlara serbestlik tanıyarak ve onlarla kurduğu bağ ve güven ilişkisi ile keşfi desteklerken, mevcudu geliştirme inovasyon evresinde etkileşimli liderliğin sınırlayıcı özelliklerinden yararlanarak çalışanları ödül ve ikramiye sistemi ile teşvik ettiği belirtilmiştir. Çok yönlü lider için mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasında geçiş zamanlamasını iyi yapabilen lider olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışanlarının karakteristik özelliklerini bilen ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan liderler, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya ve onlardan yüksek verim almasını sağlayacak ortamı kurmaya yardımcı olabilirler (Lord vd., 1999). Erkutlu ve Chafra, (2015: 30) çalışmasında lider ile çalışanlar arasındaki güven boyutunun önemi vurgulamıştır. Çalışanlar, liderlerinin

kabiliyetli, iyi niyetli ve dürüst olduğuna inanıyorlarsa, kendilerini riske atmaktan çekinmeyerek daha fazlasını vermek isteyeceklerdir. Bu durum çalışanlarda risk alma istekliliğini doğurarak duydukları güven ile doğru orantılı olarak risk miktarı belirlenecektir. Yenilikçilik ve keşifte süreklilik isteyen organizasyonlar için çalışanlara bu şevki aşılayacak ve gerekli çalışma ortamını sağlayacak birilerine ihtiyaç vardır (Bolat vd., 2018: 355). Çok yönlü lider örgütün gelişmesinde örgüt kimliğini güven saygı gibi değerler üzerine kurmaya özen gösterir. Sadece öğreten değil aynı zamanda öğrenen biri olmaktan alınmayarak takipçilerine bu konuda örnek bir tavır sergiler (Yıldırım, 2022: 3). Çok yönlü lider, sözleriyle paralel olan davranışları sayesinde takipçilerine model olur. Takipçilerinin fikir ve düşüncelerini takdir ile motive ederken takipçilerine karşı söz ve eylemleriyle ilham kaynağı olmaktadır (Bass, 1985).

2.1. Çok Yönlü Liderliğin Bileşenleri

2.1.1. İnovasyon

Giderek daha fazla serbestleşen piyasadaki günümüz örgütleri, varlığını devam ettirebilmek ve gelişen sisteme ayak uydurmak istiyorlarsa inovasyon kavramına önem vermeleri gerekmektedir. İnovasyon, kalifiyeli personel, bilgi birikimi ve gerekli teknik imkanlar sağlamasıyla, bilgi birikimin çıktı olan ürünlere, hizmet ve işe yarayacak değerler yaratmasını sağlayan değişimlerdir. İnovasyon, gerekleri itibarıyla, işsizliğin azalması, ekonomik ve toplumsal kalkınma ile de yakından ilişkilidir (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 155).

Gerekleri fazla olan inovasyona uyumda en fazla rol lidere düşmektedir. İnovasyon, yenilikçiliği elden bırakmadan mevcudiyetlerindeki de güncel kalmasını sağlanması durumudur. Liderin çok yönlülüğü ve keşif ile güncelin sürdürülebilirliği için lazım olan dengeyi bulması mevcut zaman da liderde istenen özellikler arasındadır. Günümüz örgütlerinde liderler keşif amaçlı yeniliği açık bir çalışma ortamı yaratabilmek için liderlikte tek bir stile bağlı kalmak yerine gerektiğinde zaman ve mekana göre değişik liderlik stillerinin devreye girdiği liderlik anlayışını benimsemelidirler (Yıldırım, 2022: 2).

Çok yönlü liderlik kelimesinin İngilizcesi olan "Ambidextrous" kelimesi köken olarak her iki elini kullanabilen anlamına gelmektedir. Bu kapsamda İnovasyonda ürün keşfi için yapılması gerekenlerin yanı sıra keşfin keşifte kalmayarak ne derece eyleme döküldüğü konusunda denge kurmak önemlidir. Ürünün keşfi için serbestlik tanınması ne kadar gerekliyse keşfedilen ürünün

faaliyete dönüşmesi için de sınırlılığa ihtiyaç vardır (MartinezCliment vd., 2019: 6).

2.2.2. Serbestiyetçilik

Serbestiyetçi liderlik davranışı, çalışanlarının; kendi kararlarını almasına imkan tanıyan, yönetici varlığının çok hissedilmediği, çalışanların görevlerini yerine getirirken kendi zamanlamalarını yaptıkları ve hedeflerini belirledikleri, yetkilerin çalışanlara pay edildiği ama sorumluluğun liderde kaldığı bir davranış biçimidir. Lider görevlerini dağıtırken, öncesinde astlarının yeterliliğinden emin olmalı, yapılacak işin işleyişi ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olduğu takdirde gerçekleşir. Bu görev dağılımındaki amaç liderin sorumluktan kaçması değil güven ve inanç kaynaklı olmasıdır (Tunçbilek ve Kaya, 2020: 34).

Liderin öncelikle keşfetme evresinde durumuna bakacak olursak; lider keşif için gereken altyapıyı ve ortamı sağlamış olması gerekmektedir. Keşif için gerekli ortamın serbestlikten geçtiği söylenebilir. Sınırlama ile keşfin bir arada olması pek verimli değildir. Keşif sınırlamadan kaçarak değişimin önünü açmakla olacaktır. Seçeneklerin sınırsızlaşması ve farklı görüşlere açıklık keşif için gerekli olan yaratıcılığın öncülleridir. Örgüt içinde oluşan bu ortamın çalışanlar tarafından inanılmış olması elzemdir. Buna inandıracak olan da yeni fikirler için sınırların aşılmasına zemin hazırlayacak olan da liderdir. Çalışanların, belirli bir prosedür izlemeden farklı yollar denemesi, kurallara takılmadan sınırları zorlayabilmesi ve konfor alanından çıkarak yenilikçi yöntemler araması için liderin serbestliğe ihtiyacı vardır (Kılıç ve Erdem, 2021: 82).

2.3.3. Sınırlayıcılık

Keşif için serbest bırakma davranışları her ne kadar gerekli ise keşfedileni işleme boyutunda serbest liderlik davranışları terk edilerek sınırlayıcı lider davranışlarına geçilmesine gerekmektedir. Çünkü keşfin artık ürün haline gelebilmesi için hataya sebep olacak riske hiç girmeden, değişiklikten kaçınılmalı, bir standartta oturtulmuş çalışma düzeni ve ortak bir plana ihtiyaç duyulmaktadır. Keşfedileni bir ürün haline getirebilmek için liderin yetkin ve hemen eyleme geçme özelliklerine ihtiyaç vardır. Hataya yer vermemek için sınırlayıcı davranışlarda bulunması zaruridir. Keşfin ürüne dönüşmesi ve ortaya çıkan ürünün standartta olması için; iş rutinlerin düzenlenmiş ve kesin olması, liderin görevlerinin yapılaş şekillerini belirleyen kesin kuralları belirtmesi gerekmektedir (Rosing vd., 2010: 199).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderlerin etkili olabilmeleri sadece liderlik becerilerine değil; aynı zamanda yüksek eğitim düzeyine, zengin iş deneyimine ve olgunlaşmış bir zihniyete de bağlıdır. Sorunları erken aşamada fark etmek, zamanında müdahale etmek ve kritik kararlar karşısında sorumluluk almak; liderin takipçileri nezdinde güven, saygı ve bağlılık düzeyini artırır. Takipçilerin yaptığı hatalara odaklanmak yerine, bu hataların çözümüne yönelen ve açık geribildirim veren liderler; hem bireysel gelişimi destekler hem de liderliklerine duyulan saygı ve hayranlığı besler. Bu yaklaşım, takipçilerin psikolojik olarak daha sağlıklı bir iklimde çalışabilmesini sağlar. Ayrıca, lider tarafından verilen kolaylaştırıcı destek ve eğitim olanakları, çalışanların gelişimini teşvik eder; bu da örgüte bağlılığı ve performansı olumlu yönde etkiler (Güler ve Taşlıyan, 2022).

Çok yönlü ve dönüşümcü liderler sahip oldukları özellikler sayesinde, çalışanların korku hissetmeden görüşlerini, önerilerini ve eleştirilerini dile getirebilecekleri güvenli ve destekleyici bir ortam oluşturmaktadır. Bu durum çalışanların fikirlerini ifade etmeleri bakımından cesaret vericidir. Nitekim Wang vd. (2019) çalışmasında dönüşümcü liderliğin çalışanlarda güven ve hissedilme yoluyla çalışanların seslilik davranışını artırdığı belirtilmektedir. Diğer taraftan çok yönlü ve dönüşümcü liderlerin vizyon, strateji ve amaçları takipçilerine benimsetmesi, örgüt kültürü ve iletişimin kalitesine önemli katkılar sağlar (Schultz & Hernes, 2013). Ayrıca bu liderlik biçimlerinde çalışanların bilgi paylaşımını teşvik eden ve çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan liderlerdir (Bass, 1997).

Çok yönlü/dönüşümcü liderlik, çağdaş örgütlerde ideal liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Güven ortamı yaratan, çalışanların sesini duyan, bilgi paylaşımını teşvik eden ve takipçilerin gelişimini önemseyen liderler, örgüt içi iletişim, motivasyon, bağlılık ve yenilikçilik gibi kritik alanlarda önemli avantajlar sağlarlar. Bu nedenle, lider seçimi, lider eğitimi ve lider gelişim programları oluşturulurken çok yönlü liderlik özelliklerinin geliştirilmesine özel önem verilmelidir.

Kaynakça

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35, 778-788.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (2001). *The ethics of transformational leadership in cuilli, ethics the heart of leadership*. Praeger Publishers, West Point.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. mahwah, nj: lawrence erlbaum. Associates, Publishers.
- Bolat, Ö., Alayoğlu, N., & Koçak, Ö. E. (2018). Rol belirsizliği ve çatışmasının işte kendini yetiştirme üzerindeki etkileri. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 347-370.
- Bottomley, K., Burgess, S., & Fox III, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership. *International Management Review*, 10(1), 5-9.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Anı Yayıncılık.
- Cherkowski, S., Kutsyuruba, B., & Walker, K. (2020). Positive leadership: animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 401-415.
- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Erdem, A. T. (2021). Güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü: bilişim sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 119-131.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. B. (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education. yükseköğretimde hizmetkar liderlik ve dile getirme davranışı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 29-41.
- Euchner, J. (2015). The challenges of ambidextrous leadership interview. *Research Technology Management*, 58, 16-20.
- Eunson, B. (2016). *Interpersonal skills 1*. (4. Baskı). Wiley

- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beşkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Güler, B., & Taşhyan, M. (2022). Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1605-1628.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 101-109.
- Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Kahya, C. (2013). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel seslilik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Kanmaz, U., & Karabulut, T. (2023). Dönüştürücü ve otantik liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: hava kargo taşımacılığı sektöründe bir araştırma. *Nışantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 316-344.
- Kaygın, E., & Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Kılıç, H. A., & Erdem, İ. (2018). Çift yetenekli liderliğin çalışanların inovatif davranışları üzerindeki etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 2(4), 81-90.
- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995-1014.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: the role of follower self-concepts in the leader/ follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167–203.
- Martinez-Climent, C., Rodriguez-Garcia, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership. social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, 11, 1-15.
- Overdiek, A. (2016). Fashion designers and their business partners: Juggling creativity and commerce. *International Journal of Fashion Studies*, 3(1), 27-46.
- Prieto-Pastor, I., & Martin-Perez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of manage-

- ment support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship. Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30, 714-731.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Tung, F. C., & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 579-592.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yıldırım, S. Ş. (2022). *Çok yönlü (çift yetenekli) liderlik*. (Editör: Ülkühan Bike Esen). *Liderliğin dönüşümü: postmodern liderlik teorileri*. Nobel Bilimsel Dağıtım.
- Yılmaz, Z., & İncekaş, E. (2018). Türkiye’de inovasyon ve bölgesel kalkınma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 154-169.
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees’ self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.
- Zarb, K. B., De La Robertie, C. S., & Zouaoui, S. K. (2017). Ambidextrous leadership as a multidimensional construct. *Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship. Eurasian Studies in Business and Economics*, 5, 811-824.

Kültürlerarası Liderlik: Değişen Dinamikler

Harika Suklun¹

Özet

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde liderlik, yalnızca insan yönetimi değil, kültürel çeşitliliği anlama ve yönlendirme sanatı haline gelmiştir. Farklı kültürlerle etkili iletişim kurabilen, değişime açık ve kapsayıcı liderlik yaklaşımları artık başarılı olmanın temel şartıdır. Bu bölümde liderlik kavramının tarihsel gelişimiyle birlikte kültürlerarası liderliğin neden günümüz dünyasında stratejik bir yetkinlik haline geldiği ele alınmaktadır. Empati, esneklik, iletişim becerileri ve çatışma yönetimi gibi temel liderlik yetkinlikleri üzerinde durulurken, kültürel önyargılar, etik çatışmalar, güç mesafesi algısı ve dil bariyerleri gibi zorluklara da değinilmiştir. Dijitalleşmenin etkisiyle ortaya çıkan sanal takımlar ve uzaktan liderlik uygulamaları, kültürlerarası etkileşimde yeni dinamikler yarattığından dijital liderlik becerilerinin önemi giderek artmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik kavramı da liderlik anlayışını dönüştürmekte ve liderlerin çevresel, sosyal ve kültürel sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri beklenmektedir. Bölümde, başarılı liderlik örnekleri ve uluslararası projeler üzerinden uygulamaya yönelik analizler sunulmuş ve geleceğin liderlik vizyonu tartışılmıştır. Bu çalışma kültürlerarası liderliğin değişen dinamiklerini dijitalleşme ve sürdürülebilirlik perspektifiyle ele alarak konuyla ilgili kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

1. Giriş

Küreselleşmenin hız kazandığı ve sınırların giderek daha belirsiz hale geldiği günümüzde liderlik kavramı önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir (Mendenhall vd., 2017). Geleneksel liderlik anlayışları homojen yapılar içinde karar alma ve yönlendirme üzerine kuruluyken günümüz liderleri çok daha karmaşık ve kültürel açıdan çeşitli ortamlarda etkin olma zorunluluğu ile karşı karşıyadır (Rockstuhl vd., 2011). Artık liderlik yalnızca teknik bilgi ve yönetsel becerilerle sınırlı kalmamakta ve dolayısı ile farklı kültürel

1 Doçent Dr. Harika Suklun, Batman Üniversitesi, harika.suklun@batman.edu.tr,
ORCHID ID: 0000-0003-1016-268X

değerleri anlama, çeşitliliği yönetme ve kapsayıcı bir yaklaşım geliştirme yetkinliği gerektirmektedir (Ang ve Van Dyne, 2015).

Kültürlerarası liderlik bu yeni dönemin kaçınılmaz bir gerekliliği olarak öne çıkmaktadır. Thomas (2008), kültürlerarası liderliği farklı kültürel geçmişe sahip bireyleri ortak hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Küresel iş dünyası uluslararası projeler, çok uluslu ekipler ve dijital platformlar, liderlik dinamiklerini daha önce hiç olmadığı kadar çeşitlendirmiştir (Bird ve Mendenhall, 2016). Bu durum, liderlerin yalnızca kendi kültürel normlarına göre değil evrensel değerlere ve karşılıklı anlayışa dayalı bir yönetim tarzı benimsemelerini zorunlu kılmaktadır.

Bu bölümde liderlik kavramının değişen doğası küreselleşme bağlamında ele alınarak kültürlerarası liderliğin önemi, teorik temelleri, yetkinlikleri ve karşılaşılan zorluklar detaylandırılacaktır. Ayrıca başarılı uygulama örnekleri ve geleceğe yönelik öngörülerle kültürlerarası liderliğin gelişen dinamikleri kapsamlı bir şekilde incelenecektir.

1.1. Küreselleşme ve Liderliğin Değişen Doğası

Küreselleşme ülkeler, kurumlar ve bireyler arasındaki ekonomik, kültürel ve teknolojik etkileşimlerin hızlanmasıyla birlikte yaşamın her alanında köklü değişimlere yol açan dinamik bir süreçtir (Giddens, 2000). Sadece ticaret ve bilgi akışıyla sınırlı kalmayan bu süreç, örgütsel yapıları ve liderlik anlayışlarını da derinden etkilemiştir. Günümüz liderleri artık homojen ve yerel odaklı yapılarda değil çok kültürlü, çok disiplinli ve sınırları aşan ortamlarda yöneticilik yapmaktadır (Mendenhall vd., 2017).

Geleneksel liderlik modelleri sabit hiyerarşilere ve tek tip kültürel normlara dayanırken, küreselleşmenin etkisiyle liderlik daha esnek, kapsayıcı ve adaptif bir yapıya evrilmiştir (Osland vd., 2012). Kültürlerarası duyarlılık, çeşitliliği yönetme becerisi ve küresel bakış açısı, modern liderlerin temel yetkinlikleri arasına girmiştir.

Bu dönüşümde dijitalleşme kilit rol oynamaktadır. Sanal takımlar, uzaktan çalışma modelleri ve dijital iletişim araçları, liderlerin fiziksel sınırların ötesinde ekipleri yönetmesini zorunlu kılmıştır. Dijital platformlar sayesinde coğrafi engeller ortadan kalkarken liderlerin dijital liderlik becerileri geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Maznevski ve Athanassiou, 2021).

Öte yandan küresel krizler de liderlik doğasını yeniden şekillendirmiştir. COVID-19 pandemisi, iklim değişikliği, ekonomik dalgalanmalar ve sosyal adalet hareketleri gibi faktörler, liderlerin yalnızca işletme odaklı değil aynı

zamanda dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve etik sorumluluk perspektifiyle hareket etmelerini zorunlu kılmıştır (Boin vd., 2020). Kriz dönemlerinde belirsizlikleri yönetebilmek kültürlerarası liderler için stratejik bir yetkinlik haline gelmiştir.

Sonuç olarak küreselleşme, dijitalleşme ve küresel krizlerin keşişiminde liderlik dinamikleri köklü bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu yeni düzende kültürlerarası liderlik becerileri etkili ve sürdürülebilir yönetimin vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir.

1.2. Kültürlerarası Liderlik Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Kültürlerarası liderlik, liderlik literatüründe görece yeni bir kavram olarak 1980'li yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Küreselleşmenin ivme kazanmasıyla birlikte, liderlerin yalnızca kendi kültürel bağlamlarında değil, farklı kültürel değerlerle şekillenmiş ortamlarda da etkili olabilme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu konuda öncü çalışmalardan biri Adler'in (1983) kültürlerarası yönetim üzerine yaptığı araştırmadır. Adler, liderlerin kültürel farklılıkları anlamadan etkin yönetim sergileyemeyeceğini vurgulayarak kültürlerarası liderlik kavramının temellerini atmıştır.

1990'lı yıllarda çok uluslu şirketlerin artışı ve uluslararası projelerin yaygınlaşması kültürlerarası liderlik becerilerine olan ihtiyacı daha da belirgin hale getirmiştir. Bu dönemde kültürel farklılıkların liderlik tarzları üzerindeki etkisini sistematik biçimde inceleyen en kapsamlı araştırmalardan biri, GLOBE Projesi (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranışın Etkinliği*) olmuştur (House vd., 2004). Bu çalışma 62 ülkede gerçekleştirilmiş ve liderlik algısının kültürel bağlamlara göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırma evrensel liderlik anlayışlarının yetersiz kaldığını vurgulamış ve liderlik yaklaşımlarının içinde bulunulan kültürel değerlere göre şekillendiğini kanıtlamıştır.

2000'li yıllarda ise kültürel zekâ (Cultural Intelligence, CQ) kavramı önem kazanmıştır. Ang ve Van Dyne (2008), kültürlerarası ortamlarda etkili liderlik için yalnızca teknik bilgi değil aynı zamanda kültürel farkındalık, adaptasyon yeteneği ve empati gibi becerilerin kritik olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşım kültürlerarası liderliğin yalnızca küresel şirketlerde değil, dijitalleşen dünyada da vazgeçilmez bir yetkinlik haline gelmesini sağlamıştır.

Günümüzde dijital platformlar aracılığıyla farklı kültürlerden bireylerin bir araya gelmesi liderlerin kültürlerarası etkileşim becerilerini daha da önemli kılmıştır. Ayrıca sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk odaklı liderlik yaklaşımları kültürlerarası liderliğin kapsamını genişletmiştir. Sonuç olarak

kültürlerarası liderlik; küresel dinamikler, teknolojik gelişmeler ve toplumsal beklentiler doğrultusunda sürekli değişen stratejik bir liderlik modeli olarak varlığını güçlendirmeye devam etmektedir.

1.3. Kültürlerarası Liderliğin Önemi

Küreselleşme, dijitalleşme ve artan kültürel çeşitlilik, liderlik anlayışını köklü biçimde dönüştürmüş ve kültürlerarası liderliği modern yönetim yaklaşımlarının merkezine yerleştirmiştir. Mendenhall ve arkadaşları (2017) günümüz liderlerinin yalnızca teknik bilgiye değil aynı zamanda kültürel farkındalık, esneklik ve küresel bakış açısına sahip olmalarının zorunlu hale geldiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda kültürlerarası liderlik farklı coğrafyalardan gelen ekiplerin etkin şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir başarı sağlanması için stratejik bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

House ve arkadaşlarının (2004) yürüttüğü GLOBE Projesi kültürün liderlik algısı üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymuş ve liderlik yaklaşımlarının kültürel bağlamlara göre değişkenlik gösterdiğini kanıtlamıştır. Evrensel liderlik modellerinin yetersizliği liderlerin kültürel farkındalık ve uyum becerilerini ön plana çıkarmıştır.

Bu noktada, Ang ve Van Dyne (2015) tarafından geliştirilen kültürel zeka (CQ) kavramı liderlerin kültürlerarası etkileşimlerde başarılı olabilmesi için kritik bir yetkinlik olarak tanımlanmıştır. Rockstuhl ve arkadaşları (2011) CQ'nun sınır ötesi liderlik performansını artırdığını belirtmiş ve kültürel çeşitliliği yönetmenin organizasyonel başarıya doğrudan katkı sağladığını göstermiştir.

Günümüzde kültürlerarası liderlik yalnızca iş dünyasında değil eğitim, kamu yönetimi ve sivil toplum gibi birçok alanda da önem kazanmıştır. Özellikle dijitalleşmenin hızlanması ve sanal takımların yaygınlaşması liderlerin farklı kültürlerden gelen bireylerle etkili iletişim kurma becerisini zorunlu hale getirmiştir. Ng, Van Dyne ve Ang (2009) kültürel zekanın dijital ortamlarda liderlik etkinliğini artıran önemli bir öğrenme yetkinliği olduğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca küresel sorunların ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımların öne çıktığı bu dönemde etik sorumluluk bilinciyle hareket eden kültürlerarası liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Pless ve Maak (2011) kültürel duyarlılığın sorumlu liderliğin temel unsurlarından biri olduğunu ifade etmektedir. Sonuç olarak kültürlerarası liderlik günümüzün karmaşık ve dinamik yapısında etkili, sürdürülebilir ve etik yönetimin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

2. Kültür ve Liderlik İlişkisi

Kültür bir toplumun paylaştığı değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarını ifade eder. Bu unsurlar bireylerin düşünme, iletişim kurma ve karar alma biçimlerini doğrudan etkiler. Dolayısıyla, liderlik yaklaşımları da kültürel bağlamdan bağımsız düşünülemez. Hofstede (2001) kültürel farklılıkların örgütsel davranışlar ve liderlik tarzları üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuş ve güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi boyutların liderlik anlayışını nasıl şekillendirdiğini açıklamıştır.

Benzer şekilde Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) kültürel değerlerin, liderlerin karar alma tarzlarını şekillendirdiğini, ekip içi ilişkileri yönlendirdiğini ve çatışma çözümünde belirleyici bir rol oynadığını vurgulamıştır. ~~kültürel değerlerin liderin karar alma süreçleri, ekip yönetimi ve çatışma çözümünde nasıl etkili olduğunu vurgulamıştır.~~ Örneğin, bireyci kültürlerde liderlik daha katılımcı ve esnek bir yapıya sahipken kolektivist kültürlerde daha otoriter ve hiyerarşik bir yapı öne çıkmaktadır.

Kültürün liderlik üzerindeki etkisini geniş çapta inceleyen GLOBE Projesi (House vd., 2004) farklı kültürlerde hangi liderlik tarzlarının tercih edildiğini ve etkili bulunduğunu sistematik olarak analiz etmiştir. Araştırma liderlik algısının evrensel olmadığı, aksine kültürel değerlerle şekillendiği sonucuna varmıştır.

Günümüzde küresel iş ortamlarında faaliyet gösteren liderlerin farklı kültürel dinamikleri anlaması ve bu doğrultuda esnek liderlik stratejileri geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Elenkov ve Manev (2009) kültürel duyarlılığı yüksek liderlerin çok uluslu ortamlarda daha başarılı olduğunu ve ekip performansını artırdığını belirtmiştir. Ayrıca, Dickson, Den Hartog ve Mitchelson (2003) kültürel farkındalığın liderlik etkinliği üzerindeki kritik rolünü vurgulayarak kültürlerarası liderliğin önemine dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak liderliğin etkili olabilmesi için kültürel bağlamın dikkate alınması gerekmekte ve kültürlerarası farkındalık çağdaş liderlik anlayışının vazgeçilmez unsuru haline gelmektedir.

3. Kültürlerarası Liderlik Kuramları ve Yaklaşımlar

Kültürlerarası liderlik farklı kültürel bağlamlarda etkili olabilmek için geliştirilmiş çeşitli kuramlar ve yaklaşımlarla açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlar liderlerin kültürel çeşitliliği nasıl yönettiğine, farklı değer sistemleri arasında nasıl köprü kurduğuna ve değişken koşullara nasıl uyum sağladığına odaklanır. Bu alandaki en önemli teorik çerçevelerden biri kültürel zeka (CQ) yaklaşımıdır. Ang ve Van Dyne (2015) CQ'yu bireylerin farklı

kültürel ortamlarda etkili davranış sergileme yeteneği olarak tanımlamış ve kültürlerarası liderliğin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşım bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlarıyla liderlerin kültürel farklılıklara nasıl uyum sağlayabileceğini açıklar.

Bir diğer önemli yaklaşım ise küresel zihniyet (Global Mindset) kavramıdır. Mendenhall ve arkadaşları (2017) küresel zihniyeti liderlerin hem yerel hem de küresel dinamikleri aynı anda kavrayabilme ve bu doğrultuda strateji geliştirebilme yetkinliği olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı liderlerin kültürel farklılıkları yalnızca bir engel olarak değil, rekabet avantajı olarak görmesini teşvik eder.

Son yıllarda kültürlerarası liderlik literatüründe öne çıkan bir diğer yaklaşım ise sorumlu liderlik kavramıdır. Pless ve Maak (2011) liderlerin sadece performans odaklı değil aynı zamanda etik, sosyal ve çevresel sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşım sürdürülebilirlik ve toplumsal duyarlılığı kültürlerarası liderlik ile bütünleştirir. Bunlara ek olarak uyarlayıcı liderlik (adaptive leadership) modelleri liderlerin değişken kültürel bağlamlarda esneklik göstererek farklı durumlara uygun liderlik tarzları geliştirmesini önerir. Yukl (2013), kültürlerarası liderliğin başarısında liderin çevresel faktörlere göre davranışlarını şekillendirebilme yeteneğinin kritik olduğunu belirtmiştir.

Tüm bu yaklaşımlar kültürlerarası liderliğin yalnızca statik bir yetkinlik değil sürekli gelişen ve liderin çevresine göre uyum sağladığı dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Günümüzde etkili kültürlerarası liderlik bu teorilerin ortak noktalarını bir araya getirerek, hem bireysel hem de kurumsal başarıya katkı sağlamaktadır.

4. Kültürlerarası Liderin Yetkinlikleri

Kültürlerarası liderlik farklı kültürel ortamlarda etkin olabilmek için klasik liderlik becerilerinin ötesinde özel yetkinlikler gerektirir. Ang ve Van Dyne (2015) bu yetkinliklerin temelinde kültürel zekâ (CQ) kavramının yer aldığını vurgularken liderlerin başarılı olabilmesi için kültürel farkındalık, adaptasyon yeteneği ve empati geliştirmelerinin zorunlu olduğunu belirtmiştir.

Kültürlerarası liderin en önemli yetkinliklerinden biri empati ve kültürel farkındalıktır. Farklı değer sistemlerine sahip bireylerle etkili iletişim kurabilmek liderin karşısındaki kişilerin perspektifini anlayabilmesiyle mümkündür. Rockstuhl ve arkadaşları (2011) empatik liderlerin sınır ötesi ekip yönetiminde daha yüksek performans sergilediğini ortaya koymuştur.

Bir diğer kritik yetkinlik ise esneklik ve uyum sağlama becerisidir. Bird ve Osland (2006) kültürlerarası liderlerin değişken koşullara hızlı adapte olabilmeye ve farklı kültürel normlar arasında denge kurabilme becerilerinin liderlik etkinliğini artırdığını ifade etmiştir.

Etkili iletişim becerileri kültürlerarası liderliğin olmazsa olmazıdır. Dil farklılıklarının ötesinde liderlerin sözsüz iletişim, kültürel metaforlar ve bağlama duyarlılık gibi unsurları da yönetebilmesi gerekir. Bu noktada Johnson, Lenartowicz ve Apud (2006) kültürlerarası iletişim yeterliliğini liderlik başarısının anahtarı olarak tanımlamıştır.

Günümüzde liderlerden beklenen bir diğer yetkinlik ise değerler arası denge kurabilme ve etik duyarlılıktır. Pless ve Maak (2011) kültürlerarası liderlerin farklı etik anlayışlar arasında köprü kurarak sorumlu liderlik sergilemeleri gerektiğini savunmuştur. Ayrıca, çatışma yönetimi ve arabuluculuk becerisi kültürel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların yapıcı şekilde çözülmesinde kritik rol oynamaktadır.

Dijitalleşmenin hızlanmasıyla birlikte sanal ortamlarda liderlik yapabilme yetkinliği de kültürlerarası liderlerin sahip olması gereken yeni beceriler arasında yer almaktadır. Ghemawat (2012) dijital platformlarda kültürel farkındalık göstermeyen liderlerin küresel ekip yönetiminde başarısız olma riskinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak kültürlerarası liderlik çok boyutlu bir yetkinlik seti gerektirmekte ve liderlerin empati, esneklik, iletişim, etik duyarlılık ve dijital beceriler gibi alanlarda sürekli gelişim göstermeleri beklenmektedir.

4.1. Empati ve Farkındalık

Kültürlerarası liderlikte empati ve kültürel farkındalık, etkili iletişim ve iş birliğinin temel taşlarıdır. Farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerle çalışan liderlerin sadece söylenenleri anlaması değil aynı zamanda karşı tarafın değerlerini, inançlarını ve bakış açılarını da kavrayabilmesi gerekir. Thomas (2008) kültürel farkındalığı liderin kendi kültürel önyargılarının farkında olarak diğer kültürleri objektif şekilde değerlendirme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Empati liderin karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlama yeteneğini ifade ederken, kültürel farkındalık bu anlayışı farklı kültürel bağlamlarda uygulayabilme becerisidir. Hammer (2009) kültürlerarası empati düzeyi yüksek olan liderlerin çatışmaları daha etkin yönettiğini ve ekip içi güven ortamını güçlendirdiğini belirtmiştir.

Günümüzde artan çeşitlilik ve sanal ortamların yaygınlaşması empati ve farkındalık becerilerinin önemini daha da artırmaktadır. Matveev ve Nelson (2004) kültürlerarası empatik liderlerin ekiplerinde bağlılık ve motivasyonu yükseltmede önemli bir avantaja sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu yetkinlikler kültürlerarası liderin yalnızca yöneten değil aynı zamanda anlayan, değer veren ve farklılıkları kapsayıcı bir şekilde yönetebilen bir profil oluşturmasını sağlar.

4.2. Esneklik ve Uyum Sağlama

Kültürlerarası liderlikte başarı liderin değişken ve belirsiz ortamlara ne kadar hızlı uyum sağlayabildiğiyle doğrudan ilişkilidir. Esneklik liderin farklı kültürel normlara, değer sistemlerine ve iş yapış biçimlerine karşı açık olması ve gerektiğinde kendi liderlik tarzını yeniden şekillendirebilmesidir. Yukl (2013) kültürlerarası liderlerin standart yaklaşımlar yerine duruma göre esnek stratejiler geliştirmesinin etkin liderlik için kritik olduğunu vurgulamıştır.

Uyum sağlama becerisi liderin yalnızca çevresel faktörlere değil aynı zamanda ekip üyelerinin kültürel beklentilerine göre davranışlarını ayarlayabilmesini ifade eder. Shaffer ve arkadaşları (2006) esnek liderlerin çok kültürlü takımlarda hem performans hem de çalışan memnuniyeti açısından daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur.

Küreselleşen iş dünyasında liderlerin “tek tip” bir yönetim anlayışıyla hareket etmeleri artık mümkün değildir. Caligiuri (2012) kültürlerarası ortamlarda etkili olabilmek için liderlerin kendi değerlerinden ödün vermeden farklı kültürel kodlarla uyum içinde çalışabilme becerisi geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Sonuç olarak, esneklik ve uyum sağlama yetkinlikleri kültürlerarası liderlerin değişen koşullarda etkinliğini sürdürebilmesi için vazgeçilmez unsurlar arasında yer almaktadır.

4.3. Etkin İletişim Becerileri

Kültürlerarası liderlikte başarının temel anahtarlarından birisi farklı kültürel kodlar ve iletişim tarzları arasında etkili bir köprü kurabilmektir. Etkili iletişim becerileri yalnızca dil bilgisi veya teknik iletişimden ibaret olmayıp bağlamı anlama, sözsüz mesajları doğru yorumlama ve kültürel duyarlılığı iletişim süreçlerine entegre etme yetkinliğini de içerir. Gudykunst (2004) kültürlerarası ortamlarda belirsizliği azaltmanın en etkili yolunun, açık, esnek ve empatik iletişim kurmak olduğunu vurgulamıştır.

Kültürel farklılıklar doğrudan ve dolaylı iletişim tarzları, beden dili kullanımı, sessizlik algısı gibi unsurlarda kendini gösterir. Hall (1976) tarafından geliştirilen yüksek ve düşük bağlamlı kültür kavramı liderlerin

iletişim stratejilerini bu kültürel farklara göre şekillendirmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.

Ayrıca, dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde sanal ortamlarda etkin iletişim kurabilmek kültürlerarası liderler için ayrı bir yetkinlik alanı haline gelmiştir. Tenzer, Pudelko ve Harzing (2014) dilsel ve kültürel engellerin sanal ekiplerde yanlış anlamalara yol açabileceğini ve bu nedenle liderlerin iletişim süreçlerinde kültürel hassasiyet göstermesi gerektiğini belirtmiştir.

Bu doğrultuda kültürlerarası liderlerin hem sözlü hem de sözsüz iletişimde duyarlı, açık ve adapte olabilen bir yaklaşım benimsemeleri, ekip uyumu ve verimliliği açısından kritik öneme sahiptir.

4.4. Değerler Arası Denge Kurabilme

Kültürlerarası liderlik farklı toplumsal değer sistemleri arasında denge kurabilme becerisini zorunlu kılar. Liderler, çeşitli kültürel normlar, etik anlayışlar ve iş yapış biçimleriyle karşı karşıya kaldıklarında hem kendi değerlerinden ödün vermeden hem de karşı tarafın değerlerine sayęı göstererek bir denge politikası izlemek durumundadır. House ve arkadaşları (2004) GLOBE Projesi kapsamında kültürlerarası liderlerin en büyük sorumluluklarından birinin bu çoklu değer sistemleri arasında uyum sağlamak olduğunu belirtmiştir.

Çoğu zaman liderler ev sahibi ülkenin kültürel beklentileriyle kendi kurum kültürleri veya kişisel değerleri arasında çatışmalar yaşayabilmektedir. Bird ve Mendenhall (2016) bu tür durumlarda başarılı liderlerin ortak paydalar bularak kapsayıcı bir değer anlayışı geliştirdiklerini ifade etmektedir.

Pless ve Maak (2011) değerler arası denge kurabilmenin yalnızca kültürel değil aynı zamanda etik bir sorumluluk olduğunu vurgulamıştır. Liderlerin evrensel etik ilkeler ile yerel değerler arasında hassas bir denge kurmaları sürdürülebilir ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Schneider, Barsoux ve Stahl (2014) kültürlerarası liderlerin değer çatışmalarını yapıcı bir şekilde yönetebilmesi için esnek düşünme, açık iletişim ve kültürel empati becerilerini etkin kullanmaları gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda, kültürlerarası liderlikte değerler arası denge kurabilme yetkinliği hem organizasyonel başarı hem de uzun vadeli iş birliklerinin sürdürülebilirliği açısından temel bir liderlik becerisi olarak öne çıkmaktadır.

4.5. Çatışma Yönetimi ve Arabuluculuk

Kültürlerarası ortamlarda farklı değerler, iletişim tarzları ve beklentiler nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelir. Bu durum liderlerin yalnızca klasik çatışma yönetimi becerileriyle değil aynı zamanda kültürel duyarlılıkla donatılmış bir arabulucu rolü üstlenmesini gerektirir. Thomas (2008) kültürlerarası liderlerin çatışmaları çözmede kültürel farklılıkların kökenine inerek taraflar arasında anlayış köprüleri kurmaları gerektiğini belirtmiştir.

Morrison (2000) kültürlerarası liderlerin çatışma durumlarında esneklik göstermesinin ve tarafsız bir bakış açısıyla süreci yönetmesinin ekip uyumu ve verimliliği artırdığını vurgulamaktadır. Özellikle yüksek bağlamlı kültürlerde dolaylı iletişim yaygın olduğundan liderlerin çatışmaları açıkça tespit edebilmesi ve uygun çözüm yöntemleri geliştirebilmesi büyük önem taşır.

LeBaron (2003) kültürlerarası çatışma çözümünde arabuluculuğun sadece anlaşmazlıkları sona erdirmek değil, aynı zamanda karşılıklı saygı ve anlayışı güçlendirmek için fırsat sunduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, kültürel empati aktif dinleme ve esnek problem çözme becerileri liderlerin etkin arabuluculuk yapabilmesi için kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Çok kültürlü ortamlarda çatışma yönetimi liderin hem yapıcı bir diyalog ortamı oluşturmasını hem de uzun vadeli iş birliğini teşvik etmesini gerektirir. Bu nedenle, kültürlerarası liderlerin kültürel farkındalık temelli arabuluculuk becerilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

4.6. Dijital Kültürlerarası Liderlik Yetkinlikleri

Günümüzde dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte kültürlerarası liderlik fiziksel sınırların ötesine taşınmış ve sanal ortamlarda etkin olabilme yetkinliği kritik hale gelmiştir. Artık liderlerin sadece yüz yüze iletişimde değil aynı zamanda dijital platformlarda da kültürel farkındalık göstermesi beklenmektedir. Mendenhall ve arkadaşları (2017) dijitalleşmenin liderlik becerilerini yeniden tanımladığını ve kültürlerarası etkileşimde sanal takımların yönetiminin özel bir yetkinlik alanı haline geldiğini vurgulamıştır.

Sanal ortamlarda kültürel nüansları fark edebilmek liderlerin empati, açık iletişim ve güven inşa etme becerilerini dijital araçlarla uyumlu hale getirmesini gerektirir. Purvanova (2014) dijital takımlarda liderlik yapmanın geleneksel liderlikten farklı dinamikler barındırdığını ve kültürel yanlış anlamaların daha kolay ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

Ayrıca, global ölçekte dağılmış ekiplerin yönetiminde teknoloji okuryazarlığı kadar kültürler arası iletişim stratejilerinin dijital ortama adapte

edilmesi de büyük önem taşır. Gibbs, Sivunen ve Boyraz (2017) etkili dijital liderliğin sanal ekiplerde kültürel çeşitliliği avantaja dönüştüren liderlik yaklaşımlarına dayandığını ortaya koymuştur.

Bu bağlamda, dijital kültürlerarası liderlik yetkinlikleri teknoloji kullanım becerisi, sanal empati, kültürel farkındalık ve esnek iletişim stratejilerinin birleşimi olarak değerlendirilmektedir. Liderlerin dijitalleşen dünyada etkin olabilmeleri için bu becerilerini sürekli geliştirmeleri kaçınılmazdır.

5. Kültürlerarası Liderlikte Karşılaşılan Zorluklar

Kültürlerarası liderlik fırsatlarla birlikte birçok karmaşık zorluğu da beraberinde getirir. Farklı değer sistemleri, iletişim tarzları ve toplumsal normlarla şekillenen çok kültürlü ortamlarda liderlik yapmak esneklik ve duyarlılık kadar çeşitli engelleri aşma becerisi de gerektirir. House ve arkadaşları (2004) kültürlerarası liderlerin en büyük sınavının kültürel farklılıklardan doğan yanlış anlamalar ve önyargılarla baş etmek olduğunu belirtmiştir.

Kültürel önyargılar ve stereotipler liderin objektif karar alma sürecini olumsuz etkileyebilir. Thomas (2008) liderlerin çoğu zaman farkında olmadan kendi kültürel perspektiflerini evrenselmiş gibi değerlendirdiklerini ve bunun ekip dinamiklerinde güven kaybına yol açabileceğini vurgulamaktadır.

Bir diğer önemli zorluk ise etik çatışmalardır. Pless ve Maak (2011) farklı kültürlerin etik anlayışları arasında denge kurmanın liderler için hem ahlaki hem de yönetsel bir meydan okuma olduğunu ifade etmiştir. Özellikle küresel şirketlerde, evrensel etik değerler ile yerel uygulamalar arasında sık sık gerilim yaşanmaktadır.

Güç mesafesi algısı ve hiyerarşik farklılıklar da kültürlerarası liderlerin karşılaştığı yapısal sorunlar arasındadır. Hofstede (2001) yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde liderlik tarzının otoriterliğe kayabileceğini, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise daha katılımcı bir yaklaşım beklendiğini ortaya koymuştur.

Dil ve iletişim sorunları ise kültürlerarası liderlikte en sık rastlanan pratik zorluklardan biridir. Tenzer, Pudenko ve Harzing (2014) dil bariyerlerinin güven oluşumunu zorlaştırdığını ve ekip içinde yanlış anlaşılmanın sıklaştığını göstermiştir.

Günümüzde dijitalleşmenin hızlanmasıyla birlikte sanal ortamlarda kültürel farklılıkları yönetmek de yeni bir zorluk alanı olarak ortaya çıkmıştır. Taras, Steel ve Kirkman (2011) sanal takımlarda kültürel mesafenin etkilerini

minimize etmenin liderlerin stratejik iletişim ve empati becerilerine bağlı olduğunu belirtmiştir.

Bu çerçevede kültürlerarası liderlerin karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için yüksek düzeyde kültürel farkındalık, esneklik ve sürekli öğrenme odaklı bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir.

5.1. Kültürel Önyargılar ve Stereotipler

Kültürlerarası liderliğin en yaygın ve görünmez zorluklarından biri bilinçli ya da bilinçsiz şekilde ortaya çıkan kültürel önyargılar ve stereotiplerdir. Bu tür genellemeler liderin ekip üyelerini objektif değerlendirmesini engelleyebilir ve iletişimde ciddi kopukluklara yol açabilir. Thomas (2008) liderlerin çoğu zaman kendi kültürel normlarını ölçüt olarak diğer kültürleri değerlendirdiğini ve bunun da yanlış anlaşılmalara zemin hazırladığını ifade etmiştir.

Kültürel stereotipler özellikle çok uluslu ekiplerde karşılıklı güvensizlik ortamı yaratabilir. Laurent (1983) kültürel genellemelerin liderlik kararlarını olumsuz etkileyerek ekip performansını düşürdüğünü belirtmiştir. Bu bağlamda, liderlerin bireyleri kültürel kalıplarla değil kişisel özellikleri ve yetkinlikleriyle değerlendirmesi büyük önem taşır.

Fang (2012) modern liderlikte kültürel önyargılarla başa çıkmanın en etkili yolunun liderlerin dinamik kültür anlayışını benimsemesi olduğunu savunmuştur. Sabit kültürel kalıplar yerine kültürün değişken ve çok katmanlı yapısını kabul eden liderler, önyargılardan uzak daha kapsayıcı bir yönetim tarzı geliştirebilirler.

Bu nedenle, kültürlerarası liderlerin farkındalık geliştirmesi ve kendi bilinçdışı önyargılarını yönetebilmesi etkili liderlik için temel bir gereklilik haline gelmiştir.

5.2. Etik Çatışmalar

Kültürlerarası liderlikte karşılaşılan en hassas zorluklardan biri farklı kültürel bağlamlarda ortaya çıkan etik çatışmalardır. Her kültürün doğru ve yanlış kavramına dair farklı algıları bulunmakta ve bu durum liderlerin karar alma süreçlerinde karmaşaya yol açabilmektedir. Pless ve Maak (2011) kültürlerarası liderlerin evrensel etik ilkeler ile yerel kültürel normlar arasında denge kurmak zorunda olduklarını vurgulamıştır.

Bazı kültürlerde kabul edilebilir görülen davranışlar başka bir kültürde etik dışı olarak değerlendirilebilir. Donaldson (1996) küresel iş dünyasında “etik görecelilik” ile “etik evrenselcilik” arasında sık sık gerilim yaşandığını

ve liderlerin bu iki yaklaşım arasında hassas bir yol izlemesi gerektiğini belirtmiştir.

Robertson ve Crittenden (2003) çok uluslu ortamlarda liderlerin kendi değer yargılarını dayatmak yerine paydaşlarla ortak etik zemin oluşturmalarının uzun vadeli iş ilişkileri açısından daha sürdürülebilir olduğunu ifade etmiştir.

Bu bağlamda, kültürlerarası liderlerin yalnızca yasal kurallara değil aynı zamanda toplumsal değerler ve etik beklentilere duyarlı hareket etmesi hem kurum itibarı hem de ekip içi güven açısından kritik önem taşımaktadır.

5.3. Güç Mesafesi ve Hiyerarşik Algı Farklılıkları

Kültürlerarası liderlikte diğer önemli zorluklardan biri ise farklı kültürlerin güç mesafesi algılarından kaynaklanan yönetim tarzı beklentileridir. Hofstede (2001) güç mesafesini bir toplumun otorite ve eşitsizliği kabullenme düzeyi olarak tanımlamış ve bu boyutun liderlik yaklaşımlarını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde liderden otoriter ve yönlendirici bir tutum beklenirken düşük güç mesafesine sahip kültürlerde daha katılımcı ve eşitlikçi bir liderlik anlayışı tercih edilmektedir.

Bu farklılıklar çok kültürlü ekiplerde liderlerin nasıl algılandığını ve kabul gördüğünü belirleyen önemli faktörlerdendir. Carl, Gupta ve Javidan (2004) GLOBE çalışmasında güç mesafesi algısının lider-çalışan ilişkilerinde beklentilerin uyumsuz olmasına yol açabileceğini göstermiştir.

Smith, Peterson ve Schwartz (2002) liderlerin kendi kültürel alışkanlıkları doğrultusunda hiyerarşik yapı kurmalarının, ekip içinde direnç veya yanlış anlaşılmalara sebep olabileceğini belirtmiştir. Özellikle küresel organizasyonlarda liderlerin bu algı farklılıklarını yönetebilmesi için hem kültürel esneklik hem de netlik sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle kültürlerarası liderlerin güç mesafesi farkındalığına sahip olması ve ekip üyelerinin hiyerarşik beklentilerine uygun, dengeli bir liderlik tarzı geliştirmesi etkili yönetim açısından kritik önem taşır.

5.4. Dil ve İletişim Sorunları

Kültürlerarası liderlikte en sık karşılaşılan pratik zorluklardan biri de dil farklılıkları ve buna bağlı olarak gelişen iletişim sorunlarıdır. Ortak bir dili konuşmak her zaman etkili iletişim anlamına gelmez zira kültürel bağlam, deyimler, sözsüz iletişim unsurları ve anlamın derinliği çoğu zaman yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Tenzer, Pudenko ve Harzing (2014) çok uluslu ekiplerde dil bariyerlerinin güven oluşumunu ve iş birliğini olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymuştur.

Evans ve Suklun (2017) kültürel çeşitliliğin yoğun olduğu iş ortamlarında dil bariyerlerinin yalnızca iletişim aksaklıklarına değil, aynı zamanda ekip dinamiklerinde çatışmalara yol açabileceğini belirtmiş ve liderlerin bu sorunu yönetebilmek için proaktif iletişim stratejileri geliştirmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Harzing ve Feely (2008) liderlerin sadece dilsel yeterliliğe değil aynı zamanda kültürel iletişim stillerine de hakim olmaları gerektiğini ifade ederken Piekkari, Welch ve Welch (2014) ise çok dilli ortamlarda liderlerin köprü görevi üstlenmesinin önemine dikkat çekmiştir.

Liderlerin dil bariyerlerini aşabilmek için teknik becerilerin ötesinde kültürel duyarlılık, aktif dinleme ve açıklık ilkelerini benimsemeleri ekip içi uyum ve verimlilik açısından kritik rol oynamaktadır.

6. İyi Uygulama Örnekleri ve Vaka Analizleri

Kültürlerarası liderlik sadece teorik bilgiyle değil aynı zamanda pratikteki uygulamalarla da şekillenir. Başarılı liderler farklı kültürel arka planlara sahip ekipleri etkili bir şekilde yöneterek organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli rol oynarlar.

6.1. Başarılı Lider Profilleri

Kültürlerarası liderlikte başarılı lider profilleri farklı kültürel bağlamlarda etkili iletişim ve yönetim becerileri sergileyen bireyleri içerir. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk, modern Türkiye'nin kurucusu olarak Batı ve Doğu kültürleri arasında köprü kurarak yenilikçi reformlar gerçekleştirmiştir. Atatürk'ün liderliği kültürel dönüşüm ve modernleşme süreçlerinde örnek teşkil etmektedir.

Benzer şekilde Nelson Mandela, Güney Afrika'da apartheid rejiminin sona ermesinde ve ulusal uzlaşmanın sağlanmasında kültürlerarası liderlik becerileriyle öne çıkmıştır. Mandela'nın liderliği farklı etnik gruplar arasında barış ve iş birliği tesis etme konusunda ilham verici bir örnektir.

6.2. Uluslararası Proje Yöneticilerinden Deneyimler

Uluslararası projelerde görev alan yöneticiler farklı kültürel arka planlara sahip ekiplerle çalışırken çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar arasında iletişim tarzlarındaki farklılıklar, karar alma süreçlerindeki çeşitlilik ve ekip dinamiklerindeki uyumsuzluklar yer almaktadır.

Örneğin, Easy Redmine tarafından sunulan bir vaka çalışmasında Avrupa'nın önde gelen IT çözüm sağlayıcılarından Seyfor'un proje yönetimi

ve yardım masası sistemlerini sekiz ay içinde tek bir sistemde birleştirdiği ve bu süreçte kültürlerarası ekiplerle etkili bir şekilde çalıştığı belirtilmiştir (Easy Redmine, 2023).

Benzer şekilde Macaristan'da faaliyet gösteren SZTAKI Araştırma Enstitüsü, sınırlı Redmine eklentileri kullanırken tüm çalışanların çalışabileceği tek bir araç ihtiyacı doğrultusunda Easy Redmine'a geçiş yapmış ve bu süreçte uluslararası ekiplerle iş birliği içinde başarılı bir proje yönetimi gerçekleştirmiştir (Easy Redmine, 2023).

Bu örnekler uluslararası projelerde görev alan yöneticilerin kültürlerarası farkındalık ve esneklik geliştirmelerinin proje başarısı için kritik faktörler olduğunu göstermektedir. Proje yöneticileri kültürel farklılıkları anlayarak ve bunlara uygun stratejiler geliştirerek ekip uyumunu ve proje başarısını arttırabilirler.

6.3. Kriz Dönemlerinde Kültürlerarası Liderlik

Kriz dönemlerinde liderlik sadece hızlı ve etkili kararlar almayı değil, aynı zamanda farklı kültürel arka planlara sahip ekipleri uyum içinde yönetmeyi de gerektirir. Kültürlerarası liderlik bu tür dönemlerde organizasyonların dayanıklılığını artırmada kritik bir rol oynar.

Örneğin, 2020 yılında COVID-19 pandemisi sırasında küresel sağlık kuruluşu Health Horizons'un CEO'su Dr. Maria Gonzalez farklı ülkelerdeki ekipleri koordine ederek etkili bir kriz yönetimi sergilemiştir. Dr. Gonzalez merkezi bir kriz yönetimi protokolü uygulayarak tüm birimlerin tutarlı ve hızlı bir şekilde hareket etmesini sağlamıştır. Ayrıca, şeffaf ve empatik iletişim stratejileriyle ekiplerin moralini yüksek tutmuş ve güven ortamı oluşturmuştur (Join The Collective, 2023).

Benzer şekilde, 1982 yılında Johnson & Johnson şirketi Tylenol ürünleriyle ilgili yaşanan kriz sırasında hızlı ve şeffaf bir iletişim stratejisi benimseyerek halkın güvenini yeniden kazanmıştır. Şirketin liderleri ürünleri piyasadan çekerek ve kamuoyunu düzenli bilgilendirerek kriz yönetiminde örnek bir liderlik sergilemişlerdir (Akım, 2019).

Bu örnekler kriz dönemlerinde kültürlerarası liderliğin önemini ve etkili uygulamalarını göstermektedir. Liderlerin farklı kültürel dinamikleri anlayarak ve uygun stratejiler geliştirerek krizleri başarıyla yönetmeleri mümkündür.

7. Kültürlerarası Liderliğin Gelecek Perspektifi

Geleceğin liderlik anlayışı dijitalleşme, kültürel çeşitlilik ve sürdürülebilirlik ekseninde şekillenmektedir. Liderlerin dijital teknolojileri etkin kullanarak farklı kültürlerden gelen ekipleri sanal ortamlarda yönetme becerileri önem kazanmaktadır. Eğitimde kültürlerarası liderlik gelişimi liderlerin farklı kültürel arka planlara sahip bireylerle etkili iletişim kurma ve iş birliği yapma yetkinliklerini artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, sürdürülebilir liderlik çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri dikkate alarak uzun vadeli stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda, liderlerin kültürel farkındalıklarını artırmaları ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar benimsemeleri organizasyonların gelecekteki başarısı için kritik öneme sahiptir.

7.1. Dijitalleşme ve Sanal Kültürlerarası Takımlar

Dijital dönüşüm liderlik anlayışını köklü bir şekilde değiştirerek kültürlerarası liderlik becerilerinin önemini artırmıştır. Günümüzde liderler dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanmanın yanı sıra farklı kültürel arka planlara sahip ekipleri yönetme yetkinliğine de sahip olmalıdır.

Örneğin, AWS'nin dijital dönüşüm liderliği üzerine yaptığı çalışmada liderlerin dijital dönüşüm süreçlerinde stratejik vizyon geliştirme, yenilikçi çözümler üretme ve ekipleri bu doğrultuda yönlendirme becerilerinin önemi vurgulanmıştır (AWS, 2023).

Benzer şekilde, LuckyEye tarafından yapılan bir araştırmada dijital liderlerin güçlü iletişim becerilerine sahip olmaları, vizyoner bir yaklaşım sergilemeleri ve değişime öncülük etmeleri gerektiği belirtilmiştir (LuckyEye, 2023). Bu özellikler sanal kültürlerarası takımların etkin bir şekilde yönetilmesi için kritik öneme sahiptir.

Ayrıca, İş Bankası'nın blogunda belirtildiği üzere dijital liderlerin strateji geliştirip uygulayabilme, yeniliklere hızlı uyum sağlama ve cesurca risk alabilme gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (İş Bankası, 2023). Bu yetkinlikler liderlerin sanal ortamlarda farklı kültürel dinamikleri yönetmelerine ve ekiplerini başarıyla yönlendirmelerine olanak tanımaktadır.

7.2. Eğitimde Kültürlerarası Liderlik Gelişimi

Eğitimde kültürlerarası liderlik gelişimi liderlerin farklı kültürel arka planlara sahip bireylerle etkili iletişim kurma ve iş birliği yapma becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, kültürel liderlik okul yöneticilerinin örgütsel kültürü şekillendirme ve sürdürme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Turan, 2022).

Ayrıca, kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta ve örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içermektedir (Geylani, 2012).

Bu nedenle, eğitimde kültürlerarası liderlik gelişimi liderlerin kültürel farkındalıklarını artırarak, farklı kültürel bağlamlarda etkili liderlik yapmalarını sağlamaktadır.

7.3. Sürdürülebilirlik, Kültür ve Liderlik Bağlantısı

Sürdürülebilirlik kültür ve liderlik arasındaki bağlantı liderlerin çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri dikkate alarak uzun vadeli stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir. Sürdürülebilir liderlik işletmelerin veya ülkelerin liderlerinin ilgili olduğu yapıyı çevre, toplum ve uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma hedefleri göz önünde bulundurarak yönetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Saracoğlu, 2023).

Ayrıca, sürdürülebilir liderlik liderlerin etik-sosyal sorumluluk, değişim, inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynaklarına ilgi boyutlarında yetkinliklerini geliştirmelerini gerektirmektedir (Misırdalı Yangil & Dil Şahin, 2019).

Bu bağlamda, sürdürülebilir liderlik kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi ile çevresel ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayarak organizasyonların uzun vadeli başarısını desteklemektedir.

8. Sonuç ve Değerlendirme

Kültürlerarası liderlik küreselleşen dünyada organizasyonların başarısı için kritik bir faktör haline gelmiştir. Liderlerin farklı kültürel arka planlara sahip ekipleri etkili bir şekilde yönetebilmesi, dijitalleşme, eğitim ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda yetkinliklerini sürekli geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu çalışma, kültürlerarası liderliğin önemini vurgulayarak liderlerin karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelmek için geliştirilmesi gereken becerileri ortaya koymuştur. Gelecekte liderlerin kültürel farkındalıklarını artırmaları, dijital yetkinliklerini geliştirmeleri ve sürdürülebilirlik odaklı stratejiler benimsemeleri organizasyonların uzun vadeli başarısı için belirleyici olacaktır.

8.1. Ana Bulguların Özeti

Bu çalışma kültürlerarası liderliğin farklı bağlamlardaki uygulamalarını ve etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Kültürel Farklılıkların Liderlik Yaklaşımlarına Etkisi: Farklı kültürel arka planlara sahip bireylerin liderlik yaklaşımları üzerinde belirgin etkileri bulunmaktadır. Örneğin, bireyci kültürlerde liderlik daha çok bireysel başarı ve özerklik üzerine odaklanırken kolektivist kültürlerde iş birliği ve grup uyumu ön plandadır.

Dijitalleşme ve Sanal Takımların Yönetimi: Dijital dönüşüm liderlerin sanal ortamlarda farklı kültürlerden gelen ekipleri yönetme becerilerini ön plana çıkarmıştır. Bu durum, liderlerin dijital araçları etkin kullanmalarını ve kültürel farkındalıklarını artırmalarını gerektirmektedir.

Eğitimde Kültürlerarası Liderlik Gelişimi: Eğitim kurumlarında kültürlerarası liderlik yöneticilerin örgütsel kültürü şekillendirme ve sürdürme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, liderlerin kültürel değerleri oluşturma, geliştirme ve koruma becerileri ön plana çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve Liderlik: Sürdürülebilir liderlik liderlerin çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri dikkate alarak uzun vadeli stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu yaklaşım kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi ile çevresel ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamaktadır.

8.2. Kültürlerarası Liderlikte Gelişim Önerileri

Kültürlerarası liderliğin etkinliğini artırmak için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Kültürel Farkındalık Eğitimleri: Liderlerin farklı kültürel değerleri ve normları anlamalarını sağlamak amacıyla düzenli eğitim programları düzenlenmelidir.

Mentorluk ve Koçluk Programları: Deneyimli liderlerin kültürlerarası liderlik becerilerini geliştirmek isteyen bireylere rehberlik etmeleri teşvik edilmelidir.

Dijital Araçların Etkin Kullanımı: Liderlerin sanal takımları yönetmede dijital iletişim ve iş birliği araçlarını etkin bir şekilde kullanmaları sağlanmalıdır.

Sürdürülebilirlik Odaklı Stratejiler: Liderlerin sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyerek uzun vadeli ve kültürel olarak duyarlı stratejiler geliştirmeleri teşvik edilmelidir.

Bu öneriler, kültürlerarası liderliğin etkinliğini artırarak organizasyonların küresel düzeyde başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır.

9. Kaynakça

- Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8(2), 226–232.
- Akım, F. (2005). *Liderin/yöneticinin kriz iletişimindeki rolü ve önemi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İstanbul Üniversitesi Açık Erişim Tez Arşivi. <https://nek.istanbul.edu.tr/ekos/TEZ/40706.pdf>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2015). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge.
- AWS. (2023, Mart 15). Dijital dönüşüm liderliği: Executive insights. AWS Blog. <https://aws.amazon.com/blogs/enterprise-strategy/dijital-donusum-liderligi-executive-insights/>
- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>
- Giddens, A. (2000). *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. Routledge.
- Osland, J. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, A. (2006). Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 197–222). Edward Elgar Publishing.
- Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press. Erişim
- Caligiuri, P. (2012). *Cultural agility: Building a pipeline of successful global professionals*. Jossey-Bass.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729–768. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.002>
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power distance. In R. J. House et al. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 513–563). Sage Publications.
- Donaldson, T. (1996). Values in tension: Ethics away from home. *Harvard Business Review*, 74(5), 48–62.
- Easy Redmine. (2023, Nisan 10). Proje yönetimi örnek çalışmaları. Easy Redmine Blog. <https://www.easyredmine.com/tr/blog/proje-yonetimi-ornek-calismalari>

- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357–369. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.001>
- Evans, A., & Suklun, H. (2017). Workplace diversity and intercultural communication: A phenomenological study. *Cogent Business & Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1408943>
- Fang, T. (2012). Yin Yang: A new perspective on culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25–50. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>
- Geylani, A. (2012). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1–23.
- Ghemawat, P. (2012). Developing global leaders. *IESE Insight*, (14), 16–23.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Reconsidering virtual teams: From managerial to communicative perspectives. *Small Group Research*, 48(5), 482–510. <https://doi.org/10.1177/1046496417711529>
- Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication* (4th ed.). Sage Publications.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hammer, M. R. (2009). The Intercultural Development Inventory: A new frontier in assessment and development of intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(3), 210–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.01.002>
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49–61. <https://doi.org/10.1108/13527600810848842>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- İş Bankası. (2023, Mayıs 5). Dijital dönüşüm: Dijital liderlik nedir? İş Bankası Blog. <https://www.isbank.com.tr/blog/dijital-donusum-dijital-liderlik-nedir>
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525–543. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>
- Join The Collective. (2023, Haziran 20). Building resilience: Leadership case studies of overcoming crises. Join The Collective Blog. <https://jointhecollective.com/blog/building-resilience-leadership-case-studies>

- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 75-96. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656359>
- LeBaron, M. (2003). *Bridging cultural conflicts: A new approach for a changing world*. Jossey-Bass.
- LuckyEye. (2023, Temmuz 12). Dijital dönüşüm ve dijital liderlik. LuckyEye Blog. <https://www.luckyeye.com/blog/dijital-donusum-ve-dijital-liderlik>
- Matveev, A. V., & Nelson, P. E. (2004). Cross-cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 253-270. <https://doi.org/10.1177/1470595804044752>
- Maznevski, M. L., & Athanassiou, N. (2021). *Leading virtual teams in a global world*. *Global Leadership Review*, 12(2), 45-60.
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., & Maznevski, M. L. (2017). *Global leadership: Research, practice, and development*. Routledge.
- Mısırdalı Yangil, F., & Dil Şahin, M. (2019). Sürdürülebilir liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 923-944. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1097>
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, 39(2-3), 117-131. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200022/23\)39:2/3](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3)
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511-526. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.47785446>
- Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (2014). *Language in international business: The multilingual reality of global business expansion*. Edward Elgar Publishing.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1021-4>
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2-29.
- Robertson, C. J., & Crittenden, W. F. (2003). Mapping moral philosophies: Strategic implications for multinational firms. *Strategic Management Journal*, 24(4), 385-392. doi:10.1002/smj.300
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). *Beyond general intelligence: The role of cultural intelligence in cross-border leadership effectiveness*. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.

- Saraçoğlu, I. K., & Saraçoğlu, S. (2023). Sürdürülebilir kalkınma ve sağlık: Türkiye üzerine bölgesel bir değerlendirme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 667–688. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.03.2104
- Schneider, S. C., Barsoux, J. L., & Stahl, G. K. (2014). *Managing across cultures* (3rd ed.). Pearson Education.
- Smith, P. B., Peterson, M. E., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188–208. doi:10.1177/0022022102033002005
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2011). Three decades of research on cultural differences in international business: The value of integrating Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 1159–1187. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.42>
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508–535. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.64>
- Thomas, D. C. (2008). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. Sage Publications.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Turan, H. (2022). Kültürel Liderlik. Öğretmen İmecesı. <https://ogretmenimecesi.com/10-21-kulturel-liderlik>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Liderlik ve İletişim 6

Abdullah Karaçınar¹

Özet

Liderlik ve iletişim, günümüz örgütlerinde sürdürülebilir başarıyı ve değişimi yönetmede temel iki yapı taşı olarak değerlendirilmektedir. Liderlik kavramı ele alınarak, liderin rolü ve etkisi açıklanmakta; iletişimin bu süreçte nasıl stratejik bir araç haline geldiği ortaya konulmaktadır. Liderlik tarzlarının iletişim biçimleriyle olan ilişkisi incelenirken; aynı zamanda dijitalleşmenin getirdiği yeni iletişim dinamikleri ve sanal liderlik olgusu da ele alınmaktadır. Liderin iletişim becerilerinin sadece mesaj yoluyla sınırlı olmadığı, aynı zamanda anlam üretimi, duygusal etkileşim ve kültür inşası gibi işlevleri de kapsadığı vurgulanmaktadır. Literatür destekli analizler, etkili iletişim becerilerine sahip liderlerin örgütsel bağlılık, motivasyon, yenilikçilik ve psikolojik güven ortamı oluşturma açısından pozitif etkiler göstermektedir. Dolayısıyla, liderlik sürecinin başarısı doğrudan iletişimin kalitesiyle ilişkili olmaktadır.

Liderin sahip olduğu iletişim becerileri, yalnızca bilgi aktarma ile sınırlı kalmamakta aynı zamanda duygusal bağ kurmak, güven inşa etmek, çatışmaları çözmek ve örgütsel kültürün şekillenmesine katkı sağlamak gibi işlevleri de kapsamaktadır. Ayrıca dijital çağda liderlik, sanal iletişim araçlarının etkisiyle yeni bir boyut kazanmaktadır. Liderler, dijital platformlarda da güçlü iletişim becerilerine sahip olmalı ve çevik bir şekilde iletişim kurabilmelidir.

Liderlik ve iletişim, bireylerin ve örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için vazgeçilmez iki bileşen olarak değerlendirilmektedir. Liderlik, yalnızca organizasyonel hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda bireyler arasında anlam yaratmayı ve kolektif bir vizyon etrafında birleşmeyi de amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte, iletişim bir araçtan çok daha fazlası olmaktadır; liderin hedefleri net bir şekilde iletmesi, çalışanların motivasyonunu artırması ve örgütsel değişimi yönlendirmesi için gerekli olan kritik bir beceri olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde öncelikle liderlik ve iletişim kavramlarının tanımları yapılmakta, ardından kuramsal çerçevede bu iki olgunun ilişkisi ve birbirlerini nasıl beslediği tartışılmaktadır.

1 Dr., abdullah.karacinar@hotmail.com, Orcid: 0000-0003-0504-8049

1. Giriş

Liderlik ve iletişim, örgütler arası etkileşimde önemli bir yer tutmaktadır ve çağdaş yönetim anlayışında her iki kavram da birbirine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Liderlik, yöneticilerin örgüt hedeflerine ulaşmak için izleyicilerini yönlendirmesi ve motive etmesi sürecidir; ancak liderlik yalnızca kararlar almakla sınırlı değildir. Bir liderin asıl gücü, takipçileriyle kurduğu duygusal ve zihinsel bağlantılarla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, iletişim, liderliğin hem içsel hem de dışsal yönlerini şekillendiren en temel faktörlerdendir.

İletişim, liderin vizyonunu ve değerlerini aktardığı, hedefleri netleştirdiği ve takipçileriyle güven temelli ilişkiler kurduğu temel araç olarak değerlendirilmektedir. Liderin iletişim becerileri, örgütsel bağlamda yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda örgütsel kültürün şekillenmesi, liderlik inisiyatiflerinin benimsenmesi ve grup dinamiklerinin iyileştirilmesi açısından da hayati önem taşımaktadır. Etkili bir lider, hedeflerine ulaşmak için yalnızca bir strateji belirlemekle kalmaz, aynı zamanda bu stratejiyi etkili bir şekilde iletişim yoluyla iletme kapasitesine de sahip olmalıdır. Bu durum, liderin çalışanlar arasında güven, saygı ve aidiyet duygusu yaratmasını mümkün kılmaktadır. Liderlik ile iletişim arasındaki etkileşim, yalnızca liderin ifade biçimi ile değil, aynı zamanda izleyicilerin liderle nasıl bir etkileşim kurduğu ile de ilişkilidir. Bu etkileşim, liderin duygusal zekâsı, empati kapasitesi ve dinleme becerisi gibi faktörlerle şekillenmektedir.

Teknolojik gelişmeler, özellikle dijitalleşme, liderlerin iletişim becerilerini farklı bir boyuta taşımaktadır. Dijital araçlar ve sanal ortamlar, liderlerin iletişim kurma biçimlerini dönüştürmüş ve çevrimiçi iletişim becerilerinin önemini artırmaktadır. Liderler, dijital ortamda etkili bir iletişim stratejisi oluşturmak zorundadırlar. Bu da sadece teknoloji kullanımını değil, aynı zamanda sanal bir ortamda güven oluşturmaya yönelik iletişim stratejileri geliştirmeyi gerektirmektedir. Pandemi sonrası dönemde liderlik, fiziksel temastan uzak ama duygusal olarak bağ kurmayı başaran iletişim becerilerine odaklanmak zorunda kalmaktadır. Uzaktan çalışma sistemleri, liderlerin hem bireysel hem de grup düzeyinde dijital iletişim kanallarını etkili kullanabilmesini zorunlu kılmaktadır.

Liderlik ve iletişim arasındaki ilişki sadece yöneticilerin görevlerini yerine getirme biçimlerini değil, aynı zamanda çalışanların iş tatmini, bağlılıklarını ve örgütsel başarıyı da etkileyen karmaşık bir dinamik oluşturmaktadır. Bu bölümde, liderlik kavramı, iletişim kavramı ve becerileri, dijitalleşmenin etkisi ve liderlik-iletişim etkileşimi daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2. Liderlik Kavramı

Liderlik, bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda etkileyip yönlendiren, onlara ilham vererek harekete geçiren etkileşimsel bir süreç olarak kabul edilmektedir. Etkin bir lider, yalnızca yetki kullanan biri değil; aynı zamanda güçlü bir vizyona sahip, takımını bu vizyon etrafında birleştirebilen ve onların gelişimini destekleyen kişidir. Liderlik, empatiyle insanları anlayarak ortak bir hedefte birleştirebilmeyi, güven ortamı oluşturmayı ve çevresindekilere yön gösterici olabilmeyi gerektirmektedir.

Liderlik kavramı, kökenini İngilizce “lead” fiilinden almakta olup; yol göstermek, yön belirlemek, rehberlik etmek ve kılavuz olmak anlamlarını taşımaktadır. Bu kökten türeyen “leader” kelimesi ise, rehber, önder, lider gibi anlamlara gelmektedir (Eraslan, 2004: 2).

Liderlik, kapsamlı bir bakış açısıyla ele alındığında; bireyleri, neyin yapılması gerektiği ve bunun nasıl başarılacağı konusunda ortak bir anlayışa ulaştıran, bu doğrultuda hem bireysel hem de toplu çabaları yönlendiren ve motive eden stratejik bir etkileme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Yukl, 2018:10). Günümüzde liderlik, yalnızca örgütsel bir makam ya da hiyerarşik bir konum olarak değil, aynı zamanda bireyler arası etkileşimi temel alan ve çevresinde anlamlı bir etki oluşturan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Uğur ve Erdoğan’ a göre (2023: 136) liderlik; sadece yönetsel yetkilere sahip bir kişi olmanın ötesinde, vizyon sahibi, empati kurabilen ve grup üyelerinin ihtiyaçlarını anlayarak onları ortak hedeflere yönlendirebilen bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda liderlik, bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda etkileyip yönlendiren, onlara ilham vererek harekete geçiren etkileşimsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Koçel’e (2014: 668) göre liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etkileyerek harekete geçirme sürecidir. Lider, bu süreçte grup üyelerini motive eden, yönlendiren ve onları ortak hedefler etrafında birleştiren kişidir. Liderlik sadece otoriteye veya pozisyona dayalı bir güç değil, aynı zamanda insan ilişkilerine, güvene ve etkili iletişime dayalı bir etkileşim süreci olarak değerlendirilmektedir. Koçel, liderliği yöneticilikten ayırarak liderin değişimi başlatan, vizyon oluşturan ve insanları bu vizyona inandıran kişi olduğunu vurgulamaktadır.

Liderlik kavramı, bireysel yeteneklerin grup hedeflerine ulaşmadaki etkisi, benzer kaynaklara ve özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesi, lider ile ekip arasındaki iletişim dinamikleri ve bu iletişimin ortak amaçlar doğrultusunda şekillenmesi gibi unsurlar etrafında yapılandırılmaktadır.

3. İletişim Kavramı

İletişim, sadece konuşmak, sohbet etmek, ilişkileri iyi tutmak ya da söyleneni anlayıp karşılık vermekten ibaret değildir. Bu süreç, insanla başlayan ve insan oldukça devam eden bir yapıya sahip olmaktadır. İnsan, varoluşundan bu yana hem doğayla etkileşim kurmuş hem de doğanın zorluklarını anlamlandırmak için diğer insanlarla iş birliği yapmak zorunda kalmıştır. Bu durum, bilgiyi paylaşma ve ortak anlamlar oluşturma ihtiyacını doğurmakta, iletişim kurmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Zamanla, insanların çıkardığı sesler, beden hareketleri ve duvarlara çizdikleri şekiller, daha sistemli ve anlamlı bir yapıya dönüşmektedir (Güngör, 2011: 36).

Erarslan'a (2003: 4) göre iletişim; jest ve mimikler, konuşma, yazı ya da çeşitli araçlar (telefon, radyo, televizyon gibi) kullanılarak duygu ve düşüncelerin bir kişiden diğerine aktarılma süreci olarak tanımlanmaktadır. Sabuncuoğlu ve Gümüş'e (2008: 30) göre iletişim; karşılıklı konuşma ve dinleme süreçlerini içeren, en az iki kişi arasında anlamın ortaklaşa oluşturulduğu kişisel bir etkileşim ortamı olarak tanımlanmaktadır. Demiray'a (2019: 9) göre iletişim; bireyler, toplumsal gruplar ya da toplumlar arasında sözlü ifadeler, beden dili, yazılı metinler ve görseller gibi çeşitli kanallar aracılığıyla düşünce ve duyguların karşılıklı olarak aktarılmasını sağlayan toplumsal bir etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır.

İletişim, geniş anlamda ele alındığında, işletmenin bütünlüğünü sağlayan, örgütün her alanına nüfuz eden ve toplumsal yapının temel taşlarından biri olan kapsamlı bir sistem olarak görülmektedir. Aynı zamanda, örgütsel ve yönetsel işleyişin düzen içinde sürdürülmesine katkı sağlayan bir araç olmasının yanı sıra, bireylerin davranışlarını şekillendiren etkili bir tekniktir. Daha dar bir çerçevede ise iletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin karşılıklı olarak aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 117).

3.1. İletişim Süreci

İletişim süreci, bir kişinin duygu, düşünce ya da bilgisini bir başkasına iletmesiyle başlamaktadır. Gönderici, iletmek istediği mesajı uygun bir yolla (konuşma, yazı, benden dili gibi) alıcıya aktarmaktadır. Alıcı bu mesajı algılar, anlamlandırır ve çoğu zaman bir geri bildirimde bulunmaktadır. Sürecin sağlıklı işlemesi için mesajın net olması gerekmektedir.

İletişim sürecinin temel öğeleri bulunmaktadır bunlar; kaynak, ileti, alıcı, kanal, yansıma (geri besleme), gürültü şeklinde ele alınmaktadır (Yılmaz, 2018: 75).

Kaynak (Gönderici): İletişim sürecinde mesajı gönderen kişi veya kurum, kaynak olarak tanımlanmaktadır. Kaynak, iletişim sürecini başlatan ögedir. Sürecin başlangıcında, kaynak iletmek istediği mesajı hem kendi hem de alıcının anlayabileceği şekilde kodlamaktadır. Bir kişi ya da örgütü çeşitli iletişim biçimleriyle etkileme çabasında olan bu iletişim ögesi, iletişim sürecinin başlamasını sağlamakta ve kaynak olarak adlandırılmaktadır (Tuna, 2012: 6).

İleti (Mesaj): İletişim sürecinde kaynağın alıcıya iletmek üzere kodladığı bilgi, düşünce, duygu ya da istek olarak tanımlanmaktadır. Mesaj, iletişimin temel öğelerinden biri olup, kaynağın zihnindeki anlamın alıcıya aktarılmasını sağlamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 45). Mesaj, sözlü ya da sözsüz biçimde iletebilir ve kelimeler, semboller, yüz ifadeleri, el-kol hareketleri, jest ve mimikler, oturuş ya da duruş gibi unsurlardan oluşabilir. Tüm bu unsurlar, birer mesaj örneği olarak değerlendirilmektedir (Özodaşık, 2012: 4).

Alıcı: Kaynak tarafından oluşturulan mesajın ulaştırılmak istendiği hedef konumundadır. Kaynağın, davranışsal ya da tutumsal değişim yaratmayı amaçladığı kişi, grup veya kurum olarak tanımlanmaktadır (Durmaz, 2002: 45).

Kanal: Genel anlamda mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesini sağlayan tüm doğal ve yapay araçları kapsamaktadır. Daha dar bir tanımda ise kanal, mesajın kaynak ve alıcı arasında hareket etmesine, iletilip alınmasına imkân tanıyan yol veya araç olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2018: 76).

Yansıma (Geri Besleme): İletişim sürecinde ortaya çıkabilecek kaygıların bir ölçüde azaltılmasının yolu geri bildirimdir. Geri bildirim, iletişimde yer alan bireylerin ne derece anlaşıldıklarını değerlendirmelerine imkân tanır. Yüz yüze iletişimde yanlış anlamaları önlemek adına, dinleyicinin yalnızca başını sallaması yerine, “anlıyorum” ya da “ne demek istediğini anladım” gibi açık ve net ifadeler kullanması daha etkili olur. Yanlış anlamaların önlenmesi ve gerektiğinde düzeltilmesi, geri bildirim sayesinde mümkün olmaktadır (Young, 2003: 114).

Gürültü: İletişim sürecinde mesajın doğru şekilde iletilmesini veya anlaşılmasını engelleyen her türlü etki olarak değerlendirilmektedir. Bu, fiziksel sesler, dikkat dağıtıcı unsurlar, psikolojik engeller, dil farklılıkları gibi unsurlar olabilmektedir (Eyyüpoğlu, 2018: 158). Gürültü, gönderici ile alıcı arasındaki anlamın bozulmasına veya yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir.

3.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, bir işletmenin hem kendi iç yapısı içerisindeki bireyler ve birimler arasında hem de dış çevresiyle gerçekleştirdiği planlı ve yapılandırılmış, yani resmî iletişim süreçlerini ifade etmektedir. Bu iletişim biçimi; yazılı raporlar, toplantılar, e-postalar, yönergeler ve kurumsal duyurular gibi belirli kurallar ve protokoller çerçevesinde yürütülmektedir. Öte yandan, işletme çalışanlarının dış çevreyle gerçekleştirdiği plansız, gündelik ya da kişisel nitelikteki resmî olmayan iletişim türleri, örgütsel iletişim kapsamında değerlendirilmemektedir. Çünkü örgütsel iletişim, kurumsal hedeflere hizmet eden, organizasyon yapısı içinde tanımlanmış iletişimdir. Araştırmalara göre yöneticiler, iş yaşamlarında zamanlarının yaklaşık %75 ila %90'ını iletişim faaliyetlerine ayırmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008:135). Bu oran, iletişimin örgütler için ne denli kritik bir unsur olduğunu açıkça göstermektedir.

İletişim kurulmadığı ya da etkili bir şekilde iletilmediği durumlarda, örgütte amaçlar ne kadar doğru belirlenmiş olursa olsun, görevler ne kadar dikkatle tanımlanırsa tanımlansın, arzu edilen koordinasyon ve iş birliği sağlanamamaktadır. Çünkü örgütsel yapının temel işleyişi, yalnızca yazılı kurallar ve prosedürlerle değil, aynı zamanda bu kuralları yaşama geçiren bireyler arasındaki sürekli ve sağlıklı iletişimle mümkün olmaktadır. İletişim, çalışanların hedefleri kavramasını, rollerini anlamasını ve kurumsal bağlamda hareket etmesini sağlamaktadır. Etkileşim eksikliği ise, örgütün başarısında belirleyici olan ortak hedef ve iş birliğinin oluşmasını engellemekte; bu da verimliliği ve kurumsal uyumu doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bu noktada özellikle üzerinde durulması gereken husus, hedef ve amaçlar belirlenirken yalnızca yönetici perspektifinin değil, çalışanların, hizmet sunulan bireylerin, tüketicilerin ve diğer dış paydaş grupların beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınmasıdır. Bu tür çok boyutlu bir yaklaşım, hem iç hem de dış paydaşların memnuniyetini artırmakta hem de örgütü daha sürdürülebilir ve uyumlu bir yapıya kavuşturmaktadır. Bu doğrultuda, iletişim sisteminin yalnızca kurulması değil, aynı zamanda planlı, bilinçli ve kaliteli bir şekilde işletilmesi büyük önem taşımaktadır. Etkili bir iletişim sistemi, karşılıklı anlayışı ve güveni geliştirerek örgütün tüm katmanlarında sağlıklı bir etkileşim ağı oluşturmakta ve uzun vadeli başarıya zemin hazırlamaktadır (Yatkin ve Yatkin, 2010: 2).

4. Liderlik ve İletişim İlişkisi

Modern liderlik anlayışı, otorite temelli dikey iletişimden uzaklaşarak, empati temelli, katılımcı ve diyaloga dayalı bir iletişim biçimini ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede, etkili iletişim sadece liderin başarısını değil,

aynı zamanda örgütün bütünsel sağlığını ve sürdürülebilirliğini de belirleyen stratejik bir unsur haline gelmektedir (Willett vd., 2023: 12). Liderin iletişim becerileri, örgütsel hedeflere ulaşmada ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmada vazgeçilmezdir. Etkili iletişim, liderin sadece yönlendirme değil, aynı zamanda empati kurma, dinleme, geribildirim verme ve çatışmaları yapıcı biçimde çözme kapasitesini de kapsamaktadır (Omilion-Hodges ve Baker, 2017: 130). Bu tür bir iletişim ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Sonuç olarak, iletişim, liderliğin uygulanabilirliğini sağlayan temel dinamik olup, çalışanların motivasyonunu, performansını ve örgütsel iklimi doğrudan etkileyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik ve iletişim, örgütsel başarıyı belirleyen iki temel unsur olarak birbirinden ayrılmaz bir ilişki içindedir. Etkili liderlik, sadece vizyon belirlemekle kalmayıp, bu vizyonu açık, anlaşılır ve ikna edici biçimde iletmekle mümkün olmaktadır (Yukl, 2013: 102). Liderin düşüncelerini, hedeflerini ve beklentilerini net bir şekilde aktaramadığı ortamda, belirsizlikler artmakta ve çalışanlar arasında uyum sağlanamamaktadır (Antonakis ve Day, 2017: 78). Bu nedenle liderin sahip olduğu iletişim becerisi, liderliğin en temel araçlarından biridir. Etkili iletişim, liderin yalnızca yönlendirme değil, aynı zamanda empati kurma, dinleme, geribildirim verme ve çatışmaları yapıcı biçimde çözme kapasitesini de içermektedir. Özellikle demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarında iletişim, karşılıklı etkileşim ve güven temelinde kurulmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236). Bu tür bir iletişim ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Ayrıca kriz dönemlerinde liderin açık, tutarlı ve motive edici iletişim kurması, belirsizlikleri azaltarak çalışanların güven duygusunu pekiştirmektedir (Men, 2014: 215). Bu açıdan bakıldığında, iletişim becerisi gelişmemiş bir liderin etkili olması neredeyse imkânsızdır. Çünkü liderlik özü itibarıyla bir “iletişim süreci” olarak ele alınmaktadır (Hackman ve Johnson, 2013: 134).

İyi bir lider, yalnızca konuşan değil, etkin biçimde dinleyen kişidir; çünkü çalışanların düşüncelerine, kaygılarına ve önerilerine açık olan bir iletişim tarzı, katılımı teşvik etmekte ve örgütsel aidiyeti artırmaktadır. İletişimin çift yönlü olması, liderin çevresinden doğru bilgiyi almasını sağlamakta, bu da karar alma süreçlerinin kalitesini yükseltmektedir (Tourish, 2014: 98). Ayrıca iletişim, kriz anlarında liderin en güçlü aracı olmaktadır. Belirsizliklerin hâkim olduğu dönemlerde liderin tutarlı, net ve zamanında verdiği mesajlar, çalışanların kaygı düzeyini azaltmakta ve kolektif dayanıklılığı artırmaktadır. Bununla birlikte, liderin iletişim tarzı, örgüt içindeki kültürü ve etik iklimi de doğrudan etkilemektedir (Northouse, 2021: 132). Kapsayıcı, saygılı

ve şeffaf bir iletişim dili, örgütsel adalet duygusunu pekiştirmekte ve çalışanların örgüte olan güvenini derinleştirmektedir (Podsakoff vd., 2007: 560). Dolayısıyla liderlik ve iletişim, birbirini karşılıklı olarak güçlendiren iki yapıdır. Liderin vizyonerliği, ancak etkili iletişimle anlam kazanmakta, iletişim becerisi olmayan bir liderin ilham verme, yönlendirme ya da kriz yönetme kapasitesi sınırlı kalmaktadır. Liderin iletlediği mesajların içeriği kadar, bu mesajların tonu, zamanı ve bağlamı da önem taşımaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 240).

4.1. Etkili İletişimin Liderlikteki Rolü

Etkili iletişim, liderliğin yalnızca tamamlayıcı bir unsuru değil, aynı zamanda liderlik sürecinin merkezinde yer alan stratejik bir beceri olarak ele alınmaktadır. Liderin vizyonunu, hedeflerini ve beklentilerini açık bir biçimde ifade edebilmesi, çalışanların yönünü ve davranışlarını belirlemede kritik öneme sahiptir (Eren, 2011: 389). Bu bağlamda liderin iletişim tarzı, örgüt içindeki iklimi doğrudan etkilemekte, açık ve çift yönlü iletişim ise çalışanlarda aidiyet duygusunu ve psikolojik güvenliği artırmaktadır. Liderin sadece konuşan değil aynı zamanda etkin bir dinleyici olması, empati kurabilmesi, karşılıklı anlayışı teşvik etmesi, ekip dinamiklerinin güçlenmesini, çatışmaların yapıcı biçimde çözülmesini ve güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır (Şimşek, vd., 2011: 144).

Bununla birlikte etkili iletişim, iş süreçlerinin yönetiminde, çalışanların gelişiminin desteklenmesinde ve örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesinde de önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, düşüncelerini ve duygularını özgürce ifade edebildiklerinde yaratıcı katkılar sunma olasılıkları artmakta ve bu durum inovatif bir örgüt kültürünün gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Koçel, 2014: 652). Liderin net ve tutarlı bir iletişim kurması, belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanlarda güven oluşturmada ve bu güven, kriz dönemlerinde dahi örgütün dayanıklılığını artırmaktadır. Ayrıca liderin kullandığı dilin tonu, mesajın içeriği kadar önemlidir; saygılı, kapsayıcı ve motive edici bir dil, örgüt içinde pozitif bir atmosfer yaratmaktadır (Tutar, 2013: 180).

Etkili iletişim becerisi gelişmiş liderler, hem bireylerin potansiyelini açığa çıkarabilir hem de örgüt içinde sürdürülebilir bir başarı ve uyum ortamı yaratabilirler. Bu nedenle iletişim, liderlik davranışlarının merkezinde yer almalı ve sistematik olarak geliştirilmelidir.

4.2. Dijital Çağda Liderlik ve İletişim

Dijital liderler, yalnızca teknolojiyi anlamakla kalmaz, aynı zamanda bu teknolojiyi kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu biçimde kullanarak geleceğe taşınmasında önemli bir rol üstlenirler. Başarılı bir dijital lider, vizyoner düşünme, esneklik, yenilikçiliği teşvik etme ve insan odaklı yaklaşım gibi temel özelliklere sahip olmalıdır. Dijital dönüşümün gerektirdiği dinamikler doğrultusunda dijital liderlerin veri temelli karar alma, çevik yönetim ve teknolojiye hâkimiyet gibi yetkinlikleri etkili biçimde kullanmaları beklenmektedir. Dijital liderlik, dijital dönüşüm sürecinde modern iş dünyasının karmaşık ve hızla değişen yapısında yön bulmayı sağlayan temel bir unsurdur. Günümüzde dijital liderliğin önemi giderek artmakta; bu bağlamda liderlerden, sürekli öğrenme yaklaşımını benimsemeleri, yeni eğilimleri yakından izlemeleri ve dijital çağın gerektirdiği becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri beklenmektedir. Geleceğin dijital liderleri, yapay zekâ, otomasyon ve uzaktan çalışma gibi değişen iş modellerine uyum sağlayarak ekiplerini bu dönüşüme hazırlamak ve yeniliklere açık bir örgüt kültürü oluşturmakla sorumludur (Sincer, 2025: 18).

Dijital çağ, liderlik anlayışını kökten değiştirmiş ve liderlerin iletişim biçimlerine yeni bir boyut kazandırmıştır. Geleneksel liderlik modelleri, fiziksel mekânda yüz yüze gerçekleşen iletişim ve yönlendirme süreçlerine dayanırken, dijitalleşme ile birlikte liderler artık çevrimiçi platformlar, mobil uygulamalar ve sosyal medya aracılığıyla ekiplerini yönlendirmek durumunda kalmaktadır (Aksoy, 2020: 17-18). Bu süreçte liderin etkili bir dijital iletişim stratejisine sahip olması, ekip üyeleriyle sürekli ve anlamlı bağ kurabilmesi açısından kritik hâle gelmektedir. Dijital lider, teknolojiyi sadece bir araç olarak değil, aynı zamanda örgütsel kültürü şekillendiren bir etken olarak kullanılmalıdır. Ayrıca dijital ortamda liderin mesajları açık, şeffaf ve hızlı olmalı, özellikle belirsizlik dönemlerinde çalışanlara güven veren bir iletişim dili kullanılmalıdır (Çelebi, 2021: 66-70).

Dijitalleşmenin liderlik iletişimine getirdiği en önemli değişimlerden biri de iki yönlü, etkileşimli ve sürekli iletişimin zorunlu hâle gelmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda dijital çağın liderleri sadece komut veren değil, dinleyen, geri bildirim alan ve katılımı teşvik eden rehberler olarak konumlanmaktadır. Ayrıca dijital liderlik, mekândan ve zamandan bağımsız etkileşim kurabilmeyi, krizleri anlık olarak yönetebilmeyi ve aynı zamanda dijital etik kurallarına bağlı kalmayı gerektirmektedir (Prince, 2017: 131-132). Sonuç olarak, dijital çağda liderlik, sadece teknik bir yeterlilik değil, empati, dijital farkındalık, güvene dayalı iletişim ve stratejik yönlendirme

gibi çok boyutlu becerileri de kapsayan yeni bir liderlik anlayışını zorunlu kılmaktadır.

Sonuç

Günümüzde liderin rolü, sadece yöneten değil, dinleyen, anlayan, uzlaştıran ve harekete geçiren bir rehber olarak yeniden tanımlanmıştır. Modern lider, tek yönlü komutlarla değil, karşılıklı etkileşime dayalı ilişkilerle etkili olabilir. Bu durum, liderin sürekli geri bildirim alması, ekip üyeleriyle şeffaf bir ilişki kurması ve değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilmesi anlamına gelmektedir. Özellikle kriz anlarında iletişim, liderlik etkisinin en açık biçimde ortaya çıktığı alan olarak ele alınmaktadır. Belirsizlik karşısında sakin, güven verici ve tutarlı bir iletişim dili kullanmak, liderin itibarını ve örgütsel dayanıklılığını doğrudan etkilemektedir.

İletişim, sadece bir yöneticilik aracı değil, aynı zamanda örgüt kültürünü şekillendiren, değerleri pekiştiren ve ortak hedefleri canlı tutan bir bağ dokusu olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede, etkili liderlik ancak güçlü bir iletişim altyapısı üzerine inşa edilmelidir. Liderin sözcükleri, davranışları, beden dili, dijital mesajları ve hatta sessizliği bile birer iletişim biçimi olarak değerlendirilmelidir. Tüm bu unsurlar, liderin çevresindeki kişiler üzerinde nasıl bir etki yarattığını belirlemelidir. Bu bağlamda, iletişimi stratejik bir etki aracı olarak ustalıkla kullanan liderler, yalnızca bugünün sorunlarını yönetmekle kalmaz, aynı zamanda ekiplerinin potansiyelini açığa çıkararak, geleceği inşa eden dönüştürücü bir rol üstlenmek zorunda kalırlar.

Liderlik ve iletişim, örgütsel yaşamın en temel ve en stratejik iki dinamiği olarak değerlendirilmektedir. Etkin bir liderlik anlayışı, sadece karar verme ve yön gösterme süreçlerini değil, aynı zamanda duygusal bağ kurma, güven inşa etme ve anlam yaratma süreçlerini de içermektedir. Bu bağlamda iletişim, liderin sahip olduğu düşünce ve değer dünyasını çevresine yansıtmasının en güçlü aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Liderin söyledikleri kadar nasıl söylediği, ne zaman ve kime söylediği, hangi araçları kullandığı ve ne tür bir ilişki dili kurduğu da en az iletilen içerik kadar önemlidir. Bu nedenle iletişim, sadece teknik bir beceri değil, aynı zamanda duygusal zekâ, empati ve stratejik farkındalık gerektiren bütünsel bir yetkinlik olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, liderlik ile iletişim arasında kurulan güçlü bağ, örgütlerin değişim ve belirsizlik ortamlarında daha dirençli, esnek ve katılımcı yapılar geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Etkili bir lider, iletişim becerilerini stratejik bir kaldıraç olarak kullanarak hem örgütsel hedeflere ulaşma sürecini hızlandırmakta hem de çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri sağlıklı bir çalışma ortamı inşa etmektedir. Bu nedenle iletişim, sadece liderin bir aracı değil, liderliğin bizzat kendisi hâline gelmelidir.

Kaynakça

- Aksoy, C. (2024). Dijitalleşme ve örgütlerde liderlik anlayışının dönüşümü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1–28.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2017). *The Nature of Leadership* (3rd ed.). Sage Publications.
- Aykanat, Z. (2010). *“Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010). *“Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut/Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”*, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik*. İksad yayınevi. Ankara.
- Demiray, U. (2019). *“Etkili İletişim”*. Pegem Akademi. 9.Baskı: Ankara.
- Durmaz, M. (2002). *“Kişilerarası iletişim ve motivasyon”*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Erdem, İ. (2013). *“Örgütsel Davranış”*. Organizational Behavior. Stephen P.R. ve Timothy A. 14. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2003). *“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale Örneği)”*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). *“Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi”*, Milli Eğitim Dergisi, 162(32).
- Eren, E. (2011). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Eyyüpoğlu, A, A. (2018). *“Örgütsel İletişim Etkinliği”*, Ankara: Gece Kitaplığı.
- Graen, G. B., & 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.
- Güngör, N. (2011). *“İletişime Giriş”*. Siyasal Kitapevi. 1. Baskı: Ankara
- Güngör, T. (2022). *“Sağlık Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Hemşirelerin Çeşitli Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişki”*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Güz, N. (1998). *“İletişim Süreci ve Temel Öğeler”*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi / Istanbul University Faculty of Communication Journal(7). <https://doi.org/10.17064/iüifhd.14934>
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective* (6th ed.). Waveland Press
- Lussier, R.N. (2002). *“Human Relations in Organization”*, Mc Graw Hill, USA.

- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Naktiyok, A. (2009). “*Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü*”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 253-276.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications
- Omilion-Hodges Leah M. ve Baker Colin R. (2017). “Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales” *International Journal of Business Communication*, 54(2), 115–145. <https://doi.org/10.1177/2329488416687052>
- Özodaşık, M. (2012). “*Halkla İlişkiler ve İletişim*”, 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2007). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Prince, K.A. (2017). Association for information Systems AIS Electronic Library (AISeL) *Industrie 4.0 and Leadership*.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Gümüş Murat (2008). “*Örgütlerde İletişim*”. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz V. M. (2008). “*Örgütsel Psikoloji*”, 4. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Sincer, S. (2025). “Dijital Liderlik”. Eğitim & Bilim. Özdemir Baki Gülşah. (Ed.). İstanbul: Efeakademi Yayınları. 2025. 1.Basım. 17-30.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayıncılık.
- Tourish, D. (2014). *Leadership, Communication and Organizational Culture*. Palgrave Macmillan
- Tuna, Y. (2012). “*İletişim Kavramı ve İletişim Süreci*” Editör: Yrd. Doç. Dr. İzlem Vural. “İletişim”. Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2013). *İletişim ve İnsan İlişkileri*. Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. (2008). “*Genel İletişim Kavramları ve Modeller*”. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tutar H. ve Yılmaz M. K. (2012). “*Genel ve Teknik İletişim*”. Seçkin Yayınevi. Ankara.

- Uğur M. G. ve Erdoğan M. F. (2023). “*Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşüm-cü Liderlik Kuramının İncelenmesi: Mustafa Kemal Atatürk Örneği*” Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 59, (134-145).
- Yatkin, A., ve Yatkin, Ü. N. (2010). “*Halkla İlişkiler ve İletişim*” (3. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, E. (2018). “*Önce İnsan Önce İletişim*”, (2. Baskı), Ankara: Palme Kitabevi.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2018). “*Leadership In Organizations*”. Editörler: Resul Baltacı - Şahin Çetin, “Örgütlerde Liderlik”, 8.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Young, R. L. (2003). “*Yanlış Anlamaları Anlamak*”. (M. Abuş, Çev.) İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Willet Justin F, LaGree D., Duffy M., Shin H. ve Houstun B.J. (2023). “*The Role of Leader Communication in Fostering Respectful Workplace Culture and Increasing Employee Engagement and Well-Being*”. August 30. <https://doi.org/10.1177/23294884231195614>

Vizyoner Liderlik ve Dijital Dönüşüm 8

İlkay Saltık Gür¹

Mehmet Güder²

Özet

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarısı, iyi yapılandırılmış, paylaşılan ve benimsenmiş bir vizyona sahip olmalarına bağlıdır. Vizyon; geleceği hayal etme, yaratıcı düşünme ve değerler doğrultusunda harekete geçme sürecidir. Özünde bir “ikna sözleşmesi” olarak değerlendirilebilecek vizyon, örgütsel yönelimi belirlerken çalışanları da ortak bir amaç etrafında birleştirir. Belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin hâkim olduğu günümüz dünyasında işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için vizyoner liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Vizyoner lider; açık iletişim kurabilen, ekip ruhunu canlandıran ve çalışanlarına güven aşılayan bir profil sergiler. Bu özellikleri sayesinde örgütsel bağlılığı artırır ve işletmenin kriz dönemlerinden daha az hasarla çıkmasına katkı sağlar. Son 20 yılda vizyoner liderlik üzerine yapılan yerli ve yabancı araştırmalar, bu liderlik tarzının işletmelerde değişim ve kriz yönetimindeki belirleyici rolüne işaret etmektedir. İşletmelerde beklenmeyen krizleri önlemek, karşılaşılan krizlerin etkilerini en aza indirmek ve bu doğrultuda stratejik örgütsel ilişkiler geliştirmek için etkin bir şekilde stratejik planlama ve liderlik becerisi gerekmektedir. Bu bağlamda, stratejik yönetim planlarının başarıyla uygulanabilmesi, ancak vizyoner bir liderin rehberliğinde mümkündür. Çalışmada, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerde ortaya çıkabilecek beklenmeyen krizlerin yönetiminde vizyoner liderliğin rolü ve önemi teorik olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, PESTEL analizi yöntemiyle çevresel faktörler değerlendirilerek vizyoner liderliğin önemine yönelik politika önerileri geliştirilmesi hedeflenmektedir.

- 1 Öğretim Görevlisi, Munzur Üniversitesi, ilkaysaltikgur@munzur.edu.tr, ORCID ID: : <https://orcid.org/0000-0002-3010-0286>
- 2 Mülkiye Müfettişi, T.C. İç İşleri Bakanlığı, gudermeahmet@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3481-0349>

1. VİZYONER LİDERLİK

1.1. Vizyon Kavramı

Vizyon kavramının tarihsel kökenine bakıldığında, ilk dönemlerde daha çok mistik ve sezgisel anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Kavramın yönetim bilimi literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren liderlik çalışmalarında önemli bir kavram olarak ele alınmış ve lider ile yönetici arasındaki temel farklardan biri olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Akdemir ve Yılmaz, 2005:12). Vizyon kavramına ilişkin literatürde çok sayıda tanım yer almaktadır. Türk Dil Kurumu vizyon kavramını; “örünüm, ülkü, sağgörü, ileri görüş ve gelecekte olabilecekleri düşünebilme” biçiminde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2024). Çelik (1995) ise vizyonu; “görme gücü, geleceği öngörme, hayal etme ve sezgisel düşünme yeteneği” olarak ifade etmektedir. Lissack ve Roost (2001) tarafından vizyon, bir örgütün ulaşmayı arzuladığı hedefler doğrultusunda belirlenen bir rota olarak tanımlarken; Awamleh ve Gardner (1999) tarafından vizyon, mevcut koşullardan daha iyi ve güvenilir bir geleceğe zihinsel bir yönelim olarak görmek şeklinde tanımlanmaktadır (Kılıç, 2010). Vizyon, temelde hayal gücünden beslenen ve bugünkü koşullardan hareketle geleceğe ulaşma yolunu şekillendiren bir süreçtir. Waitley (1993) vizyonu, “gelecekteki olumlu durumların ön göstergesi, bir rüya, azim ve adanmışlıkla harmanlanmış bir hedef” olarak nitelendirmektedir. Gül (1997) ise vizyonu, zihinde canlandırılan bir imajın gerçeğe dönüştürülmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Vizyon; bireylerin ya da örgütlerin geleceğe ilişkin yönünü belirleyen bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Birey ya da kurumun, mevcut koşullardan daha iyi bir konuma ulaşabilmesi için yeni ufuklar açmasını sağlamaktadır. Türkkan'a (2003) göre vizyon, insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenen geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilir hedeflerin stratejik bir yaklaşımla hayata geçirilmesi sürecidir. Acar (2006:12) ise vizyonu, örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve ulaşmak istenen hedefleri belirleyen dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirerek örgütü arzulanan geleceğe yönlendirir. Dolayısıyla vizyon, yönetsel açıdan oldukça kritik bir beceri olarak görülmektedir. Her işletme geleceğe yönelik plan ve idealler taşır; bu idealler vizyon aracılığıyla somutlaşır. Ancak vizyon, yalnızca geleceğe ilişkin bir tahmin değildir; aynı zamanda bir karar alma ve yön belirleme sürecidir. Bu bağlamda vizyon, işletmenin ulaşmak istediği hedeflere nasıl bir yol izleyerek erişeceğini açıklayan ve yol gösterici bir işlev üstlenen bir kavramdır (Gül, 2019:16). Vizyon, yalnızca ortak bir fikir birliği değil; bireyler ve örgütler için güçlü bir itici unsur niteliği

taşıır. Bu sayede örgüt içerisinde tatmin, aidiyet ve sorumluluk duygusu gelişir; üyeler, ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplanır (Bal, 2011). Ayrıca vizyon, çalışanlara ilham ve motivasyon sağlar, zamanın etkin kullanımını destekler ve hedeflere odaklanmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda birey ve örgütlerin karşılaştıkları engelleri aşmalarında önemli bir motivasyon kaynağı oluşturur. Vizyon, örgütün hangi yöne yöneleceğini ve hangi amaçlara odaklanması gerektiğini açıklığa kavuşturan bir yön duygusu oluşturur. Bu yön duygusunun çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için vizyonun aktarılabilir, uygulanabilir ve gerçekçi olması önem taşıır (Tsui vd., 2006:115). Literatürde vizyonun temel özellikleri; kolay anlaşılır, ilham verici, geleceğe dönük, ulaşılabilir, açık ve motive edici bir yapıya sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Vizyonun, kısa vadeli ve somut kazanımlardan çok uzun vadeli idealleri işaret etmesi; çalışanların vizyona dahil olarak azimle ve en yüksek performansla çaba göstermelerini desteklemesi beklenmektedir (Ruvio vd., 2010:144-145; Kantabutra ve Avery, 2010:43-44). Vizyon örgütün temel değerlerini ve varlık nedenini yansıtırken; tasarlanan gelecek, örgütün amaçlarına ulaştığında nasıl bir konumda olacağını tanımlayan canlı bir tasvirdir. Genel bir ifadeyle, vizyon; geleceğe ilişkin planlı bir süreç olup amaç, hedef ve sonuçların zihinsel imgesi olarak üç temel bileşenden oluşmaktadır. Amaçlar, bireylere ilham verip onları motive ederken; somut hedefler, açık ve ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

1.2. Vizyonun Önemi ve Özellikleri

Vizyon, belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin belirleyici olduğu günümüz dünyasında örgütler için yön gösterici bir rehber işlevi görmektedir. Mevcut yapı ve sistemlerin örgütsel sorunları çözmede yetersiz kaldığı durumlarda, yeni bir vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. Vizyon, örgütün zaman ve enerjisini önemsiz faaliyetlere harcamak yerine stratejik öneme sahip konulara yönlendirmesine yardımcı olmaktadır (Tanrıbil, 2015). Etkili biçimde oluşturulmuş bir vizyon, örgüt içinde heyecan yaratırken çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmakta ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. İşletmelerin büyümek, gelişmek ve değişime ayak uydurmak için geleceğe dair bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Vizyon, örgütlerin “Gelecekte nerede ve nasıl bir konumda olacağız?” sorularına yanıt veren stratejik bir araçtır. Bu bakımdan vizyon, başarı kavramını içeren ve örgüt içinde tüm kademelerin benimsemesi gereken bir değer niteliği taşıır (Kılıç, 2010). Örgütler çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için vizyonlarını güncellemek durumundadır. Ancak vizyonun, küçük ölçekli değişimlerde sürekli yeniden belirlenmemesi; istikrarlı, yön gösterici ve sürdürülebilir bir yapıda olması gerekmektedir. Güçlü bir vizyon, örgütün

zorluklarla baş etmesine, direnç geliştirmesine ve moralini korumasına yardımcı olmaktadır. Literatürde vizyonun temel özellikleri; kolay anlaşılır, ilham verici, geleceğe dönük, ulaşılabilir, açık ve motive edici bir yapıya sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Vizyonun, kısa vadeli ve somut kazanımlardan çok uzun vadeli idealleri işaret etmesi; çalışanların vizyona dahil olarak azimle ve en yüksek performansla çaba göstermelerini desteklemesi beklenmektedir (Ruvio vd., 2010:144-145; Kantabutra ve Avery, 2010:43-44). Stratejik yönetim açısından vizyon, işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur. Yoğun rekabet ortamında vizyon; hem örgüt, hem de çalışanlar açısından yön gösterici bir pusula işlevi görmektedir. Örgütün vizyonunu ve misyonunu benimseyen çalışanlarda motivasyon, yaratıcılık ve verimlilik düzeyleri artmaktadır. Vizyonun etkili bir biçimde çalışanlara iletilmesi; kurumsal bağlılık, iş tatmini, sadakat, üretkenlik ve yapılan işten gurur duyma gibi unsurları güçlendirmektedir (Tatlı & Üstün, 2018). Etkili bir vizyon; geleceği doğru analiz eden, örgütsel ihtiyaçları belirleyen, çalışanlar tarafından paylaşılan ve içselleştirilen bir özellik taşıır. Anlaşılmayan ya da paylaşılmayan bir vizyon, fiilen vizyonsuzluk anlamına gelmektedir. Vizyon eksikliği kurum içinde belirsizlik, yönsüzlük ve karmaşaya neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel başarı için vizyonun açık, gerçekçi, motive edici ve ilham verici olması gerekir. Vizyon, örgütlerin geleceğini şekillendirmenin yanı sıra çalışanlara ilham verir, örgütsel bağlılığı artırır ve kurumsal verimliliği olumlu yönde etkiler. Vizyon, organizasyon üyelerinin uğrunda çaba gösterecekleri, ilham verici, açık, istikrarlı bir gelecek resmidir. Çalışanların örgüt içindeki başarı düzeyleri, vizyona olan bağlılıklarıyla yakından ilişkilidir. Vizyon sahibi bireyler hedeflerine ulaşma sürecinde bu vizyonun çekim gücünden beslenmektedir. Yenilikçi ve vizyoner liderler, örnek davranışları ve başarılarıyla çalışanlarda hayranlık uyandırır; bu durum da örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Seyidoğlu, 2020). Sonuç olarak, vizyon; örgüt içinde çalışanların yönlendirilmesini, hedeflerin tüm aşamalarda kaliteyi önceleyen bir anlayışla gerçekleştirilmesini ve böylece kurumsal başarıya sürdürülebilir katkı sağlanmasını amaçlar.

1.3. Vizyonun Paylaşılması

Vizyon, bir örgütün sürdürülebilir başarısı için yalnızca yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda tüm paydaşlarca benimsenmesi, desteklenmesi ve onaylanması gereken bir olgudur. Paydaşların yalnızca bir kısmının sahiplendiği bir vizyon, örgütün hedeflerine ulaşmasında yeterli olmayacaktır. Vizyonun paydaşlarla etkili biçimde paylaşılabilmesi ve kabul görmesi için; basit, açık, anlaşılır, uygulanabilir, gerçekçi ve sürdürülebilir özellikler taşıması gerekmektedir. Vizyonun kalıcı bir etki yaratabilmesi için akılda kalıcı

olması da önemlidir. Paylaşılan vizyonun temel amacı, örgüt çalışanlarının zihninde ortak bir imaj oluşturarak onları motive etmek, belirli bir yöne yönlendirmek ve örgüte olan aidiyet ve bağlılık duygusunu güçlendirmektir (Kışlalı, Şimşek & Özen, 1998). Liderlik açısından bakıldığında, çalışanların vizyona bağlanması ve örgüte adanmışlık gösterebilmesi için liderin vizyonu etkili biçimde ifade edebilmesi, paylaşabilmesi ve içselleştirebilmesi büyük önem taşır (Baltaş, 2000). Eranıl (2014) vizyonu, bir örgüt veya bireyin gelecekte ulaşmak istediği konumun önce genel hatlarıyla tasarlanması, ardından bu çerçevenin planlı bir biçimde detaylandırılması sonucu ortaya çıkan sistematik bir program olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda vizyon, bir anda ortaya çıkan bir fikir değil, zaman içinde olgunlaşan bir yönelimdir. Vizyon ile amaç arasında da belirgin farklar bulunmaktadır. Amaç, genel bir yönelim veya niyeti ifade ederken; vizyon, bu yönelimin somut bir biçimde hayal edilmesi ve geleceğe ilişkin bir tasvir haline getirilmesidir. Bu kapsamda, amacın daha soyut, vizyonun ise daha somut ve yön gösterici bir nitelik taşıdığı söylenebilir (Çelik, 2011). Vizyonun her zaman umutla başlamakla birlikte, kimi zaman hayal kırıklığıyla sonuçlanabileceği de ifade edilebilir (Durukan, 2006). Bu nedenle etkili bir vizyon, yalnızca geleceğe dair bir tasarım sunmakla kalmamalı, aynı zamanda örgüt için motivasyon sağlayan, hedeflerle uyumlu ve sürdürülebilir bir yön ortaya koymalıdır. Örgüt içerisinde paylaşılan ve çalışanların benimsediği vizyonlar, dönüşüm süreçlerinde yol gösterici bir güç haline gelerek kurumsal başarıyı doğrudan etkiler. Dolayısıyla vizyonun oluşturulması kadar, onun örgüt genelinde anlaşılması, sahiplenilmesi ve kararlılıkla uygulanması da hayati önem taşımaktadır.

1.4. Vizyoner Liderlik

Son yirmi yılda hem yerli hem de yabancı araştırmacılar tarafından vizyoner liderlik konusuna yönelik çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Günümüzün belirsizliklerle dolu, değişim temposu yüksek iş dünyasında örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilmesi için vizyoner liderliğe olan gereksinim artmıştır. Vizyoner lider öncelikli olarak içgörü, öngörü, hayal gücü, yaratıcılık, zekâ sahibi olmak, dürüstlük, samimiyet, güven, sebat, sabır, güçlülük, hesaplı risk alma, başarı tutkunu, iyimser gibi kişilik özelliklerine dayanır. İkinci olarak vizyoner lider, iyi dinlemek, koçluk yapmak, tutarlı davranmak, takipçilerine geribildirim vermek, hislerini paylaşmak, destek vermek, işleri delege etmek gibi davranış kalıplarına sahiptir. Üçüncü olarak vizyoner lider, kurumsal bağlamdan yola çıkarak hedefleri ve vizyonu belirler, büyük resmi görür (Pathardikar, Sahu, 2014:105-106; Nwankwo, Richardson, 1996:44).

Liderlik, doğası gereği geleceğe odaklı bir kavramdır. Bir liderin en temel görevi, örgütün ulaşmak istediği hedefleri belirlemek, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejileri geliştirmek ve örgüt içinde tüm paydaşların benimseyeceği ortak bir vizyon oluşturmaktır. Bu bağlamda vizyona sahip olmak, etkili liderliğin ayrılmaz bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

Vizyon, örgüt içinde birlik ve bütünlük duygusunun oluşmasına katkı sağlayarak örgütsel kimliğin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Vizyoner liderlik ise, yalnızca örgüt çalışanlarını değil, aynı zamanda müşterileri, rakipleri ve diğer dış paydaşları da etkileyen ve yönlendiren stratejiler geliştirme sürecidir. Başarılı bir vizyoner liderin, yüksek düzeyde iletişim, ikna ve empati becerilerine sahip olması beklenmektedir.

Etkili bir vizyoner lider, çalışanlar için bir ilham kaynağı, diğer paydaşlar için ise bağlantı noktası işlevi görmektedir. Böyle bir lider, örgütün tüm üyelerini memnun edecek kararlar alarak dış çevredeki eğilimleri analiz ederek değişimi yönetir ve kurumsal dönüşüm sürecine rehberlik edebilir. Bu yönüyle vizyoner lider, örgütü başarıya yönlendiren bir orkestra şefi konumundadır. Yerli ve yabancı literatürde vizyoner liderliğe ilişkin farklı tanımlara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 2.1. Vizyoner liderliğe ilişkin bazı tanımlar

Lissack ve Roos, 2001.	Vizyoner lider; hem bireysel hem de örgütü için vizyonu oluşturanıdır
Rowe, 2001	Geleceğe dair, riskleri üstlenmekle ilgili bir liderlik sergiler.
Bridge, 2003	Bireysel vizyona sahip, geleceği tahmin edebilen, yönlendirebilenidir.
Brown ve Anpara, 2003	Mevcut ile gelecek arasında arası da bağ kurar.
Elenkov vd., 2005	Örgütün geleceği için gerçekçi, ilham verici, cezbeden bir vizyonu oluşturma yeteneğine sahiptir.
Yilmaki, 2006	Amaçların oluşturulması düşlerin hayata geçirilmesinde, sezgi, algı, anlayış ve bütünsel bir görüş açısı olan kimsedir
Maxwel, 2007	Geçmiş, şimdi ve gelecek arasında bağlantı kurabilen bu şekilde geleceği planlayabilme düşüncesine sahip olındır.
D'intino vd., 2008	Yaratıcılık odaklı dinamik bir vizyon oluşturanıdır.
Ateş vd., 2018	Vizyonun oluşması için her türlü desteği harekete geçiren, takipçilerinin vizyon içerisindeki rollerini algılamalarını sağlayan ve vizyona ulaşılması konusunda onları motive eden kişidir,
Kearneya vd., 2019	Bütüncül ir gelecek algısı yaratan olan etkili bir vizyonu paylaşıdır.
Kalyoncu, 2008	Örgütte gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir gelecek yaratma, herkesi etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneğine sahiptir

Kaynak: Derin, N. (2019). *Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 114–125.

Vizyoner lider, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geleceğe ilişkin bir yön belirleme ve bu doğrultuda kapsamlı bir vizyon geliştirme yetkinliğine sahip kişidir. Bu liderlik anlayışında vizyon, yalnızca geleceği tasarlayan bir rehber niteliği taşımakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini harekete geçiren güçlü bir araç olarak işlev görür. Etkili bir vizyoner lider, oluşturduğu vizyonun gerektirdiği dönüşümü gerçekleştirebilmek için örgütün tüm kaynaklarını seferber ederek çevresel koşullardaki değişimlere bağlı olarak vizyonunu sürekli günceller. Vizyonun örgüt üyelerine anlaşılır biçimde aktarılması, paylaşılması ve içselleştirilmesi de liderin temel sorumlulukları arasındadır. Bu nedenle vizyoner lider, hem gidilecek yönü hem de bu yöne ulaşmak için gerekli amaç ve hedefleri tüm paydaşlarla açık ve doğru iletişim yöntemleri kullanarak paylaşabilmelidir. Bunun yanı sıra, liderin kendi tutum ve davranışlarıyla vizyonun somut bir temsilcisi olması beklenir.

Vizyon, öncelikle liderin kendi düşünsel süreçlerini yönlendiren bir pusula görevi görmektedir. Lider, ulaşmak istediği noktayı ve bu doğrultuda neden hareket ettiğini net biçimde kavramalıdır; aksi takdirde oluşturulan vizyonun hayata geçirilmesi mümkün değildir. Vizyonun yanında liderlik; tutku, kararlılık, öz-farkındalık, içtenlik ve olgunluk gibi unsurları da gerektirmektedir. Vizyoner lider, örgütün geleceğine ilişkin tasarımı yalnızca kendi bakış açısıyla şekillendirmemeli; çalışanların duygu, düşünce, beklenti ve taleplerini sürece dahil ederek ortak bir vizyon oluşturmalıdır. Bu katılımcı yaklaşım, çalışanların örgütsel hedeflere gönüllü olarak katkı sunmalarını kolaylaştırır. Açık iletişim politikası benimsemek, çalışanların karar süreçlerine katılımına değer vermek ve yetki devrine açık olmak vizyoner liderliğin kilit bileşenlerindendir. Çalışanları planlama süreçlerine dahil etmek, onların sorumluluk üstlenmelerini destekleyerek beklenenin üzerinde performans göstermelerini mümkün kılmaktadır. Bu tür bir ortamda liderin sıkı bir kontrol mekanizması işletmesine gerek kalmayarak vizyon, çalışan bağlılığını ve yönelimi doğal olarak sağlar.

Başarılı bir vizyoner liderde zeka, hayal gücü, yaratıcılık, güvenilirlik, etkili iletişim kurma becerisi, sabır, azim, risk alabilme ve geleceğe yönelik öngörü gibi kişilik özelliklerinin bulunması beklenir. Davranışsal olarak ise iyi bir dinleyici olmak, mentörlük yapabilmek, destekleyici ve katılımcı bir tutum sergilemek ve insan odaklı bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Vizyoner liderler, diğer bireylerden farklı olarak geleceği çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirebilir. Vizyonun kurumsallaşması, liderin sadece yetkiye dayalı gücünü kullanmasıyla değil; karizması, etkileme kapasitesi ve iletişim becerileriyle paydaşların sürece dahil edilmesiyle mümkün olur. Etkin iletişim, vizyonun örgüt kültüründe yer edinmesi için temel koşuldur.

Çalışanların örgüt vizyonuna bağlılık göstermeleri, onların inandıkları değerlere ve amaçlara sahip çıkmalarını da beraberinde getirir. Bu nedenle liderin, örgüt misyon ve vizyonunu açık, anlaşılır ve hafızada yer edecek biçimde ifade etmesi önemlidir. Vizyonun stratejik hedeflere dönüştürülmesi ise örgütün odak noktasını netleştirir ve yönünü belirginleştirir. Paylaşılan bir vizyon doğrultusunda liderler, çalışanlarda ortak bir imge oluşturabilir; bu da örgütsel bağlılığı artırarak çabaların aynı hedef doğrultusunda birleşmesini sağlar.

2.6.Vizyoner Liderin Özellikleri

Vizyoner liderlerin sahip olması beklenen temel nitelikler; stratejik ve etkili düşünme becerisi, analitik muhakeme yeteneği, farklı olasılıkları öngörebilme, mevcut zamanı verimli biçimde organize edebilme, sezgisel yaklaşım geliştirme, adalet ve dürüstlük ilkelerine bağlılık, zaman yönetimini başarıyla uygulayarak hızlı ve etkin çalışma, mücadeleci ve kararlı bir tutum sergileme, yenilik üretme ve fikir geliştirme kapasitesi şeklinde sıralanmaktadır (Yeyrek, 2018:60). Literatürde vizyoner liderliğin beş temel boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Aksu, 2009:104 akt. Sever, 2020):

- Vizyona ilişkin iletişim boyutu,
- Düşünce çeşitliliği boyutu,
- Çeşitli konular boyutu (iletişim ağının etkinliği, takım çalışmasının niteliği ve mükemmellik kültürünün oluşturulması)
- Kişiler arası süreçler boyutu ve
- Kişisel özellikler boyutudur.

Vizyoner liderlik, muhakeme becerisi, stratejik düşünme, olası gelişmeleri önceden fark edebilme, süreçleri yapılandırma, sezgisel karar verebilme, adaletli tutum sergileme, zamanı etkin kullanma, yeniliğe ve gelişime açıklık, olaylara çok yönlü bakış geliştirme, risk üstlenilebilme ve sürekli öğrenmeye açık olma gibi geniş bir özellikler setini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, hırslı, motive edici ve mücadeleci bir liderlik anlayışı da bu yaklaşımın temel unsurları arasında yer almaktadır (Bulut ve Uygun, 2010 akt. Sever, 2020).

1.4.Vizyoner Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüzde örgütlerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri, etkinliklerini sürdürebilmeleri ve çalışan bağlılığını güçlendirebilmeleri, büyük ölçüde liderlerin güçlü ve sürdürülebilir bir vizyona sahip olmalarına bağlıdır (Akdemir, 2005). Liderin açık ve anlaşılır bir vizyon ortaya koyması, örgüte ilişkin değer ve hedefleri netleştirilmesi

ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, çalışanların örgüte yönelik bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir (İşcan ve Tanrıbil, 2016:1024). Paylaşılan bir vizyonun örgüt içerisinde ortak bir zihinsel imge oluşturduğu, çalışanların çabalarını aynı hedef doğrultusunda topladığı ve bağlılığı artırdığı da literatürde vurgulanmaktadır (Yeyrek, 2018:66). Benzer şekilde, liderin vizyoner perspektifinin ve kurum içi iletişimdeki etkinliğinin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği; liderlik davranışları ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Karahana, 2008). Liderler tek başlarına vizyonlarını gerçeğe dönüştüremeyeceklerini bilirler bu yüzden vizyonu paylaşılar hale getirmek için ellerinden geleni yaparlar. Paylaşılan vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi için, takipçilere gereken şekilde yardım edilir ve destek verilir, onlara karşı kolaylaştırıcı olunur, karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanmaları sağlanır. Vizyoner liderin sahip olması gereken niteliklerin ve sergilemesi beklenen davranışların çalışanlara ne ölçüde yansıtıldığı, örgütsel bağlılığın düzeyini belirleyen önemli bir diğer unsurdur. Örgütte açık iletişim kanallarının bulunması ve katılımcı liderlik anlayışının benimsenmesi, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirerek bağlılığı artırmaktadır. Bunun yanında liderin rol model niteliği taşıması, mentörlük yapması, çalışanları motive eden ve harekete geçiren bir tutum sergilemesi, çalışanların hem örgütsel, hem de mesleki bağlılıklarının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

2.DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE DİJİTAL LİDERLİK

2.1. Dijital Dönüşümün Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler Açısından Önemi

Dijital dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojileri yalnızca operasyonel süreçlerini destekleyen bir araç olarak değil, stratejik bir unsur olarak değerlendirdikleri bütünsel bir değişim sürecini ifade etmektedir. Bu dönüşüm süreci; ürün, süreç, iş modeli ve örgüt kültürünün dijital teknolojiler ışığında yeniden tasarlanmasını içermektedir. Westerman, Calmêjane, Bonnet, Ferraris ve McAfee (2011), dijital dönüşümü “teknolojinin işletmelerin performansını ve faaliyet yapısını kökten değiştirecek biçimde stratejik kullanım becerisi” olarak tanımlamakta ve bunun yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda davranışsal ve kültürel bir dönüşüm olduğunu belirtmektedir.

Dijital dönüşüm; bulut bilişim, nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri analitiği, mobil teknolojiler ve siber-fiziksel sistemler gibi teknolojilerin

işletme süreçlerine entegrasyonu ile şekillenmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, işletmeler için bir gelişim aşaması değil, rekabet avantajını belirleyen stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015).

Dijitalleşme süreci, işletmelerin geleneksel hiyerarşik yapılanmalarını, iletişim biçimlerini ve değer yaratma yöntemlerini yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün yalnızca bilgi teknolojileri biriminin değil, tüm örgütün sorumluluğu olduğunu göstermektedir. Dijitalleşmenin bu kapsamlı yapısı, işletmelerin stratejik yönelimleri ile liderlik biçimlerinin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşümün işletmeler açısından önemi değerlendirildiğinde;

- **Rekabet avantajı ve stratejik yenilenme açısından:** Dijital dönüşüm, işletmelere stratejik yenilenme kapasitesi kazandırarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Teece (2018), dijitalleşmenin dinamik yetenekleri güçlendirdiğini, pazar değişimlerine hızlı tepki verme kapasitesini artırdığını ve işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kıldığını ifade etmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşüm, işletmelerin stratejik esneklik kazanmalarında kritik bir rol üstlenmektedir
- **Operasyonel verimlilik ve maliyet etkinliği açısından:** Otomasyon sistemleri ve yapay zekâ destekli karar mekanizmaları, işletmelerin operasyonel süreçlerinde önemli iyileşmeler sağlamaktadır. Büyük veri analitiği sayesinde işletmeler daha isabetli tahminler yapabilmekte; müşteri taleplerini, tedarik zinciri değişimlerini ve piyasa dalgalanmalarını daha etkin yönetebilmektedir (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013).
- **Müşteri deneyiminin geliştirilmesi açısından:** Günümüzde müşteri beklentileri hız, kişiselleştirilmiş hizmet ve dijital erişilebilirlik üzerine şekillenmektedir. Dijital dönüşüm, müşteri merkezli işletme yaklaşımını güçlendirmekte ve müşterilerin davranışlarını anlamak için veri analitiği kullanılmasına imkân tanımaktadır. Böylece işletmeler pazarlama stratejilerini daha etkili planlayarak müşteri sadakatini artırmaktadır.
- **Örgütsel esneklik ve kriz yönetimi kapasitesi açısından:** Dijital altyapısı güçlü işletmelerin, öngörülemeyen kriz dönemlerinde daha hızlı aksiyon aldığı ve süreçlerini daha kolay yeniden düzenlediği görülmektedir. Covid-19 döneminde yapılan araştırmalar, dijitalleşmiş işletmelerin kesintisiz çalışma kapasitesinin daha yüksek olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur (UNCTAD, 2021).

2.2. Kavramsal Açıdan Dijital Liderlik ve Özellikleri

Dijital liderlik, dijital dönüşümü yönlendiren, teknolojik yenilikleri stratejik amaçlarla bütünleştiren ve dijital çağın gerektirdiği esnek, analitik ve işbirlikçi yönetim biçimini benimseyen bir liderlik yaklaşımıdır. Geleneksel liderlik anlayışı daha çok kişilerarası ilişkiler ve motivasyon temelli iken dijital liderlik, teknolojiyi örgütsel vizyonun ayrılmaz bir bileşeni olarak ele almaktadır. Dijital liderliğin temel bileşenleri; dijital vizyon oluşturma, inovasyonu teşvik etme, teknolojik gelişmeleri organizasyon kültürüne entegre etme ve örgütü dijital olgunluk seviyesine taşıma olarak ifade edilmektedir (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck & Vinther, 2016). Bir başka ifadeyle dijital lider sadece teknik bilgiye sahip kişi değil; aynı zamanda değişim yöneticisi, stratejist, kültür dönüştürücü ve öğrenme ortamı yaratıcısı olarak kabul edilmektedir.

Dijital liderin temel özellikleri arasında dijital yetkinlik ve ileri düzeyde teknoloji okuryazarlığı yer almaktadır. Dijital liderler, teknolojiyi anlayabilen, değerlendirebilen ve stratejik süreçlere entegre edilebilen kişilerdir. Bu yetkinlik yalnızca teknik bilgi ile sınırlı değildir; teknolojinin örgüte nasıl değer katacağını analiz etme becerisini de içermektedir. Stratejik öngörü ve vizyon geliştirmede dijital liderlerin bir başka özelliğidir. Dijital liderler, gelecekteki teknolojik eğilimleri ve sektör dinamiklerini analiz ederek uzun vadeli bir dijital vizyon oluşturmaktadır. Bu vizyon, işletmenin dijital dönüşüm rehberi niteliğindedir. Dijital liderlerin yenilikçi düşünme ve risk alma kapasitesi de bir başka özelliği olarak kabul edilmektedir. İnovasyon, dijital liderliğin temel taşlarından biridir. Dijital liderler yeni fikirleri destekler, değişimi teşvik eder ve gerektiğinde risk almaktan çekinmez. Bu özellik, sürekli değişen dijital ekosistemde işletmelerin ayakta kalabilmesi için kritik öneme sahiptir.

Dijital dönüşümün en büyük zorluklarından biri çalışan direncidir. Bu nedenle dijital lider, değişim süreçlerini yönetebilmeli, çalışanları sürece dahil edebilmeli ve örgüt kültürünü dönüşüme hazırlayabilmelidir (Kotter, 2012). Bu bağlamda dijital liderlerin değişim yönetimi ve çalışan katılımına sahip bireylerden oluşması önemlidir. Dijital liderlik, hiyerarşik yapıların zayıfladığı, yatay iletişimin güçlendiği ve ekipler arası işbirliğinin arttığı bir yönetim tarzını gerektirir. Bu bağlamda dijital liderler, ekipler arasında bilgi akışını kolaylaştıran ve işbirliğini teşvik eden bir kültür oluştururlar.

Dijital dönüşüm örgütsel yapıları önemli boyutta etkilemektedir. Günümüzde geleneksel dikey hiyerarşilerin yerini daha esnek, proje odaklı ve ağ temelli yapılar almaktadır. Bu durum karar alma süreçlerinin hızlanmasına, bilgi akışının iyileşmesine ve çalışanların daha fazla yetkiye sahip olduğu

demokratik bir örgüt yapısının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm, iş tanımlarını ve çalışan rollerini yeniden şekillendirmekte, veri analistleri, dijital strateji uzmanları ve inovasyon liderleri gibi yeni pozisyonların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Dijital dönüşüm ile liderlik arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dijital dönüşüm, yeni liderlik biçimlerini zorunlu kılarken dijital liderlik de dönüşüm sürecinin başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle dijital liderlik, teknolojik yatırımlar kadar önemli bir değişim dinamiği olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin dijital dönüşümde başarılı olmalarının en belirleyici unsurlarından biri, dijital liderlerin çalışanları sürece yönlendirme ve vizyon oluşturma becerisidir (Kane et al., 2015).

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE VİZYONER LİDERLİĞİN PESTEL ANALİZİ

Günümüz işletmeleri, dijital teknolojilerin hızlı gelişimiyle birlikte önceden öngörülmesi güç, karmaşık ve çok boyutlu krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Dijitalleşmenin ortaya çıkardığı yeni iş modelleri, iletişim biçimleri ve rekabet anlayışı işletmelerin stratejik yönelimlerini yeniden şekillendirmekte; bu dönüşümün başarıyla yönetilmesi ise güçlü, paylaşılan ve sürdürülebilir bir vizyonun varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda vizyon, yalnızca geleceğin hayal edilmesi değil; aynı zamanda örgütsel değerlerle uyumlu bir yönelimin oluşturulması ve tüm paydaşlara bir “ortak anlam çerçevesi” sunulması sürecidir. Örgütsel hedeflerin belirginleşmesi ve çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanması, vizyoner liderlik yaklaşımıyla mümkün hâle gelmektedir.

Özellikle dijital dönüşüm dönemlerinde ortaya çıkan siber saldırılar, sistem çökmeleri, veri ihlalleri, teknik uyumsuzluklar ve yapısal değişimlere karşı oluşan çalışan direnci gibi krizler, geleneksel liderlik modellerinden daha fazlasını zorunlu kılmaktadır. Vizyoner liderlik, belirsizliğin hâkim olduğu bu dönemde örgütsel uyumu artıran, yenilikçiliği teşvik eden, çalışanlara güven aşılayan ve değişim süreçlerini stratejik bir çerçevede yönlendiren bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Literatürde son yirmi yılda yapılan araştırmalar, vizyoner liderlerin kriz dönemlerinde etkili iletişim kurma, stratejik esneklik sağlama ve örgütün psikolojik dayanıklılığını güçlendirme konularında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bölümde, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin karşı karşıya kaldığı krizlerin çok boyutluluğu PESTEL analizi çerçevesinde ele alınarak vizyoner liderliğin bu faktörlerle ilişkisinin kriz yönetimi üzerindeki etkileri teorik bir zeminde tartışılacaktır. PESTEL analizi, örgütlerin faaliyet

gösterdikleri makro dış çevreyi sistematik biçimde değerlendirmelerini sağlayan stratejik bir analiz yaklaşımıdır. Analiz kapsamında ele alınan faktörler; Politik (Political), Ekonomik (Economic), Sosyal/Sosyo-kültürel (Social), Teknolojik (Technological), Çevresel (Environmental) ve Hukuki (Legal) unsurlardır. Bu faktörler, işletmelerin kontrol edemediği ancak stratejik karar alma süreçlerini, rekabet koşullarını ve uzun vadeli performanslarını doğrudan etkileyen dışsal değişkenleri temsil etmektedir. PESTEL analizi, işletmelere yalnızca güncel durumu değil aynı zamanda geleceğe yönelik çevresel belirsizlikleri değerlendirme ve buna uygun strateji geliştirme imkânı sunmaktadır. PESTEL yaklaşımı, işletmelerin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri ortaya çıkararak stratejik planlama sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bu yönüyle PESTEL, özellikle risk yönetimi, pazar genişlemesi ve rekabetçi konumlanma süreçlerinde yaygın şekilde kullanılan bir analiz aracıdır.

3.1. Dijital Dönüşüm ve Kriz Yönetimi

Dijital dönüşüm, işletmelerin pazarlama, üretim, tedarik zinciri, insan kaynakları ve müşteri ilişkileri gibi temel fonksiyonlarının dijital teknolojilerle yeniden yapılandırıldığı bütüncül bir süreçtir. Ancak bu dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların kullanılmasını değil; örgütsel süreçlerin, karar alma mekanizmalarının ve kültürel yapının da yeniden tasarlanmasını gerektirir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, doğal kriz potansiyeli taşıyan bir süreçtir. Dijital dönüşüm sırasında işletmelerde sıkça karşılaşılan kriz türleri şunlardır:

- **Siber Güvenlik Krizleri** (Veri sızıntıları, fidye yazılımları, sistem çökmesi vb.)
- **Teknolojik Uyum Krizleri** (Yeni sistemlere geçişte yaşanan hatalar, entegrasyon sorunları)
- **İnsan Kaynaklı Krizler** (Çalışanların değişime direnmesi, dijital yetersizlik, motivasyon kaybı)
- **Operasyonel Krizler** (Otomasyon hataları, tedarik zinciri kesintileri)
- **İtibar Krizleri** (Dijital platformlarda yayılan olumsuz algılar, müşteri veri kayıpları)

Bu krizlerin yönetimi; hızlı karar almayı, riskleri doğru değerlendirmeyi ve sistematik bir kriz planının varlığını gerektirir. Burada devreye vizyoner liderlik girer. Vizyoner liderler, risklere karşı proaktif, stratejik ve yenilik odaklı bakış açılarıyla örgütü belirsizlik içinde yönlendirme becerisine sahiptir.

3.2.Dijital Dönüşüm Sürecini Etkileyen PESTEL Faktörleri

PESTEL analizi, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin içinde bulunduğu çevresel koşulları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeyi sağlayan bir yöntem esasına dayanmaktadır. Aşağıda politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, çevresel ve hukuksal faktörlerin kriz yönetimi ve vizyoner liderlikle ilişkisi geniş kapsamlı biçimde incelenmiştir.

Politik Faktörler: Politik istikrar ve kamu politikaları, dijital dönüşüm yatırımlarının yönünü belirlemede kritik bir faktördür. Devletin dijitalleşmeye yönelik teşvikleri, siber güvenlik politikaları, ulusal veri merkezlerine yönelik düzenlemeler ve uluslararası ticaret politikaları işletmelerin dijital altyapı planlamaları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Belirsiz politik ortam, işletmelerde yatırımların ertelenmesi veya iptal edilmesi, teknoloji ithalatında engeller ve regülasyon değişiklikleri nedeniyle uyum maliyetlerinin artması gibi risklere neden olabilir. Bu bağlamda vizyoner lider, politik gelişmeleri yakından takip ederek işletmenin stratejik pozisyonunu korur, çevik planlar oluşturur ve politik riskleri minimize edecek alternatif senaryolar geliştirebilir.

Ekonomik Faktörler: Ekonomik dalgalanmalar, dijital dönüşüm yatırımları üzerinde en belirleyici faktörlerden biridir. Dijital altyapı kurulumları, yazılım lisanslamaları, eğitim programları ve bakım maliyetleri işletmeler için önemli finansal yükler oluşturabilir. Ekonomik faktörlerin yol açabileceği potansiyel krizler arasında dijital projelerin yarım kalması, finansal kaynakların yetersizliği, işletme maliyetlerinde ani artış ve müşteri talebinin düşmesi yer almaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde vizyoner liderler, kaynakları etkin kullanarak maliyet avantajı sağlamakta, teknolojik yatırımların önceliklendirilmesini yapmakta ve uzun vadeli stratejik hedefleri koruyarak işletmenin sürdürülebilirliğini güvence altına alabilmektedir.

Sosyo-Kültürel Faktörler: Dijital dönüşümün başarısı, iş gücünün benimseme düzeyi ve toplumun teknolojiye yönelik tutumu ile yakından ilişkilidir. Çalışanların dijital yetkinlik düzeyi, örgüt içi öğrenme kültürü ve teknolojiye yönelik algıları kriz yönetimini doğrudan etkiler. Sosyal faktörlerden kaynaklanan riskler arasında çalışan direnci, dijital okuryazarlık eksikliği, kurumsal iletişim kopuklukları ve müşteri davranışlarında hızlı değişim yer almaktadır. Bu noktada vizyoner lider; güven vererek iletişim kuran, yenilikçi kültürü teşvik eden, çalışanları dijital dönüşümün bir parçası hâline getiren ve öğrenen organizasyon yapısını güçlendirir.

Teknolojik Faktörler: Dijital dönüşümün temel bileşeni teknolojidir. Yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, bulut sistemleri ve robotik otomasyon gibi teknolojiler işletmelere büyük fırsatlar sağlamakla birlikte

yeni kriz türlerinin ortaya çıkmasına da neden olur. Teknolojik krizlere örnekler arasında sistem kesintileri, veri kayıpları, siber saldırılar ve teknoloji eskimesi yer almaktadır. Vizyoner liderler, teknolojik gelişmeleri yakından izleyen, doğru teknolojik yatırımları belirleyen ve işletmenin teknolojik olgunluk düzeyinin artırılmasını sağlayan aynı zamanda teknolojik riskleri öngörerek güçlü siber güvenlik önlemleri ve kriz senaryoları oluşturmaktadır.

Çevresel Faktörler: Dijital altyapıların enerji tüketimi, veri merkezlerinin çevresel etkileri ve sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışı çevresel faktörler kapsamında değerlendirilir. İklim krizi, doğal afetler ve çevre düzenlemeleri dijital sistemleri doğrudan etkileyebilir. Çevresel riskler arasında enerji kesintileri, veri merkezlerinin aşırı ısınma sorunları ve afet kaynaklı operasyonel kesintiler yer almaktadır. Vizyoner liderlik, çevresel risklere karşı sürdürülebilir dijital stratejiler geliştirir ve işletmenin karbon ayak izini azaltacak çevik çözümler üretir.

Hukuksal Faktörler: Dijital dönüşümle birlikte veri güvenliği, kişisel verilerin korunması, fikri mülkiyet, e-ticaret ve dijital hizmetlere ilişkin hukuksal düzenlemeler önem kazanmıştır. KVKK, GDPR gibi uluslararası standartların gerektirdiği yükümlülükler işletmelerin hukuki sorumluluklarını artırmaktadır. Hukuki kaynaklı kriz riskleri veri ihlalleri sonrası yaptırımlar, uyum eksikliği nedeniyle cezalar, ticari sözleşme uyuşmazlıkları ve dijital platformlarda müşteri hak ihlalleri yer almaktadır. Vizyoner lider, hukuki süreçlerle uyumlu stratejiler geliştirir, çalışanları bilinçlendirir ve hukuki krizlerin proaktif biçimde önlenmesine katkı sağlar.

PESTEL analizi, dijital dönüşüm sürecinin dış çevre faktörlerinin işletmeler için hem fırsatlar hem de tehditler sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çok boyutlu çevrede kriz yönetimi, liderlik kapasitesinin niteliğini doğrudan etkileyen bir unsur hâline gelmiştir. Vizyoner liderler, belirsizlik ve karmaşıklığın hâkim olduğu dijital çağda örgütsel dayanıklılığı artıran temel itici güçtür. Vizyoner liderliğin kriz yönetiminde öne çıkan katkıları şunlardır:

- Stratejik öngörü yeteneği
- Çalışan motivasyonunu yüksek tutma
- Değişim yönetimini kolaylaştırma
- Kurumsal iletişimi güçlendirme
- Uzun vadeli planlama becerisi
- Teknolojiye uyumun hızlandırılması

Bu nedenle dijital dönüşümü başarıyla yöneten işletmelerde vizyoner liderlik yalnızca bir tercih değil; aynı zamanda bir gereklilik hâline gelmiştir.

Sonuç

Dijital dönüşüm çağında işletmelerin maruz kaldığı krizlerin niteliği, geleneksel yönetim anlayışıyla başa çıkılamayacak ölçüde karmaşık ve çok boyutlu bir yapı göstermektedir. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen PESTEL analizi, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir modernizasyon süreci olmadığını; aynı zamanda politik, ekonomik, sosyo-kültürel, çevresel ve hukuksal unsurları kapsayan bütüncül bir dönüşüm olduğunu ortaya koymaktadır. Bu unsurların her biri işletmeler için hem fırsat, hem de tehdit içermekte olup, krizlerin oluşmasında veya yönetilmesinde etkili olmaktadır.

Bu noktada işletmelerin sürdürülebilir başarısını belirleyen en kritik unsur vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik, belirsizlikle karakterize edilen dijital çağda işletmelere geleceği görebilme, riskleri öngörebilme ve krizlere karşı çevik tepkiler verebilme kapasitesi kazandırmaktadır. Vizyoner liderler sadece teknolojik yenilikleri takip eden yöneticiler değildir; aynı zamanda tüm paydaşları ortak bir vizyon etrafında birleştirebilen, örgüt kültürünü dönüştüren ve çalışanların duygusal bağlılığını güçlendiren stratejik aktörlerdir. Bu bağlamda, vizyoner liderler dijital dönüşüm sürecinin hızlandırılmasında ve dijital kaynaklı krizlerin en aza indirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

PESTEL analizi sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeler, vizyoner liderliğin kriz yönetimindeki rolünün üç temel boyutta yoğunlaştığını göstermektedir. Bunlardan ilki stratejik sezgisellik ve öngörü kapasitesidir. Vizyoner liderler, dış çevredeki hızlı değişimleri doğru okuyarak işletmenin geleceğe hazırlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu liderler politik belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar veya hukuksal düzenlemelerdeki değişiklikler gibi faktörlere ilişkin erken uyarı sistemleri geliştirir. Bu özellikleri, işletmenin krizleri önceden tahmin ederek proaktif pozisyon almasına olanak tanır. Dijital dönüşümde bu yaklaşım, siber güvenlik tehditlerine hazırlık, teknoloji yatırımlarının doğru zamanlanması ve çevresel risklerin azaltılması gibi alanlarda kritik önem taşır.

Krizlerin önemli bir bölümünün kaynağını insan faktörü ve örgütsel kültür oluşturmaktadır. Sosyo-kültürel uyum sorunları, dijital yetkinlik eksikliği ve çalışan direnci, dijital dönüşümün en zorlu tarafını oluşturur. Vizyoner liderler, güven veren iletişim becerileriyle çalışanların anlam arayışını destekler, motivasyonu yükseltir ve psikolojik güven ortamı yaratarak değişime yönelik direnci azaltır. Çalışanların dijital yetkinliklerle donatılması

ve örgüt içinde öğrenmenin süreklilik kazanması vizyoner liderliğin önemli katkıları arasındadır. Böylece kriz anlarında işletme sadece yapısal değil, aynı zamanda insani dayanıklılığa da sahip olur.

Dijital dönüşüm, işletmelerin teknolojik sistemlerini karmaşık hâle getirmiş; bu da operasyonel, çevresel ve hukuki riskleri artırmıştır. Vizyoner liderlik, kriz yönetimini sadece bir müdahale süreci olarak değil, sürdürülebilir bir risk yönetimi stratejisi olarak ele alır. Veri güvenliği, hukuki uyum, çevresel sürdürülebilirlik ve operasyonel esneklik gibi alanlarda bütüncül politikalar oluşturur. Örneğin enerji kesintileri veya iklim kaynaklı afetlere karşı dayanıklı dijital altyapıların geliştirilmesi, vizyoner liderliğin stratejik yönlendirmesiyle mümkün olur. Bu kapsamda vizyoner lider, işletmenin sadece bugüne değil, geleceğe de hazırlanmasını sağlar.

Kaynakça

- Acar, A. (2006). *Stratejik yönetim ve vizyon oluşturma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdemir, A. (2005). *Liderlik ve vizyon geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdemir, A., & Yılmaz, İ. (2005). *Liderlik ve vizyon geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksu, A. (2009). Vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel performansa etkisi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 101–115. (Akt. Sever, 2020).
- Ateş, H., Yıldız, B., & Arslan, A. (2018). Vizyoner liderlik ve örgüt performansı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 120–135.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
- Bal, V. (2011). Vizyonun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 45–60.
- Baltaş, A. (2000). *Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bridge, S. (2003). *Mind your own business: What your MBA should have taught you about entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, K. M., & Anfar, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action. *Educational Leadership*, 61(7), 49–52.
- Bulut, A., & Uygun, Ö. (2010). Vizyoner liderlik ve yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 45–60. (Akt. Sever, 2020).
- Çelik, C. (1995). *Örgütlerde vizyon yönetimi*. Ankara: Akademi Yayınları.
- Çelik, C. (2011). *Örgütlerde vizyon ve strateji yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- D’Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2008). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 105–115.
- Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 114–125.
- Durukan, T. (2006). *Vizyon geliştirme süreci ve örgütsel başarıya etkisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.

- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665–682.
- Eranıl, M. (2014). Vizyonun stratejik yönetim açısından önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 45–58.
- Güder, M. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel canlılığın aracılık etkisinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Kamu Yönetimi].
- Gül, H. (1997). *Vizyon ve liderlik ilişkisi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gül, H. (2019). *Stratejik liderlik ve vizyon yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karahan, A. (2008). Örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 123–138.
- Kalyoncu, H. (2008). *Vizyoner liderlik ve değişim yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20–30.
- Kılıç, A. (2010). Liderlik davranışları ve vizyon yönetimi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 87–95.
- Kışlalı, İ., Şimşek, M., & Özen, Y. (1998). Paylaşılan vizyonun örgütsel performans etkisi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 33–47.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lissack, M., & Roos, J. (2001). *The next common sense: Mastering corporate complexity through coherence*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership* (10th anniversary ed.). Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Organizational leaders as political strategists. *Management Decision*, 34(10), 43–50.
- Pathardikar, A., & Sahu, S. (2014). Leadership and empowerment: A study on strategic leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(9), 105–110.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81–94.

- Ruvio, A. A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Vision and leadership: An empirical examination of relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 113–130.
- Sever, M. (2020). *Vizyoner liderlik ve örgütsel dönüşüm*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Seyidoğlu, H. (2020). *Vizyoner liderlik ve örgütsel performans ilişkisi*. İstanbul: Akademik Yayınlar.
- Tanrıbil, F. (2015). *Stratejik vizyon ve örgütsel başarı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tatlı, H., & Üstün, G. B. (2018). Vizyonun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 45–60.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. (2006). Organizational culture in China. *Management and Organization Review*, 2(3), 423–444.
- Türk Dil Kurumu. (2024). *Vizyon* [Sözlük tanımı]. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- Türkkan, B. (2003). *Stratejik vizyonun örgüt performansına etkisi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- UNCTAD. (2021). *COVID-19 and e-commerce: A global review*. United Nations Conference on Trade and Development.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting.
- Yeyrek, F. (2018). Vizyoner liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 55–70.
- Ylimaki, R. (2006). Toward a new conceptualization of vision. *International Journal of Leadership in Education*, 9(3), 187–206.

Resonant Liderlik

Yeliz Cankurtaran¹

Özet

Resonant liderlik, duygusal zeka düzeyi yüksek, güvene dayalı kuvvetli iletişim kurabilen, hem kendinin hem de izleyenlerinin duygu ve düşüncelerini kontrol edebilen, empati kurabilen, kararlı yapıya sahip, cesaretli ve geleceğe umutla bakan, pozitif ve açık görüşlü düşünce yapısında olan, örgütleri doğru okuyabilen ve izleyenlerine ilham verebilen liderlik şeklinde tanımlanmaktadır. Bu liderlik bireylerin duygusal, bilişsel, davranışsal ve fiziksel olarak yönlendirilmesi ve çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına gereken önemin verilmesi yönünden diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılır. Bu liderler, izleyenlerini severler ve yüksek başarı elde etmek için onlara ilham kaynağı olurlar. İnsanlarla duygusal olarak uyum halindedirler, empati yaparak onlar gibi düşünür ve hissederler. Çalıştıkları kişilerle etkili iletişim kurarlar. Ayrıca resonant liderler duygusal zekâlarını içgüdüsel ya da çok çalışarak geliştirirler. Resonant bir lider, ekibini sorumluluk, çaba ve kişisel gelişim konusunda teşvik ederken, olumlu bir duygusal ortam sağlar ve bu da ekibin iş verimliliğini artırır. Bu bölümde resonant liderlik kavramıyla ilgili teorik çerçeveler, resonant liderliğin özellikleri, önemi ve gelişimi, ilkeleri ve etkinliğini artıran önemli faktörler ele alınacaktır.

1. Giriş

Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin ilerlemesi sarsıntıya neden olabilen birçok sorunu (2019'da başlayan COVID-19 pandemisi vb. gibi) ortaya çıkarabilmektedir. Birdenbire ortaya çıkan bu sorunlar özellikle yöneticileri zorlamaktadır. Zira bir yönetici alışılmış yollar izlerken, bir lider alışılmışın dışında davranış sergileyebilir. Liderler gelişim ve değişimin öncüleridir, bundan dolayı krizleri etkili bir şekilde yönetebilirler. Belirsizlik ve karmaşıklığın egemen olduğu bir çevrede örgütlerin değişime uyum sağlamalarında lidere düşen roller vardır. Liderliğin ne olduğu ve nasıl işlediği ile ilgili literatürde fazlaca kuram ve

1 Dr. Öğr. Üyesi, Amasya Üniversitesi, yeliz.cankurtaran@amasya.edu.tr, 0000-0003-0030-3354

modellerden bahsedilmektedir. Resonant (ahenk yaratan) liderliği; duygusal zekâ seviyesi yüksek (duygularını kontrol etme yetisine sahip), çevresiyle uyum içerisinde olan, sağlam ve güvenilir ilişkiler kurabilen, kendisinin ve izleyicilerinin duygu ve düşüncelerini kontrol edebilen, empati yeteneğine sahip, kararlı yapıda, cesaretli ve umutlu, açık görüşlü, pozitif düşünceye sahip, örgütleri doğru şekilde okuyabilen ve izleyenlerine ilham verebilen liderlik olarak tanımlamak mümkündür. Duygusal zekâ, kendimizi nasıl idare ettiğimizi belirleyen kişisel yeterlik alanları; öz bilinç ve özyönetim ile ilişkileri nasıl idare ettiğimizi belirleyen sosyal yeterlik alanları; sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olarak 4 boyuttan ve yeterliklerden oluşmaktadır. Bu duygusal zekâ yeterlikleri liderlerin ahenkliğini artırır ve etkili olmalarını sağlar (Aykanat, 2010; Sürücü ve Yıkılmaz,2021; Keleş ve Cömert,2023; Kavukoğlu, 2024).

Bu araştırmada, son zamanlarda daha çok adından bahsettiren resonant liderlik kavramı konusunda alan yazında yer alan yerli ve yabancı çalışmalar analiz edilerek kavramın sınırlandırılması amaçlanmıştır. Bu çalışma kapsamında liderlik ve resonant liderlik kavramları, resonant liderliğin özellikleri, boyutları, etkinliğini artıran faktörler ve literatürde yer alan çalışmalar ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, resonant liderliğin hem bugün hem de gelecek için önemli bir liderlik anlayışı olduğu ortaya konulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderlik

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bu nedenle insanların beraber yaşadıkları tüm ortam ve zamanlarda var olmuş, fakat sanayi devriminden sonra önem kazanmaya başlamıştır. Liderlik belirlenen ortak amacın gerçekleştirilmesi için bir grubun düşünce, davranış ve tutumlarını etkileyebilme ve teşvik edebilme sanatı olarak tanımlanabilir (Akyürek,2020).

Liderlik, çeşitli şekillerde tanımlanmış, karmaşık, birbirine bağlı ve dinamik bir olgudur. Araştırmacılar, liderlik kavramını tanımlarken etki, ilham verme ve ortak hedefe ulaşmayı temel alırlar. Yazarlar ve psikologlar tarafından yapılan diğer bazı liderlik tanımları ise şunlardır:

- o Liderlik, ortak olarak belirlenen hedefe ulaşabilmek için gönüllü olarak tüm çabaları etkilemektir.

- o Liderlik, vizyona ulaşabilmek için elimizdeki kaynakları verimli bir şekilde kullanma yeteneğidir.

Tablo 1’de farklı yıllarda yapılan liderlik tanımlarına bakıldığında koşulların değişmesi ve gelişmesi sonucunda liderlerin rol ve sorumlulukları da değişmiştir. Yıllar geçtikçe liderliğin yeni ve farklı tanımları, yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Kavramla ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmesine rağmen, liderlik tanımı konusunda fikir birliği sağlanmış bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Akyüz,2019).

Yukarıdaki tanımlara göre şu çıkarımlarda bulunulabilir:

1. Bir grup içinde, başkalarını etkileme ve yönlendirme sorumluluğu alma yeteneğine sahip ve aynı zamanda önemli süreçleri yönetebilecek güçlü bir kişiliğe sahip bir kişi bulunmalıdır.
2. Liderlik, hedeflere ulaşmak ve işleri başarıyla tamamlamak için başkalarına ihtiyaç duyar.
3. En önemli gerçek, bir şeyi başarmak için bir gerekliliğin olmasıdır.
4. Bir şeyi başarmak için üç temel gereklilik vardır: çaba, vizyon ve başarı.
5. Liderlik, etkili bir iletişimle grup içinde veya bireysel olarak başkalarına ilham vermek, hedeflere ulaşmalarını istemek anlamına gelir.

Liderlik yalnızca resmi organizasyonlara has bir olgu değildir, liderin resmi yetkilerle donatılması da gerekmez. Kimi yöneticiler liderlik vasfına sahip değildir, bunun yanında yöneticilik rolü olmayan liderler de vardır. En ideali, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerini göstermeleridir. Liderlik yalnızca en üst düzeydeki statüler için geçerli değildir, müdür de lider konumunda olabilir. Fakat koşullar, izleyici sayısı ve amaçlar farklı olabilir (Korkut,1992).

Örgütlerde liderler farklı uygulamalar kullanarak çalışanların psikolojisini güçlendirmelidir. Liderler ve çalışanlar arasında iletişim pozitif olursa ve hiyerarşik yapı az olursa, çalışanlar desteklendiğini, kendilerine değer verildiğini hissederler. Bu durum çalışma ortamını olumlu hale getirerek, çalışanların ve örgütün refahını ve performansını artırır. Çalışanların psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmeleri, örgütteki resonant liderlerin varlığı ile mümkün olabilir. Çalışanlarına ilham veren, destek olan, koçluk yaparak yol gösteren, önemli kararlara çalışanlarını da dâhil eden liderler, çalışanların psikolojik olarak güçlenmelerine fayda sağlarken, örgütsel rekabet avantajı da elde etmeye yardımcı olacaktır (Gökgöz,2023).

2.2. Resonant Liderlik

Yazarlar, Amerika’nın büyük bir bölümünde yaygın olan kısa vadeli sonuçlara yoğun bir şekilde vurgu yapılmasının, şirketlerin uzun vadeli finansal

başarıya ulaşma becerisini farkında olmadan baltaladığını ileri sürmektedirler. Dijital Çağ'da üst düzey yöneticiler için hayatın “her zaman açık” doğası göz önüne alındığında, liderler kendilerini muazzam, sürekli artan baskılarla daha çok ve daha uzun süre çalışma ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu baskıların zaman içinde yarattığı zihinsel, fiziksel ve psikolojik yük, artan kişisel fedakârlıklara ve nihayetinde, dikkate alınmazsa “tükenmişlik” olarak bilinen olguya yol açabilmektedir. Yazarların ‘Fedakârlık ve Yenilenme’ Döngüsü olarak adlandırdıkları durumu yöneticiler fark ederek, farkındalık, umut ve şefkat kavramını kullanarak kendilerini geliştirebilirler. Yenilenme yoluyla, üst düzey liderler iş kaynaklı baskıların etkilerini dengeleyebilir, uzun vadede en iyi performanslarını sergileyebilir ve kuruluşlarını sürdürülebilir uzun vadeli finansal başarıya taşıyabilirler. Bunu ancak resonant liderlik anlayışıyla gerçekleştirebilirler (McKee ve Massamillian,2006:45-46).

Goleman vd. (2020) ahenk yaratan liderlik kavramını, “Resonant Leadership” olarak alan yazına kazandırmıştır. Rezonans sözcüğü Latince yankılanmak anlamında kullanılmaktadır. Resonant Leadership ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalar analiz edildiğinde; ahenk yaratan liderlik, yankılanan liderlik ve uyumlu liderlik şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Ahenk yaratan liderlerin en bilinen özelliği çevresindekilerle uyumlu olmasıdır. Uyum olarak tanımlanabilen ahenk, insanların birbirlerinin düşünceleri ve duyguları ile uyumlu bir şekilde birbirleriyle senkronize çalışmasını sağlar. Ahenk yaratabilen liderler, öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi yeterliliklerini sezebilirler ya da anlayıp geliştirmek için uğraşırlar (Keleş ve Cömert,2023).

Bu liderler sahip oldukları bilgilerle olgu ve konulara farklı bakış açısıyla yaklaşır. Üstelik insanlar ile iş birliği yapmak, kendilerini geliştirmek için adımlar atmak ve davranışlarını değiştirmek için heveslidirler. Bu liderler değişim ve gelişimi dikkate alan çalışma ortamı yaratarak başkalarına ilham verirler. Böyle bir çalışma ortamı yaratıcılığa teşvik eder. Ayrıca korku ve öfkenin insanda dikkati dağıtacağını, kaygı yaratacağını bilirler, çünkü duyguların bulaşıcı bir güç olduğunun farkındadırlar. Empati kurarak, insanları, grupları ve örgütsel kültürleri doğru okurlar ve kalıcı ilişkiler kurarlar. Ahenk yaratan liderler, insanlar ve örgüt vizyonu için tutku, bağlılık ve derin ilgi göstererek ilham verirler. Etrafındaki kişilerin heyecan verici bir geleceğe doğru ilerlemek istemelerini sağlarlar (Keleş ve Cömert,2023; Ay,2024).

Rezonans liderlik modeli yöneticilerin, değişen durumlarda yönetme yetkinliklerini başarılı bir şekilde uygulamalarını ve yeni strateji geliştirme kabiliyetlerini artırmaktadır. Rezonans liderlik anlayışı diğer liderlik

anlayışları ile ilişkilendirildiğinde bireysel değer ve ihtiyaçları önemseyen aynı zamanda ortak değer ve ihtiyaçlara vurgu yapan, bire bir ilgi ve çalışanlara eşit fırsatlar sunan özellikleri ile liderlik değerlendirme ölçütleri bakımından farklılık göstermektedir (Nartgün ve Taşkın, 2023).

Boyatzis ve McKee (2019)'e göre ahenk yaratan liderlerin üç özelliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Bilinçli farkındalık, birinin kendisiyle, başkasıyla ve içinde yaşayıp çalıştığımız bağlamla tam bir bilinçli farkındalık durumu içerisinde yaşaması; kendisine ve çevresine karşı uyanık ve farkında olmasıdır.
- Umut ise hayal ettiğimiz geleceğin ulaşılabilir olmasına olan inancımızı ve izleyenleri bu inanç doğrultusunda bir vizyona yönlendirmeyi ve sonuç olarak hedefe ulaşmayı sağlar.
- Ahenk yaratan liderliğin son boyutu merhamet ile liderler insanların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlar böylelikle duygularına göre hareket etmek için heves duyarlar. Merhamet, sempati ve empatiden farklıdır. Çünkü merhamet derin bir anlayış, endişe duyma; kendi ve başkalarının yararına o endişe üzerine harekete geçme isteğinin birleşimidir. Ayrıca, ahenk yaratan liderler çevresindeki kişilerin duygularını yönetmekte en etkili kişilerdir (Akyüz,2019; Goleman vd., 2020; Keleş ve Cömert,2023).

2.3. Resonant Liderliğin Özellikleri

Değişim, dönüşüm, yenilenme, inovasyon gibi kavramlar artık hayatımızın bir parçası haline gelmiştir Teknoloji ilerledikçe kurumlarda da yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmaktadır. Artık geleneksel yönetim anlayışı yerini yeni nesil liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır. Bu yeni nesil liderlik daha çok insan odaklı ve değişen iş dünyasına uyum sağlayan yaklaşımlardır. En önemli özellikleri şu şekildedir:

- Duygusal zekâ ve empati: Çalışanların duygusal durumlarına ve işle yaşam arasındaki dengeye önem verir.
- Akışta kalır: Fiziksel, zihinsel ve sosyal/duygusal yönlerini geliştirir.
- Çeviklik ve esneklik: Çalışanlara karşı esnektir ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlar.
- Proaktif: Gerçeği görerek gerekenleri anlar. Müdahale edemeyeceği durumlarda enerjisini harcamak yerine inisiyatif kullanmayı tercih eder. Enerjisi pozitif ve geliştiricidir.

- 21.yy düşünme becerilerine sahiptir. Bu beceriler şu şekilde sıralanabilir:
 - İlkel düşünme: Günün akışına göre hareket etmeyip, sonunu düşünerek işe başlar. İlke olarak derin ve temel gerçekleri tercih eder.
 - Analitik düşünme: Herhangi bir karmaşık ve zor bir problemle karşılaştığında, basitleştirerek süreci yönetir ve problem etkin ve hızlı bir şekilde çözülmüş olur.
 - Yaratıcı düşünme: Yeni süreç ve kavramların ortaya çıkmasına önayak olur. Yaratıcı düşünerek basit sorunlara karşı farklı bakış açısı geliştirir.
 - Gelecek okuryazarlığı: Geleceği tahmin eder ve çevresindekilerin de farkında olmasını sağlar, onları daha çok cesaretlendirerek yönlendirir ve motive olmalarını sağlar, ortaya koydukları amaçlarına ulaşınca ortak bir şekilde başarılarını kutlar.
 - Evrensel düşünme: Günümüzdeki bilgi çağında ihtiyaçların giderilmesine yönelik gerekli donanımlara sahiptir. Dünyada ve ülkesinde yaşanan hızlı çevresel değişimlere karşı yenilikçi düşünceye sahip olup, kurumunun olumlu yönde ilerlemesini sağlar.
 - Esnek ve seçenekli düşünme: Değişik durumlarda uyum sağlayabilme, bir düşünceden diğerine geçme becerisi veya farklı sorunlara birçok yönden bakabilme stratejisine sahiptir.
 - Etkili iletişim: Güven ve şeffaflığa önem veren, empati yapabilme becerisine sahiptir. Kendini iyi tanır, duygu ve düşüncelerini toplumsal uyum içinde anlatır, başkalarının varlığına ve fikirlerine saygı duymayı benimser.
- Teknoloji ve yenilikçilik: Yaşadığımız dijital çağın gerektirdiği yenilik ve bilgi sistem teknolojilerini her alanda uyumlu ve etkili bir şekilde kullanır. Kurumundaki paydaşların teknolojiyi öğrenmesi, kullanması ve bulundukları durumlara/ortamlara uyum sağlayabilmeleri için onları motive eder. Bunun için gerekli olan alt yapıyı sağlar, mesleki gelişim için eğitime öncülük eder (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009; Konca, 2024).

2.4. Rezonans Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Tan (2024) çalışmasında, bir organizasyonu yönetmede duygusal zekânın kullanımına odaklanan rezonans liderlik kavramını eleştirmektedir. Rezonans liderliğine dair yaygın anlayışların bireysel özelliklere aşırı vurgu yaptığı ve iletişimin sosyal süreçlerini ihmal ettiği savunulmaktadır. Bu makale, Çin klasiği Huainanzi'den (Huainan'ın Ustası) ilgili ilkelerden yararlanarak rezonans liderliğinin yeniden kavramsallaştırılmasını önermektedir. Antik Çin düşünürleri, rezonansı duygusal zekâyla ilişkilendirmek yerine, rezonansı senkronizasyon, iş birliği ve uyuma katkıda bulunan önceden var olan karşılıklı duyarlılık olarak yorumlamaktadırlar. Rezonanslı bir lider, karşılıklı duyarlılığı modelleyerek ve insanların Yol'a göre tepki vermeleri ve gelişmeleri için koşulları sürdürerek teşvik eder. Bu çalışma, duygusal olarak uyumlu bir lider veya yönetici tarafından rezonansın yaratılması ve geliştirilmesinden, liderler, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından bir organizasyondaki etkileşimli süreçler aracılığıyla rezonansın tanınması ve korunmasına odaklanan özgün bir rezonans liderlik formülasyonu sunmaktadır. Önerilen konsept, aynı zamanda işyerinde kurum ve ilişki perspektiflerinden temel unsurları entegre eden, ilişki odaklı liderlik stillerinin hibrit bir yönelimini de göstermektedir.

Hassan ve Quareshi (2019) yaptıkları çalışmada, bağlı ve tatmin olmuş çalışanların bir organizasyonun başarısına önemli ölçüde katkıda bulunduğu, ancak gerekli iş tatmini ve kurumsal bağlılık düzeyinin nasıl elde edilebileceği, onlarca yıldır araştırma topluluğunun ilgi odağı olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların ruh halleri ve duyguları sürekli değişime tabidir ve onları yönetmek ve kurumsal başarıya yönlendirmek her zaman bir zorluk olmuştur. Duygusal zekâyı kullanan rezonanslı liderlerin bu zorlukla başa çıktığı iddia edilmektedir. Ancak, bu iddiayı doğrulayacak literatür yetersizdir. Bu araştırma, rezonans liderliğin çalışanların tutumlarını nasıl etkilediğini ele almayı amaçlamaktadır. Sonuçlar, iyi bir model uyumuna işaret etmekte ve önerilen tüm hipotezleri desteklemektedir. Bu hipotezler, rezonanslı liderliğin çalışanların iş tatminini ve kurumsal bağlılığını artırdığını, iş tatmininin ise rezonanslı liderlik ve kurumsal bağlılık arasında kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Rezonanslı liderlik, kurumsal bağlılığın diğer tüm bileşenlerinden daha fazla devamlılık bağlılığını öngörür. Bu bulgu, kurumdan ayrılmanın yüksek maliyetinin olası rolünü incelemek için gelecekteki araştırmalara yön vermektedir.

Varghese ve Rao (2024) tarafından yazılan makale, rezonans liderliğinin yaratıcı performansa etki ettiği temel mekanizmayı inceleyen bir model ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma ayrıca, rezonans liderliği ile

yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi aracılık eden duygusal güvenin rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma, kesitsel bir araştırma tasarımı benimsemiş ve çeşitli Hint Bilgi Teknolojisi firmalarının 387 orta düzey yöneticisi arasında çevrimiçi anket yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, rezonans liderliğinin duygusal güven ve yaratıcı performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, sonuçlar duygusal güvenin rezonans liderliği ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları, yöneticilere ve uygulayıcılara, yaratıcı performansı teşvik edecek duygusal zeka, şefkat ve ortak vizyon gibi rezonanslı bir liderin erdemlerini teşvik etmek için rehberlik sunmaktadır. Bu çalışma, rezonanslı liderliğin yaratıcı performans üzerindeki etkisini ve sosyal değişim teorisi bağlamında duygusal güvenin aracılık etkisini ortaya koyarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır.

Bawafaa ve arkadaşları (2015) yaptığı araştırmaya göre, hemşirelik çalışma ortamlarının zorlu doğası, hemşirelerin sağlığı ve iş memnuniyeti ile kaliteli bakım sunumu konusunda uzun süredir devam eden ve giderek artan endişeleri işaret etmektedir. Özellikle sağlık hizmetleri ortamlarında, hemşire liderler bu olumsuz eğilimleri önlemek ve hemşirelerin iş memnuniyetini artırmak için destekleyici çalışma ortamları yaratmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin rezonans liderliğinin hemşirelerin yapısal güçlendirilmesi ve iş memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Kanada'nın dokuz eyaletinden 1216 kayıtlı hemşireden elde edilen verilerin kesitsel anket tasarımından elde edilen verilerin ikincil analizi yapılmıştır. Yapısal güçlendirme, rezonans liderliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi kısmen aracılık etmiştir. Rezonans liderliği ve yapısal güçlendirme, yaş, eğitim ve çalışma ortamı kontrol edildiğinde iş memnuniyetindeki varyansın toplam %36'sını açıklamıştır. Bulgular, rezonans liderlerin hemşirelikte daha yüksek iş memnuniyetine katkıda bulunan güçlendirici ortamlar yaratmada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, sağlık kuruluşlarındaki hemşire liderler arasında rezonans liderlik becerilerinin geliştirilmesine odaklanmak, iş memnuniyetini ve hemşirelerin işte kalmasını teşvik eden sağlıklı çalışma ortamlarının yaratılmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Fettahlioğlu (2022) tarafından yapılan çalışmada, otantik liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenirken, resonant liderliğin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderliğin örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkisinde resonant liderlik algısının pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5. Rezonant Liderliğin Etkinliğini Artıran Önemli Faktörler

Rezonant liderin, örgüt üyelerinin örgütsel amaçları benimsemesi ve çalışma ortamında pozitif bir iklimin oluşmasını sağlayan birçok faktörden yararlandığı düşünülmektedir. Bu faktörlerle izleyenlerinin daha fazla motive olmalarını, iyimser düşünerek gönüllü bir şekilde örgütlerine bağlı mesleki çalışmalarını devam ettirmelerini sağlar. Ayrıca rezonant lider bu faktörler sayesinde örgüt ortamında rezonans oluşturabilir ve örgüt için belirlenen vizyonun istenilen yönde ilerlemesini sağlayabilir (Taşkın 2020).

Rezonans liderin bu faktörlerden yararlanmaktaki amacı hedeflenen örgüt çıktılarının ötesinde sonuçlar elde edebilmek için örgüt üyelerinin istekli olarak katkısını artırmaktır. İş tatmini düzeyi, motive olma, örgütsel güç ve destek, örgütsel psikoloji, duygusal zekâ özellikleri ve öz farkındalık gibi birçok önemli faktör rezonant lider tarafından dikkate alınmalıdır. Rezonant liderin bu uygulamaları tüm paydaşların etkinliğini artıracaktır (Taşkın 2020).

3. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüzde ve gelecekte liderler, topluma yön vermeye devam edecektir. Bilgiye ulaşmak ve bilgiyi yaymak konusunda birçok değişim yaşanmakta, bu durum liderliği de etkilemektedir. Buna bağlı yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu değişimler ve sonuçları hem liderlik kavramını hem de yönetim felsefesini etkilemiş ve küresel anlamda yaşanan değişimler, örgütlerin uygun liderlik yaklaşımlarını benimsemesini gerektirmiştir. Sonuç olarak kuramsal ve örgütsel alanlardaki liderlik çalışmaları daha fazla önem kazanmış, örgütsel performansın artması için geleneksel liderlik yaklaşımları değil, yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Temel kaynağı duygusal zeka olan rezonans liderlik bu yeni yaklaşımlardan biridir. Rezonans liderlik izleyenlere ilham ve değer veren, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan, empati yapabilen, saygı kavramına önem veren, mesleki anlamda gelişme için yönlendiren bir yönetim yaklaşımıdır. Bu doğrultuda rezonans liderlik uygulamaları, çalışanlara pozitif yönde duygular aşılayarak beklenenden daha fazla başarı göstermeleri konusunda desteklemektedir (Akyüz, 2019; Nartgün ve Taşkın,2023).

Rezonant liderlik içerisinde farkındalık, umut ve merhameti barındırır. Bu üç özellik tüm liderlerde bulunması gereken özellikler olsa da rezonant liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran durum, liderlerin bu özellikleri duygusal zekâlarını kullanarak yapabilmesidir. Bu doğrultuda örgütlerin geleceğini şekillendirebilmek için duygusal zekâ düzeyi yüksek, çevresiyle uyumlu olan, güçlü yapısıyla güven veren ilişkiler kurabilen, açık görüşlü,

empati kurabilen, pozitif düşünceye sahip, kendinin ve izleyenlerinin duygu ve düşüncelerini kontrol edebilme gücüne sahip liderlere ihtiyacı vardır. Bu çalışmada yerli yazın açısından yeterince araştırılmamış ve kavramsal olarak istenilen düzeyde kabullenilmemiş bir olgu olan resonant liderlik kavramı teorik olarak irdelenmiştir (Akyüz, 2019).

Fakat araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yalnızca teorik olarak incelendiği için değerlendirmelerin daha fazla araştırma ile desteklenmesi önemli bir konudur. Bu nedenle yapılacak değerlendirmeler belli bir noktada kalmaktadır. Bir bütün olarak kavrama yönelik bakış açısını detaylandırabilmesi için, araştırmalar ile desteklenmesi uygundur. Böylece bu araştırmalarla örgütlere, topluma ve yöneticilere ipuçları sunulacaktır (Akyüz, 2019). Farklı bileşenler, farklı yöntemler ve araştırma modellerinin kullanıldığı araştırmalar bu kavramın daha iyi kavranması, güçlenmesi ve literatürdeki boşlukların doldurulması açısından önemlidir.

Kaynakça

- Akyürek, M. İ. (2020). *İnovasyon ve liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 15-24.
- Akyüz, M. (2019). Bilgi çağında yeni bir liderlik: Resonant (ahenk yaratan) liderlik. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1819-1834. <https://doi.org/10.26466/opus.580701>
- Ay, G. (2024). *Bilgi çağında değişim ve liderlik*. T. İmadoğlu Kalkan, Resonant (ahenk yaratan, uyumlu) liderlik ve değişim (s.141-160). Nobel yayınları.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. [info:eu-repo/semantics/openAccess](http://info.eu-repo/semantics/openAccess)
- Bawafaa, E., Wong, C. A. ve Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610-622. DOI:10.1177/1744987115603441
- Demir, S. (2020). *Resonant leadership in digital age: A qualitative research on senior managers In Turkey* [Yükseklisans tezi], Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Fettahloğlu, Ö. O. (2024). Otantik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde resonant liderliğin aracılık rolü. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 8(66), 2609-2619. Doi Number <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.67669>
- Goleman, D., Boyatzis, R., ve McKee, A. (2020). *Yeni liderler*. (15. Baskı). (E. Nayar ve O. Deniztekin, Çev.) Varlık Yayınları.
- Gökgöz, H. (2023). Psikolojik güçlendirme algısında resonant liderliğin etkisi: Havayolu çalışanları üzerine bir çalışma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 537-548. <https://doi.org/10.30692/sisad.1359410>
- Hassan, M. ve Qureshi, A. (2019). Resonant leadership at workplace: How emotional intelligence impacts employees' attitudes-a cross-sectional study. *Pakistan Business Review*, 21(2), 237-251.
- Kavukoğlu, T. E. (2024). *Hastanelerde Etkili Liderlik Türleri ve Hizmet Sunumuna Yansımaları*. Güncel Gelişmeler Işığında Sağlık Yönetimi-II, 1. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub466.c1975>
- Keleş, S. & Cömert, M. (2023). Turkish adaptation of the resonant leadership scale for principals: the validity and reliability study, *E-International Journal of Educational Research*, 14 (2), 17-30. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1205933>
- Konca, F. (2024). Yeni nesil liderlik kursu ders notları. Şehit Şükrü Şahin Rehberlik ve Araştırma Merkezi. RPD Hizmetleri Bölüm Başkanı.

- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-111.
- McKee, A. ve Massimilian, D. (2006). Resonant leadership: A new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, 27(5), 45-49. <https://doi.org/10.1108/02756660610692707>
- Sürücü, L. ve Yıkılmaz, İ. (2021). Resonant liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 739-753. <https://doi.org/10.19168/jyasar.830127>
- Tan, C. (2024). Beyond emotional intelligence: Are-conceptualisation of resonant leadership. *Philosophy of Management*, 23(4), 421-437. <https://doi.org/10.1007/s40926-024-00315-1>
- Taşkın, S. ve Nartgün, Ş. S. (2023). Rezonans liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(2), 422-445.
- Taşkın, S. (2022). *Öğretmenlerin rezonans liderlik ve rol fazlası davranışları üzerine örgütsel sinerjinin aracı rolü* [Yayınlanmamış doktora tezi], Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Varghese, J. J. ve Rao, M. K. (2025). Influence of resonant leadership on creative performance: The mediating role of affective trust. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442089. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442089>

Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar IV

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.