

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 sivilite 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 getirisi 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 aşılır ve iş yeri ruhu sağlanır (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.