T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

KÜRESEL LİDERLİK-DÖNÜŞÜM VE PARADİGMA GELİŞTİRME: RECEP TAYYİP ERDOĞAN MODELİ

Doktora Tezi

Mehmet DUMAN

200008793

İstanbul, 2022

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

KÜRESEL LİDERLİK-DÖNÜŞÜM VE PARADİGMA GELİŞTİRME: RECEP TAYYİP ERDOĞAN MODELİ

Doktora Tezi

Mehmet DUMAN

200008793

Danışman: Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU

İstanbul, 2022

TELİF HAKLARI

Bu doktora tezinin tüm hakları Mehmet Duman'a aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Metinden aynen yapılan alıntılar, "tırnak işaretine alma" veya girintili yazım biçimi kulanılmaksızın gösterilemez. Aynen yapılan alıntılarda kabul edilebilir yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler bunu ancak yazılı izin alarak gerçekleştirebilirler.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup Yüksek Öğreim Kurumu (YÖK) ve İstanbul Ticaret Üniversitesi (İTİCÜ) Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

19/09/2022

Mehmet DUMAN

TEŞEKKÜR

Bu uğraş ve zaman gerektiren ve yenilik üretme çabası içinde geçen bir süreç olan doktora eğitimi ve özellikle tez hazırlama dönemi içinde çok değerli hocalarım, çalışma arkadaşlarım ve aile fertlerimin desteğini hep yanımda hissederek bu engebeli yolu ve sancılı bir üretim sürecini daha kolay tamamlama olanağına sahip oldum.

İlk olarak, bütün süreç boyunca desteğini hep yanımda hissettiğim kıymetli hocam ve Tez Danışmanım Prof. Dr. Murat Kasımoğlu'na değerli önerileri, yönlendirmeleri ve katkıları için sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Aynı şekilde gerek ders döneminde gerekse tez izlemeleri esnasında kıymetli önerileri için Bölüm Başkanımız Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut'a; tez jürisinde yer alan ve önemli katkıları olan Prof. Dr. Adem Esen'e, Prof. Dr. Ömer Bolat'a ve Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol'a şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca tezin mülakat süreçlerinde ve transkriptlerinde aktif rol alarak katkıda bulunan Dr. Server Sevil Akyürek'e ve WALD Akademi Direktörü Hülya Alper'e, değerli katkıları için Dr. Nuriye Happani ile UCLG-MEWA ve WALD'da çalışan tüm mesai arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezin veri toplama aşamasında ricamı geri çevirmeyip, yüksek bir tevazu ile kabul eden tüm saygıdeğer mülakatçılara da bu bilimsel çalışmaya olan destekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı ifade ediyorum.

Gerek derslere devam döneminde gerekse tez yazım sürecinde onlarla daha az vakit geçirmek zorunda kaldığım çok kıymetli eşim Gülsüm Duman ile çocuklarım İç Mimar Filiz Duman Yıldırım'a, Av. Esra Nur Duman'a ve damadım Mühendis Mustafa Yıldırım'a da içtenlikle teşekkür ediyorum.

Ayrıca sevgi, şefkat ve merhamete en çok ihtiyaç duydukları dönemde onlarla çok az birlikte olmak zorunda kaldığımdan, sabır ve hoşgörülerinden dolayı çok değerli biricik torunlarım Selim Yıldırım, Ayşe Sevde Yıldırım ve Emir Esad Yıldırım'a da teşekkür ediyor, gözlerinden öpüyorum.

ÖZET

Gün geçtikçe daha da küreselleşen dünyada liderlik yapmak yerel ve global süreçlerin uyumlu bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Dünyada sürdürülebilir insan yaşamının temelleri de küresel bakış açısına sahip olmayı olmazsa olmaz hale getirmiştir. Türkiye'de geçmişte siyasi liderlik yapmış olan liderler konusunda araştırmalar mevcuttur. Ancak, halen liderlik yapmakta ve Türkiye Cumhuriyeti tarihinde liderlik süresi en uzun olan Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliği üzerine yapılan araştırmalarda, özellikle küresel liderlik nitelikleri bağlamında yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yarı-yapılandırılmış mülâkat soruları ile toplamda 34 mülakatçıya ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre Erdoğan'ın küresel liderlik ekseninde temel olarak proaktif bir dış politika sergileyerek Türkiye'de emperyalizm ve batılılaşmaya karşı bağımsız bir siyaset geliştirmesi söz konusudur. Ayrıca dünya barışına hizmet eden çalışmalar yapmış olması, Türkiye'nin, Türki Cumhuriyetler'in her birinde ve İslam ülkelerinde desteğini sağlayan birleştirici yaklaşımlar sergilemesi, dünya liderleri içinde saygınlık kazanmış olması ile Türkiye dışındaki halkların da kendisine yakınlık duyması ile liderliğe bakışta yeni bir kategori ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tutum ve niteliklerinin; hitabet, karizmatik olma, çalışkanlık, işlerin takipçisi olma, risk alabilme, cesaret ve samimiyet gibi kişisel özellikleri ile de uyum içinde olduğu keşfedilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar daha önceki araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, küresel liderlik, değer odaklı liderlik, Recep Tayyip Erdoğan, samimiyet.

ABSTRACT

Leading in a world that is becoming more and more global day by day requires a harmonious evaluation of local and global processes. The foundations of sustainable human life in the world have made it indispensable to have a global perspective. There are studies on leaders who have held political leadership in the past in Türkiye. However, new studies are needed especially in the context of global leadership qualities in the pieces of research on the leadership of Recep Tayyip Erdoğan, who still leads and has the longest leadership period in the history of the Republic of Türkiye. For this reason, a total of 34 interviewees were reached with semi-structured interview questions. The results of the research revealed that Erdoğan developed an independent policy against imperialism and westernization in Türkiye, by displaying a proactive foreign policy in the axis of global leadership. In addition, a new category in viewing ledership has emerded as a resultof his efforts serving world peace, exhibiting unifying approaches that provide Türkiye's support in each of the Turkic republics and Islamic countries, gaining prestige among world leaders, and sympathy for people outside of Türkiye have emerged. It has been discovered that these leadership attitudes and qualities are in harmony with personal characteristics such as; rhetoric, charisma, hardworking, risk-taking, and courage. Emergent results support the results of previous studies in the literature.

Keywords: Leadership, global leadership, value-oriented leadership, Recep Tayyip Erdoğan, sincerity.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **ix**

GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM: LİDERLİK ARAŞTIRMALARINDA KAVRAMSAL ÇERÇEVELERİN ÇOK YÖNLÜ ANALİZİ **3**

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı 3

1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi 6

1.2.1. Büyük Adamlar Teorisi 6

1.2.2. Geleneksel Liderlik Teorileri 6

1.2.3. Özellikler Yaklaşımı 7

1.2.4. Davranışsal Yaklaşımlar 8

1.2.5. Durumsallık Yaklaşımları 15

1.3. Modern Liderlik Kuramları 16

1.3.1. Karizmatik Liderlik 17

1.3.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik 22

1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) Liderlik 22

1.3.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 24

1.3.5. Stratejik Liderlik 38

1.3.6. Vizyoner Liderlik 42

1.3.7. Hizmetkâr Liderlik 44

1.4. Güç ve Otoritenin Liderlikle Olan İlişkisi 50

1.4.1. Güç ve Otorite Kavramı 50

1.4.2. Otoritenin Çeşitleri 51

1.4.2.1. Geleneksel Otorite 51

1.4.2.2. Yasal-Ussal Otorite 51

1.4.2.3. Karizmatik Otorite 51

1.4.3. Liderin Güç Kaynakları 52

1.4.4. Dönüşümcü Liderin (DL) Güç kaynakları 53

II. BÖLÜM: KÜRESEL LİDERLİK-DÖNÜŞÜM VE PARADİGMA GELİŞTİRMEDE LİDERLİĞİN ROLÜ 58
2.1. Küresel Liderlik Sürecinin Kavramsal Çerçevesi 58
2.1.1. Küresel Liderliğin Temel Yetkinlikleri 61
2.2. Karizmatik Liderlik ve Paradigma Geliştirme 63
2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Paradigma Geliştirme 69
2.3.1. Dönüşümcü Liderlikte Etik Kriterler 73
2.3.2. Dönüşümcü Liderlik Paradigma Örnekleri 75
2.4. Stratejik Liderlik ve Paradigma Geliştirme 78
2.4.1. Stratejik Liderliğin İşlevleri 78
2.4.2. Tepe Yönetimi Takımları (TYT): 81
2.4.3. Stratejik Liderlik Dinamikleri 85
2.4.4. Stratejik Liderlik Paradigma Geliştirme Örnekleri 89
2.5. Hizmetkâr Liderlik ve Paradigma Geliştirme 90
2.5.1. Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli 92
2.5.2. Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli 94
2.5.3. Page & Wong Hizmetkâr Liderlik Modeli 95
2.5.4. Hizmetkâr Liderlik Paradigma Örnekleri 100
III. BÖLÜM: KÜRESEL LİDERLİK-DÖNÜŞÜM VE PARADİGMA GELİŞTİRME: RECEP TAYYİP ERDOĞAN MODELİ 102
3.1. Liderlik Kuramları ve Lider Özellikleri Temelinde Değerlendirme 102
3.1.1. Mohandas Karamçand Gandhi (1869-1948) 102
3.1.2. Haydar Aliyev (1923-2003) 107
3.1.3. Rauf Raif Denktaş (1924-2012) 111
3.1.4. Aliya İzzetbegoviç (1925-2003) 115
3.1.5. George Walker Bush (1946-….) 120
3.1.6. Vladimir Putin (1952- ….) 128
3.1.7. Barack Hussein Obama (1961-….) 139
3.2. Küresel Liderlik-Dönüşüm ve Paradigma Geliştirme: Recep Tayyip Erdoğan Modeli 145
3.2.1. Metodoloji 145
3.2.1.1. Mülâkat soruları 146
3.2.1.2. Mülâkat Süreci ve Örneklem 146
3.2.1.3. Analiz Stratejisi 148
3.2.2. Bulgular 149
3.2.2.1. Recep Tayyip Erdoğan (1954-….) 162

3.2.3. Tartışma 164
3.2.3.1. Teorik ve Pratik Katkı 169
3.2.3.2. Kısıtlar ve Gelecek Araştırma Önerileri 169
3.2.4. Sonuç ve Değerlendirme 170

EKLER 173
EK-1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları 173
EK-2. Liderlik Özellikleri ve Liderlik Kuramları Matrisi 174

KAYNAKÇA 175
ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. 1. Liderlik Kuramlarının Evrimsel Aşamaları 49
Tablo 2. 1. Conger'e (1989) Göre Karizmatik Liderliğin Aşamaları 67
Tablo 2. 2. Karizmatik Liderin Karşılaştırmalı Davranış Özellikleri 68
Tablo 2. 3. Dönüşümsel Liderliğin Kategorileri 73
Tablo 2. 4. Stratejik Liderliğin İşlevleri 79
Tablo 2. 5. Henry Mintzberg'in Tepe Yöneticisi Rol Boyutları 84
Tablo 2. 6. Liderlik Gerektiren Uyum Sağlayıcı Çalışmalar 88
Tablo 2. 7. Hizmetkâr Liderlik Tanımları 91
Tablo 2. 8. Hizmetkâr Lider İçin Vurgulanan Özellikler 99
Tablo 3. 1. Mohandas Karamçand Gandhi (1869-1948) 106
Tablo 3. 2. Haydar Aliyev'in Liderlik Özellikleri (1923-2003) 110
Tablo 3. 3. Rauf Raif Denktaş'ın Lider Özellikleri (1924-2012) 114
Tablo 3. 4. Aliya İzzetbegoviç'in Liderlik Özellikleri (1925-2003) 119
Tablo 3. 5. George W. Bush'un Liderlik Özellikleri (1946-….) 127
Tablo 3. 6. Vladimir Putin'in Liderlik Özellikleri (1952-….) 138
Tablo 3. 7. Barack Hussein Obama'nın Liderlik Özellikleri 143
Tablo 3. 8. Mülakatçıların Demografik Özellikleri 147
Tablo 3. 9. Mülakatçıların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı 148
Tablo 3. 10. Mülakat Bulguları 150
Tablo 3. 11. Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Özellikleri (1954-….) 163
Tablo Ek-2 Liderlik Kuramları ve Lider Özellikleri Matrisi……..……..……..……...171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. 1. Liderlik Kuramlarının Evrimsel Ağacı 48
Şekil 2. 1. Liderliğin Küresel Rolleri 59
Şekil 2.2. Bird & Osland'ın Küresel Liderlik Piramidi 63
Şekil 2. 3. Dönüşümcü Liderlik Boyutları 70
Şekil 2. 4. TYT'na İlişkin Model 82
Şekil 2. 5. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 93
Şekil 2. 6. Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli 95
Şekil 2. 7. Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 96
Şekil 3. 1. Liderlerin Kodlarının Hücresel Şeması 144
Şekil 3. 2. Recep Tayyip Erdoğan'ın Kişisel Liderlik Özellikleri 157
Şekil 3. 3. Recep Tayyip Erdoğan'ın Değer Odaklı Liderlik Özellikleri 158
Şekil 3. 4. Recep Tayyip Erdoğan'ın Fark Yaratan Liderlik Özellikleri 159
Şekil 3. 5. Recep Tayyip Erdoğan'ın Küresel Liderlik Özellikleri 160
Şekil 3. 6. Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Özellikleri Kodlarının Hücresel Şeması 161

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AOL	:American On-line (Amerikan Uzaktan Erişim)
CEO	:Chief Executive Officer (İcra Kurulu Yöneticisi)
C-K Ölçeği	:Conger ve Kanungo Ölçeği
COVID-19	:Corona Virus Disease- 2019 (Koronavirüs Hastalığı-2019)
C-Suite	:C-level pozitions (Bir şirketteki üst düzey yönetici ünvanları)
DL	:Dönüşümcü Liderlik
FETÖ	:Fethullahçı Terör Örgütü
IBM	:International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
ION	:International Organizations Network (Uluslararası Teşkilatlar Ağı)
IQ	:Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)
İTİCÜ	: İstanbul Ticaret Üniversitesi
KGB	:Komitet Gosudarstvennoy Bezopasnosti (Devlet Güvenlik Komitesi-İstihbarat Servisi)
LBDQ	:Leadership Behavior Description Questionnaire (Lider Davranışı Tanımlama Anketi)
LPC	:Least Preferred Coworker Scale (En az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği)
M	Mülakat yapılan kişi
MLQ	:Meaning in Life Questionnaire (Yaşamın Anlamı Ölçeği)
MLQ 5X- SHORT	:Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Anketi).
NASA	:National Aeronautics and Space Administration (Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi)
NATO	:North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Anlaşması Teşkilatı)
SDA	:Stranka Demokratske Akcije (Demokratik Eylem Partisi)
SMS	:Short Message Service (Kısa Mesaj Servisi)
SSCB	:Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TYT	:Tepe Yönetimi Takımı
YK	:Yönetim Kurulu
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrası başlayan ekonomik yarış 20. yüzyılın sonlarına doğru ivme kazanmıştır. 21. yüzyıla damgasını vuran "değişim" ve "dönüşüm", ülkelerin ve işletmelerin yönetiminde yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Değişimlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceği, değişime nasıl liderlik edileceği ve hangi süreçlere öncelik verileceği en çok tartışılan konular arasındadır. Günümüzde toplumlar teknoloji, küreselleşme, değerler ve kısıtlı kaynaklar bağlamında derin bir değişim sürecinden geçmektedir. Heraklitos'un "Her şey akışkan haldedir ve hiçbir şey durağan değildir." deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilmektedir. Günümüzde ülke yönetimlerinin ya da örgütlerin değişim, dönüşüm ve yoğun rekabet gibi faktörlere karşı duyarsız kalması veya çözüm üretmemesi mümkün değildir.

John P. Kotter; birçok liderin ve yöneticinin, dönüşümünün bir olay değil aslında bir süreç olduğunu fark etmediğini savunmaktadır. Dönüşümün ve değişiminin birbiri üzerine inşa edilen aşamalardan geçerek yıllar içerisinde birbirini tamamlayan bir bütün olduğunu belirtmiştir. Değişime yön vermek ve yönetebilmek her liderin başlıca görevleri arasındadır. İnsan doğası gereği değişimlere açık olmasına rağmen değişim, birçok insan tarafından şiddetle karşı çıkılan süreçtir. Küreselleşme, hızla gelişen teknoloji, toplumların yapısındaki değişiklikler ve artan beklentiler yönetim biçimlerini de etkilemiştir. Şöyle ki, teknolojinin zaman ve mekân farklılıklarını ortadan kaldırması birey ve organizasyonların yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiştir. Dünyada yaşanan değişim, olgu ve sorunlarda değişikliğe neden olmuştur. Sorunları algılamak, yönetmek ve çözebilmek de yönetim ve liderlik tarzlarında da ciddi değişiklikleri gerektirmektedir.

Son yüz yılın en önemli araştırma konusu olan liderlik alanında bilim adamları halihazırda bir fikir birliği sağlayamamışlardır. İnsanlar İlk Çağ'dan bu yana topluluklar halinde yaşamlarını sürdürmüşler ve her zaman bu toplukları yönetecek bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Liderler tarih boyunca toplumların oluşumunda ve gelişiminde önemli roller üstlenmişlerdir. Liderlerin özellikleri ve tarzları toplumların içerisinde bulundukları döneme ve durumlara göre değişkenlik göstermektedir. Yerel olarak başlayan bir lider bölgesel ve küresel liderliğe doğru ilerleyebilmektedir.

Liderlik ve yönetim düşüncesine bakış; zamanla gelişim göstermiş, bu doğrultuda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde çok sayıda liderlik teorisi, liderlik modeli ve liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Tüm bu gelişmeler ışığında gerçekleştirilmiş olan bu araştırmada; Türkiye Cumhuriyeti'nin son yirmi yıllına damgasına vuran, dünyada adından söz ettirmeyi başaran Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti) lideri Recep Tayyip Erdoğan'ın küresel liderlik yolundaki dönüşümcü liderliği incelenmiştir. Lideri lider yapan başat faktörler ulusal ve uluslararası arenadaki konjonktürel gelişmelerdir. Çeyrek asır boyunca bir dizi zorluğun üstesinden gelen Erdoğan, siyasi ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir dönemde göreve başlamış, seçmenin sarsılmaz desteğine dayalı istikrarlı bir hükümet kurarak bu krizlerin üstesinden gelmeyi başarmıştır. Erdoğan, Türkiye'nin kimliğini tarihsel kökleriyle ilişkilendirerek, Türkiye'nin uluslararası arenada söz sahibi bir güç olarak ortaya çıkmasında kilit rol oynamıştır.

Bu çalışmanın ana amacı ise; Erdoğan'ın dönüşümcü-küresel liderlik yönünü sahip olduğu liderlik özellikleri ve liderlik kuramları çerçevesinde açıklamaktır. Bu kapsamda araştırma süresi boyunca Erdoğan'ın yakın çevresi ve çalışma arkadaşlarında oluşan 34 farklı kişi ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanarak görüşmeler yapılmış N-Vivo 12 Analiz Programı kullanılarak ampirik veriler analiz edilmiştir. Mülakat gerçekleştirilen kişiler siyasetçiler/bürokratlar, sivil toplum kuruluşu temsilcileri, akademisyenler, iş dünyası temsilcileri ve iletişimcilerden (gazateci, yazar) oluşmuştur. Gerçekleştirilen bu mülakatlar neticesinde hazırlanan matrisler ile Erdoğan'ın dönüşümcü lider özelliklerini taşıdığı ortaya çıkartılmıştır. Erdoğan doğuştan gelen liderlik özelliklerini; gençlik yıllarından itibaren siyasi çalışmalarla pekiştirmesiyle, küresel liderlik yolunda ilerlemeye devam etmektedir. Bu araştırma; "*Dünya beşten büyüktür*" politik doktrini ile küresel barışa, huzura ve istikrara her geçen gün katkı sağlayan Recep Tayyip Erdoğan'ın, liderlik özelliklerinin gelecekteki liderlik modellerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çerçevede araştırmanın birinci bölümünde liderlik araştırmalarının kavramsal çerçevesi çok yönlü olarak ele alınmıştır. İkinci bölümünde küresel liderlik-dönüşüm ve paradigma geliştirmede liderliğin rolü üzerine araştırmalar yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise küresel liderlik-dönüşüm ve paradigma geliştirme: Recep Tayyip Erdoğan Modeli incelenmiştir.

I. BÖLÜM: LİDERLİK ARAŞTIRMALARINDA KAVRAMSAL ÇERÇEVELERİN ÇOK YÖNLÜ ANALİZİ

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

Birlikte yaşamak tarihin ilk çağlarından itibaren bireyin vazgeçilmez bir özelliğidir. Bireyler sosyal bir varlıktır, toplum ve örgütler içinde yaşamak onlara güven duygusu verir. Bu sebeple bireyler yaşamları boyunca birçok grup ve topluluğun üyesi olurlar. Birlikte yaşama iradesi sonucu ortaya çıkan grup ve toplumlar ise yönetim ve anlaşmazlıkların çözümü için lidere ihtiyaç duymuştur. Bu liderler bazen kişisel özellikleri bazen de sergiledikleri hareket tarzları ile toplumlara öncülük ederek onların duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemişlerdir.

Sosyal bilimlerin ortak araştırma konularından olmasına ve üzerinde yüzlerce çalışma yapılmasına rağmen liderliğin ne ifade ettiği ile ilgili sosyal bilimciler arasında tam olarak ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Liderlik, farklı perspektiften yaklaşıldığı ve bakıldığı zaman farklı şekillerde incelenebilen ve ifade edilebilen bir kavramdır. Nasıl ki bir nesnenin, farklı bakış açılarıyla bakıldığı zaman, farklı özellikleri görülüyorsa, liderlik kavramının da farklı açılardan bakıldığı zaman, farklı şekillerinin analiz edilmesi ve ifade edilmesi oldukça doğaldır.

Liderlik üzerine oldukça fazla çalışma yapılması ve tanımı hakkında fikir birliği sağlanamaması, liderliğin çok boyutlu olması ve zenginliği hususunda da fikir sunmaktadır. Liderlik kavramı, yönetim literatüründe ve sosyal bilimler alanında gizemli yapısını koruyan, üzerinde çokça çalışılan konuların başında yer almaktadır. Lider ve liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar, incelemeler ve benzer araştırmaların kapsamlı ve çok olması, konuya atfedilen önemin ve değerin somut göstergeleridir.

Ayrıca birçok araştırmacı tarafından ortaya konulan liderlik kavramı için ortak bir tanımlama yapılamamış olmasının nedenleri vardır. İçinde bulunulan küresel ortamın etkisiyle, örgütlerin sürekli değişim göstermesi ve bununla ilişkili olarak da liderlerden beklenen davranışların ve işlevselliğin değişmesi ve liderlik kavramının lider, takipçileri ve durumsal koşulları kapsayan karmaşık bir yapıda olması durumları ile ilgili olabileceğini söylemek mümkündür (Howieson, 2019, s. 35-36).

Liderlik kavramını tanımlamaya çalışanlar kadar, liderlik tanımının olduğu da görülmektedir. Bu alanda araştırmalarda bulunan birçok yazar çoğunlukla kendi kişisel bakış açıları ve ilgilerini diğerlerine göre daha fazla çeken özelliklere göre liderlik kavramını tanımlamaya çalışmaktadır. Bu durumdan dolayı ortaya çıkan farklılıklar ise liderlik ile ilgili çok fazla sayıda tanımın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan tanımlardan bazılarının liderlerin karakteristik özelliklerine, bazılarının sergiledikleri davranışlara ve diğer bazılarının ise durumsal koşul çıktılarına ve elde edilen sonuçlara yöneldiği görülmektedir.

Etimolojik açıdan incelendiğinde, liderlik etmek, lider ve liderlik kelimelerinin Anglo-Saxon kökü, yol veya yön anlamına gelen "lead" kelimesidir. Anglo- Saxsonlar, liderlik kelimesinin anlamını, insanların bir yolda veya bir yöne yaptığı seyahatler, lider kelimesinin anlamını ise yolu gösteren kişi şeklinde kullanmışlardır. Lider kelimesi İskandinavca "leadar", Almanca "leither", Flemenkce "leider" şeklinde yazılmaktadır. Bu yazılışlar İngilizcedeki yazılış ile benzerlik göstermektedir. Lider kelimesi Yunan dilinde "hegemon", Romalılarda ise "dux" kelimesi ile karşılık bulmaktadır. Aynı şekilde bu kelimeler de bir yol veya bir yönde ilerlemek anlamında kullanılmaktadır. Türkçe'de ise liderlik kavramına karşılık; önderlik, kelimeleri önerilmiş olmasına rağmen, literatürde liderlik kelimesi yaygın şekilde benimsenmekte ve kullanılmaktadır (Howieson, 2019, s. 37-39).

Lider sosyal bir grup içinde yer almaktadır ve liderlik, liderin diğer grup üyeleriyle olan karşılıklı etkileşimleri, statü ve rol ilişkileriyle ortaya çıkmaktadır. Liderliğin temel özelliği sosyal etkidir. Lider, harekete geçirme, düzeni sağlama, karar verme, anlaşmazlıkları çözümleme, teşvik etme ve örnek olma özellikleriyle, grup inanç ve davranışları için en yüksek etkiye sahiptir (Taylor vd., 2007, s. 335). Araştırmacılar, liderlik tanımlarını daha çok kişisel bakış açılarına ve önem verdikleri kavramlara göre şekillendirmişlerdir. Liderlik araştırmalarının yoğunlaşmasıyla birlikte birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tanımlarından bir kısmını, tarihsel çerçeve içerisinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Yönetim alanında bu konuda daha önce yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, liderliğin insanları harekete geçirme ile ilgili bir süreçten oluştuğu, liderin ise bu sürecin başlamasını sağlayacak güce ve otorite yetkisine sahip olan kişi anlamına geldiğini söylemek mümkündür.

Liderlik ile ilgili tanımların ortak unsurları; lider, takipçileri, ortak amaç ve süreçten oluşmaktadır. Liderlik süreci; Liderlik = f (Lider, Takipçileri, Koşul ve Ortam) fonksiyonuyla tanımlanmakta ve bu ortak unsurların bir araya getirdiği bir bütün şeklinde değerlendirilmektedir. Kısacası, liderlik, lider, takipçileri ve ortam arasındaki ilişkilerden meydana gelen oldukça karmaşık ve geniş kapsamlı bir süreçtir. Yapılan tüm bu liderlik tanımlarından ortaya çıkarılan ve tüm tanımlarda ortak olduğu belirtilen dört temel unsuru bulunmaktadır.

- Gruptaki bireylerin bir arada hareket etmesine sebep olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçların oluşturduğu, yapılması gereken görevlerin özelliklerini belirten amaç unsuru,
- Grubun bir araya getirdiği tüm unsurları etkileyebilen ve bireysel özellikleri ile ön plana çıkan lider unsuru,
- Liderin gerçekleştirdiği etkiyi kabul eden kişilerin oluşturduğu, eylemleri, ihtiyaçları ve diğer bireysel özellikleri ile ön plana çıkan takipçiler unsuru,
- Takipçilerin yeterliliği, ilişkilerin seviyesi, hedeflerin gerçekleşme oranı, güdülenme ve motive olma seviyesi gibi etkenleri kapsayan, toplumsal, ekonomik ve siyasi şekillerde oluşabilen ortam unsuru (Allen, 1974, s. 31-33).

Literatürde yapılan farklı liderlik tanımlamalarından yola çıkılarak; liderliğin, grup sürecinin odağı, kişilik, itaati sağlama, etkileme sanatı, davranış, ikna şekli, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmada araç, karşılıklı etkileşim, farklılaşmış rol, yapının oluşumu ve faaliyetler bütünü olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Bass, 1985). Ayrıca, yapılan tanımların haricinde, farklı liderlik çeşitleri, birbirinden farklı tanımlamaların oluşmasına neden olmuştur. Toplumsal bir problemin çözüm bulması için, toplumsal etkileşim yapısını oluşturma isteği, girişilmiş liderlik davranışı anlamına gelmektedir. Etkileşim yapısını oluşturan ve devam ettiren faaliyetler, başarılı liderlik davranışının meydana gelmesini sağlamaktadır. Toplumsal problemin çözüm bulmasına yönelik liderin katkı sağladığı davranışların tamamı ise etkili liderliğe örnek teşkil etmektedir.

Lider, örgüt ve çalışanları üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahiptir. Lider; örgütün bütün faaliyetlerinde örgüte ve çalışanlara yol gösterici ve rehber olup her durumda örgütün temsilcisi ve yüzüdür, örgütsel değişim ve gelişimin anahtarı ve sigortasıdır. Aynı zamanda, örgütün ve çalışanların başarısı için durmadan çalışan kişidir. Liderlik üzerine

yapılan ilk çalışmalar yirminci yüzyılın başlarında başlamıştır. İlk yapılan çalışmalar genellikle askeri alanda ve grubun bireyleri etkileme düzeyleri üzerine iken özellikle 1930'lu yıllardan itibaren araştırma alanı bireyin grup üzerindeki etkisine kaymıştır. Özellikle Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yürütülen liderlik çalışmaları kavramın anlaşılması kapsamında önemli faydalar sağlamıştır. Daha sonraki çalışmalar ise Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmaları destekler niteliktedir.

Liderlik ile ilgili çalışmalar daha çok siyaset bilimi, sosyoloji ve sosyal psikolojinin ilgi alanında olmakla beraber, işgören-yönetici ve ast-üst ilişkilerinin var olduğu her alanda ve tüm grup süreçlerinde gözlenebilmesi ve işletmelerin etkin bir tarzda yönetilmesindeki önemi sebebiyle, örgüt çalışmalarında da odaklanılan bir konu olmuştur. Örgütsel yaşamın farklı alanlarıyla (yönetim, örgütsel davranış, insan kaynakları vb.) ilgili çalışmalar gerçekleştiren pek çok kişi liderlikle ilgili çalışmalar yürütmektedir (Harvard Business School Online, 2017).

1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde liderlik kavramının tarihsel olarak gelişim süreci üzerinde durulmaktadır. Büyük Adamlar Kuramı ile başlayan bu sürecin günümüze kadar nasıl bir evrim gösterdiği çeşitli kuramlar temelinde ilgili yazına dayalı olarak tartışılmaktadır.

1.2.1. Büyük Adamlar Teorisi

Liderlik bilimsel anlamda tartışılmaya Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" teorisi ile başlanmıştır. Bu dönemde liderlikle ilgili mitler ön plandadır. Bu mitler liderliğin kavramsal yapısının anlaşılmasında oldukça önemlidir. Mitlerin ortak özelliklerine bakıldığında liderlerin sahip oldukları özellikler odaklı oldukları görülmektedir. 1950'li yıllardan önce özellikle Sanayi Devrimi sürecinde hâkim olan bu görüşte büyük liderlerin doğuştan liderlik yetenek ve özelliklerini taşıdıklarına inanılmaktadır. Klasik okulu savunanlar, bu yeteneklerin tanrısal bir vergi olduğunu ve geliştirilemeyeceğini düşünmekteydiler. Ancak bu kuramın zaman içinde yetersiz kaldığı görülmüş ve eleştirilmeye başlanmıştır.

1.2.2. Geleneksel Liderlik Teorileri

Klasik liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan bu sınıflama 19. yüzyılın başından itibaren ortaya atılan araştırma ve teorileri kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar döneme ve temaya göre "özellikler yaklaşımı", "davranışsal yaklaşım" ve "durumsallık

yaklaşımları" olarak sınıflandırılmıştır. Yaklaşımlar tek başlarına liderlik kavramını açıklamakta yeterli olamamışlardır, ancak birbirlerini tamamlar niteliğe sahiptirler (Jogulu & Wood, 2006, s. 237).

1.2.3. Özellikler Yaklaşımı

Büyük adam teorisi, liderlerin doğuştan gelen, açıklanamayan liderlik becerileriyle doğdukları ve diğer insanların onları kahraman olarak görmelerine neden olduğu fikrini desteklemektedir. Liderlerin haklı olduğu ve liderliğin, kendi doğruluklarının otoritesine dayandığı görüşünü savunmaktadır. Liderler, diğerlerinin sahip olmadığı benzersiz nitelikleri nedeniyle takipçileri tarafından yüceltilirler. Sonuç olarak, takipçiler liderlerinin yargılarından şüphe duymazlar. Özellik teorileri, büyük insan teorilerine dayanır. Liderlik anlayışına yönelik sürekli yaklaşım, liderliği organizasyonun etkililiğinin ve performansının özü olarak algılamaktadır. Büyük adam teorileri gibi, özellik perspektifi de büyük liderlerin onları diğer insanlardan farklı kılan ayırt edici özelliklerle doğduğunu varsaymaktadır. Sashkin'e göre Ralph Stogdill (1959) gibi araştırmacılar, büyük liderlerin sırrını araştırırken, büyük liderlerin doğduğu varsayımına dayanarak liderlikle ilgili birçok araştırma raporunu gözden geçirmişlerdir.

Ralph Stogdill'in liderlerin ortalama insanlardan biraz daha zeki, dışa dönük, yaratıcı, iddialı, sorumlu, daha uzun ve daha ağır olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle Ralph Stogdill, özelliklerin etkisi duruma göre farklılık gösterdiğinden, bir kişinin bir özellik kombinasyonu nedeniyle lider olamayacağı sonucuna varmıştır. Bu nedenle, lider olarak bir bireye büyüklük atfetmeden önce durumun özellikleri dikkate alınmalıdır.

Ralph Stogdill ve diğer araştırmacılar, bazı özelliklere sahip olmanın liderlik etkinliğine katkıda bulunabileceği sonucuna varmışlardır. Bu görüş, liderlerin doğduğu ve sonradan lider olunmadığı şeklindeki orijinal özellik varsayımından farklılık göstermektedir. Liderlik etkinliğini garanti eden herhangi bir özellik listesi olmamasına rağmen hem özelliklerin hem de durumun etkisini kabul ettiği için liderlik başarısına katkıda bulunmak adına yakın zamanda bir dizi özellik tanımı yapılmıştır. Hoy ve Miskel, hâlihazırda etkili liderlikle ilişkilendirilen kendine güven, stres toleransı, duygusal olgunluk ve bütünlük gibi bazı özellikleri tanımlamaktadırlar (King, 1990, s. 43).

1.2.4. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik çalışmalarının sonuçları bu alanda yetersiz kalmaktadır. Diğer özelliklerin yanı sıra bazı özelliklerin ölçülmesi her zaman için zordur. Örneğin, dürüstlük, doğruluk, sadakat veya çalışkanlık gibi özellikleri nasıl ölçebiliriz? Liderlik çalışmalarında başka bir yaklaşım bulunmalıydı. Douglas McGregor'un 1960 yılında klasik kitabı "The Human Side of Enterprise"ın yayınlanmasından sonra dikkatler, "davranış teorilerine" kaymıştır. McGregor çalışmaları; insanları yönetmenin "en son noktasında" kabul edilen bir öğretmen, araştırmacı ve danışman niteliğindedir. Çıktı ve performansın yanı sıra insan ilişkilerine odaklanmayı vurgulayan tüm davranış teorilerini etkilemiştir.

Davranışsal liderlik perspektifi, özellikli liderlik perspektifleri gibi, liderliğin örgütsel performans için merkezi olduğunu varsaymaktadır. Bununla birlikte, odak noktası liderin kişisel özellikleri/özelliklerinden ziyade liderin davranışlarıdır. Hersey ve Blanchard bu yaklaşımın Michigan Üniversitesi'nde başlatıldığını açıklamışlardır. Çalışan merkezli veya çok düşünceli bir lider, astlarının duygularına karşı hassastır ve işleri onlar için hoş hale getirmeye çalışır. Bunun aksine, üretim merkezli lider veya başlangıç yapısındaki bir lider, görevin tamamlanmasını vurgular (King, 1990, s. 46).

Bu araştırmalarda liderlerin ne tür özelliklere sahip olduğuna değil, neler yaptıklarına odaklanılmıştır. Liderliği anlamak için etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını karşılaştıran bir dizi araştırma yapılmıştır. Davranış teorileriyle ilgili bu çalışmaların bazıları; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Iowa Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımıdır.

1) Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945'te başlayan ve 1950'lere kadar devam eden Ohio State Üniversitesi, liderlik davranışlarının araştırılmasında bir dönüm noktası olmuştur. Başarılı liderliğin, basit bir şekilde örnek olay incelemelerine bakmak için, Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları liderliği araştırmak adına nicel bir yaklaşım benimsemiştir. Ancak bu çalışma, teori geliştirmediği için eleştirilmiş fakat liderliğe çok boyutlu bir yaklaşım getirmede oldukça da başarılı bulunmuştur. Bu çalışmaların merkezinde liderlik davranışının iki boyutu ele alınmıştır. Bu iki boyutu, değerlendirme ve başlatma yapısı olarak ele alabiliriz. Değerlendirme; lider-ast ilişkilerine ve arkadaşlığa atıfta bulunan düşüncedir.

Başlatma yapısı; görevlerin ana hatlarını belirleyen başlatıcı yapıdır. Hedefleri geliştirmek ve beklentileri belirleyen yapıdır. Bu iki faktör, birçok bağlamı ve itici tavrı içeren çok sayıda çalışmada bulunmuştur. Araştırmacılar, çalışmaların yalnızca liderlerin liderlik işlevlerini nasıl yerine getirdiğini gösterdiğine dikkatle odaklanmışlardır. Basit bir ifadeyle Ohio faktörleri; bireysel ihtiyaçların, ilişkilerin, düşüncelerin bir hedef veya göreve ilişkin yönelimlerin tanınmasıdır. Bu iki boyut birbirinden farklıdır ve ayrılıklar içermektedir. Ohio çalışmaları kesinlikle, liderliği inceleme özelliğini taşımaktadır aynı zamanda da liderliği değerlendirmede insan boyutlarının ve görevlerinin önemini ilk vurgulayanlar arasındadır. Bu iki boyutlu yaklaşım, insan ilişkilerine odaklanma ile dönemin, ünlü olan bilimsel yönetim hareketinin, titiz yönelimi arasındaki boşluğu da daraltmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda Ohio State Üniversitesi araştırmacıları bir dizi liderlik çalışması yürütmüştür. Bu çalışmalar; liderlerin bireyleri istenen hedeflere ulaşmaya yönlendirme sürecini etkileyen davranışlara odaklandığını da göstermektedir.

Araştırmacılar, liderlik davranışlarının çok sayıda boyutunu belirlemişler ve bu boyutlara dayalı olarak Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ: Leadership Behavior Description Questionnaire) adlı bir anket formüle etmişlerdir. Ancak elde edilen sonuçlarda, yanıtların çoğunun liderlik davranışlarını temsil eden iki boyuta odaklandığı görülmüştür. Bu iki boyut, düşünme ve başlatma yapısı olarak adlandırılmaktadır. Düşünme; liderlerin takipçilerine ne ölçüde yakın olabilecekleri ve onlarla güçlü, dostane, güvenilir ve sosyal bir ilişki kurabilecekleri anlamına gelmektedir. Ayrıca liderlerin; astlarının ihtiyaçları ve duyguları ile hangi düzeyde ilgilendiklerini de açıkça göstermektedir.

Yüksek düzeyde düşünen liderler; takipçilerine adil ve eşit davranmaktadırlar, aynı zamanda onları destekleyerek motive etmektedirler. Bu tür liderler, fikirlerine saygı duydukları takipçileriyle güçlü, güvenilir bir ilişki kurmaya odaklanır ve sorunlarının çözümlerine yardımcı olmaktadırlar

Başlatma yapısı; liderlerin istenen hedeflere ulaşmaya yönelik rollerine ek olarak astlarının rolünü nasıl belirlediğini ve nasıl tanımladığını ifade eden ikinci boyuttur. Bir başka deyişle liderlerin, çalışma programlarını ve etkinlikleri yapılandırarak, her takipçinin rolünü açıklayarak ve onlara iş etkinliklerini nasıl gerçekleştireceklerini

öğreterek, genel görevleri ve takipçilerinin faaliyetlerini yönlendirmeye yönelik nasıl davrandıklarını da içermektedir (Crowell & Boynton, 2020, s.73-76).

2) Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının yapıldığı aynı dönemde, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer kavram ve amaçlarla bu konu üzerinde çalışmışlardır. Araştırmacılar, grup üretkenliği ve memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olan liderlerin davranışlarının özelliklerini keşfederek etkisiz ve etkili liderler arasında ayrım yapmakla ilgilenmişlerdir.

Çalışmadan ortaya çıkan ilk boyut, çalışanların oryantasyonudur. Çalışan oryantasyonu, liderlerin takipçilerine karşı nasıl davrandıklarını ifade etmektedir. Bu boyut; takipçilerle güçlü ilişkiler kurmaya, aralarındaki farklılıkları kabul etmeye ve kişiliklerine saygı duymanın yanı sıra ilgi alanları ve kişisel ihtiyaçları hakkında endişeler göstermeye odaklanmaktadır.

Ayrıca yine bu boyut, Ohio State Üniversitesi çalışmalarındaki dikkate alma boyutuna da benzemektedir. Üretim yönelimi, üretim ve teknik yönleri temsil eden ikinci boyuttur. Bu oryantasyonda, takipçiler, görevleri yerine getirmek ve işi bitirmek için bir araç olarak görülmektedir. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında Bowers & Seashore üretim yöneliminin başlangıç yapısıyla birlikte gittiği görülmektedir. Northouse, çalışan oryantasyonunun ve üretim oryantasyonunun birbirine zıt olduğunu ortaya koymuştur. Bu; çalışan odaklılık boyutunu benimseyen liderlerin üretime daha az yöneldiği, üretim odaklılık boyutunu benimseyenlerin ise çalışanlara daha az yöneldiği anlamına gelmektedir.

Michigan araştırma programı iki tür liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; üretim yönelimi ve çalışan yönelimi. Üretim odaklılık, bir işlev olarak üretimi ve teknik yönleri vurgulayan liderlik davranışlarına dayanmaktadır. Bu yol gösterici faktör, işi başarmanın bir yolu olarak ta görülmektedir. Üretim oryantasyonu, Ohio çalışmalarında başlayan ve devam eden set yapısına paralellik göstermektedir. Çalışanın yönelimi ise, insan ilişkilerine büyük bir odaklanma ile astlarına yaklaşan liderlerin davranışlarıdır. Bu yönelimde liderler; işçinin kişiliğini takdir ederler, işçileri insan olarak önemserler, özel ilgi göstererek kişisel ihtiyaçları belirlemektedirler. Çalışan oryantasyonu, Ohio çalışmalarında tanımlanan bir dizi davranışla aynıdır. Çalışan Odaklı Lider, kişilerarası

ilişkilere vurgu yaparak, çalışanların ihtiyaç duyduğu şeylere kişisel ilgi gösteren ve tüm üyeler arasındaki bireysel farklılıkları kabul eden liderlerdir (Alimo-Metcalfe, 2013, s. 18-19).

3) Iowa Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

1930'larda davranış teorisinin popüler hale gelmesinden önce; Kurt Lewin bağlantıları, Iowa Üniversitesi'nde bir yöneticinin liderlik tarzına odaklanan çalışmalar yürütmüştür. Yapılan çalışmalar üç temel liderlik tarzını ortaya koymaktadır.

- Otokratik liderlik tarzı: Otokratik lider, çalışanlara ne yapacaklarını söyleyen, kararlar veren ve çalışanları yakından denetleyen liderdir.
- Demokratik liderlik tarzı: Demokratik liderler; kararlara katılımı motive eder; çalışanları yakından denetlemez ancak ne yapacaklarını belirlemek için çalışanlarla birlikte çalışır.
- Laissez-faire tarzı lider: Grubun kararlarını vermesine ve işi uygun gördüğü şekilde tamamlamasına yardımcı olmaktadırlar. Iowa çalışmaları davranışsal harekete katkıda bulunmuş ve özellik araştırmasından ziyade davranışsal olduğu yönünde bir döneme yol açmıştır. Paradigmada yönetimden liderliğe büyük bir geçiş olduğunda, etkili yöneticilerin liderlik tarzı artık otokratik değil, daha demokratik olmuştur.

Iowa Üniversitesi'nde; Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından Kurt Lewin'in genel yönetimi adı altında yürütülen çalışmaların kalıcı bir etkisi vardır. Lewin, grup dinamiklerinin babası ve aynı zamanda önemli bir bilişsel teorisyen olarak kabul edilmektedir. İlk çalışmalarda, on yaşındaki erkek çocukların hobileri için bir kulüp oluşturuldu. Her kulüp, otoriter, bırakınız yapsınlar ve demokratik liderliğin üç farklı tarzı için kullanılmıştır.

Otoriter lider, çok yönlendiriciydi ve herhangi bir katılıma izin vermeyendi. Bu lider eleştirirken ve överken bireysel ilgi göstermek istedi, ancak açıkça düşmanca olmak yerine kişisel veya arkadaşça davranmaya çalıştı.

Demokratik lider, karar almayı ve grup tartışmasını teşvik etti. Bu lider aynı zamanda eleştiri ya da övgüde "objektif" olmaya ve ruhen gruplardan biri olmaya çalıştı. Laissez-faire lideri, gruba tam özgürlük verdi; ancak bu lider liderlik edemedi.

Ne yazıkki liderlik tarzlarının verimlilik üzerindeki etkileri dolaylı olarak incelenmiştir. Deneyler, öncelikle saldırgan davranış kalıplarını incelemek için tasarlanmıştır. Bununla birlikte, önemli bir yan ürün, bir grubun üretken davranışının ürettiği iç görü olmuştur. Örneğin, araştırmacılar, otokratik liderlere maruz kalan erkeklerin iki yoldan biriyle tepki verdiğini keşfetmişlerdir; bariz veya saldırgan. Diğer iki grubun üyeleri de saldırgan ve kayıtsız kalmışlardır. Otokratik liderin neden olduğu hayal kırıklığına tepki göstermemişlerdir. Araştırmacılar ayrıca; kayıtsız grupların, daha liberal bir liderlik atmosferine geçiş yapıldığına veya otokratik lider odayı terk ettiğinde çok fazla saldırgan tavırlar sergilediği görüşünü savunmaktadırlar (Alimo-Metcalfe, 2013, s. 18-21).

4) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton, liderleri etkili kılan davranışları tanımlayan, yaygın olarak kullanılan bir örgütsel liderlik modeli geliştirmişlerdir. Ohio ve Michigan araştırmalarına dayalı olarak geliştirilen model yönetim ağı olarak adlandırılmıştır. Bu model, kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan liderler tarafından gerçekleştirilen iki davranış boyutunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu boyutlar, üretim ve çalışanlar için endişe yaratmaktadır. Üretim kaygısı, liderlerin örgütsel hedeflere ve görevlere ulaşmaya ne ölçüde yoğunlaştıkları olarak tanımlanır. Üretimle sınırlı değildir, aynı zamanda kuruluşun ulaşmayı amaçladığı daha geniş hedeflere de odaklanmaktadır. Çalışanlar için endişe, liderlerin, görevleri yerine getirmenin ve hedeflere ulaşmanın en iyi yolları hakkında karar verirken çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ne ölçüde dikkate aldıkları olarak ta tanımlanmaktadır. Bu boyut aynı zamanda çalışanlara adil maaş ve terfilerle adil davranmayı, onları motive etmeyi, güvenilir ilişkiler kurmayı ve uygun çalışma ortamlarını hazırlamayı ifade etmektedir.

Yönetim Şebekesi, bu iki boyutun liderler tarafından iki eksende ne kadar kullanıldığını göstermektedir. Dikey eksen çalışanlar için endişeyi, yatay eksen ise üretim endişesini ifade etmektedir. Her iki boyutta bir ile dokuz arasında değişen bir ölçeğe sahiptir ve Yönetsel Şebeke bu ölçeklere dayalı beş liderlik tarzı sunmaktadır.

Otoriteye İtaat (Authority Obedience) liderlik tarzında ise liderler; çalışanların ihtiyaçlarını az dikkate alarak çıktıların üretimi ve verimliliği konusunda yüksek endişe

gösterirler. Çalışanlar, görevi yerine getirmek için gerekli bir araç olarak görülmektedir. Buda çalışanlar üzerinde yüksek bir baskıya ve liderler ile takipçiler arasında iletişim eksikliğine yol açmaktadır (Alimo-Metcalfe, 2013, s. 18-21).

5) Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Blanchard, Fiedler'in daha önce acil durum teorisinde bahsettiği (görev odaklı ve ilişki odaklı) iki boyuta dayanan durumsal liderlik teorisini geliştirmiştir. Buna göre; ilişki veya görev odaklı davranışın kapsamı, takipçilerin belirli bir görevi ve hedefi gerçekleştirme yetenekleri ve hazırlıkları olarak tanımlanan hazır olma durumuna dayandırılmaktadır. Bu teori, liderleri onaylamada veya reddetmede ana rolü oynadıkları için takipçilere odaklanmaktadır.

Takipçilerin hazır olma durumlarındaki, yeteneklerindeki, becerilerindeki ve motivasyonlarındaki farklılıklar, liderlerin doğru liderlik tarzına ulaşmak için görev ve ilişki yönelimi seviyelerini ayarlamasını gerektirir. Buna göre, Hersey ve Blanchard dört liderlik stili sunmuşlardır.

- Anlatma, liderlerin takipçilerinin rollerini belirledikleri ve onlara işlerini neyi, nasıl, ne zaman ve nerede gerçekleştirecekleri hakkında talimatlar verdiği düşük bir ilişki ve yüksek bir görev oryantasyonu anlamına gelmektedir.
- Satış, hem yüksek ilişki hem de görev odaklılık anlamına gelmektedir. Bu stile sahip liderler, takipçilerinin duygusal gereksinimlerini sağlamaya odaklanır ve aynı zamanda onları cesaretlendirir, destekler ve yönlendirir.
- Katılım, ilişki yöneliminde yüksek, görev yöneliminde düşüktür. Bu tarzda, takipçiler gerekli becerilere ve deneyimlere sahip oldukları için işlerini yapabilirler, ancak liderlerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve desteklemelerini isterler.
- Yetki verme, düşük bir ilişki yönelimi ve düşük görev yönelimi ile ilişkilidir. Bu liderlik tarzını benimseyen liderler takipçilerine, yüksek düzeyde hazırlıklı oldukları için düşük seviyede yönlendirme ve destek sağlamaktadırlar.

Bu teori ilk olarak bir profesör ve "Durumsal Lider" in yazarı olan Dr. Paul Hersey ve diğerlerinin yanı sıra en çok satan "One-Minute Manager"ın yazarı Ken Blanchard tarafından açıklanmıştır. Hersey ve Blanchard durumsal modeli ise; liderlerin takipçilerinin olgunluk seviyesini ve durumlarını sağlaması gereken sosyal destekleyici

duygu miktarına (ilişki davranışı) ve yön miktarına (görev davranışı) dayalı liderlik modelidir. Görev davranışı, liderin bir gruba veya bireye karşı sorumlulukları ve görevleri açıklamak için iletişim kurması ile ilgilenir. Bu davranış, insanlara ne yapacağını, ne zaman yapacağını, nasıl yapacağını ve nerede yapacağını söylemeyi içermektedir. Görev davranışında lider tek bir şekilde iletişim kurmaktadır. Ancak diğer yandan ilişki davranışı, liderin iletişim yollarından çok, iki yönlü veya daha fazla iletişim kurma derecesini ortaya koymaktadır. Bu davranış, çalışanı desteklemeyi ve dinlemeyi içerir. Çalışanlar, ulaşmaya çalıştıkları belirli işlevlere, görevlere veya hedeflere bağlı olarak farklı olgunluk dereceleri elde etmeye çalışırlar. Olgunluk, kişinin davranışını yönlendirmekten sorumlu olma istekliliği ve yeteneğidir. Belirli bir durumda kullanılacak uygun sürüş stilini belirlemek için, lider önce belirli bir görev veya göreve ilişkin olgunluk seviyelerini belirlemelidir.

Çalışan olgunluk seviyeleri yükseldiğinde; lider, takipçileri istenen olgunluk seviyelerine ulaşana kadar görev, davranış miktarını azaltmaya ve ilişkinin davranışını artırmaya başlamalıdır. Olgunluk seviyeleri derecelendirildiğinde, yönetici uygun sürüş tarzlarını belirleyebilir: haberler, katılım, satış ve yetkilendirme, "Satış" tarzı (S2), düşük ile orta seviyeli takipçinin hazır olması (R2) için en uygun seviye olarak belirlenmiştir.

Bu tarz, görevi yerine getiremeyen ancak görev sorumluluğunu almaya çalışan insanlar için hem desteği hem de görev yönünü göstermektedir. Coşkuyu korumak için yönlendirici bir yaklaşımı açıklama ve motivasyonlarla bütünleştirmeyi içermektedir. "Anlatma" tarzı (S1), düşük takipçi hazırlığı (R1) için en iyi stil sayılır. Bu üslupla açıklanan yön, kendi başlarına sorumluluk almaya istekli olmayan ve buna muktedir olmayan kişilerin rollerini anlatır ve yapılması gereken görevle ilgili herhangi bir güvensizliği ortadan kaldırır.

Bir "katılımcı" stil (S3), orta ile yüksek takipçi hazırlığı (R3) için en iyi stil sayılır. Bu tarzdaki çalışanlar yeteneklidir ancak istekli değildir, aynı zamanda motivasyonlarını artırmak için destekleyici bir davranış gerekmektedir. Takipçilerin karar vermede paylaşmalarına izin vererek, bu tarz bir görevi yapma arzusunu artırmaya yardımcı olmaktadır. Bu tarz, eldeki görev için destek ve yön açısından çok az bilgi vermektedir. Yetenekli ve istekli takipçilerin yapılması gerekenin sorumluluğunu almalarına yardımcı olmaktadır (Alimo-Metcalfe, 2013, s.18-21).

1.2.5. Durumsallık Yaklaşımları

Özellikler kuramı ve davranışsal liderlik kuramları liderlik sürecinin anlaşılması için yol gösterici olsalarda, farklı koşullarda farklı liderlik stillerinin gerektiği durumlarda yetersiz kalmışlardır. Bu sebeple liderliğin oluştuğu koşulların da önem kazandığı görüşler ortaya çıkmış ve ağırlık kazanmıştır. Durumsallık yaklaşımları liderliğin ortaya çıktığı koşulları da dikkate alarak liderin etkinliğini belirlemeye çalışmıştır. Bu koşullar arasında örgütlerin yapısı ve özellikleri, ulaşılmak istenen amaçların nitelikleri, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderin deneyimi gibi unsurlar sayılabilir.

Durumsallık yaklaşımına göre, liderlik biçimini içinde bulunulan durumun gerektirdiği koşullar etkilemektedir ve hangi stilin uygun olacağı bu koşullara göre belirlenebilir. Tek bir liderlik stilinin iyi ya da doğru olduğu ve bütün koşullarda geçerli olduğu söylenemez. Evrensel bir liderlik stili olamayacağı için lider, kendi stilini içinde bulunduğu koşullara göre düzenlemelidir. Eğer liderin hızlı bir karar alması gerekiyor ise demokratik liderlik tarzı yerine otokratik liderlik davranışlarını tercih etmesi olasıdır. Durumsallık yaklaşımı kapsamında ele alınan liderlik stilleri arasında; Yol-Amaç Teorisi, Fiedler'in (1967) Etkin Liderlik Modeli bulunmaktadır.

1) Yol - Amaç Teorisi

Rubert J. House tarafından geliştirilen bu teori liderlik davranışlarının işgörenlerin motivasyonu, memnuniyetleri, çabaları ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışlarını benimsemeye ek olarak izleyicilerin hedefe ulaşabilmesi için güdülenmelerini de diğer bir boyut olarak ele almıştır. İzleyicilerin hedefe ulaşmak için güdülenmiş olması liderin güdülenmesinden daha fazla öneme sahiptir. Çünkü izleyicilerin hedeflerden beklentileri ne kadar yüksekse bu hedeflere ulaşmak için gösterecekleri çabada o kadar yüksek olmaktadır. İzleyicilerin kendi amaçları ve örgütün amaçları örtüştüğünde etkililik artacaktır. Bu modelde lider amaçları belirler ve amaçlara ulaşabilecekleri yolları izleyenlerine göstererek bu yolda ilerlemeleri için onları motive eder. İzleyenlerin başarıları hedefe ulaşmaları karşılığında alacakları ödüller olduğunda artış gösterir. Bu liderlik modelinde liderin davranışları dörde ayrılmaktadır;

- Emredici / Otoriter Liderlik
- Destekçi / Demokratik Liderlik
- Başarı Yönelimli/ Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

- Katılımcı Liderlik

2) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler, acil durum teorisinin ilk modelini sunmuştur. Etkili liderliğin, liderin tarzını durumsal gerekliliklerle eşleştirmekten kaynaklandığını öne sürmüştür. Bu model; belirli bir liderlik tarzının bir durumda uygun ve başarılı olabileceğini, ancak başka bir durumda başarılı olmadığını varsaymaktadır.

Fiedler, duruma uyan uygun liderlik tarzını belirlemek için iki adım kullanmıştır. İlk adım; liderlik tarzlarını netleştirmek ve farklı durum türlerini tanımlamaktır. İkinci adım ise; birbirine uyan uygun bir stil ve durum kombinasyonu seçmektir. Fiedler, durumları dikkate almadan liderlik stillerini (görev odaklı veya ilişki odaklı) tanımlamak için kullanılan en az tercih edilen bir iş arkadaşı (LPC) anketi geliştirmiştir. Anket, bir ile sekiz arasında değişen bir ölçekte destekleyici / düşmanca, reddeden / kabul eden, verimli / verimsiz gibi 18 farklı hedef setinden oluşmaktadır.

LPC puanı 64'e eşit veya daha fazlaysa, liderlik stilleri ilişki odaklı, bununla birlikte, LPC puanı 57'ye eşit veya daha düşükse, liderlik tarzlarının görev odaklı olduğu ve birkaç kez de 57-64 arasında olabileceği anlamınada gelmektedir. Çünkü iş arkadaşı, tercihlerini olumsuz ya da olumlu olarak açıklarken abartıya kaçabilmektedir. İkinci adımda Fiedler, durumu değerlendirmek için üç boyut önerir.

- Lider-üye ilişkisi, takipçilerin liderlerine saygı duyma ve güvenme derecelerini ifade eder. Takipçiler liderlerinin tavrını kabul ederlerse, lider ile takipçiler arasında iyi bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.
- Görev yapısı; takipçilerin iş görevlerinin açıkça resmileştirilip düzenlenmediği, açık hedefler ve prosedürlerle organize edilip edilmediğine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır.
- Pozisyon gücü; liderlerin takipçileri nasıl işe aldığı, terfi ettirdiği, ödüllendirdiği, kovduğu, tamamladığı ve cezalandırdığı konusunda liderlerin takipçileri üzerindeki otoritesini ölçmek için kullanılır (Day ve Antonakis, 2013, s. 223)

1.3. Modern Liderlik Kuramları

İlişkiyi oluşturması gerekenler tarafından "liderlik" etrafındaki anlamların farklılığına dayanarak, liderlik alanının çoğunluk tarafından benimsenen soyutlamaların ilgililik

düzeyini sorgulayabiliriz: Başlangıç yapısı olarak; dönüşümsel, etkileşimsel, tam serbesti tanıyan, karizmatik ve otantik liderlik için bu nitelikler ve tanımlar, kime göre nasıl ortaya çıktı ve ne ile ilgili?

Açıklayıcı ve temiz kategoriler, her zaman, farklı konular tarafından çeşitli şekillerde görüntülenen ve canlandırılan karmaşık ve dağınık bir gerçekliğe karşılık gelmeyebilir. Geleneksel olarak varsayıldığı gibi, bu yapıların akademik olarak mantıklı ve pratik olarak işlev görmesi için ilgili kişilerin bir liderin genel niyetlerini, davranışlarını, takipçilerinin tepkilerini ve niteliklerini genel olarak benzer şekillerde görmeleri gerektiği iddia edilebilir. Ayrıca sosyal inşacı bir bakış açısına göre; yeniden yapılandırmalardan bahsetmek, sorunsuz ilişkisel yanıt vermekten çok farklı diğer eğilimleri de ciddiye almalıdır. İkinci bir yaklaşımda ise; mükemmel bir fikir birliği ve uyum varsayılamaz. Aslında; liderlik ilişkilerinde var olan, insanlar genel olarak benzer şekillerde lideri ve izleyiciyi tanımlar ve değerlendirirler (Alvesson, 2019, s. 331).

Günümüzde sık sık tekrarlanan "Şu anki nesil benim neslimden çok farklı" ifadesini kullandığınızda yaşlandığınızı anlamış oluyorsunuz. Liderliğe ilgi duyan bizler için, yeni nesillerin bakış açıları oldukça önemlidir. Yeni nesiller, yıllardır ilgilendiğimiz konulara yeni fikirler, yeni davranışlar ve yeni bakış açıları getirmektedirler. Google'da "Y kuşağını yönetme" cümlesine yönelik bir arama yapıldığında, yöneticilere tavsiyelerde bulunan binlerce makale, kitap, araştırma ve web sitesini karşımıza çıkarmaktadır. Tüm bu verilerin analizleri, uygulayıcıların gelecek nesle liderlik etme konusundaki endişelerini ortaya koymaktadır (Anderson vd., 2017, s. 245).

1.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, adını Yunanca “kutsal armağan” anlamına gelen karizma kelimesinden alır. Karizmatik liderliğin birkaç formülasyonu olsa da genel olarak kavram, en sık araştırılan liderlik teorilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmatik liderliğin kökenlerini, süreçlerini ve etkisini; özellik, bilişsel (atıf teorisi, lider ve takipçi bilişleri, liderliğin romantizmi), ilişkisel (lider-üye değişimi, takipçi, ilişkisel) ve güçten yararlanarak etki/siyasal liderlik yaklaşımlarını karşımıza çıkarmaktadır. Karizmatik liderlerin, güçlü tepkilere yol açan dinamik davranışlarla birleşmiş ilham verici bir vizyonla takipçilerinin zihinlerine ve kalplerine meydan okuyarak etki yaratmak

için benzersiz kişisel varlıklarını kullandıkları göz önüne alındığında, bu dört geniş odak hiç de şaşırtıcı değildir (Meuser vd., 2016, s. 17).

Tarihsel olarak, en güçlü siyasi ve örgütsel liderler karizmatik olarak tanımlanmıştır. Teknolojinin toplum üzerindeki artan etkisiyle, bu liderlerin kitlelere geniş erişimi vardır. Etkili liderler ve onların mesajları tarih boyunca toplumu önemli ölçüde etkilemiştir. Bir liderin sözleri; zorlu zamanlarda rahatlatabilir, canlandırabilir ve yine bir liderin sözleri bireyler arasında değişimi başlatma tutkusunu ateşleyebilir.

Durum ne olursa olsun, bir liderin sözleri takipçileri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Çoğu zaman bir tepki, takipçilerin davranışlarında önemli bir değişiklik yaratır. Günümüzün giderek artan iletişim bağlantılı toplumunda; mesaj, çeşitli medya türleri aracılığıyla hızla iletilir ve bu da onu modern toplumdaki en güçlü ve etkili kurumlardan biri haline getirir.

Bir liderin bireyler ve gruplar üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli liderlik teorileri mevcuttur. İlk liderlik teorileri, liderler ve takipçiler arasındaki liderliğin işlemsel yönlerine odaklanmıştı, ancak bu çalışmalar bir liderin takipçiler üzerindeki doğrudan etkisine dair derin bir anlayışa sahip değildi. İşlemsel teorilerin ardından liderlik teorileri, bir liderin vizyoner ve ilham verici mesajlarına, ideolojik değerlere hitap etmeye ve bir liderin takipçilerini motive etme yeteneğine odaklanmaya başladı.

Karizmatik liderlik; takipçilerin liderlerini "karizma" olarak adlandırılan olağanüstü niteliklere sahip olarak nasıl algıladıklarını açıklar. Olağanüstü niteliklere sahip olmanın yanı sıra Weber, karizmatik bir liderin vizyon veya misyonu etkili bir şekilde iletmesi ve takipçileri tarafından karizmatik olarak tanınması gerektiğini öne sürmektedir. Bu klasik teori, bu tür liderliğin etkilerini tahmin etmek ve anlamak için uyarlanmış ve genişletilmiştir. Karizmatik liderlik çok yönlüdür ve bu nedenle neyin en iyi şekilde karizmatik bir lider oluşturduğuna ve karizmatik liderliğin takipçiler üzerindeki etkisine odaklanarak açıklanabilir. Önceki araştırmalarda bulunan önemli bir özellik, karizmanın her bireyin sahip olabileceği bir şey olarak tanımlanmamasıdır.

Araştırmalar, son derece yüksek özgüven, güçlü sözel beceriler, etki veya güç ihtiyacı ve kişisel inançlarda olağanüstü güçlü inançlar gibi belirli kişilik özelliklerinin hepsinin karizmatik bir lider olmaya katkıda bulunabileceğini göstermiştir. Karizmatik liderlik, takipçileri üzerindeki etkisi açısından benzersizdir. Özellikle karizmatik liderlik,

takipçiler arasında yoğun bir duygusal bağlılık ve motivasyonel uyarımla sonuçlanır. Dahası, karizmatik liderlerin takipçileri, liderin misyonuna ve inançlarına son derece bağlı olma eğilimindedirler. Bu derin etki, karizmatik bir liderin sahip olabileceği önemli etkiyi vurgular. Karizmatik bir lider olmanın en kritik özelliklerinden biri de yenilik ve değişimin bir temsilcisi olarak hareket etme yeteneğidir. Farklı karizmatik liderlik teorileri, bir vizyonu etkili bir şekilde iletme yeteneğinin en önemli bileşen olduğunu ileri sürmektedir.

Tarih boyunca, en güçlü liderlerden bazıları karizmatik olarak tanımlanmıştır. Siyasi figürlerden iş liderlerine kadar toplum, karizmanın niteliğini güçlü veya motive edici insanlara bağlamıştır. Güncel araştırmalar, karizmatik liderlik özelliklerinin çok sayıda geçmiş ABD başkanıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir. Dahası, başkanlık kişiliği ve karizmasının performansta önemli faktörler olduğu gösterilmiştir. Karizmatik liderlik açısından siyasi figürün dikkat çekmesine bağlı olarak takipçi üzerindeki etkide artabilir (Ciampa, 2016, s. 1-5).

Yirminci yüzyılın başlarından bu yana, terim özellikle, 1918 sonrası dönemde yeni siyasi hareket biçimlerinden ve diktatörlük rejiminden ortaya çıkan liberal demokrasiye meydan okumaları birçok yönden öngören Alman sosyolog Max Weber ile ilişkilendirildi. Weber, son derece geniş araştırmalarından elde ettiği içgörülerle meşruiyet ve gücün üç aşamalı bir "ideal-tipik" sınıflandırmasını ortaya çıkardı.

Burada iki modelleme karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki; monarşiler gibi sistemlerle ilişkilendirdiği “geleneksel” adını verdiği ilk model ve “bürokratik” olarak adlandırdığı ve demokrasi ve siyasi partiler gibi kurumlarla ilişkilendirildiği ikinci modeldir. "Karizma" terimini kullanması her zaman net veya tutarlı olmasa da Weber’in ana odağı, kriz zamanlarında olağanüstü, radikal liderlerin ortaya çıkmasıydı. Weber bu tür karizmatiklerin, büyük ölçüde rasyonel ekonomik meselelerle ilgisi olmayan duygusal destekçiler topluluğunu çekebileceğine inanıyordu. Bununla birlikte, mucizelerin sürekli başarılmasını gerektireceğinden bu tür bir desteği sürdürmenin zor olacağını düşündü ve bu tür kişiselleştirilmiş kuralın “rutin hale getirilmesi” veya stabilize edilmesi olası değildi.

Daha sonra, “karizma” terimi birçok tarihçinin ve sosyal bilimcinin mesleki kelime dağarcığına girdi, ancak çok azı kesin bir kavramsallaştırma veya karizma teorisini tasvir

etmeye çalıştı. Öncü Kitle toplumu teorisyeni Hannah Arendt, Adolf Hitler'in karizmatik olduğunu iddia etti, ancak bunu büyük ölçüde kendine güveninin bir sonucu olarak gördü ve şöyle yazdı:

"Hitler'in karizmasının çözülmesi nispeten kolaydır. Hitler hayatının erken dönemlerinde karizmanın farkına varmıştı. Kendisinin sahip olduğu olağanüstü özgüven gösterileri bu nedenle başkalarında çok daha etkili güven verici izler bıraktı. Deha olma iddiası, başkalarında gerçekten de bir dahi ile karşı karşıya oldukları inancını uyandırdı. Hitler'in gerçek üstünlüğü, her koşulda bir fikrinin olmasından ibaretti".

Bununla birlikte, Weber'in formülasyonları birçok takipçiye ilham vermiş olsa da karizma terimi büyük eleştiriler de almıştır. Popüler deyimle, "karizmatik" terimi aşağılandı ve genellikle daha iyi 'kişilikler' veya "ikonik" olarak adlandırılan medya veya spor yıldızları için kullanılmıştır. "Temsilcilerin" tarihi şekillendirmede önemli bir rol oynayabileceğini savunan akademisyenler bile karizmanın analitik kullanımının çok az olduğunu veya hiç olmadığını iddia etmişlerdir.

Başka bir güçlü eleştiride, sosyolog Peter Worsley, karizmanın şekilsiz ve ıslak bir "sünger"den başka bir şey olmadığını iddia etmiştir. Sonuç olarak, bazı tarihçiler ve özellikle sosyal bilimciler, bu terimin tarihsel ve sosyal bilimler sözlüklerinden çıkarılması gerektiğini savunmuşlardır. Önemli bir akademik tartışma da bir liderin karizmatik bir kişilik olarak görülmesi için sahip olması gereken özelliklerin yapısıyla ilgilidir.

Weber'in yaklaşımı, odak karizmanın yönetimin işleyişi üzerindeki sonuçlarına döndüğünde daha güçlü bir yaklaşım sağlar, ancak bu bağlamda bile yasal-bürokratik meşruiyetin rolünü küçümsememek veya geleneksel meşruiyet biçimlerinin de ne şekilde olduğunu görmezden gelmek önemlidir. Yine de karizmanın savaşlar arası faşizm bağlamında, yeniden yapılandırılmasının yararlı bir analitik kavram olarak kalacağı iddia edilmektedir.

Karizmatikler bazen kendilerini sıradan insanlar olarak da gösterebilir, yalnızca insanların isteklerine itaat edebilirler. Bu nedenle, genellikle "biz" gibi kolektif terimler kullanırlar ve koalisyonlar oluşturmaya yardımcı olmak için soyut bir dile başvururlar. Bir karizma modelinin, destekçilerle olan bağı ve belirli lider özelliklerini daha dikkatli bir şekilde düşünmesi gerekir. Bu noktada, özellikle, karizmatik kişiliklerin neden çekici olabileceğine dair teorileri dikkate alması gerekmektedir. Tarihsel ve sosyal bilim

literatüründe, sık sık dağınık ve sistematik olmayan bir şekilde de olsa, bunu açıklamak için kullanılan yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar ayrı ayrı sunulmalarına rağmen, zaman içerisinde açıkça örtüştükleride görülmektedir. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda paylaşılmıştır.

1) Sosyo-Ekonomik Kriz: Weber'e kadar uzanan çoğu karizma çalışmasında bir tür yapısal kriz, gerekli bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. Bu yaklaşımlar verimli içgörüler sunar, ama krizle bağlantısı tam olarak nedir? Gerçekte, "kriz" nedir? Kriz, normalde yapısal belirleyicilere göre ortaya çıkan nesnel bir gerçeklik olarak tasvir edilir. 1930'ların başında Fransa'da yaşanan kriz, kısmen işsizliğin çok daha düşük olması nedeniyle Almanya'dakinden daha az ciddiydi. Ancak karizmatik liderler, "nesnel" gerçekliği çerçeveleyerek bir kriz duygusunu artırabilir, hatta yaratabilir. Yapısal nedenler, çoğu yönden bir şans veya siyasi kararların bir işlevi olan bir krizin belirli bir şekilde ortaya çıkmasından daha az önemlidir.

2) Kültürel Meşrulaştırma: İkinci bir yaygın yaklaşım, karizmatik liderlerin yükselişinin bir tür tarihsel-kültürel meşrulaştırma gerektirdiğini savunur. Bu nedenle, 1945'ten önceki Alman geleneği, tipik olarak, güçlü liderliğin olumlu sonuçlarını, örneğin Prusya'nın Büyük Frederick'in veya Ottovon Bismarck'ın büyük başarılarını vurgulayan bir gelenek olarak görülür. Tahmin edilebileceği gibi, şansölye olmadan önce bile, Hitler sık sık Alman tarihindeki büyük adamların rolüne imalarda bulunmuştu. Hırvat siyasi kültürü, güçlü bir lider için benzer köklü özlemlere sahipti, buda Paveli'nin [cacute], biraz zayıf kişisel becerilerine rağmen, ulusal bir misyonun habercisi olarak meşruiyetini kurmasına yardımcı olan bir faktördü. Tersine, baskın İngiliz krallık anlayışı, en azından 1215'teki Magna Carta'ya kadar dayanan iktidar üzerindeki daha geniş anayasal sınırlara ek olarak, asiller ve eşitler arasında bir ilk ilişkisine dayanıyordu. Sonuç olarak bu örneklerin; son derece sinoptik olmakla kalmayıp, aynı zamanda birçok önemli konuyu da görmezden geldiğinin altını çizmek önemlidir. "Karizmatik kişiliği" neyin oluşturduğu sorusuna daha ayrıntılı bir yanıtın hem art zamanlı hem de eş zamanlı yaklaşımları dikkate alması gerekir:

Bir liderin imajı çok yönlü olabilir ve teknikler ve temalar zamanla değişebilir. Örneğin, 1919'da Mussolini'nin imajı, büyük ölçüde savaş zamanı deneyimlerine, genç bir erkek olarak teokrasinin parçası olmasına dayanıyordu; 1930'larda Mussolini, genç kadınları hedefleyen baba benzeri bir imaj da dâhil olmak üzere, çekiciliğine yeni boyutlar

kazandırdı. Hitler, izleyicilere bağlı olarak farklı itirazları da hedefleyebilirdi: örneğin, 1932'de önemli iş adamlarına hitap ederken son derece saygın bir yapı sundu ve Alman halkına yaptığı ilk yayınında, Nazi standartlarına göre oldukça uzlaşmacı bir tavır sergiledi. İkinci durumda, "yalancı Yahudi basını" nın ağzını kapatmakla tehdit etmek de dâhil olmak üzere daha sert bir çizgi benimsediği bir "ısınma" konuşması yapmak Goebbels'e bırakıldı (Nadler & Tushman, 1990, s. 77-94).

1.3.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik

Etkileşimci liderler; takipçileri için sorumluluklarını, gerçekleştirilmesi gereken görevlerini, performans hedeflerini ve takipçilerin uyumu için kendi faydalarını ortaya koyarlar. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, lider uyumluluk için standartları belirler ve izleyicileri bu standartlara uymadıkları için cezalandırabilir. Etkileşimci liderler; genellikle mevcut sistem veya kültürün sınırları içinde çalışırlar, riskten kaçınma tercihlerine sahiptirler ve kontrolü sürdürülebilir kılmak için özden çok süreci vurgularlar. Mevcut etkinliği önceki performansa göre izlemenin en etkili strateji olduğu istikrarlı ve öngörülebilir ortamlardada etkili olmaları muhtemeldir. Bass, Avolio, Jung ve Berson, etkileşimci liderliğin, beklentileri ve ödülleri netleştirdiği ve kararlaştırılanları güvenilir bir şekilde yerine getirdiği için lidere temel bir güven seviyesi oluşturabileceğini vurgulamışlardır. Dönüşümcü liderliğin, daha sonra, kuruluşun değerleri ve vizyonuyla ilgili olarak takipçileri arasında daha derin bir özdeşleşme duygusu oluşturarak, ilişkileri güven olgusu üzerine dayandırdığı görülmektedir. Önceki araştırmalar, etkileşimci liderliğin performans ve örgütsel bağlılık gibi yapısal sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Epitropaki, 2005, s. 573).

1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) Liderlik

Literatürde özgür bırakıcı, serbestliğe dayalı, pasif, laissez-faire liderlik ya da tam serbesti tanıyan liderlik olarak da rastlanan bu liderlik türünde lider işgörenleri kendi haline bırakır. Yönetim yetkisine ve erkine ihtiyaç duymaz veya en az şekilde ihtiyaç duyar. Grup kendi haline bırakılmış gibidir. Bu tür ilgisiz liderler yetkilerine sahip çıkmazlar, hatta yetki kullanma hakkını tamamen astlarına devretmişlerdir. Örgütte alınan kararlara karışmazlar. Çalışanlar tam bir serbestliğe sahiptir. Liderlerin tek işlevi, grup dışında kişilerle ilişkiler kurmak, gerekli bilgileri edinmek ve kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine fikir sorulduğunda görüş bildiren konumdadır, ancak bu görüş çalışanlar tarafından kabul görmeyebilir. Günümüz liderliği veya işletme literatürüne bakıldığında

serbestliğe dayalı, pasif laissez-faire liderlik nadiren yer alır. Araştırmalar bunun en yaygın yetersiz liderlik biçimi olduğunu göstermektedir.

Liderler, psikolojik olarak kendilerinden yoksun, liderlik rollerinde olan kişilerdir. Yönetime terfi ettirilirler ve bir liderlik rolünün ayrıcalıklarından ve ödüllerinden faydalanırlar, ancak ekipleriyle anlamlı bir şekilde ilgilenmekten kaçınırlar. Tam serbesti tanıyan liderlik, ekonomideki rant arayışına benzetilmektedir. Bir organizasyondan değer katmadan değer elde etme süreci gibidir. Bu sebeple bırakınız yapsınlar liderlik durumunu temsil etmektedir, yıkıcılığıyla ayırt edilir özelliktedir (Wong & Giessner, 2018).

Robbins, laissez-faire stilini "Sorumluluklardan kaçar ve karar vermekten kaçınır" olarak tanımlamıştır. Liderlik türünden çalıştığı ekip arkadaşları alanında uzman kişilerden oluşmadıkça bu liderlik tarzını savunmak zordur. Liderler grup üyelerinin tüm kararları vermesine izin verirler. Kurum içi toplantılara sadece soruları yanıtlamak için katılır ve geri bildirim vermekten kaçınan liderlik tarzıdır. Laissez kavramı da Osborn tarafından sorumlulukları ortadan kaldıran ve kararlardan kaçınan liderlik olarak ifade edilmiştir. Birçok araştırmacı tarafından bu tarzda liderler günlük rutin olarak gerçekleşmesi gereken karar verme süreçlerinde bile yer almak istemezler. Normalde çalışanların işle ilgili kişisel kararlarını alma gücüne sahip olmalarına izin verirler. Kendi yöntemleriyle çalışmakta özgürdürler ve kararlarından da sorumludurlar. Liderler karar vermekten kaçınırlar ve çalışma birimlerine, süreçlerine dâhil olmazlar çünkü liderler çalışma arkadaşlarına tamamen karar alma özgürlüğü verir. Bazen liderler onlara önemli materyaller sağlarlar ve sadece cevabı ve soruyu dâhil ederler ancak geri bildirimden kaçınır özelliktedirler (Chaudhry & Javed, 2012, s. 259).

Liderlerin sert yönetimin ana failleri olduğu geniş çapta belgelenmesine rağmen, şaşırtıcı bir şekilde çok az çalışma, iş arkadaşları arasında ortaya çıkan işyerinde mobbingin öncü moderatörleri olarak liderlik davranışları incelenmiştir. Bununla birlikte, akademisyenler, çeşitli pasif liderlik biçimlerinin zorbalık sürecinin temel bileşenleri olduğunu vurgulamışlardır. Skogstad, Hetland, Glaso ve Einarsen, laissez-faire liderliği, aktif lider katılımının gerekli olduğu durumlarda tepkisiz ve kaçınan bir liderlik türü olarak tanımlamışlardır. Buna göre, bırakınız yapsınlar tarzı liderler, çalışanların meşru beklentilerini karşılamamaktadır. Laissez-faire liderliği, pasif bir saldırganlık biçimi ve aşırı uçta bir tür dışlama olarak da düşünülebilir. Dahası, çalışanlar arasındaki bu tür

liderlikle, artan rol stresi, kişiler arası çatışmalar, duygusal yorgunluk, azalan iş tatmini ve sağlık sorunları dâhil olmak üzere çok çeşitli olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Agotnes, 2018, s. 558).

Liderler, çalışanlara rehberlik, geri bildirim, bilgi kaynakları ve finansal destek sağlayarak, farklı alanlarda güçlü kaynak oluşturmalarına yardımcı olurlar. Liderlerin çalışanları ile tutarlı etkileşimi ve geri bildirim verme yeteneği, çalışanlara stresli iş yeri olaylarını ve taleplerini ele almalarını sağlayan kaynaklar sunmaktadır.

Bununla birlikte, laissez-faire liderliği, eylemsizliği ve sorumluluktan kaçınmayı yansıtan liderliğin yokluğunu ifade etmektedir. Laissez-faire liderleri, işle ilgili önemli kararlardan çekilme gibi liderlik görevlerinden çekildiklerini göstermektedir. Laissez-faire liderleri, çalışanlarına geri bildirim, rehberlik ve cesaret verme konusunda genellikle tereddüt ederler. Sonuç olarak, liderden kaynak elde etmede başarısızlık oluşturan çalışanları için geri bildirim, rehberlik ve finansal kaynak eksikliği bulunmaktadır. Kaynakların korunması teorisinin ortaya koyduğu gibi, kaynakların elde edilememesi (liderlerden geribildirim ve rehberlik gibi) kişisel kaynakların tükenmesine neden olabilir ve stresi tetikleyebilir. Çalışanlar arasında sürekli bir kişisel kaynak tükenmesi gereken süreçlerin başlamasına neden olur. Başka bir deyişle, süpervizörlerin bırakınız yapsınlar davranışlarını telafi etmek için, çalışanlar fiziksel ve zihinsel enerjiye yatırım yapmak zorundadır ve kişisel kaynaklara yatırım yapma uzun süreli deneyim, tükenmişlikle sonuçlanabilir. Dahası, geçiş modelinden yola çıkarak, bırakınız laissez-faire liderleri, çalışanları üzerindeki baskıyı arttıran ve çalışanlarına tükenmişlik duygularını uyandıran ortak bir stres unsuru oluşturmaktadır. Ampirik kanıtlar, liderlerin çalışanlarına geri bildirim ve destek sağlamadaki başarısızlıklarının strese ve tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir (Usman, 2020, s. 4).

1.3.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik (DL) kavramı, son 40 yıldır liderlik çalışmalarının merkezinde yer almaktadır. Dönüşümcü liderlerin en ayırt edici özellikleri, gelecek hakkında net bir vizyon sunmaları (genellikle var olan duruma meydan okuyarak), sözleri ve eylemleriyle desteği harekete geçirmeleri (ve genellikle karizmatik olmaları) ve takipçilerine, peşinde koşacakları kişisel çıkarlarını aşan kolektif bir hedefin ilham vericileridir. Statükoyu

sürdüren diğer liderlerin aksine, dönüşümcü liderler, izleyicilerine iyi ya da kötü yönde yenilik ve değişim yapmaları için onları motive ederler.

Günümüz Yönetim literatüründe en çok çalışılmış liderlik türlerinden birisi olan "dönüşümcü liderlik" farklı kurum, kuruluş ve organizasyon yapılarında liderlerin davranışlarını tanımlamak için en çok kullanılan konseptlerden biridir. Dönüşümcü liderlik kavramı, Downton tarafından devrimci, asi, reformcu ve sıradan liderler arasında ayrım yapmak için ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderleri tanımlayan en temel unsurlar değişimin temsilcileri olmaları ve çalışanlarını (izleyicilerini) oluşturdukları ortak vizyon için çalışmaya başarılı bir şekilde teşvik etmeleridir. Ortak ve topluluk için belirlenen bir vizyonun, kişisel önceliklerden daha önemli olduğunu vurgulayan bu türden liderler, izleyicilerinin motivasyonlarını en yüksek düzeyde tutarak ortak vizyon için çalışmalarını sağlamaktadır. Ortak vizyon etrafında toplanan izleyiciler güçlü bir örgütsel özdeşlemeye sahiptirler. Dönüşümcü liderlerin kendileri ise ortaya konulan yeni ve ortak vizyonun temsilcisi durumundadırlar.

Sanayi devrimi sonrası başlayan ekonomik yarış 20. yüzyılın sonlarına doğru ivme kazanmıştır (Nohria & Beer, 2000, s. 1). 21. yüzyıla damgasını vuran "değişim" ve "dönüşüm", ülkelerin ve işletmelerin yönetiminde yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Değişimlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceği, değişime nasıl liderlik edileceği ve hangi süreçlere öncelik verileceği en çok tartışılan konular arasındadır. Günümüzde toplumlar teknoloji, küreselleşme, değerler ve kısıtlı kaynaklar bağlamında derin bir değişim sürecinden geçmektedir. Heraklitos'un *"Her şey akışkan haldedir ve hiçbir şey durağan değildir"* deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilmektedir.

Günümüzde ülke yönetimlerinin ya da örgütlerin değişim, dönüşüm ve yoğun rekabet gibi faktörlere karşı duyarsız kalması veya çözüm üretmemesi mümkün değildir. John P. Kotter; birçok liderin ve yöneticinin, dönüşümünün bir olay değil aslında bir süreç olduğunu fark etmediğini savunmaktadır. Dönüşümün ve değişimin birbiri üzerine inşa edilen aşamalardan geçerek yıllar içerisinde birbirini tamamlayan bir bütün olduğunu belirtmiştir. Değişime yön vermek ve yönetebilmek her liderin başlıca görevleri arasındadır. İnsan doğası gereği değişimlere açık olmasına rağmen, değişim, birçok insan tarafından şiddetle karşı çıkılan bir süreçtir.

Ancak, küresel gelişmeleri takip etmeyen hiçbir kurum veya hiçbir lider hayatta kalamaz. Değişimin her aşaması ayrıdır ve her aşamanın kendine özgü zorlukları vardır. Özellikle 2000'li yılların başından itibaren Ford, British Airways, General Motors, Landmark Communications, Eastern Airlines ve Bristol-Myers Squibb gibi kuruluşların hızlı değişim ve gelişim süreçlerine tanıklık edilmiştir. Bu değişimlerin altında yatan faktörler; teknolojik gelişmelerin takibi, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma ve kültürel değişimlerdir (Kotter, 2007, s. 3-4).

Amazon.com, eBay, ve America Online (AOL) gibi marka değeri yüksek e-ticaret şirketleri bile hızlı büyümeyle ilişkili değişiklikleri yönetmeleri gerektiğini kabul etmektedirler. Değişim süreçlerinin zorluğu, bu girişimlerin %70'inin başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu başarısızlıkların nedenleri; organizasyonları değiştirme aşamasında yöneticilerin, odaklarını kaybederek şirketlerin neden değişmesi gerektiğini, neyi amaçladıklarını ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda sunulan tüm tavsiyelerden olumlu yönde etkilenmeleridir. Tavsiyelerin çoğalması değişiklik girişimlerinde genellikle karışıklığa sebep olmaktadır. Değişim çabaları hem örgütlerin hem de çalışanların ağır bedeller ödemesine yol açmaktadır. Başarı şansını artırmak ve riskleri azaltmak için yöneticilerin kurumsal değişimin doğasını ve sürecini çok iyi anlamaları zorunludur. Araştırmalara göre liderler, üst düzey yöneticiler ve onlara tavsiyelerde bulunan danışmanların, neden ve nasıl değişiklik yapılması gerektiği konusunda çok farklı görüşlerde bulundukları gözlemlenmiştir.

Örgütler, organizasyonel yetenekleri geliştirirken ekonomik değeri nasıl maksimize edilmesine öncelik verirler. Beer ve Nohria "bütünleştirici değişim teorisi" ni ön plana çıkartmaktadır. Bu çalışma, dünyada örgütsel değişime yönelik iki önemli yaklaşım sunmaktadır ve bunları da Teori "E" ve Teori "O" olarak adlandırmıştır. Teori "E", ekonomik değerlere bağlı olarak yapılan değişimlerdir, Teori "O" ise örgütsel kapasiteye dayalı olarak gerçekleştirilen değişimlerdir. Her ikisi de geçerli modellerdir ve her bir değişim teorisi de yöneticilerin belirli hedeflere ulaşmasını sağlar. Ancak her iki teorinin de genellikle beklenmeyen maliyetleri bulunmaktadır. Teori "E", değişim stratejilerinin tüm ana başlıklarını oluşturmaktadır.

Bu zor değişim yaklaşımında, mali ve ekonomik değer kurumsal başarının tek meşru ölçüsüdür. Değişim genellikle, ekonomik teşviklerin yoğun kullanımını, işten çıkartma süreçlerini, küçülmeyi ve yeniden yapılandırmayı içerir. "E" değişim stratejisi, finansal

piyasaların hızlı değişimleri bağlamında kurumsal yönetim kurullarını zorladığı için Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketler arasında “O” değişim stratejilerinden daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin, General Dynamics'in CEO'su William A. Anders 1991 yılında göreve başladığında “E” teorisini kullanmış, toplam iş gücünü 71.000 kişiden 44.000 kişiye düşürmüştür. Theori “O”yu savunan yöneticiler ve liderlere göre, sadece maliyet ya da gelir odaklı olan değişimlerin kuruluşlara zarar verebileceğini düşünmektedir. Değişime yönelik bu "yumuşak" yaklaşımda hedef, geri bildirim alma, yansıtma ve daha fazla değişiklik yapma sürecinin bireysel ya da organizasyonel öğrenme yoluyla kurumsal kültürü ve insan kabiliyetini geliştirmektir. Hewlett-Packard'ın 1980'lerde gösterdiği performansında olduğu gibi “O” stratejilerini benimseyen ABD şirketleri, çalışanlarıyla güçlü, uzun süreli bağlılığa dayalı psikolojik sözleşmelere sahiptirler (Nohria & Beer, 2000, s. 2-3).

Ağ yapılı yeni organizasyonlarda yönetim, temel anlayışını da değiştirmiştir. Çağımızda liderlerin karşılaştığı söz konusu değişim, her zamankinden daha geniş ve daha büyüktür. Küreselleşme, hızla gelişen teknoloji, toplumların yapısındaki değişiklikler ve artan beklentiler yönetim biçimlerini de etkilemiştir. Şöyle ki, teknolojinin zaman ve mekân farklılıklarını ortadan kaldırması birey ve organizasyonların yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiştir. Dünyada yaşanan değişim, olgu ve değişikliğe neden olmuştur. Sorunları algılamak, yönetmek ve çözebilmek de yönetim ve liderlik tarzlarında ciddi değişiklikleri gerektirmektedir.

Bu nedenle, farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan unsuru, onun düşünceleri ve liderliği önemli hale gelmiştir. Liderlik günümüzde, yukarıda açıklandığı gibi insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, takipçileri de “işi yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır.

Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkinliğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüz toplumlarında, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-takipçi ilişkisinden çok daha karmaşık hâle gelmiştir. Buna bağlı olarak ta yeni liderlik anlayışı, gelenekselden girişimciliğe olanak sağlamaya doğru kaymaktadır. Liderlerin ve yöneticilerin öğrenmek zorunda

olduğu şey, artık eskisi gibi otorite kullanamayacakları ve ne kontrol edebilecekleri nede kendilerinin kontrol edileceği bir ağ ortamında nasıl yönetim gerçekleştireceklerdir.

İnsanların değişime direndiği ve bu direncin nedeninin açıkça anlaşılamadığı durumlarla karşılaşmak da mümkündür. Örneğin bir proje yöneticisi, mevcut görevini başarıyla yerine getirmesi durumunda kendisine çok daha zorlu görevler verilebileceğini düşünerek, tanımlaması zor bir rekabetçi bağlılık içine girebilir. Bu şekilde bir yaklaşım, bireyi değişime karşı dirençli hale getirmektedir.

Mevcut görev ve sorumlulukları ile olası ek görev ve sorumlulukları arasında bir fayda zarar analizini yapan kişi, zararına olacağını düşündüğünden, değişimi reddedebilir ya da değişime ayak direyebilir. Böyle durumlarda kişi değişime karşı duyarsız hale geleceğinden, kurumsal başarıyı ikinci plana atabilir. Bir organizasyonda, bu gibi sebeplerden dolayı değişim ve dönüşüme mesafeli çalışanların varlığı o organizasyon için birtakım tehditleri de beraberinde getirebilir. Bu sebeple, başarılı bir lider, kişilerin açık nedenlere bağlı olmayan bu gibi yaklaşımlarının nedenini iyi analiz etmeli ve gerekli tedbirlere başvurmalıdır (Kegan & Lahey, 2001, s. 2-3).

W. Chan Kim ve Mauborgne'ın terimleriyle "devrilme noktası liderliği" ise, organizasyon içerisindeki aşırılıklara odaklanılarak stratejik değişimlerin gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda, iş performansı üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olan küçük insan gruplarına, eylemlere ve faaliyetlere atıf yapılabilir. Kim ve Mauborgne, yeni bir fikrin organizasyon içerisinde yayılmaya başladığında sınırlı bir insan kitlesinin bu fikirle meşgul olacağını öne sürer. Ancak değişimi başlatacak olan şey, güçlü ve sağlam argümanlarla bu fikri tartışacak insanların olmasıdır. Ancak bu kişiler kitleleri harekete geçirebilecek etkiyi sağlayabilirler.

Toplam iş gücünün küçük bir bölümünü oluşturan bu insanlarla birlikte değişimin başlaması için gerekli zemin hazırlanmış olur. Bu görüş, geleneksel yaklaşımların değişimin fazla sayıda insanın katılımıyla gerçekleşebileceği düşüncesinin tersine, sınırlı sayıda insanın önemli değişimleri beraberinde getirebileceğini iddia eder (Kim & Mauborgne, 2003, s. 111).

Değişen pazar anlayışı ve artan küresel rekabet ile değişim süreçlerine kimin liderlik etmesi gerektiği ve bunu nasıl yapacağı oldukça önem kazanmıştır. Liderler rekabetçi başarının anahtarının işleyiş biçimlerini değiştirilmesi gerektiği anlayışı ile hareket etmeye başlamıştır. Bu çerçevede, bürokrasiyi artıran prosedürler ve kurallar etkisini

kaybetmeye başlamış, örgüt hiyerarşisinde basamaklar arası fark azalmaya başlamıştır. Kurumun vizyon-misyon süreçlerinin belirlenmesi, "kurumsal kültür" oluşturma eğitimleri, kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri örgüt yönetiminin en önemli konuları arasında yer almaya başlamıştır (Beer vd., 1993, s. 3-4).

Goleman'a göre tek liderlik yönetimi bulunmamaktadır. Hay/McBer adlı danışmanlık firmasının dünya genelinde 20.000'den fazla üst düzey yöneticinin oluşturduğu bir veri tabanından seçilmiş 3871 kişilik bir örnekleme dayanarak yürüttüğü yeni bir araştırma, etkin liderliği hakkında detaylı bilgiler vermektedir. Araştırmanın sonuçları her biri duygusal zekânın farklı bileşenlerinden kaynaklanan altı ayrı liderlik tarzını ortaya koyuyor. Tek tek ele alındığında bu tarzların bir şirketin, bölümün ya da ekibin çalışma ortamına ve buna bağlı olarak finansal performansına doğrudan ve özgün bir etkide bulunduğunu göstermektedir. Bu araştırma başarılı sonuçlar elde eden liderlerin tek bir liderlik tarzına dayanmadıklarını gösteriyor. Liderlik yönetimini bir golf oyuncusunun torbasındaki sopalar kümesi olarak değerlendirmektedir. Oyunun seyri içinde oyuncu yapacağı atışın gereklerine göre sopalar arasından en uygun olanını seçer. Kimi zaman düşünüp tartması gerekse de bu seçimlerini çoğunlukla otomatik olarak gerçekleştirmektedir. Oyuncu karşısına çıkan güçlüğü sezer, doğru sopayı hızlıca devreye sokar. Yüksek etkili liderlerin iş yapma tarzları da bu şekildedir. Goleman (2002) altı liderlik tarzının ilki olan dayatıcı liderliği, anında itaat talep eden liderler olarak açıklamaktadır. Güven verici liderler insanları bir vizyon doğrultusunda yönlendirirler.

Yakınlık sağlayıcı liderler duygusal bağlar ile çalışanlar arasında uyum oluştururlar. Demokratik liderler katılım yoluyla mutabakat sağlarlar. Sürükleyici liderler mükemmellik ve öz-güdüm beklerler ve yönlendirici liderler insanları gelecekleri için geliştirirler. Dayatıcı tarz "ne diyorsam onu yap" yaklaşımıyla doğal bir felaket sonrasında ya da sorunlu personelle çalışırken oldukça etkilidir. Ancak pek çok durumda dayatıcı liderlik örgütün esnekliğini kısıtlar ve çalışanların motivasyonunu düşürür. Güven verici yöntemde lider "benimle gel" yaklaşımını uygular, büyük hedeflerini açıklar, insanlara bu hedefe ulaşmak için kendi araçlarını seçme özgürlüğünü sunar.

Bu yöntem, özellikle işler kendi haline bırakıldığında etkili olmaktadır. Lider kendisinden daha deneyimli uzman ekiple çalışıyorsa bu yöntem fazla etkili olmamaktadır. Yakınlık sağlayıcı liderin en belirgin özelliği "önce insan gelir" yaklaşımıdır. Bu tarz, özellikle ekip uyumunu sağlamak ya da moralleri yükseltmek için elverişlidir.

Ancak övgüye fazla odaklanılması kötü performansların devam etmesine yol açabilir. Ayrıca, yakınlık sağlayıcı liderler çok nadir tavsiyelerde bulunurlar ki buda çalışanları kararsızlığa düşürür. Demokratik yöntemin örgütsel etkisi düşünüldüğü kadar çok değildir. Çalışanlara karar alma hakkı tanıyan demokratik liderler örgütsel esnekliği ve sorumluluğu yerleştirip yeni fikirlere ortam sağlayabilirler. Ancak tüm bunlar, sonu gelmez toplantılarla birlikte, kendilerini lidersiz hisseden kafası karışık çalışanları olumsuz etkileyebilir.

Sürükleyici yöntemde yüksek performans standartları koyan ve kendini örnek olarak gösteren liderler, çalışanların motive edilmesinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Ancak çalışanlarda liderlerinin mükemmellik talebi nedeniyle yorgunluk olabilir ve buda çalışanlarda isteksizlik oluşturabilir. Yönlendirici yöntem, iş ile ilgili görevlerden çok kişisel gelişime odaklanır. Çalışanlar zayıf yönlerinin farkındaysa ve bunu gidermek istiyorlarsa bu yöntem çok etkilidir. Ancak değişime direniyorlarsa bu yöntemin herhangi bir etkisi olmaz. Bir lider hangi yöntemde tecrübelenirse o kadar iyidir. Özellikle şartlara göre; güven verici, yakınlık sağlayıcı, demokratik ve yönlendirici tarzlar arasında geçiş yapabilmesi örgütsel iklim ve kültür açısından faydalıdır ve çalışanların iş performansını da artırır (Goleman, 2004, s. 8-9).

İş dünyasında birçok kişi, son derece zeki ve becerikli bir yöneticinin getirildiği liderlik konumunda başarısızlığa uğramasına rağmen tecrübeler yaşamıştır. Olağanüstü olmamakla birlikte zihinsel yetilere ve teknik becerilere sahip bir kişinin benzer bir konuma atandıktan sonra hızlı bir yükseliş göstermesi de mümkündür. Üstün liderlerin kişisel tarzları değişkenlik göstermektedir. Bazı liderler sakin ve analitik olurken, bazıları ise daha aktif ve güçlü karaktere sahip olurlar. Liderlerin birçoğu önemli ölçüde duygusal zekâya sahip olurlar. Son dönemdeki bazı araştırmalar duygusal zekânın liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu göstermektedir. Bir kişi iyi bir eğitime, keskin ve analitik bir zihne sahip olmasına rağmen, duygusal zekâdan yoksunsa iyi bir lider olamaz.

Son dönemlerde yapılan araştırmalar liderlerde duygusal zekâ ile etkin performans arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır? Bir kişinin yüksek duygusal zekâya sahip olup olmadığı nasıl anlaşılır? Olgusunu sorgulamaktadır. Bu alanda Daniel Goleman 188 şirkette yetkinlik modellerini analiz etmiştir. Bu şirketler Lucent Technologies, British Airways ve Credit Suisse gibi küresel şirketlerdir. Goleman liderin yetkinliklerini üç kategoride incelemiştir. Muhasebe ve iş planlaması gibi teknik beceriler; analitik bilişsel

haritalandırma, başkalarıyla birlikte çalışabilme ve değişime öncülük etmede duygusal zekâ içeren yetkinliklerdir. Goleman'a göre IQ veya teknik beceriler ile birlikte duygusal zekâ liderlerin hem kendisinin hem de takipçilerinin performanslarını azami seviyeye çıkarmaktadır. Bir şirkette duygusal zekâya sahip yöneticiler yeteneklerini belli bir seviyeye çıkardıklarında, çalıştıkları bölümlerin yıllık kazancını da yüzde 20 oranında arttırdıkları gözlemlenmiştir. Duygusal zekâ yetkinlikleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Öz Farkındalık: Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi,
- Kendini Ayarlama: Psikolojisini, güdülerini kontrol altına alabilen ya da yönlendirebilen,
- Motivasyon: Başarıdan haz duyabilen,
- Empati: Diğer insanlar ile empati kurabilen,
- Sosyal beceri: Çalışanlarını yönlendirebilen ve iyi ilişkiler kuran.

İnsanlar doğuştan mı lider olurlar veya liderlik sonradan kazanılabilen bir tecrübe midir? Çağlar boyunca tartışılan bu konu duygusal zekâ ile doğru orantılıdır. Örneğin, insanlar belirli bir empati düzeyiyle mi doğar, yoksa hayat tecrübesinin bir sonucu olarak mı empati edinirler? Aslında her iki varsayımda doğrudur. Bilimsel araştırmalar duygusal zekâda genetik bir bileşenin varlığına ilişkin güçlü bulgulara işaret ediyor. Psikoloji ve gelişim üzerine yapılan araştırmalar yetiştirilme tarzının da önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Duygusal zekâ yaşla birlikte ilerlemektedir ve bu sürecin en önemli unsuru ise olgunluktur. Bu olgunluğu liderin analitik ve teknik yetenekleri ile pekiştirmesi gerekmektedir. Çalışanlarına empati ile yaklaşmayan bir yöneticinin söylemleri çalışanları tarafından dikkate alınmaz. Liderliğin en önemli bileşenlerinden olan empati günümüzde ekiplerin gittikçe daha fazla kullanılması, küreselleşmenin hızlı temposu ve yetenekleri elde tutma ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır. Empati bir panzehirdir, buna sahip olan liderler vücut dilini iyi kullanırlar. Problemi çözmek için yöneticinin çalışanlarını değişime motive etmesi ve çalışanlarından geri bildirim alması gerekmektedir.

Öz-farkındalık ise; kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusudur. Öz-farkındalık performans değerlendirmeleri sırasında belirlenebilmektedir. Öz-farkındalığı yüksek insanlar güçlü ve zayıf yönlerini bilirler ve bu konularla ilgili konuşmaktan

çekinmezler. Çalışanlarına yapıcı eleştiriler sunarlar. Ne zaman hangi konuda yardım isteyeceklerini de bilirler ve tüm işlerinde ortaya çıkabilecek olan riskleri hesaplarlar. Tek başına üstesinden gelemeyeceklerini bildikleri bir işe girmek istemezler buna karşılık, güçlü yönlerinin olduğu işleri daha çok tercih ederler. Çalışanlar; yeniliklere ve değişime açık olan ve kendini ayarlayabilen yöneticilerle uzun yıllar çalışmak isterler. Buda sürdürülebilirliğin ve aidiyet duygusunun oluşmasına neden olur. Kendini ayarlama rekabetçi nedenlerden dolayı da oldukça önemlidir.

Teknolojik gelişimler ve değişimler çalışma hayatını etkilemektedir. Duygularına hâkim olmasını bilen çalışanlar değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabilenlerdir. Yeni bir değişim programı uygulandığında paniğe kapılmazlar ve yöneticilerin yeni yöntemlerle ilgili açıklamalarına hazırlıklı olurlar. Liderlik açısından kendini ayarlamak örgütlerde yaşanan olumsuz süreçlerde davranışların fonksiyonel bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Duygularına hâkim olabilen insanlar bazen soğukkanlı olarak adlandırılırken, çabuk parlayan veya öfkeli mizaca sahip olan liderler "klasik" karizmatik liderler olarak betimlenmektedir. Liderler kendilerinin ve çalışanlarının beklentileri ile başarılı olma güdüsüyle hareket ederler. Duygusal zekânın bir bileşeni olarak sosyal beceri göründüğü kadar basit değildir. Bu amaç, yeni bir pazarlama stratejisi üretilmesi ve görüş birliği sağlanması açısından oldukça önemlidir (Goleman, 2002; 2004, s. 82-91).

Liderlik yöneticilikten farklıdır, ama birçok kişinin düşündüğü nedenlerden ötürü değil. Liderlik gizemli ve esrarlı bir şey değildir. "Karizma"ya ya da diğer ilginç kişilik özelliklerine sahip olmakla hiçbir ilgisi yoktur. Seçilmiş birkaç kişinin egemenlik alanı değildir. Liderliğin yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini alacak bir şey olması da şart değildir. Liderlik ve yöneticilik daha çok iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemi olarak görülebilir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik faaliyetleri vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarılı olmak için her ikisi de gereklidir. Bugün birçok ABD şirketinde fazla yöneticilik ve az liderlik söz konusudur. Bu şirketler liderlik uygulama kapasitelerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Başarılı şirketler liderlerin ortaya çıkmasını beklemez. Liderlik potansiyeline sahip kişileri ciddi şekilde arar ve onları bu potansiyellerini geliştirmek için tasarlanmış deneyimlere sokarlar. Mükemmel bir yönetici olma kapasitesine sahipken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşımaz. Bazı kişilerin de büyük bir liderlik kapasitesi

vardır ama çeşitli nedenlerden ötürü güçlü yöneticiler olmaları zordur. Akıllı şirketler bu iki türe de değer verir ve onları takımın bir parçası yapmak için büyük çaba gösterirler. Ama kişileri yöneticilik işleri için hazırlamak söz konusu olduğunda, bu şirketler haklı olarak insanların aynı anda yöneticilik ve liderlik yapamayacağını söyleyen yeni literatürü göz ardı ederler.

Liderlik değişimle başa çıkmayı gerektirir. Son yıllarda bu kadar önem kazanmasının bir nedeni, iş dünyasının daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelmesidir. Daha hızlı bir teknolojik değişim, daha büyük bir uluslararası rekabet, pazarların serbestleştirilmesi, sermaye yoğun sektörlerdeki kapasite fazlası, istikrarsız bir petrol karteli, çürük tahvillerin istilası ve iş gücünün değişen demografik özellikleri bu değişime katkısı olan birçok etken arasındadır. Buradan çıkan sonuç, dün yapılanın aynen yapılmasının ya da %5 daha iyi yapılmasının artık bir başarı formülü olmamasıdır. Bu yeni ortamda ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için giderek daha fazla değişim gerekli olmaktadır. Daha fazla değişim ise her zaman daha çok liderlik ister (Kotter, 2004, s. 2-3).

Dönüşümcü liderlik özellikle, örgütsel özdeşleşmenin önemli bir parçası olarak vurgulanmaktadır. Bass'a göre dönüşümcü liderler; çalışanları iş sözleşmesinde belirtilenden daha fazlasını yapmaya ve çalışanların üst düzey ihtiyaçlara odaklanmasına motive ederler. Mentör olarak hareket ederler ve her astın bireysel gelişim, öğrenme ve başarı ihtiyaçlarına dikkat ederler. Anlam, meydan okuma, misyon duygusu ile birlikte daha yüksek vizyon sağlar, saygı ve güven kazanırlar ve en önemlisi de çalışanları için rol model olarak hareket ederler. Dönüştürücü liderler bir güven iklimi yaratırlar ve çalışanları organizasyonun iyiliği için kişisel çıkarları aşmaları konusunda motive ederler. Dönüşümcü liderlikte, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi birçok etken, çalışanın sonucuyla tutarlı bir şekilde pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (Epitropaki & Martin, 2005, s. 572).

Tüm grubu hedef alan davranışlarda bulunan, sembolik örgütsel imajlar uyandıran, takipçi gelişimini vurgulayan ve takipçilerin ruh halini değiştiren dönüşümcü liderlerin olması mümkündür. Dönüşümcü liderler; aslında, kolektif takipçilerin öz kimlik yapılarını geliştirebilir ve çalışanların kuruluşla özdeşleşme düzeylerini artırılabilirler. Ayrıca, dönüşümcü liderlik; yetkilendirme, güven oluşturma ve çalışanların ihtiyaçlarını gerçek anlamda dikkate alma yoluyla organizasyon üyelerine muhtemelen ciddiye

alınma, dinlenilme ve değer görme deneyimini yaratmaktadır. Böylelikle; çalışanların organizasyona yönelik olumlu etkiler ve bilişsel potansiyelleri olumlu yönde arttırabilir.

Ayrıca işlem liderleri, performans beklentilerini ve çalışanların organizasyon içindeki rollerini netleştirerek, çalışanların kendi kendini kategorize etme sürecini kolaylaştırmakta ve birey ile organizasyonel kolektif arasında bir bağlantı oluşturmayı başarıyor gibi görünmektedirler. Bununla birlikte çalışanların, örgütsel kimlik konusundaki rolleri, çalışanların kendini geliştirmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamadaki tatmin duyguları, kuruluşla çok daha derin bir özdeşleşmeyi oluşturan diğer özellikler, çalışanlarda dönüşümcü liderlerde olduğu kadar belirgin olarak görülmemektedir (Epitropaki & Martin, 2005, s. 583).

Dönüşümcü liderlik; çalışanları grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak yoluyla motive eden ilham verici liderler tarafından karakterize edilir. Bunu yaparken, aşağıdaki dört faktörü sergilerler. Birincisi, onlar gibi olmak isteyen takipçileri çekmek için idealize edilmiş bir etki uygularlar. İkincisi, başkalarını kolektife katılmaya motive eden ortak bir vizyon aracılığıyla ilham verici motivasyon sağlarlar. Üçüncüsü, yaratıcılığa değer verirler ve entelektüel uyarımı destekleyen durumlar yaratan zorlukları memnuniyetle karşılarlar. Dördüncüsü ise; kişiselleştirilmiş değerlendirme yoluyla, takipçilerinin gelişim ihtiyaçlarına katılırlar ve kişisel gelişimi teşvik ederler.

Bu süreç sayesinde, dönüşümcü liderler, kısmen kolektif iyiliğe fayda sağlamak ve kişisel çıkarları göz ardı etmek için çalışan davranışlarını hizalayarak, genellikle daha yüksek başarı elde ederler. Yüzeyde dönüşümcü liderlik, mevcut iş gücü için ideal bir tarz gibi görünebilir. Ancak günümüz çalışmaları üzerine yapılan araştırmalar; kişisel ilgi ve geri bildirim beklentilerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışanların, dönüşümcü liderlerin sunduğu kişiselleştirilmiş ilgiden büyük olasılıkla keyif aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte, bu bireyler aynı zamanda daha bireyseldir ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışma olgusu ile daha az ilgilenirler. Bireyler olarak öne çıkmak ve kendi hedeflerine ulaşmak isterler. Bu özellikler ve davranışlar, kurumun hedefleri uğruna kendi çıkarlarını bastırmaları için çalışanları etkilemesi gereken günümüz liderleri içinde sorumluluktur. Tüm bu çalışmalar; kendi kendine odaklanma, yeni nesil çalışanların idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyonla eyleme geçme olasılıklarının daha düşük olduğunu, çünkü toplu bir hedefe ulaşmak için daha az motive olduklarını göstermektedir (Anderson vd., 2017, s. 247-248).

Reilly & Chatman çalışmalarında, bu tür liderlerin kuvvetli yönlendiricilik özelliklerinin narsist kişilikler ile benzerlik gösterebileceğini savunmuş ve çalışmalarında bu iki tipin benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymuştur. Bu anlamda narsistler, dönüşümcü lider de olabilirler. Bu konudaki bir dezavantaj, dönüşümcü liderlerin takipçilerini iyi kolektif hedefler peşinde koşmaları için yönlendirebilmeleri ve ikna kabiliyetleriyle birlikte karizmaları nedeniyle izleyicilerinin çabalarını daha az fayda sağlayan hedeflere yönlendirme kapasitesine de sahiptirler.

Dönüşümcü liderler gibi narsist liderler de bu yönlendirme sayesinde kolektif iyilik dışında yönlendirmeler yapabilirler. İnsanları harekete geçiren ortak vizyon ve liderlik karizması, aslında gerçeği maskeleyen hedefler peşinde koşmaya ve izleyicileri liderlerin kendisine hizmet etmeye yönlendirebilir. Olumlu manada örnek verilecek olursa, Amazon'un kurucusu Jeff Bezos ve Netflix'in kurucusu Reed Hastings gibi kişiler olumlu dönüşüm liderlikleri ile yeni sektörlere öncülük ettiler. IBM'in eski CEO'su Lou Gerstner ve Ford'un eski CEO'su Alan Mulally gibi diğerleri ise global arenada büyük firmaları yok olmaktan kurtardı. Diğer dönüşümcü liderler de toplumu değiştiren toplumsal hareketlere öncülük ettiler. Bunlara örnek isimler ise Nelson Mandela, Martin Luther King veya Susan B. Anthony'dir. Bu liderlerin her biri, yalnızca değişime ilham vermekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonlarını veya hareketlerini, sonraki liderlerin onu daha da iyileştirmesine izin verecek bir duruma getirerek toplumda kalıcı bir etki bıraktı. Bu bakımdan doğru bir sınıflandırma için gerçek dönüşümcü liderler ve narsist yöneticiler arasındaki farklılıkları iyi bilmek gerekir. İkisi arasındaki temel farklardan biri, bir liderin başkalarını geliştirme ve kazanılan başarı üzerine izleyicilerine başarı atfetme konusundaki geçmiş göstergelerinde saklıdır. Vizyon sahibi ve dönüşümcü liderler, izleyicilerinden uzun vadeli bağlılık ve güven kazanmanın önemini anlarken, narsistler meslektaşları ile ilişkilerinde daha baskıcı olurlar (O'Reilly & Chatman, 2020, s. 6-9).

Lider ve izleyicinin, herhangi bir konuda kolayca uzlaşı sağlayabilmesi açısından ortaya konan ortak vizyonun kabul edilebilirliği ve izleyicilerle paylaşılma yöntemi önem arz etmektedir. Bir yönetim sürecinde belirlenen ortak vizyon, izleyici tarafına istenilen çerçevede iletilmezse veya izleyici tarafından liderin amaçladığı şekilde algılanmazsa etkisizdir. Ortaya konan hedefler belirlenen zaman içerisinde ulaşılamaz ve izleyicilerin de kurum veya sistem içerisinde yeterli performans gösterememesi ile sonuçlanır. Fakat

dönüşümcü liderlik yönetimi çerçevesinde lider ve izleyiciler arasında "uzlaşma inşası"nın daha etkin bir şekilde yürütüldüğü görülmüştür. İzleyiciler, bir konuda fikir birliğine vardıklarında ise hem iş tatmini hem de çalışma performansı açısından daha olumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderler, çalışanların kendi kendilerine liderlik etmelerine, kendi eylemlerinden sorumlu olmalarına ve kendi kendini pekiştirme yoluyla ödül kazanmalarına katkıda bulunur. Karar verme süreçlerinde dönüşümcü liderler, tüm izleyenler topluluğunu sürece dâhil eder. Çünkü değerler topluluğuna dayanan bir müzakere sürecine dayalı iyi kararlara ulaşmak için başkalarına güven duyulmadan yenilik hedeflerinin inşası tamamlanamaz. Dönüşümcü liderler, kendilerini olumlu ve olumsuz yönleriyle iyi tanımalı ve topluluğun daha yüksek iyiliği, birlikte iyi yaşam ve topluluktaki diğerleri için kişisel çıkarları feda etmeye istekli olmalıdır. Dönüşümcü liderler özellikle büyüme, değişim ve kriz zamanlarında ortaya çıkarlar.

Bilimsel ve teknolojik alanda küreselleşen çok kültürlü, çok dilli ve çok dinli bir ortam bağlamında, politik, sosyal, ekonomik, kültürel ve dini seviyelerde liderlik şüphesiz dönüşümcü olmalıdır. Pratik yaşam içerisinde ise kültürlerarası ve dinler arası diyalog, kültürel, dilsel ve dinsel farklılıkların kaçınılmaz gerçekliği, topluluk içerisinde farklı arka planlardan gelen izleyicilerin birbirlerini eleştirerek zenginleştirmek için bir fırsat sunmuştur ve sunmaya devam etmektedir. Bu gibi liderlerin, ani bir krizle başa çıkma yetenekleri daha fazla araştırılmalıdır. Mevcut COVID-19 salgını, buna iyi bir örnektir; her seviyedeki ve dünya çapındaki eğitim kurumları, birdenbire uzaktan öğretim ve öğrenmenin alternatif yollarını bulmaya ve sanal bir dönüşüm geçirmeye mecbur kalıyorlar.

Dönüşümcü liderler belirgin bir şekilde endüstrileri ve toplumları dönüştürmede kritik öneme sahip olabilirler. Bu liderlik türü çerçevesinde izleyiciler, sadece sosyal değişim ve karşılıklı faydalarla değil, bilinç farkındalığının artması ve birleştirici bir yüksek davayı takip etmeleri ile ilham alır ve motive olurlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerin belirlenen vizyonla özdeşleşmelerini ve bu vizyonu içselleştirmelerini sağlar. Özellikle geçiş/dönüşüm süreçlerinde dönüşümcü liderler bu bağlamda kurum/sistem için olumlu çıktı elde edilmesinde öncülük etmektedirler. Dönüşümcü liderliğin bir diğer olumlu etkisinin ise organizasyonel inovasyonu artırması olduğu görülmüştür. Bu liderlik tarzı, yaratıcılığı ve yeniliği de teşvik etmektedir.

Bununla birlikte izleyicilerin veya çalışanların kurum veya organizasyon içerisinde bireysel olarak bu liderlik türüyle birlikte yaratıcılığının arttığı geniş skalada gözlemlenmiştir. Diğer yandan araştırmalar ilham verici motivasyonun çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek için kilit bir faktör olduğunu, dolayısıyla liderlerin buna daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini gösteriyor. Bulgular ayrıca, içsel motivasyonun da çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek için anahtar bir faktör olduğunu göstermektedir. Örneğin, çalışanlar genellikle liderleri rol modelleri olarak görürler, bu nedenle liderler, organizasyonun rekabet avantajını artırmak için yaratıcı ortamdan yararlanabilecek özveri ve bağlılıkla, çalışanlarına yenilikçi bir şekilde çalışmaları için ilham olabilir (Cleavenger & Munyon, 2013: s. 174).

Yönetim literatüründe *dönüşümcü liderlik* kavramı ilk defa Burns tarafından kullanılmıştır ve Max Weber'in "karizmatik lider" kavramından yola çıkarak şu tanımlamayı yapmıştır; "*Yenilikçi bakış açısına sahip ve mevcut durumu değiştirme motivasyonuyla birlikte izleyicileri ortak bir vizyon etrafında çalışmaya teşvik eden kişidir."*

Judge ve Piccolo'ya göre dönüşümcü liderliğin dört boyutu vardır; bireyselleşmiş düşünme, idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik. Bireyselleşmiş düşünme boyutu, çalışanlara (izleyicilere) rehberlik ve koçluk yapan liderleri içermektedir. Karizma boyutu ise bir lider olarak beğenilme ve saygı görme yönünü tanımlar. İlham verici motivasyon, liderin takipçilerine çekici ve ilham veren bir vizyonu ifade eder. İlham verici motivasyona sahip liderler, takipçilerine yüksek standartlarla meydan okur, gelecekteki hedeflere ulaşma konusunda destek sağlar. Entelektüel uyarım, liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve takipçilerinin fikirlerini talep etme derecesidir. Bu özelliğe sahip liderler, takipçilerinde yaratıcılığı teşvik ederler. (Judge & Picollo, 2004: s. 755).

Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderlerin öne çıkan beş temel özelliği vardır. Bu liderler "ilham verici, entelektüel olarak uyarıcı, meydan okuyan, vizyon sahibi, gelişim odaklı ve performansı en üst düzeye çıkarmaya kararlı olan liderlerdir. Dönüşümcü liderlik, ortaklar arasında algısal bir değişim, yani bir problemle başa çıkmada bakış açılarında ve varsayımlarda temel bir değişiklik üretmeye çalışır (Anthony & Hermans, 2020, s. 63).

On yıllar boyunca, stratejik yönetim alanındaki araştırmacılar, organizasyonun performansına olumlu katkı sağlayacak bir sistem oluşturmaya yardımcı olabilecek uygun insan kaynakları yönetim sistemlerini belirlemeye odaklandılar. Bu sistemlere genel itibariyle yüksek performanslı çalışma sistemleri denilmektedir (Macky & Boxall, 2007).

1.3.5. Stratejik Liderlik

Strateji kökenlerinin 5.yüzyıla kadar dayanan bir geçmişi bulunmaktadır. Sun Tzu'nun tüm dünyada etkili olan "savaş sanatı" isimli kitabında "Tüm insanlar benim toprakları fethettiğim taktikleri görebilir, ancak hiçbirinin göremediği şey, içimdeki büyük zaferin ortaya çıktığı stratejidir." Sun Tzu'nun stratejisi uzun vadeli planlama ile de özdeşleştirebilir. Genel olarak stratejik liderlik üst düzey yönetici pozisyonları ile ilişkilendirme eğilimindedir. Örneğin orduda generalleri stratejik liderler olarak değerlendiririz. Aslında, strateji kelimesi, "generalin sanatı" anlamına gelen Yunanca "stratejiler" kelimesinden türemiştir. İster eğitim ister deneyim, isterse doğuştan gelen bir yetenek olsun stratejik liderler "büyük resmi" görebilme yeteneğine sahiptirler.

Stratejik liderlik, bir bireyin veya grubun, organizasyonu başarılı bir şekilde arzu edilen bir geleceğe doğru yürütme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Stratejik lider, sistem düşüncesinden ve strateji süreçlerinden ilham alarak, organizasyonda yeni bir çalışma ve düşünme biçimi oluşturarak yönetir.

Yöneticiler ve ekipleri, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını teşvik edecek şekillerde düşündüklerinde stratejik liderliği hayata geçirirler. Stratejik liderliğin odak noktası, sürdürülebilir rekabet avantajı veya örgütün kalıcı başarısını sağlamaktır. Örgütün kâr amacı güden ya da gütmeyen örgüt olması fark etmeksizin doğrudur. Stratejik liderlik uzun vadede, örgütün hangi sektörde faaliyet gösterdiği fark etmeksizin paydaşlara farklı bir değer sağlayan kalıcı bir yeteneğe ulaşmasını sağlar.

Üst ve orta düzey stratejik liderlerin faaliyetlerinin ve stratejik planlamalarının stratejik tutarlılığa katkıda bulunabileceğini biliyoruz, ancak daha az resmi strateji rollerinde sahne arkasındaki diğer aktörlerin veya süreçlerin katkıları hakkında daha az şey biliyoruz. Bunlara ek olarak, çok az çalışma stratejisi etrafındaki anlamların toplumsallaştırılmasının yapılar arasında gerçekleştiği mikro düzeydeki eylemler ve konuşmalar ayrıntılı olarak incelenmektedir (Lusiani, 2019, s. 2).

Stratejik liderlik işlevsel alanı oldukça geniştir ve örgütün sadece kendisini değil aynı zamanda iş birliği içerisinde olduğu tüm partnerleri de etkilemektedir. Bu kapsamda örgütü birbirine bağlı olan sistematik bir yapı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Stratejik lider okyanustaki bir sörfçü gibidir. Her dalga yüzeye çarptığında sörfçünün dengesini kaybetmesine neden olabilir ayrıca rüzgâr gibi dış kuvvetlerden de etkilenebilir. Aynı şekilde, stratejik liderler çevrelerindeki eğilimlere ve sorunlara göre hareket ederler ve bunlara tepki vererek organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlarlar. Liderler grubun karar verme sürecini kolaylaştıran etkili bir liderlik örneği sergilerler (Hughes & Beatty, 2005, s. 12).

Hoskisson'a göre stratejik lider; tahmin etme, tasavvur etme, elastikiyeti yüksek ve değişimin gerçekleşmesi için yönetimsel yetki verebilen kişilerdir. Bu çerçevede üst yönetimde yer alan yöneticiler örgütün ilerleyeceği yönü belirler, yenilikçi stratejilerin oluşturulmasını tasarlar ve bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Etkili bir üst yönetim liderliği olmadan, örgütler geleneksel yöntemlerle yönetilmeye devam ederler ve bir süre sonra sürdürülebilirliklerini kaybederler. Stratejik yönün belirlenmesi için yönetim ekibi, örgüt için net bir vizyon geliştirmelidir. Örgütün 10 yıl sonra nerede olacağına dair bir resim çizmeleri ve resmin tamamlanabilmesi için personel almaları gerekmektedir. Vizyon, organizasyon için bir varış noktasıdır ve dolayısıyla strateji oluşturma ve uygulama için bir rehber görevi görmektedir. Ayrıca yönetim ekibinin belirlediği vizyon, örgütün amaçladığı temel değerlerini ve stratejisini ana hatlarıyla belirlemelidir. Örgüt vizyonu çalışanlar ile zamanla güçlendirilmelidir. Örgütün belirlediği vizyon rakiplerine karşı rekabet avantajı oluşturacaktır. Örgütün vizyonu kendisini rakiplerinden farklı olmasını sağlayacak olan bir unsurdur. Örgütün yetkinliklerinin sürdürülmesini, yeni yatırımların yapılmasını ve zaman içinde geliştirilmesini sağlayacaktır (Lai, 2017, s. 1-5).

Rowe'a göre stratejik liderlik modellerine daha nadir rastlanılmaktadır. Stratejik lider hem vizyoner hem de yönetimsel liderliğinin sinerjik bir kombinasyonudur. Kuruluşun daha kısa vadeli finansal ve operasyonel ihtiyaçlarını ve uzun vadeli stratejik fırsatları değerlendirebilen liderlerdir.

Uzun vadeli başarı için gerekli vizyonu, yaratıcılığı ve yeniliği, örgütsel istikrarı koruyan odak ve anlayışla birleştirirler. Stratejik Lider, etrafındaki insanlarla bağlantı kurabilen ve güçlü performans beklentilerine sahip olan kişilerdir. Stratejik liderliğin en önemli

örneklerinden Apple'ın CEO'su Steve Jobs ve Ryanair Group CEO'su Michael O'Leary örgütlerini sektöründe lider yapmak için vizyonu, yaratıcılığı ve sinerjiyi kullanmışlardır. Ancak bu süreçte sadece liderler yeterli değildir, örgütlerin güçlü bir yönetimsel ve operasyonel anlayışla da yönetilmesi gerekmektedir.

Stratejik liderliğin en önemli özelliği stratejik düşünceye sahip olmasıdır. Bu çerçevede bir kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajını şekillendirebilmesi, yorumlayabilmesi, oluşturması ve değerlendirmesi için gerekli olan bilişsel süreçleri yönetmesi gerekmektedir. Organizasyonlarda stratejik öğrenmeyi yönlendiren üç ana süreç bulunmaktadır. Bunlar, stratejik hareket eden, etkileyebilen ve düşünebilen süreçlerdir. Başka bir deyişle, kuruluşların sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirebilmesi için, büyük bireysel stratejik düşüncelere sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda, birbirlerinin düşüncelerini etkileyen, kolektif bir anlayış ile düşüncelerini derinleştiren ve geliştiren bireyleri de kapsaması gerekmektedir. Stratejik liderliğin ve stratejik düşüncenin yumuşak tarafı olduğu kadar sert tarafıda bulunmaktadır. Genel olarak, stratejik düşünmenin zor tarafı titiz analitik araçları ve teknikleri içermesidir. Ancak stratejik düşüncenin, stratejisi, vizyonu, temel değerleri ve kültürü geliştirmenin hayati bir parçası olarak yumuşak tarafıdır.

Stratejik liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalar örgütsel performansa olan etkilerini finansal açıdan incelemiştir. En çok öne çıkan sonuçlar ise; örgütün kârını, büyümesini ve sürdürülebilirliğini kapsıyordu. Ancak ilerleyen çalışmalar stratejik liderlerin sadece iktisadi sorumlulukları olmadığını bununla birlikte birçok alanda oluşturdukları değerler ile de doğru orantılı olarak ilerlediğini göstermiştir. Stratejik liderler farklı sinerjileri bir araya getirebilen, birden çok paydaş ile işbirliği oluşturabilen ve sosyal sermayeyi geliştirerek ortak paydada buluşturan yöneticilerdir. Sahip olunan mevcut sosyal sermaye örgütün dış paydaşlarla olan iş birliği ile gelişir.

Örgüt değerlerini oluşturabilmek için şirketlerin kısa vadeli finansal performanslarının yanında toplumsal ihtiyaçları ve zorlukları da ele alarak ortak değerler oluşturmaları gerekmektedir. Deloitte tarafından 2011 yılında yapılan anket sonuçları, örgütün başarısının %92'si kâr-zarar analizinden daha fazlasının ölçülmesi gerektiğini ortaya çıkartmıştır. Bu çerçevede performans etkinliği ölçüsünün üç önemli göstergesi bulunmaktadır; finansal, sosyal ve çevresel performans. Tarihsel olarak kurumsal performansının Friedman'ın (1967) kârın maksimize edilmesine ilişkin görüşlerine

uygun olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, toplumsal performans göstergeleri, çalışan sağlığı, refahı, örgütsel bağlılık, sosyal sorumluluk projeleri, bağışlar ön plana çıkmaktadır. Çevresel performansta örgütün doğayı koruyabilmek amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetler, atık yönetimi, sera gazı emisyonlarının, örgüt üretim faaliyetlerinde aktif olarak kullanması ile bağlantılıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri liderlerin çeşitli paydaşlar üzerindeki etkisiyle gerçekleşmektedir (Schoemaker vd., 2013, s. 131-135).

Örgütü sistemsel olarak etkinleştirmek ve yönetmek için stratejik liderlerin yapması gerekenler;

- Örgüte bir bütün olarak odaklanması gerekmektedir. Örgüt için başarıyı tanımlayan uzun vadeli hedefler oluşturmalıdır. Değişim teorisinden hareketle tüm teknolojik gelişmeleri takip ederek çalışanlarını ve partnerlerini de bu değişime entegre etmelidir.
- Örgüt sisteminin tüm parçalarını etkileşim içerisinde yönetmelidir. Tek bir parçanın yani tek bir departmanın başarısına odaklanmak yerine, örgütün tüm bölümleri arasındaki genel iyiliğine katkı sağlamalıdır.
- Örgütün tüm sisteminin yürütücülüğü hakkında bilgisi olması gerekmektedir. Ayrıca tüm bu bilgileri örgütün tüm departmanlarına yerleştirmek için adımlar atmalıdır
- Örgütsel kültür hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Stratejik lider olarak bu kültürü nasıl şekillendirebileceğini ve nasıl geliştirebileceğini sürekli olarak araştırmalıdır.
- Gelecekte ulaşılmak istenen hedef nokta için çalışanları ile güçlü ve karşılıklı bağımlılığın esas olduğu bir ilişki kurmalıdır.
- Örgüt liderleri bazen zor seçimler yapmak zorunda kalırlar. Bu seçimlerin gelecek planlamaları ile doğru orantılı olarak yapılması gerekmektedir. Bu eylemlerde çalışanların gösterdiği çabalarda ön plana çıkartılmalıdır.
- Örgüt için en iyi sistemi kurarak çalışanları bu sisteme entegre etmelidir, hiçbir çalışan bu sistemin dışında kalmamalıdır. Bu çerçevede liderler ile uzun zamandır çalışan en kıdemli olan çalışanlarının gelişimlerine katkı sağlamalıdır (Schoemaker vd., 2013, s. 131-135).

Stratejik liderlik ve yenilik stratejisi, 21. yüzyılda stratejik rekabet gücüne ulaşmak ve bunu sürdürmek için oldukça önemlidir. Stratejik liderler, fırsatları tanıma ve inovasyon süreçlerini etkileyen kararlar almadaki kritik rolleri nedeniyle takdir edilmektedir. Stratejik liderlere fırsat tanınması ve kullanılması, iş yönetimine katma değer sağlamaktadır.

Stratejik liderliği gelecek için bir vizyon oluşturma, takipçileri teşvik etme, motive etme, çalışanlarla strateji destekli değişimler yapma süreci olarak tanımlamaktayız. Stratejik liderlik davranışları, örgütsel yeniliği, özellikle de birden çok sosyal kümede yenilik üzerine yönetici etkisiyle ilgilidir. Üst kademe perspektifi stratejik liderlik anlayışımızı genişletirken, gerçek stratejik liderlik davranışını doğrudan incelemediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, stratejik liderlik davranışlarının dünya genelinde nasıl şekillendiği tam olarak bilinmemektedir ve nispeten keşfedilmemiş durumdadır. Üst kademelerin perspektifi, stratejik liderliğin merkezi rolü için teorik ve deneysel argümanlar sağlamıştır.

Her stratejik liderlik davranışı, her birinin organizasyonel inovasyon süreçleri üzerinde kendi etkilerine sahip olduğundan ve her birinin bağlamsal değişkenlerle farklı etkileşimlere sahip olabileceğinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Özellikle, her stratejik liderlik davranışının, farklı sosyal kültürlerdeki değerlendirmeleri açısından, farklı örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmesi muhtemeldir. İlgili sosyal kültür bağlamında en olumlu sonuçlara götürmek için en büyük vaatleri sunan stratejik liderler davranışlarıyla etkinliklerini artırabilirler. Araştırmalara göre Almanya'daki stratejik liderler, zamanlarını ve enerjilerini vizyon geliştirmeye, ilham verici motivasyona, entelektüel teşviklere ve yeniliklere ayırmaktadır. Buna karşılık, Rusya'da stratejik liderler, zamanlarını ve emeklerini koşullu ödül liderliğine ve istisnai yönetim uygulamasına odaklanarak gerçekleştirmektedir (Elenkov & Judge 2005, s. 665-679).

1.3.6. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, kolektif bir amaç için desteği harekete geçirir, takipçilerin vizyon arayışındaki rolüne dair paylaşılan algılar yaratır ve vizyonu takip etmek için takipçilerini motive eder. Stratejik araştırmalarda; CEO vizyoner liderliği, organizasyonel büyüme ve yenilikçilik ile ilişkilendirilmiş ve birçok görüş tarafından da olumlu olarak kabul edilmiştir. Bu olumlu bulguların strateji uygulama bağlamına

genelleştirilmesi, C-suite dışındaki yöneticilerin vizyoner liderliğinin aynı zamanda, ekibin stratejik taahhüdünü de sağlaması gerektiğini düşündürmektedir (Karwan vd., 2021).

Stratejik olarak yanlış konumlandırılmış vizyoner liderlik, ekiplerin stratejik fikir birliğini ve bağlılığını azaltarak strateji uygulama çabalarını raydan çıkarabilir. Yöneticiler ve CEO arasındaki stratejik uyum, stratejiyi uygulamaya koyan organizasyonun orta ve alt seviyelerindeki ekiplerin strateji uygulama çabalarında vizyoner liderliğin faydalarını sağlamanın merkezinde yer almaktadır (Karwan vd., 2021).

Stratejik vizyoner lideri yönlendiren nedir? Niteliklerinde, doğasında neler yer almaktadır? Son zamanlarda tartışılan zihin teorileri, çok sayıda zekâ türü olduğunu ortaya koymaktadır. Vizyon kavramı da vizyoner tarz denebilecek çeşitli zihinsel kapasiteleri içermektedir. Vizyon; hayal gücü, ilham, içgörü, öngörü ve sezgiselliği içermektedir. Araştırmalar bazı vizyoner liderlerin bu özelliklere sahip olduğunu gösterirken, diğerlerinin mevcut özelliklere sahip olsalar bile vizyonerliklerini sergileyemediklerini göstermiştir.

Vizyonerlik, stratejik süreçle ifade edilmektedir. Vizyonerliğin zihinsel kökeni ve evrimi oldukça önemlidir. Zihinsel köken, ilk etapta vizyonu ortaya çıkaran, özellikle bireye özgü zihinsel ve sosyal dinamiklerin kombinasyonunu ifade etmektedir. Vizyon, öncelikle iç gözlem veya etkileşim yoluyla veya ikisinin kombinasyonu yoluyla ortaya çıkmaktadır. Evrim ise vizyonun gelişim hızını ifade etmektedir. Bazı vizyonlar, kontrollü ve bilinçli düşünce yoluyla daha iyi bir şekilde gelişimlerini sağlamaktadır. Diğerleri daha az bilinçli bir öğrenme süreciyle ortaya çıkmaktadır. Bazıları aniden ortaya çıkarken diğerleri ise aşamalı bir süreç içerisinde zamanla oluşmaktadır. Vizyonun stratejik içeriği de önem arz etmektedir. Vizyon; ürünlere, hizmetlere, ulusal ve uluslararası pazarlara, ulus üstü örgütlere odaklanmaktadır. Bu vizyonun stratejik bileşeni, vizyonu yönlendiren merkezi imajdır (Westley & Mintzberg, 1989).

Vizyoner liderlik, liderden lidere değişkenlik göstermektedir. Liderin tarzı, liderin vizyonunun içeriği, vizyonun özü, mal ve hizmetlere erişimi, ulusal-uluslararası pazarlara erişimine göre farklılık göstermektedir. Öngörme süreci, iç gözlem veya kişilerarası etkileşim ile geliştirilmektedir. Yoğunluk ve süre olarak değişebilir.

Gerçek stratejik vizyoner liderler tecrübelerine dayanarak yeni fikirler üretirler. Zamanlarının, takipçilerinin, fırsatlarının ürünüdürler. Küreselleşen dünyadaki tüm teknolojik gelişmeleri takip ederek yeni stratejiler belirlerler. Lee Lacocca vizyon sahibi bir lider olarak yeni dünya düzeninde statüsünü kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Jan Carlzon da benzer şekilde zorluklarla karşılaşmış, Steve Jobs Apple şirketinden ayrılmıştır. Bu gibi durumlar kuruluşlarının takipçilerinin beklentilerine ve ihtiyaçlarına zarar vermektedir. Vizyon sahibi liderliğin her zaman iyi liderlikle eşanlamlı olmadığını vurgulamamız gerekmektedir (Westley & Mintzberg, 1989).

1.3.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderliğin felsefi temeli binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik, kişisel çıkarlara aykırı olan benzersiz bir liderlik ideolojisi tarzıdır. Ekonomik gerilemeler birçok sıkıntıya yol açmış ve iş gücü piyasasını olumsuz etkilemiştir. Tüm bu yaşananlar; hizmet eden, takipçilerin çıkarlarına yatırım yapan ve paylaşılanları yerine getiren etik ve etkili liderlik vizyonlarını ön plana çıkarmıştır. Yaşanan ekonomik zorluklar takipçilerle birlikte çalışanları, korku ve üretken aynı zamanda daha titiz olmaya sürüklemiştir. Günümüzde farklı liderlik stilleri arasında; en samimi dokunuşla yaklaşım insan faktörünü temsil eden hizmetkâr liderliktir. Buradaki en önemli etken çalışanların kendi kuruluşlarının liderliğine güvenme yeteneği olacaktır. "Güven, liderliğin temelidir" aslında takipçiler bir liderin ne kadar önemsediğini anlayana kadar ne kadar bildiği konusunda umursamaz davranabilmektedirler.

Ken Blanchard hizmetkâr liderliği "mütevazı insanlar kendilerini daha az düşünenler ve var olan güçlerinin takipçilerinden kendilerine geçtiğini fark edenler" olarak tanımlamaktadır.

Hizmetkâr liderliği destekleyen temel ilke, takipçiler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaktır. Etkili liderler, birinin kalbine ulaşmanın samimi çaba ve şefkat gerektirdiğini kabul eder ve onlardan yardım istemeden önce kalplerine dokunmaya çalışırlar.

Liderler, insanların desteğini almadan önce onları kazanmaya çalışmalıdırlar. İlişkileri derinleştirerek işbirliğini teşvik etmek ve güçlendirmek, liderler ve takipçiler arasında ekonomik uçurumdan kurtulma yolunda olumlu bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler başkaları üzerinde hükümdar olmak istiyorlarsa önce kendileri

hizmetkâr olmalıdır. 1970'lerin başlarında Robert Greanleaf yayınladığı makalesinde eski teorilerin liderliğe yeni bir uygulama olarak teşvik ettiğini, hizmet fikrini genişlettiğini ve hizmetkâr liderlik ifadesini ortaya koyduğunu belirtmiştir. Greanleaf'ın bu alandaki çalışmaları etkili oldu ve ilgi gördü (Spears, 2004, s. 7-11).

Hizmetkâr Liderler, çalışan insanları önemserler ve onlar için çalışanların gündemleri kendi gündemlerinden önceliklidir ve hizmet taahhüdü içermektedir. Maneviyatı yaşamın her alanında temel alarak ve başkalarını kendilerinden önce konumlandırarak doğal bir süreç içinde hizmet anlayışı ile faaliyet gösterirler. Bugünün narsist toplumunu düşünürsek, egoyu bir kenara bırakıp başkalarına hizmet etme fikri kişisel çıkarları ele almadan önce mantığa meydan okumaktadırlar. Hizmetkâr liderler, anlamlı olanın aktif takipçileridir.

Özverili hizmetkâr liderler takipçileri ile yakın ilişkiler kurmak için çalışırlar. Yakın ilişkiler kurmak için kişinin yaptığı işe inanması ve bunu da iş hayatında uygulaması gerekmektedir. İnsanları anlamaya çalışan süpervizörler; eğitimin oluşturulmasında bir mihenk taşı olan içgörüyü geliştirirler. İhtiyaçları karşılayan, onlara hizmet eden ve başarıya ulaşan programlar oluşturmaktadırlar. Ancak yine de bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Etki zayıflıkları belirleyemez ve hemen uyum sağlayamaz. Yalnızca politikayı düşünen liderler ve oluşturulan prosedürler yakınlığı besleyemez. Yakınlık, geliştirilen kritik bir bileşendir.

Max Dupree; birlikte çalışma sanatındaki unsurları üç ana kategoride değerlendirmiştir. Değişimle ve çatışmalarla nasıl başa çıkılacağı ve potansiyelimize nasıl ulaşacağımızla birlikte; bu unsurların zorluklarıyla başarılı bir şekilde yüzleşmek için ortaya koyulan yöntemler, doğrudan iş gücünün yakınlığına bağlanabilir. Hizmetkâr liderler ile çalışanların pusulası uyumlu hale gelir, takipçilerine koçluk yapmaları kolaylaşır ve performansları daha da yükselir. Samimiyet ve ilişkiler, anlaşmazlıkları azaltır ve organizasyon içinde sorunsuz çalışmaya izin verir. Hizmetkâr liderlerin insan karakterini keskin bir şekilde anlamak ve kendini geliştiren besleyici bir öğretim stilini benimsemeleri önemlidir. Hizmet veren liderler, kurumsal hedeflerin en iyi şekilde karşılandığını anlarlar. İnsanların ve örgütün yönetimi birlikte başarılır. Başarılı liderler, ekip çalışmasını arttırarak çalışanların momentumunu yükseltirler (Peterson vd., 2012, s. 565-575).

Hizmetkâr liderler, sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerini kullanarak toplumun faydasına odaklanan, insanları etkileyebilen, bilge olan gönül insanlarıdır. İnsanlara hizmet edebilmek amacıyla gücü ve bilgiyi harmonize eden yetenekli insanlardır. Bu iki rolü harmonize eden hizmetkâr liderler, diğer liderlerden ayırtedici özelliklere sahiptirler. Hizmetkâr liderliğin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Dinleme: Hizmetkâr lider, belirli bir topluluğun sorununu dinler ve soruna çözüm üretmeye yardımcı olur. Grup tarafından dile getirilen ya da söylenmeyen herşeyi detaylıca dinlemeye çalışır. Dinleme aynı zamanda liderin kendi iç sesiyle temasa geçmesini, bedeninin, ruhunun ve zihninin ne hissettiğini anlamaya çalışır. Aynı anda düşünmek ve dinlemek, hizmetkâr liderin gelişmesi için oldukça önemlidir.

Empati: Hizmetkâr lider, başkalarını anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışırlar. İnsanların, karakteristik özelliklerini bilmeleri ve onları tanımaları gerekmektedir. Liderler, çalışma arkadaşlarını iyi niyetli olarak varsayarlar, davranışlarını veya performanslarını beğenmeseler bile onları insan olarak reddetmezler ve olumsuzlukların düzelmesi için çaba harcarlar.

İyileştirme: İyileştirmeyi öğrenmek, dönüşüm ve bütünleşme için gerekli olan en önemli güçtür. Hizmetkâr liderliğin en büyük güçlerinden biri, kendisini ve başkalarını iyileştirme potansiyelidir. Pek çok insanın ruhu incinmiştir ve çeşitli duygusal olaylar sebebiyle acı çekerler. Bu insan olmanın bir parçası olsa da hizmetkâr liderler, temasa geçtikleri kişilerin bütünleşmesine yardımcı olurlar.

Farkındalık: Genel farkındalık ve öz farkındalık, hizmetkâr lideri güçlendiren faktörlerdir. Farkındalığı geliştirmek için nasıl bir yöntem geliştirileceği oldukça önemlidir. Farkındalık aynı zamanda etik değerleri içeren konuları anlamada da yardımcı olmaktadır. Karmaşık durumları daha entegre bir şekilde bütünsel olarak görülmesini sağlar (Peterson vd., 2012, s. 565-575).

İkna Etme Gücü: Hizmetkâr liderlerin bir başka özelliği de bir örgüt içerisinde kararlar alırken mevcut otoritesini kullanmadan karşısındakini ikna edebilmesidir. Hizmetkâr lider, itaate zorlamak yerine başkalarını ikna etmeye çalışır. Bu özel yetenek, geleneksel otoriter model ile hizmetkâr liderlik modeli arasındaki en önemli ayrımdır.

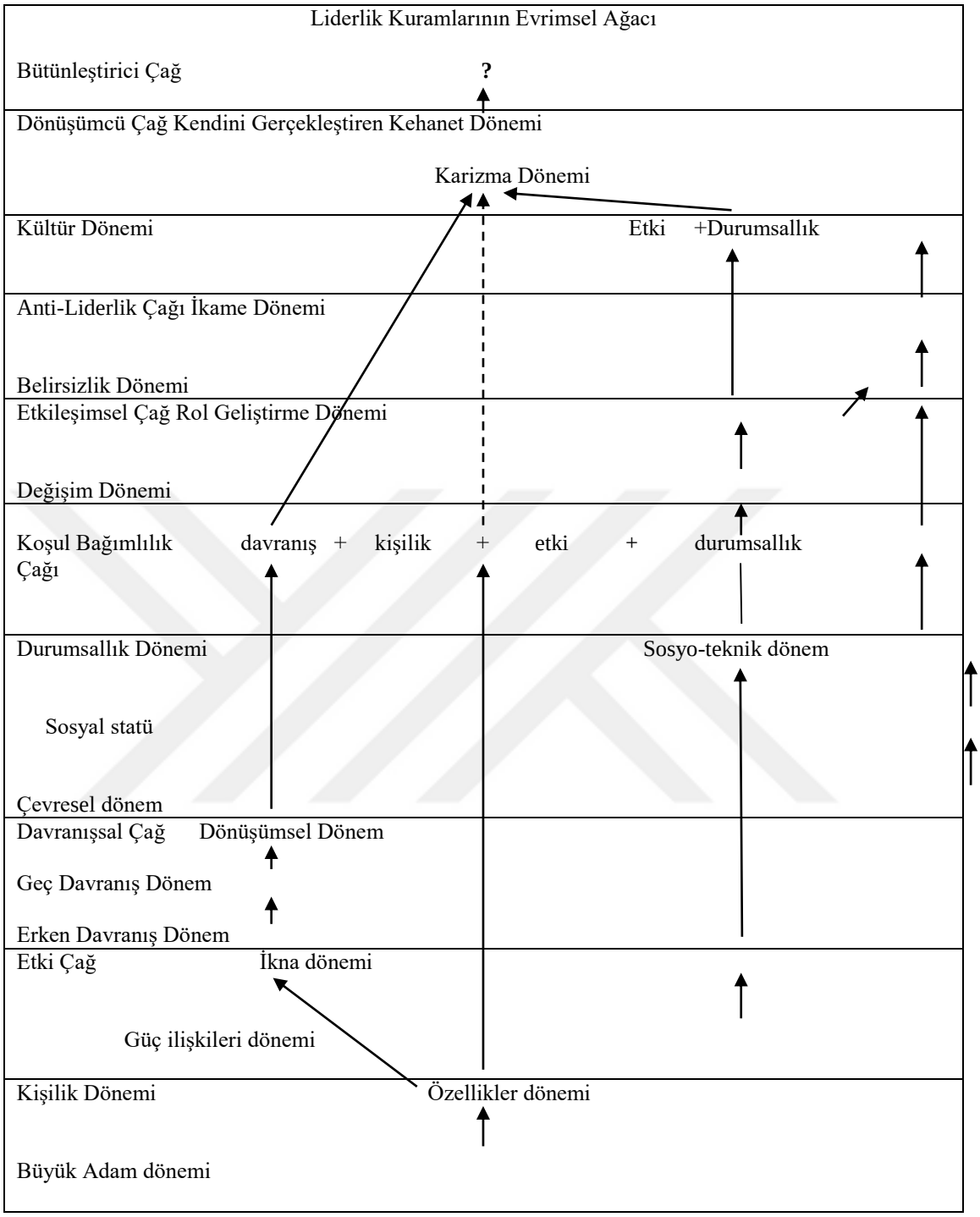
Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, büyük hayaller kurma yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Bir soruna kavramsallaştırma perspektifinden bakma yeteneği, kişinin günlük gerçekliklerin ötesinde düşünmesi gerektiği anlamına gelir. Pek çok lider için bu, disiplin ve pratik gerektiren bir özelliktir. Geleneksel liderler kısa vadeli operasyonel hedeflere ulaşma ihtiyacına odaklanırlar. Aynı zamanda bir hizmetkâr lider olmak isteyen yönetici, düşüncesini daha geniş tabanlı kavramsal düşünmeyi kapsayacak şekilde genişletmelidir. Hizmetkâr liderler, kavramsal düşünme ile günlük odaklı yaklaşım arasında hassas bir denge kurmalıdır.

Öngörü Sahibi Olma: Öngörü, hizmetkâr liderin geçmişten aldığı dersleri, bugünün gerçeklerini ve geleceğe yönelik bir kararın olası sonuçlarını değerlendirmesini sağlayan bir özelliktir. Bu nedenle, öngörü, yöneticiyi hizmetkâr yapan en önemli özelliklerden biri sayılabilir.

Yönetim: Peter Block, yönetimi bir şeyi bir başkası için güven içinde tutmak olarak tanımlamıştır. Robert Greenleaf'in tüm kurumlara bakış açısı, CEO'ların ve mütevelli heyet üyelerinin temel amacının kurumlarında çalışan kişilerin toplumun iyiliği için güven içinde tutmada önemli roller oynadığını vurgulamıştır. Yönetim, her şeyden önce başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmeyi taahhüt etmelidir.

İnsanların Gelişmesine ve Büyümesine Bağlılık: Hizmetkâr liderler, çalışanlarının somut olarak katkılarının ötesinde içsel bir değere sahip olduğuna inanırlar. Bu nedenle, hizmetkâr liderler, örgütün içerisinde yer alan her bir çalışanın gelişmesi için katkı sağlarlar. Çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişim için fon sağlama, tüm çalışanların fikir ve önerilerine eşit olarak ilgi gösterme, karar alma süreçlerinde çalışanların katılımlarını teşvik etme ve aktif olarak yardımcı olmak gibi somut eylemleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

*Topluluk İnşa Etme**:*** Yerel topluluklardan insan yaşamının birincil şekillendiricisi olarak küçük gruplardan büyük topluluklara geçişin sağlanmasıdır. Bu farkındalık hizmetkâr liderin, örgütte çalışanlar arasında topluluk oluşturmanın bazı yollarını bulmaya çalışmasına neden olur. Hizmetkâr liderlik, işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanlar arasında gerçek bir topluluğun yaratılabileceğini öne sürer (Spears, 2004).



Şekil 1. 1. Liderlik Kuramlarının Evrimsel Ağacı

Kaynak: (King, 1990).

Tablo 1. 1. Liderlik Kuramlarının Evrimsel Aşamaları

Kişisel Özellikler Çağı **• Büyük Adam Dönemi** **Büyük Adam Teorisi (1927) Bowden,1927; Carlyle, 1841; Galton, 1869** **• Özellikler Dönemi** **Özellik Teorisi (1927) Bingham, 1927**	**Etkileşimsel Çağ** • Değişim Dönemi Dikey İkili Bağlılık Modeli (Vertical Dyad Linkage) Lider Üye Değişim Kuramı (Danserau, Graen ve Haga, 1975) Karşılıklı Etki Yaklaşımı (Greene, 1975) Gelişen Liderlik (EmergentLeadership) (Hollander, 1958) • Rol Geliştirme Dönemi Sosyal Değişim Kuramı (Hollander, 1979, Jakobs, 1970) Rol Yapma Modeli (Graen ve Crashman, 1975)
Etki Çağı **• Güç İlişkileri Dönemi** **Gücün Beş Temeli Yaklaşımı (FiveBases of Power) Zorlayıcı Güç, Meşru Güç, Ödül Gücü, Referans Olma Gücü ve Uzmanlık Gücü (French 1956, French Roven 1959)** **• İkna Dönemi** **Lider Üstünlüğü Yaklaşımı (Leader DominanceApproach) (Schenk, 1928)**	**Anti-Liderlik Çağı** • Belirsizlik Dönemi Yükleme Yaklaşımı (Pfeffer, 1977) • İkame Dönemi Lider İkamesi Kuramı (Kerr & Jermier, 1978)
Davranış Çağı **• Erken Dönem Davranış Araştırmaları** **Pekiştirilmiş Değişim Kuramı (ReinforcedChangeTheory) (Bass, 1960)** **Ohio State Araştırmaları (Fleishman, Harris ve Burtt, 1955)** **Michigan State Araştırmaları (Likert, 1961)** **• Geç Dönem Davranış Araştırmaları** **o Yönetim Gözeneği Modeli (Blake ve Mouton, 1964)** **o Dört Faktör Teorisi (FourFactorTheory) (Bowers ve Seashore, 1966)** **o İş Odaklı Liderlik (Argyris, 1976)** **o X ve Y Teorileri (Douglas McGregor 1960-1966)** **•İşlemsel Dönem (Operant Period)(Sims, 1977, Ashour ve Johns, 1983**	**Kültür Çağı** •McKinsey'in 7-S Yapısı (Pascale ve Athos, 1981) • Z Kuramı (Ouchi ve Jaeger, 1978) • Mükemmellik Arayışı Kuramı (InSearch of ExcellenceApproach) (Peters ve Watermen, 1982) •Schein'in Yönetim Kuramı (1985) • Kendi Kendine Liderlik (Manz ve Sims, 1987)
Durumsallık Çağı **• Çevresel Dönem** **Çevre Yaklaşımı (Environment Approach) (Hook, 1943)** **Açık Sistem Modeli (Katz ve Kahn, 1978)** **• Sosyal Statü Dönemi** **Rol Edinimi Kuramı (Role Attainment Theory) (Stogdill, 1959)** **Lider Rol Kuramı (Homans, 1959)** **•Sosyo-Teknik Dönem** **Sosyo-teknik Sistemler (Trist ve Bamford, 1951)**	**Dönüşümsel Çağ** • Karizma Dönemi Karizmatik Liderlik Kuramı (House, 1977) Dönüşümcü Liderlik Kuramı (Burns, 1978) • Kendini Gerçekleştiren Kehanet (KGK) Dönemi KGK Liderlik Kuramı (Field, 1989, Eden, 1984) Beklentilerin Ötesinde Performans Yaklaşımı (Bass, 1985)
Koşul Bağımlılık Çağı **• Koşul Bağımlılık Kuramı (ContingencyTheory) (1964)** **Amaç - Yol Kuramı (Evans, 1970, House, 1971)** **Durumsal Liderlik Kuramı (Hersey ve Blanchard, 1969-1977)** **Çoklu Bağlantı Modeli (Yukl 1971-1989)** **Normatif Kuram (Vroom ve Yetton 1973, Vroom ve Jago, 1988)**	**Modern Liderlik Kuramları** • Karizmatik Liderlik • Etkileşimci (Transactional) Liderlik • Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) Liderlik • Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik • Stratejik Liderlik • Vizyoner Liderlik • Hizmetkâr Liderlik

Kaynak: (King, 1990).

1.4. Güç ve Otoritenin Liderlikle Olan İlişkisi

Liderliğin etkisinin gücünü savunanlar, başarılı kurumların ardındaki belirleyici bir güç olduğunu düşünmektedirler. Liderlik, değişimi gerçekleştirmek için gereken vizyonu ve eylemi hayata geçirmek anlamında da değerlendirilmektedir. Ayrıca, liderlikten yoksun olunması hali, *üç dünya sorunu*–nükleer savaş, ekolojik felâket ve liderlik eksikliğinden biri olarak kritik bir önem taşımaktadır. Başlangıçta lider-üye etkileşimi üzerine devam eden araştırmalar, daha sonra birey-birey ve birey-bağlam süreçlerine odaklanmıştır. Bu doğrultuda liderliğin, zor süreçlerde dahi takipçilerine açıklayıcı ve destekleyen bir konumda ve dönüşümü en kritik zamanlarında bile güçlendiren bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Godwin vd., 1999). Liderler, temel olarak güçlerini kendilerini izleyen toplumdan almaktadırlar.

1.4.1. Güç ve Otorite Kavramı

Güç olgusunun, tarihsel, felsefi, sosyolojk ve psikolojik vb. tüm boyutlarıyla değerlendirildiğinde bütünsel olarak kavranması mümkün olabilir. Güç, otorite ile birleşerek meşrulaşır ve sosyal etkisi pekişir. Otorite, gücün yasal bir konum almasıdır. Gücün belirli bir statü ya da makamda toplanması otorite olarak kendisini göstermektedir (Emerson, 1962). Güç kavramı sosyal bilimler alanında en tartışmalı konulardan biri (Pfeffer, 1982) olarak görülürken, en dağınık problem alanı olarak da açıklanmaktadır (Perrow, 1970).

Güç ile otorite birbirini tamamlayan kavramlardır. Otorite; yasalara dayanan, meşru olan ve fiziksel zorlama olmaksızın kullanılan bir güç kaynağıdır. Güç meşruiyet kazanmış ise otorite haline dönüşmüş demektir. Weber, üç tür otorite sınıflandırmıştır ki bunlar lidere atfedilen "geleneksel", "karizmatik" ve "yasal" otoritedir. Politik bilimde egemenliğin yapısı açısından yasallık ve bunun içselleşmiş onayı çok önemlidir. Güç, kudretin kaynağı olmaksızın başkalarının davranışlarını belirleme yetisidir. Otorite ise resmî normlarla yasallaşmış ve pozisyon almış bir güç çeşididir.

Gücün "üzerinde kurulduğu değerler ve prensipler" (Karaman, 1999) olarak tanımlanan güç kaynakları, bireyin sahip olduğu gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinliklerin nasıl ve nereden geldiği sorularına da açıklık getirmektedir.

1.4.2. Otoritenin Çeşitleri

Weber, otoriteyi gücün meşru yollara başvurularak uygulanışı olarak tanımlar. Bu perspektifte, geleneksel otorite, yasal-ussal otorite ve karizmatik otorite çeşitlerinden bahsetmek mümkündür. Hatta bazı kaynaklarda liderlik terimi yerine güç terimi de kullanılmaktadır (Göksu,2018).

1.4.2.1. Geleneksel Otorite

Geleneksel otorite, geçmişten gelen geleneklerin büyük saygı gördüğü, toplumsal düzenin bu temelde devam ettiği toplumlarda ve kurumlarda görülür. Bu durumda yönetimin kaynağı gelenekler ya da yerleşik inançlar etrafında meşruluk oluşturarak geleneksel otoritenin yaratılmasıdır (Weber, 2005). Tarihsel olarak oluşturulmuş olan gelenek, görenekleri içeren bir mirasın devam ettirilmesi niteliğini taşıyan geleneksel otorite, maneviyatı, kutsal olarak düşünülen değerleri ve inançları içermektedir. Otoritenin meşru gücü de aslında bu temelden ortaya çıkmaktadır (Weber, 2008; Mumford vd., 2015).

1.4.2.2. Yasal-Ussal Otorite

Yasal otorite kapsamında yasalar yoluyla iktidarın meşruiyet kazanması temel alınır. Hiyerarşik olarak liderin pozisyonu nedeniyle astların davranışlarını geçerli ve rasyonel yasalara dayalı olarak etkilemesidir. Bu güç, liderin astlarının davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle başlar. Aslında birey bu çerçevede yasalara uymaktadır, lider de gücünü yasalardan almaktadır. Bu nedenle lider/otorite tarafından gelen talimatlara uymak bir mecburiyet olarak görülür. Yasal güç gereğinden fazla kullanıldığında liderliğin otoriter bir hal alması söz konusu olur ve bu durum çalışanlar nezdinde direnç ve çatışma gibi olumsuz iş çıkıtlarına ve bağlamlara neden olabilir (Weber, 2005; Guzman, 2007).

Yönetimin bürokrasi yoluyla gerçekleştirildiği yasal-ussal otoritede yöneticilerin yetkilendirilmesi yasalar aracılığı ile mümkün olmaktadır. Bu otorite tipinde astlar liderden ziyade kurallara/yasalara itaat ederler. Kısacası, lider ya da yöneticiler gücünün meşruluğunu tamamen yasalardan elde etmektedir (Weber, 2005; Akdur, 2014).

1.4.2.3. Karizmatik Otorite

Benzeşim gücü ya da özdeşlik gücü olarak da adlandırılan karizmatik güç, direk olarak liderin kişiliği ile ilişkilidir (Koçel, 2007). İzleyiciler, liderin kişisel özelliklerinden dolayı bağlılık ve saygı duyarlar ve liderin talep ya da isteklerini yerine getirmeye

çalışırlar (Yukl, 2002). Takipçiler, lider ile özdeşleşmeye gayret gösterirler ve liderlerine duygusal bir bağlılıkları ve sadakatleri olduğu için davranışları ile de bu bağlılıklarını göstermeye eğilimlidirler. Karizmatik güç temelinde liderin iletişim becerisi de önemli rol oynamaktadır (Kaplan, 1964).

Karizmatik otorite, Weber tarafından bir kişiyi diğerlerinden ayıran ve istisnai özelliklere ve güçlere sahip olarak görülmesine neden olan belli bir nitelik olarak açıklanmıştır (Weber, 2005).

1.4.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik, hedeflerin gerçekleştirilmesi temelinde insanları etkileme ve yönetme süreci (Daft vd., 1986; Stoner & Freeman, 1992) olduğu için güç kavramı ve gücün üzerinde kurulduğu değerler ve ilkeler ile de doğrudan ilişkilidir. Liderin çeşitli kaynaklarda ele alınan güçleri (örn. Yukl, 2002; Koçel, 2007; Klavuz, 2022) kişisel güç ve pozisyon güç kaynakları olarak iki kategoride ele alınmıştır. Kişisel güç kaynakları olarak uzmanlık gücü ve benzeşim gücü (karizmatik güç) bulunmaktadır. Pozisyon güç kaynakları temelinde ise meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power) ve zorlayıcı güç (coercive power) yer almaktadır.

Liderin Bireysel Güç Kaynakları: Bir önceki kısımda belirtildiği üzere karizmatik otorite kavramı liderin benzeşim güç kaynağını açıklamaktadır. Bu güç direk olarak liderin kişiliği/karakteri ile ilgilidir. Lidere bağlılığı yüksek olan takipçiler, onunla özdeşim kurmaya çalışır ve liderin beklediği ya da istediği doğrultuda davranırlar (Kaplan, 1964; Yukl, 2002). Uzmanlık güç kaynağında ise lider bilgiyi kontrol ve elde etme gücüne sahiptir (Robbins, 1996). Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığı ile izleyicilerini etkileme yeteneğidir. Lider bu yolla astları/takipçileri tarafından kabul edilir. Bunun yanısıra liderin süreçlerde üstesinden gelebilmek için gerekli bilgiye ulaşma ve kontrol etme temelinde bir takım teknolojik bilgiye ve tecrübeye sahip olması, bu doğrultuda iletişim ağlarının yeterli olması da önem taşımaktadır (Pfeffer, 2010; Mushtaq vd., 2014)

Liderin Pozisyon Güç Kaynakları: Bu kategoride yer alan *meşru güç* yukarıda belirtildiği üzere yasal-ussal otorite kavramı ile örtüşmektedir. Gücünü yasalardan alan lideri takipçileri tarafından yasal olarak tuttuğu makamı dolayısı ile takip edilir. Ödüllendirme gücü ise fayda sağlayıcı güç olarak da bilinmektedir (Etzioni, 1961). Liderin maddi (prim, ek ödeme, terfi vb.) ve manevi (takdir, statü, övgü vb.) olarak astlarını ödüllendirme

yoluyla kaynakların kontrolünü sağlamaktadır (Koçel, 2007). Son olarak zorlayıcı güç liderin cezalandırma yetkisi olduğu ve bunun da takipçiler tarafından algılanması olarak ifade edilebilir (Yukl, 2002). Zorlayıcı güç araçları fiziksel güce başvurmak, reddetmek, davranış ve tutumları cezalandırmak, ücretini kesintiye uğratmak vb. gibi çeşitlilik gösterebilir (Koçel, 2007).

1.4.4. Dönüşümcü Liderin (DL) Güç kaynakları

DL'in örgütü vizyoner bir değişime götürebilmesi için diğer liderlik tipleri ile kıyaslandığında dönüşümcü olması bakımından daha fazla güce sahip olması gerekmektedir.

Bu güç kaynakları arasında örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, yönetim felsefesi, teknoloji ve kurumsallaşma kavramları bulunmaktadır (Yukl, 2002). Bu her bir güç unsuru aşağıdaki bölümde ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Örgütsel Yapı: Örgüt genel olarak bünyesinde farklı bölümleri ve bu bölümler arasındaki ilişkileri içerdiğinden aslında hedeflere ulaşma konusunda bir araç olarak ele alınmalıdır (Tortop, 1982). Örgütlenmede belirlenmiş olan yetki ve sorumluluklarla birlikte aralarındaki iletişim kanalları da belirgin hale geldiğinden dolayı (Eren, 1993) hedeflenen doğrultuda çalışmaların akışa geçmesi de aynı paralelde işlerlik kazanmasıyla bu yapı lider için de bir güç kaynağı halindedir.

DL özelliklerine uygun olarak göz önünde bulundurulduğunda buna uygun örgütsel yapıların hangileri olduğunun anlaşılması da önem taşımaktadır. Bilindiği üzere, açık bir vizyon ile takipçilerine ulaşan liderlik özellikleri dahilinde merkezî olmayan bir örgütsel yapı DL için daha uyumlu olacaktır. Merkezî örgütlenme yapısında tek bir merkezden bütün koordinasyonun sağlanması söz konusu olduğundan, bu durum DL' in takipçileri arasında vizyonu istediği gibi yayması ve geliştirmesi için gereken iletişim kanallarını oluşturmasına olanak tanımayacaktır. Bunun yanında, merkezî olmayan yapılarda DL, daha genel süreçlerle ilgili kaldığından vizyoner bir tutumu sürdürmesi kolay hale gelecektir.

DL'in uyum içinde çalışacağı diğer bir örgütsel yapı ise biçimsel olmayan yapılardır. Takipçileri ile biçimsel olmayan bir örgütsel yapıda daha kolay iletişim ağları kurabilen DL, etki alanını genişlettikten sonra ise artık biçimsel bir örgütsel yapı içinde kendi belirlediği vizyon doğrultusunda takipçileri ile birlikte daha hızlı ve güçlü bir şekilde yol

alabilecektir. Lider özellikleri ve farklı bağlamlara göre birçok faktörün değişeceğinden dolayı DL için tek bir örgütsel yapıdan bahsetmek mümkün değildir. Ayrıca, DL süreçte yetki devri ve kontrolü için güçlü bir denetin organı yaratmalıdır. Bu yolla lider süreci kontrol altına alamayacağı kadar sahip olduğu görev yükünü dağıtmış olur (Learned & Sproat, 1972).

Örgüt Kültürü: Örgütler karmaşık bir sistem olarak, her örgütün zamanla kendine özgü tutum, değer ve davranışları gelişir. Örgütsel hedeflere ulaşılması doğrultusunda örgütsel olarak çalışanların da tutum, değer ve davranışlarının da ortak hedeflere yönelik olması beklenmektedir (Can vd., 1995).

"Örgütte yer alan bireyler arasında meydana gelen etkileşimler doğrultusunda oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar, inançlar ve bunların sembolik ifade biçimleri" (Peters vd., 1982) olarak betimlenebilen örgüt kültüründe DL, takipçilerini direk bir biçimde etkileme yoluna gideceklerinden bu örgütsel değişimin eksensel bir bileşenlerinden biridir. Dolayısıyla DL, örgüt kültürü üzerinde etki yaratan bir faktör olarak bu kültürün değişimine yol açarak takipçiler üzerinde etki alanını genişletebilir. Bir örgütlenmede değer ve ideolojilerin lider ile sembolleştiği düşünülürse, DL aynı zamanda örgüt kültüründeki dönüşümün dinamik bir kaynağı olarak da göz önünde bulundurulmalıdır (Yukl, 2002). Değişimin hızla geliştiği ve başarıyla yönetilmesi gerektiğinin en önemli unsur olduğu çağımızda DL ve değişim kültürü birbirlerini ivmelendiren iki faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynayan örgüt kültürü içinde çalışanlara yönelik bir takım ödül, terfi vb. gibi unsurlar motivasyonu artırarak aynı zamanda örgüte bağlılığı da güçlendirerek karşılıklı pozitif bir güçlendirme etkisi yaratacaktır (De Cenzo, 1996). Örgüt kültürünün güçlü ve bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda değişim sürecine uyum sağlama konusunda daha düşük seviyede engellerle karşılaşılacağından dolayı DL'in takipçileri ile iletişimi ve değişim sürecini başarıyla yönetmesi de daha az sancılı olacaktır. Bunun nedenleri arasında örgütsel bağlılığın yüksek olması ve DL'in kolaylıkla yönlendirebileceği bir ekip ruhunun ve vizyoner bakışaçısının oluşması gibi niteliklerin baskın olması yer almaktadır. Bu doğrultuda DL'in örgütsel kültüre de çalışanların bağlılığı kapsamında katkıları mevcuttur (Coff, 1997).

Yönetim Felsefesi ve Politikaları: Birbirinden farklı olan DL ve yönetim anlayışında DL değişime odaklanırken, yönetim ise verili sürecin düzeni ve istikrarına yoğunlaşır. DL vizyoner bakışaçısıyla yeniliklere odaklanana yaratıcı süreçleri dinamik hale getirmeye çalışır. Daha önceki bölümlerde bahsedilen Blake-Mouton Yönetim Matrisinde tanımlandığı üzere DL, bireyler arası ilişkileri temel alırken İşlevsel Liderlik görev süreçleri ve üretimi temel alan bir yaklaşım sergilemektedir. DL, takipçilerine karşı güven yaratan ve olumlu bir tutum içinde olacağından yönetim felsefesi bakımından etkili bir süreç yaratmak perspektifinde olması ve harekete geçirici bir nitelik taşıması lideri verimli kılacaktır. Süreç içinde başarıların lider tarafından sözlü ve diğer etkili biçimlerde takdir edilmesi değişim sürecinin hızlanmasında ve gerçekleşen değişimin de kalıcı hale ulaşmasında olumlu etki yaratacaktır.

Örgüt İklimi: Örgütsel süreçlerde etkileşim içinde değerlerin, inançların, kültürün paylaşılması olarak ifade edilebilen örgütsel iklimin unsurları arasında insanın karakteri ve iletişimi, zaman ve mekânın bulunduğunu ifade edebiliriz. Örgüt kültüründe uyum sağlamayan ve çatışma yaratan değerler süreci etkilemeye başladığında örgütün içsel dinamiklerini sorunlu hale getirebilir. Örgütlenmenin içsel bütünselliğinin sağlanması ve sürdürülmesi için, liderin ve örgüt çalışanlarının bu bütünleşmeyi hangi değer ve inançların sağladığını bilmeleri gerekir. Örgütler vizyon ve hedeflerini tanımlamış olsalar da bu doğrultuda ilerlerken stratejik olarak hangi sorunlarla karşı karşıya olduklarını tam olarak tespit edemeyebilirler. Bu çerçevede, DL, örgütlenmenin hem dış çevre ile alâkalı sorunlarını hem de iç çevreye ilişkin sorunlarını çözüme kavuşturmak durumunda olduklarından kararlı adımlar atabilmek için çalışanlarla sıkı bir dayanışma içinde olmaları gerekir. Örgütlenmenin iç ve dış çevreye ait sorunları bağlantılı olarak da gelişebilir ve büyük olasılıkla bu sorunlarla aynı zamanda başa çıkılması gerekebilir. Örneğin, dış çevrede çözüme kavuşturulması gereken bir sorun sırasında içte statü ve ideolojiye dayalı ya da kişisel durumlar gelişebilir. Bütün bunlar örgütün kuralları, gelenekleri, inanç ve değerleri çerçevesinde çözüme kavuşturulmaya çalışılırken bu süreçte en önemli unsurlardan biri bu unsurlar doğrultusunda lider ve çalışanlar arasındaki iletişimin niteliğidir. Örgüt ikliminde tutarsızlık, karmaşıklık ve kontrolsüz durumların varlığı DL için aktif olarak öncülük yapabileceği süreçler oluşturur. Aksi durumda lider geleceği öngörme konusunda yetersiz kalarak hedeflere ulaşmada başarısız olunur (Bass, 1997).

Yaşayan bir organizma olan örgütün iklimi de o örgütün psikolojisini ifade eder. DL, örgütün psikolojik durumuna müdahale ederek negatif bir süreçten pozitif bir sürece dönüştürmeye gayret eder. Dolayısıyla otoriter yapılı örgüt iklimleri DL'lerin varlığını gündeme getirir ve DL, bu iletişim süreçlerinin gerektiği gibi işlemediği otoriter örgütlerin demokratik bir yapıya kavuşmaları için çaba gösterir. DL, çalışanların bu doğrultuda sorumluluk almalarını, işbirliği göstermelerini sağlamak için onları harekete geçirir. Etkinliğin artması için ödül ve ceza sistemi de lider tarafından belirlenerek sürecin istenen yönde ivmelenmesine katkıda bulunabilir.

Teknoloji: Bilgi ve teknolojinin baskın olarak ön planda olduğu günümüzde bu bilgi ve teknolojiye dayalı yeniliklerin yaygın bir şekilde uygulanması için nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Buna paralel bir durumda, uzman olarak eğitilmiş çalışanların ve denetleyicilerin iş süreçlerinde yer alması süreçlerin istendik bir biçimde akışını sağlayacaktır.

DL, bu doğrultuda teknolojik yenilikleri yakından takip eden ve böylece süreçlerde etkinliğini koruyan bir nitelikte olmalıdır. Artık günümüzde rekabetin temel unsurlarından biri haline gelen teknoloji temelinde bilgi ve donanım sahibi DL'lere ihityaç duyulmaktadır. DL, kendisi dışında grup üyelerini de bu doğrultuda eğitmelidir. Örgütsel süreçlerin mekanik boyutu olan teknolojinin örgüt iklimine de etkileri bulunmaktadır. DL, bu temelde teknolojinin grup üyeleri üzerindeki negatif etkilerini bertaraf etmek için de gayret göstermelidir (Fazla, 2000).

Son yıllarda Covid-19 salgını ile daha da tetiklenen piyasalardaki temel dalgalanmaların şirketlerin yönetim ve organizasyon sistemleri üzerindeki etkileri de teknoloji boyutu dâhilinde tartışılması gereken bir konudur. Bu çerçevede özellikle dijital doğumlu şirketlerin bu süreçleri çok etkin ve rekabetçi bir şekilde yönettikleri, ancak diğer şirket yapılarının bu süreçte zorlandığı görülmektedir. Özellikle dijital dönüşümünü tamamlamış ve/ya dijital doğumlu şirketlerin kar, pazar değeri, satış ve etkin yönetim sistemleri oluşturma konusunda çok daha güçlü ve çevik olduklarına yönelik önemli bulgular mevcuttur. Yeni normalde oluşan piyasa baskısının ve stresinin şirket yönetimleri üzerinde oluşturduğu kaotik durumu aşmanın çok kolay olmadığı açık bir şekilde ifade edilebilir. Bu nedenle şirket yönetimleri, bu olumsuz koşullardan kurtulmak ve dönüşümü sağlamak için güçlü bir liderlik geliştirerek bütün yapıyı yeni oluşacak

paradigmaya göre tasarımlama ve hazırlama sorumluluğundadır. Ancak güçlü dönüşümcü liderlerin örgütsel cesareti yükselterek ve gerekli dijital yol haritasını hazırlayarak dijital dönüşümü hızla sağlayabilecekleri ifade edilebilir (Kasımoğlu, 2020).

Kurumsallaşma: Bu aşamada DL, karar alma durumunda, süreçlerdeki belirsizlikleri azaltmada, hedefe giden yolda bulunan ya da oluşan riskleri önceden görme ve önleyebilme, önlem alabilmede yetkin bir seviyede olmalıdır. Bunu sağlamak için nitelikli iletişim ve bilgi süreçleri ve geniş çaplı iletişim ağları gerekmektedir. DL, bu doğrultuda vizyonu hayata geçirme aşamasında başarılı olabilir ve kurumsallaşarak vizyonun reel olarak varlığını sürdürebilir. Kurumsallaşma sürecinde DL, bilgi, deneyim, davranış ve tutum gibi bir takım kişisel özelliklere, bağımsızlık, dürüstlük, cesaret gibi temel değerlere ve nitelikli iletişim becerilerine sahip olmalıdır (Çetin, 2001). İlk olarak örgütte yaşayan değerlere odaklandıktan sonra DL, bu değerleri kendi vizyonları doğrultusunda yeniden şekillendirirken istikrarlı bir insan kaynakları politikasına yer vermelidir. Yeni değerlerin benimsenmesi ve uygulanması bir süreç alacağından, geçiş aşamasında sağlanan istikrarlı politikaların işlerlikte olması ve iletişim ağlarının nitelikli olması özendirici ve teşvik edici olmalıdır. Ayrıca bu süreçte ödül politikasının da sonuç alıcı katkıları mevcuttur (Dess & Miller, 1996). Kısacası, DL, kurumsallaşma sürecini tamamlamak ve pekiştirmek için yarattığı vizyonu her an değerler, tutumlar ve politikalarla desteklemelidir (Eren, 1993).

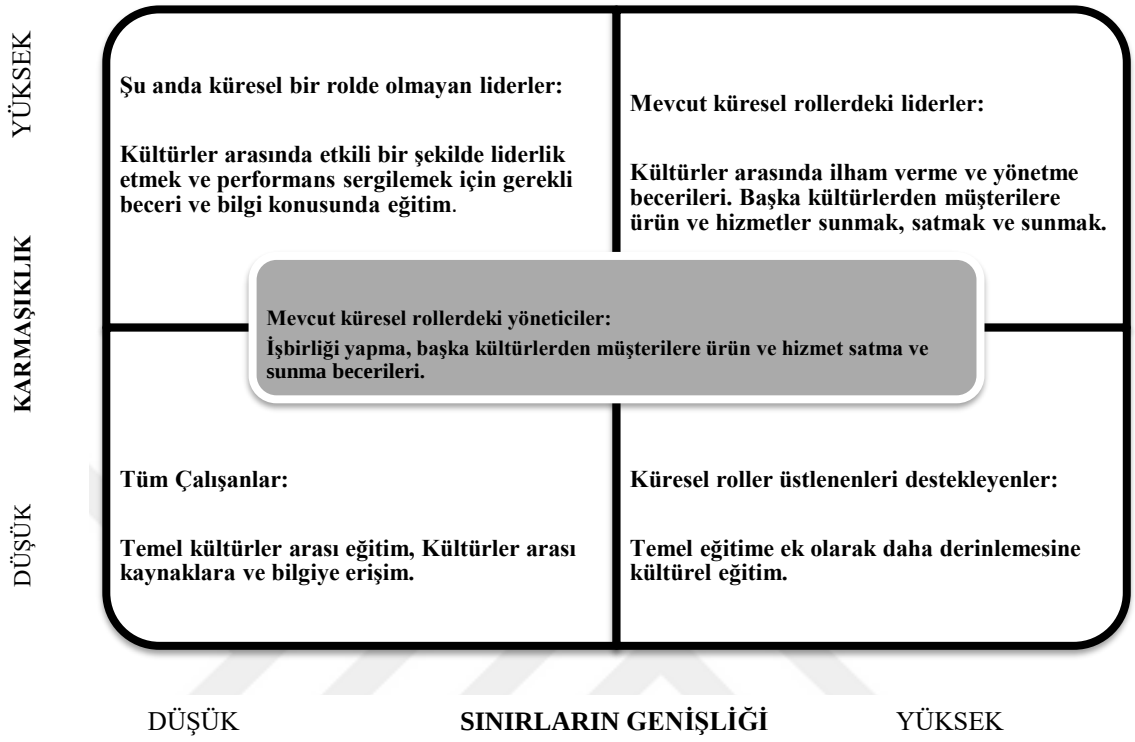
II. BÖLÜM: KÜRESEL LİDERLİK-DÖNÜŞÜM VE PARADİGMA GELİŞTİRMEDE LİDERLİĞİN ROLÜ

2.1. Küresel Liderlik Sürecinin Kavramsal Çerçevesi

Yukarıdaki bölümlerde tartışılan liderlik türlerini ve kuramsal yaklaşımların incelenmesi temelinde çok sayıda tanımı olan liderliğin en genel ve kabul gören tanımlarından biri olarak Yukl' un tanımını kısaca hatırlamak mümkündür. Liderlik bir kişi tarafından bir grup veya örgütlenmedeki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için kasıtlı etkinin uygulandığı bir süreçtir. Ancak global ya da küresel liderlik söz konusu olduğunda bu kadar yalın bir biçimde bahsedilemeyecek bir kavram olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Küresel kavramı hakkındaki bakış açıları paydaşlara göre oldukça değişmektedir. Bir yöneticinin hayata geçirmesi gereken işlerin doğası gibi düşünenler olduğu gibi, faklı ülkelerden bireylerin ya da örgütlerin etkileşim içinde olmaları temelini ele almaktadır. Bazıları için küresellik sadece iş dünyasına ait bir kavram olurken, diğer bazıları için ise küreselleşmenin anlamına aslında insan ihtiyaçları, ekolojik çevre, sürdürebilirlik vb. kavramlarını da kapsayarak en geniş boyutuyla sahip çıkılmaktadırlar. Bu son bahsedilen bakış açısı ile aslında her geçen gün daha da kaotik ve belirsiz hale gelen süreçlerin kompleksliği ve sınırların daha geniş bir şekilde tutulması gerektiğinin vurgulanması da söz konusudur. İçinde yaşadığımız dünyanın hatta evrenin dinamiklerini ve insanoğlunun temelde ne gibi ihtiyaçları olduğunu 360 derece bakış açısı ile kapsamak artık küresel boyutta bütün liderler ve örgütler için önem taşımaktadır. Her ne kadar ekonominin darboğaza girdiği, krizlerin üst üste yaşandığı bir dönem içinde olunsa da kıyasıya rekabet adına fordist rekabet anlayışının hâlâ sürdüğü düşünülmektedir. Başdöndürücü değişim hızının baş döndürücü rekabet ortamları yaratması küresel değerlerin göz ardı edilerek insanlık ve bekası için can yakıcı bir tehdit oluşturduğu tartışılan konular arasındadır.

Bu noktada doğru liderliğin aslında harekete geçmeden önce süreçler üzerinde derin düşünerek doğru bir şekilde anlamayı gerektirdiğini vurgulamakta fayda vardır. Einstein'ın sorunlar ve çözümleri hakkında bakış açısını içeren bir sözünü hatırlamak gerekirse; *"Dünyayı kurtarmak için bir saatim olsaydı, sorunu tanımlamak için elli beş dakikasını ve çözümü bulmak için sadece beş dakikasını harcardım"* (Mendenhall & Bird, 2013) demiştir. Bu doğrultuda içinde bulunduğumuz toplumun, dünyanın ve çevrenin ne

derece anlaşıldığı konusunda düşünmekte fayda vardır. Konu gereği bu vurgu asıl olarak liderlik üzerine yapılmaktadır.



Şekil 2. 1. Liderliğin Küresel Rolleri

Kaynak: (Mendenhall & Bird, 2013).

Global ya da küresel liderlik yaklaşımı temel olarak liderliğin en genel olarak içinde bulunduğu bağlamı yani küreselleşmeyi yansıtmaktadır.

International Organizations Network (ION) liderlik modeli tanımında küreselliği ulusal sınırlar arasında yürütülen ticaretin oranı olarak veya başka bir ekonomik veya sosyal ölçüt olarak değil, ilk olarak karmaşıklığın bir yansıması ve ikinci olarak sınırların genişlemesi temelinde açıklamaktadır. Karmaşıklığın nedeni ve içeriği anlaşıldığında küreselleşmenin de anlaşılabileceği ve böylelikle örgütsel süreçlerde asıl olarak neye ihtiyaç olduğunun da açıklık kazanacağı düşünülmektedir. Küreselleşme, temelde yatan bir fenomenin basitçe dışa dönük tezahürüdür. *Karmaşıklık* ise *çokluk, karşılıklı bağımlılık, belirsizlik ve akış* olarak dört etmen arasındaki dinamik etkileşimi içermektedir. Bu dinamiklerin kendi aralarında etkileşime uğramasıyla kartopu yumağı gibi büyüyen daha karmaşık süreçlerle karşılaşmak mümkündür.

Global örgütlerde yer alan liderler ve yöneticiler ulusal örgütlere göre daha fazla paydaş ve rakiplerle, kurallarla yüzyüze kalmaktadırlar. Bu nedenle asıl olarak yüzleşmek zorunda kaldıkları mesele kültürel, ekonomik, politik ve yönetimsel bağlamların çeşitliliğidir. Katlanarak artan küresel sorunlar göz önünde bulundurulduğunda liderlerin bu sorunlarla daha karmaşık ve kompleks bir biçimde karşılaşmaları söz konusu olduğu da anlaşılmaktadır. Doğası gereği çok boyutlu olan karmaşıklık aynı zamanda muğlak süreçleri ve geleceğe dair belirsiz bakış açılarını da beraberinde getirmektedir.

Sermayenin, bilginin ve teknolojinin sarmallaşan etkisiyle karşılıklı bağımlılık süreçlerinin de derinleştiği bir gündemle iç içe olan küresel ortam mevcuttur. Karşılıklı bağımlılık, çokluğun tüm aktörlerinin aralarında sahip olduğu karşılıklı etkileşim ve bağlantı anlamına gelmektedir. Yöneticiler sadece daha fazla ve farklı paydaşlarla ilişkileri yönetme becerilerini kavramak ve geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda paydaşlar ve paydaş sistemleri arasında var olan daha kapsamlı ve birbirine bağlı ilişkileri de kavrayabilmeli ve yönetebilmelidir (Mendenhall & Bird, 2013).

Küresel liderlik bakış açısının en önemli yönlerinden biri de dünya çapında bütün paydaşların faydası göz önünde bulundurularak karar alınmasıdır. Bu doğrultuda bilgi ve teknolojinin yarattığı ortamda verili olan bilginin doğru bir şekilde kullanılması yöneticiler için zor hale gelse de hayata geçirilmesi küresel bakımdan kritik değer taşımaktadır. Süreçler dâhilinde yaşanan *muğlaklık* olgusunun bu tarz bir bakış açısıyla daha az olumsuz etki yaratacağı söz konusu olabilir. Bu temelde gündemde tutulması gereken kurumsal sosyal sorumluluk ve 360 derece sürdürülebilirlik konuları üzerinde gereken disiplin aktif olarak sağlanmalıdır (Jokinen, 2005).

Ancak bu perspektifte artan karmaşıklık içinde değişimin hızı ve yönü de hesaba katılarak örgütsel süreçlerin *akış* içinde kalabileceği düşünülebilir. Akışı sağlamakta zorluk çeken bir yapı ve liderlik değişimin yönünü tahmin etme konusunda da geri planda kalabilir (Petrie, 2011). Google'ın eski CEO'su Eric Schmidt değişimin hızı hakkında çok önceden haber vermiştir: “Acı mesaj, her şeyin çok daha hızlı gerçekleşeceğidir. Herkesin birbirine bağlı olduğu ve birbiriyle konuştuğu ağ etkileri sayesinde her ürün döngüsü, her bilgi döngüsü, her balon daha hızlı gerçekleşecek". Böylece örgütsel bakımdan kontrol kavramı ve sürdürülebilir olmak da tartışmalı hale gelmektedir. Geleneksel yaklaşımların

dışına çıkılması açısından kuantum liderlik bakış açısı da bu noktada önem kazanmaktadır.

Küreselliğin ikinci temel boyutu ise *sınırların genişliği*dir. Bu boyut kültürel, coğrafî, politik, yasal, dinî, ekonomik ve eğitim dinamiklerinin bütünselliğini sağlayan bağlantıların düzenlenmesini ve bu ağların koordineli bir biçimde akışta olmasını kapsamaktadır. Kişilerarası ağların genişliği ve çeşitliliği dikkat edilmesi gereken bir husustur. Çünkü küresel liderliğin etkin olması için kritik bir unsuru olan *sınırların genişliği, karmaşıklık* boyutundaki performans üzerinde rol oynamaktadır. Sınırların genişlemesi, liderliğin örgütsel süreçlerde küresel karmaşıklık şartlarının yönetimindeki başarısını artırmasında katkı sunmaktadır. Sınırların genişliği boyutu kendi içinde *akış* ve *var olmak* olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır.

Akış, sınırların yayılmasının ilişkisel yönü olarak insan ağlarının kullanılmasına ihtiyaç yaratır. Aynı zamanda akış, hem işlemlerin sorunsuz bir şekilde akması hem de çevresel izleme konusunda verimli olunması bakımından etkili stratejik ve taktiksel bir bilgi değişim aracıdır. Örgütsel süreçlerde bireyin akışa ilişkin ağlarda konumlandırması temel bir gereksinimdir (Bird & Osland, 2004; Hsieh & Liou, 2018). *Var olmak* ise liderlerin ya da yöneticilerin rolleri gereği daha etkin olmaları bakımından farklı coğrafî bölgelerde olma sıklıklarını belirtmektedir. Bu konuda Skype, GoToMeeting, e-posta veya SMS gibi kanallarla coğrafi, ulusal ya da kültürel sınırları hangi sıklıkta aştıkları örnek verilebilir. Şekil 2.1'de şimdiye kadar küresel liderli dinamikleri bütüncül olarak ve birbiriyle olan ilişkileri gösterilmektedir.

2.1.1. Küresel Liderliğin Temel Yetkinlikleri

Kuruluşlar, küresel liderlik gelişimini gündemlerine aldıklarında sahip oldukları liderlik modellerine küresel zihniyet vb. boyut eklemekteydiler. Ancak bu yaklaşımla yerel ve küresel liderlik ortamları arasındaki niteliksel farkın anlaşılması mümkün olmamaktadır. Oysa küresel liderlikte aşırı karmaşıklık ve sınırları kapsayan taleplerden dolayı bazı yetkinlikler diğerlerinden daha kritiktir. Mendenhall ve Bird (2013), küresel liderlik yetkinlikleri üzerine yirmi yıllık araştırmalarında 150 den fazla farklı yetkinlik bulmuşlar ve bu tanımların birbiri ile örtüşenlerini birleştirerek 15 boyuta ulaşmışlardır. Bu temelde *özellikler ve tutumlar, bilişsel yönelimler, kültürlerarası ilişkiler, küresel iş uzmanlığı, küresel organizasyon uzmanlığı ve vizyon* olarak 6 adet kategori oluşturmuşlar, bu kategorileri *sosyal ve teknik yeterlilikler* olarak iki sınıfa ayırmışlardır.

Teknik yetkinlikler arasında küresel iş uzmanlığı, küresel organizasyon uzmanlığı ve vizyon oluşturma bulunmaktadır. Bu teknik yeterlilikler öncelikle bilgiye ve öğrenilebilen ve uygulanabilen kavramların, modellerin ve tekniklerin uygulanmasına dayanmaktadır. Küresel iş uzmanlığı, dünya çapındaki rakiplerin kapsamlı alan bilgisini, endüstri özelliklerini ve dinamiklerini, coğrafi olarak dağınık pazarların rekabetçi bağlamlarını ve çeşitli düzenleyici gereklilikleri ve çeşitli finans disiplinlerinden alınan çerçeveleri ve ilkeleri uygulama becerisini içermektedir. Ayrıca uygun kararlar almak ve bu doğrultuda etkili eylemde bulunmak için muhasebe, pazarlama vb. alanlarda da bilgi ve tecrübe sahibi olması gerekmektedir. Lider ve yöneticilerin teknik yetkinlikleri nedeniyle güçlü hale gelerek ilerledikleri söylenebilir. Tüm bu yetkinlikler genellikle iş çıktılarıyla ilişkili olduğu için etkili ve verimli olma dereceleri bu bağlamda ölçülebilmektedir.

Sosyal Yeterlilikler ise aksine doğası gereği daha az ölçülebilir olma eğiliminde olsa da iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. *Özellikler ve tutumlar, bilişsel yönelimler ve kültürlerarası ilişkilerle* ilgili yetkinlikler, insan etkileşimi konusunda yeteneklerin varlığına ihtiyaç duyar. Bu nedenle öğretilmesi ve ölçülmesi daha zordur. Örneğin, etkili küresel liderlerle ilgili çalışmalarda sürekli olarak kritik bir yetkinlik olarak ortaya çıkan meraklılık özelliği genel olarak performans değerlendirmelerinde yer almaz ve liderlik geliştirme programlarında da üstünde durulan bir konu değildir. Stratejik bağlantıları ve ilişki ağlarını anlamayı gerektiren sınır genişliği boyutu özünde kişilerarası iletişim becerilerine ve çoklu ilişkilerde güvenin yaratılmasına ve sürdürülmesine dayanmaktadır.

Kurumlar, küresel lider seçme ve geliştirme uygulamalarında, sosyal yetkinlikler yerine teknik yeterlilikleri sürekli olarak vurgulamış olsalar da küresel liderlik başarısızlığı üzerine yapılan araştırmalar, birincil neden olarak sosyal yeterliliklerdeki eksikliklere işaret etmektedir. Bu doğrultuda, şirketlerin geliştirmeye ihtiyaç duydukları konu ile geliştirmeye odaklandıkları odak noktası arasında bir uyuşmazlık olduğu belirtilebilir.

Ayrıca küresel liderlik yetkinliklerinin birbirine göre daha kritik ya da daha temel olmaları da söz konusudur. Bird ve Osland (2013)'ın Küresel Liderlik Piramidi -Şekil 2.3- bu yetkinlikleri alt ve üst düzey yetkinlikler olarak ayrıştırmaktadır. Alt düzey yetkinlikler, üst düzey yetkinliklerin temeli olarak görülmektedir. Örneğin, dikkatli

iletişimin kişilerarası yeterliği, küresel farkındalık, bilişsel karmaşıklık ve kozmopolitliğin tutum ve yönelimlerine dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, bu tutum ve yönelimler, merak ve alçak gönüllülüğün eğilimsel niteliklerine dayandığında daha etkili hale getirilir.



Şekil 2.2. Bird & Osland'ın Küresel Liderlik Piramidi

Kaynak: (Mendenhall & Bird, 2013).

2.2. Karizmatik Liderlik ve Paradigma Geliştirme

Tarihte ilk kez orijinal olarak St. Paul tarafından M.S. 1. Yüzyılda kullanılan *karizma* sözcüğü (Harrison, 2003), Hıristiyanlık dinine ait Yeni Ahit yazılarında yer almaktadır. Bu kullanımıyla "İlahi armağan" (Potts, 2009) anlamına gelen karizma sözcüğü köken olarak *charis* sözcüğüyle ilişkilidir. İlk telaffuzları Hıristiyanlık ile sınırlı olan karizma sözcüğünü St. Paul özellikle ilahi ve doğaüstü yetenekleri ifade edebilmek için kullanmıştır (Holmberg, 1980). Daha sonraları kişiliğinde taşıdıkları ikna ve iletişim becerisi, cazibe gibi karizmatik özellikleri aracılığı ile içinde bulunduğu çevreyi etkileyerek izleyicilerini vizyon temelinde motive eden liderlik tipi olarak yorumlanmıştır (Conger & Kanungo, 1987).

Örgütsel sürdürülebilirlik konusunda süreçleri ivmelendirmek ve izleyicilerin bağlılığını güçlendirip yüksek bir motivasyonla hedefe kanalize ederek amaçlara ulaşmada başarı sağlaması nedeniyle de karizmatik liderliğe önem verilmektedir (Arıkan vd., 2017).

Karizmatik liderliğin temelinde bulunan karizmatik otorite kavramı ilk olarak Max Weber tarafından ortaya atılmış olup, yasal otorite ve geleneksel otoritenin dışında bir anlam taşımaktadır. Ayrıca Weber, karizmatik liderliği, takipçilerin liderin olağanüstü (karizmatik) niteliklerine bağlanmaları olarak tanımlamaktadır. (Weber, 1968). Bu doğrultuda, karizmatik liderlerin gücünü inanç ve değerlerinden aldıkları söylenebilir. Toplumsal süreçlerde olsun, örgütlerin değişim ve dönüşüm süreçlerinde olsun birlik ve dayanışma çerçevesinde bir takım sosyal ve ekonomik dinamikleri güçlü bir şekilde yönetme bakımından karizmatik lider örnekleri mevcuttur. Bunlara fraklı bağlamlardan örnekler verilmesi gerekirse M. Luther King, Adolf Hitler, Mother Teresa, M. Kemal Atatürk gibi liderleri örnek vermek mümkündür. M.Kemal Atatürk ayrıca toplumsal dönüşümü yaratan bir lider olarak asıl dönüşümcü liderlik kavramına da örnek teşkil etmektedir. Örgütsel alanda ise General Electrics şirketinin yöneticiliğini gerçekleştiren Jack Welch, Apple firmasının kurucusu ve yöneticisi olan Steve Jobs gibi örnekler vermek mümkündür. Bu liderlerin ortak özellikleri incelendiğinde en başta vizyonları doğrultusunda çok güçlü bir inanç taşıdıkları görülmektedir. Bu liderler, kendi vizyoner güçlerini içinde bulundukları çevrede yayarak pekiştirmeleri ile ortak bir bilinç oluşturma konusunda başarılı olmuşlardır (Young & Dulewicz, 2006).

İlk kez karizmatik otorite kavramını açıklayan Weber'in karizma kavramı değer içermiyordu ve belirli değer yargıları oluşmasından ziyade karizmanın ortaya çıkmasıyla ilgiliydi. Weber, karizmanın nasıl "resmi ve düzenlenmiş bir atama veya işten çıkarma, kariyer, terfi veya maaş, denetim veya temyiz organı, yerel veya tamamen teknik yargı yetkisi ve bürokratik ajanslar tarzında kalıcı kurumlar bilmediğini" ifade eder (Weber, 1968). Karizmatik liderler neredeyse kurtarıcıdır ve insanlar işleri yoluna koyduklarını düşündükleri için onları takip ederler. Bunların yanı sıra, Weber'in teorisindeki karizmatik liderlik üç bileşene dayanır. Liderin içsel niteliklerine atıfta bulunan psikolojik boyut vardır. Weber, özelliğin liderin bir "armağanı" olduğundan bahseder ve bunun ya ilahi bir özellik ya da belirli bir fiziksel ya da zihinsel varlık durumu olabileceğini iddia eder. Ancak Weber için karizma değer içermediğinden ve astların varsayımları tarafından yaratıldığından, karizmanın kökenleri hakkında ayrıntılı bir açıklaması yoktur.

Weber'in karizmatik liderlikteki ikinci boyutu, sosyal boyutla ilgilidir. Karizmatik liderlik tamamen kişinin kendi iç varlığından kaynaklanmayabilir, ancak sosyal bir kaynağa sahip olabilir. Bu, toplumun, ailenin, işin ve hatta eğitimin kültürel etkisi olabilir.

Karizma esasen geleneksel bir biçim alır ve kaynağını meşrulaştırır. Weber'e göre karizmanın kişisel olmayan doğası, öğretilebileceğini ima eder.

Son olarak, Weber'in teorisinin lider ve ast arasında ilişkisel bir boyutu da vardır. Weber'e göre karizma, "kişi ve durum arasındaki etkileşimin tarihsel ürünü olarak gelişen lider ve takipçileri arasındaki duygusal ilişki"dir. Bir liderin meşruiyetten yararlanmaya devam edebilmesi için değerini ve karizmasını kanıtlaması gerekir. Karizmatik liderlik bu nedenle ilişkiseldir, çünkü astlar desteğini geri çekebilir ve liderin yönetime meşruiyeti olmadan liderlik edebilir.

İlginç bir şekilde, Weber, karizmatik lideri meşru otoriteyi uzun süre sürdüremeyeceği için ölüme mahkûm etmektedir. Weber bu durumu, karizmatik liderliğin faaliyet gösterdiği sistemi değiştirmesi ve etrafındaki geleneksel otorite gerekçesini ortadan kaldırması olarak açıklamaktadır. Weber, karizmatik liderliğin rutinleştirilmesinin zor olacağını ve bu nedenle organizasyonlarda veya devlette ardıllık sorunları yaratabileceğini ifade etmektedir (Weber, 1968).

Ayrıca ilerleyen yıllarda, Conger (1989), karizmatik liderliğe ilişkin olarak dört basamaklı bir model önermiştir. Birinci basamağında liderin *vizyonu ve buna ulaşmak için çevreyi düzenli olarak değerlendirmesi* söz konusudur. Bu temelde liderin sahip olduğu vizyonu hayata geçirmek için öncelikle içinde bulunduğu çevreyi de bu doğrultuda etkilemesi gerekmektedir. Örneğin bir örgütlenme içinde işletmenin verili durumuyla nasıl bir yol alabileceği ve yeni bir vizyonla varacağı noktanın nasıl değiştiği anlaşılmalıdır. Bu süreçler aşama aşama planlanmalıdır. Örneğin hedeflere ulaşırken ne tür çalışanlara gereksinim duyulduğu, lidere yakın destekçilerin kimler olabileceği ve örgütsel odağın çerçevesinde ne olması gerektiği gibi konuların net olması gerekir. Liderin, vizyona ulaşmak için bir vizyon ve bir çerçeve oluşturduğunda, başkalarına da bu vizyonun ana hatlarını çizmesi gerekir. Ancak vizyon açıkta kaldıktan sonra bile, vizyonun ulaşılabilir olduğundan emin olmak için çevreyi değerlendirmeye devam etmek için netliğe sahip olması gerekir. Lider, nihai hedefi değiştirmese de hedefe nasıl ulaşacağına ilişkin çerçeveyi süreçlere göre revize etmesi gerekebilir.

İkinci aşamada ise *liderin güçlü bir vizyonu iletme yeteneği ile vizyonun takipçilere ve diğer paydaşlara açık ve öz bir şekilde iletilmesini* kapsamaktadır. Bu nedenle, liderin yüksek iletişim becerilerine, ikna edici bir hitap yeteneğine sahip olması ya da bu

yeteneklerini geliştirme konusunda gayret göstermesi gerekir. Takipçileri (ya da grup üyelerini) vizyonu içtenlikle benimsemeleri ve süreçlerde üstlerine düşen sorumluluk ve görevleri gerçekleştirebilmeleri için, liderin onları güdüsel olarak uyarabilmesi, yani neyin motive ettiğini bulması söz konusudur. Herkesin aynı motiflerden uyarılamayacağı dikkate alındığında orta yönetimin azim ve hırsları ile astları ivmelendirmesi için de çaba harcanabilir. Diğer yandan, daha az motivasyonu ve hırsı olan çalışanlar, motive edici bir finansal kazanç vizyonu bulabilir. Aynı zamanda, takipçilerin harekete geçmesinde, liderin ilham vermek için rol modellemeden yararlanması yerinde bir tutum olacaktır.

Conger' e göre karizmatik liderliğin üçüncü aşamasında *güvenilir ve kararlı bir çevre yaratmak* vardır. Zorlama, karizmatik liderliğin etkili bir parçası değildir. Bunun yerine, lider, güvene dayalı ilişkiler kurmaya odaklanmalıdır. Bu, takipçilerin (astların) hedeflere ulaşmak için çok çalışması ilham aldığı kararlı bir ortamın yaratılmasına yol açabilir. Lider, ortaya koyduğu vizyonun uygulanabilir olduğundan emin olmalıdır. Bu, liderin, kuruluşun gerçekleştirdiği eylemlerden sorumlu olması, risk almaya istekli olması ve yüksek düzeyde uzmanlık sergilemesi gerektiği anlamına gelir. Bunlar liderin sadece vizyonunda değil, aynı zamanda bir lider olarak kendisine daha fazla güven oluşturması için de yardımcı olacaktır.

Son olarak dördüncü aşama, *liderliğin hedefe ulaşması* ile ilgilidir. Karizmatik liderliğin günlük taktikleri kullanarak belirlenen vizyona ulaşılması söz konusudur. Bu, liderin iyi bir rol model olması ve takipçilerini (astlarını) güdüsel uyarılma ile güçlendirmesini içermektedir. Karizmatik liderlik, insanlara liderlik edecek fikirler ve araçlar sağlarken bir taraftan durumlardaki farklılıkları iyi yorumlayacak bir anlayışa sahip olmalıdır. Bu nedenle, temel olan unsur vizyona ulaşmak olmalıdır ve bu doğrultuda ilerlerken esnek olunması, yani katı kurallara tutunarak vizyonun gözden kaçırılmaması gerekir.
Conger'in kavramsallaştırdığı bu aşamalar aşağıda bulunan Tablo 2.1'de özetlenmektedir.

Tablo 2. 1. Conger'e (1989) Göre Karizmatik Liderliğin Aşamaları

KARİZMATİK LİDERLİK AŞAMALARI	AŞAMALARIN ÖZELLİKLERİ
	Liderin sahip olduğu vizyonu hayata geçirmek için öncelikle içinde bulunduğu çevreyi de bu doğrultuda etkilemesi gerekmektedir. Örneğin bir örgütlenme içinde alabileceği, ve yeni bir vizyonla varacağı noktanın nasıl değiştiği anlaşılmalıdır. Bu süreçler aşama aşama planlanmalıdır. Örneğin hedeflere ulaşırken ne tür çalışanlara gereksinim duyulduğu, lidere yakın destekçilerin kimler olabileceği ve örgütsel odağın çerçevesinde ne olması gerektiği gibi konuların net olması gerekir.
2.Liderin güçlü bir vizyonu iletme yeteneği ile vizyonun takipçilere ve diğer paydaşlara açık olarak iletilmesi.	Liderin yüksek iletişim becerilerine, ikna edici bir hitap yeteneğine sahip olması ya da bu yeteneklerini geliştirme konusunda gayret göstermesi gerekir. Takipçileri (ya da grup üyelerini) vizyonu içtenlikle benimsemeleri ve süreçlerde üstlerine düşen sorumluluk ve görevleri gerçekleştirebilmeleri için, liderin onları güdüsel olarak uyarabilmesi, yani neyin motive ettiğini bulması söz konusudur.
3.Liderin, güvenilir ve kararlı bir çevre yaratması.	Lider, güvene dayalı ilişkiler kurmaya odaklanmalıdır. Bu, takipçilerin (astların) hedeflere ulaşmak için çok çalışması ilham aldığı kararlı bir ortamın yaratılmasına yol açabilir. Lider, ortaya koyduğu vizyonun uygulanabilir olduğundan emin olmalıdır
4.Liderliğin Hedefe Ulaşması.	Karizmatik liderliğin günlük taktikleri kullanarak belirlenen vizyona ulaşılması söz konusudur. Bu, liderin iyi bir rol model olması ve takipçilerini (astlarını) güdüsel uyarılma ile güçlendirmesini içermektedir.

Kaynak: (Conger,1989).

Karizmatik Liderlik davranışları farklı teoriler geliştirilerek ele alınmıştır. Tablo 2.2'de görüldüğü gibi Conger ve Kanungo'nun yaklaşımında yer alan temel karizmatik liderlik davranışları net olarak açıklanmıştır. Bu davranışların arasında yenilikçi stratejik vizyon, takipçilerin gereksinimlerine hassasiyet göstermek, geleneksel tutumların dışından

davranış sergilemek, liderlik olarak risk alabilmek ve fırsatlar, tehditler gibi çevresel faktörlerin farkında olunarak belirlenmesi yer almaktadır.

Tablo 2. 2. Karizmatik Liderin Karşılaştırmalı Davranış Özellikleri

	Karizmatik Liderler	**Karizmatik Olmayan Liderler**
Durum karşısındaki ilgileri	Verili durumun karşısındadır ve değiştirme çabasındadır.	Verili durumun savunucusudurlar ve korumak, sürdürmek için çaba gösterirler.
Gelecek amacı	Verili koşullardan büyük ölçüde farklılık içeren idealize edilmiş bir vizyonları vardır.	Amaçları, genel olarak verili durum ile uyum içindedir.
Hoşnutluk	Lider tarafından yaratılan vizyonun paylaşılmasından dolayı liderin bundan hoşnutluk duyması, takipçiler tarafından izlenmenin ve model alınmanın gururunu yaşaması.	Verili süreçler içinde ortak hedeflerin varlığından hoşnut kalırlar.
Güvenilirlik	Liderin bireysel olarak riskleri ve maliyetleri göze alması ve bu yönde tarafsız kalması.	İkna temelindeki tutumlar karşısında ilgisiz ve tarafsız olurlar.
Uzmanlık	Liderin, verili koşulların sınırlarını aşabilmek adına geleneksel olmayan araçları kullanabilmesi.	Verili durum nezdinde hedeflere ulaşmak için gerekli araçları kullanabilmek söz konusudur.
Davranış	Liderin, normlar ve kuralları aşarak geleneksel yapının dışına çıkması.	Normatif süreçlere ve geleneksel yapılara uyum gösterme özelliği sergilerler.
Çevresel Duyarlılık	Liderin, verili sistemi/yapıyı değiştirmek için çevresine yüksek derecede ihtiyaç duyması.	Verili durumu devam ettirme ve korunmasını sağlama konusunda hassasiyetin düşük olması.
Açık bir şekilde dile getirmek	Liderin, vizyon için gereken rehberlik doğrultusunda motivasyonu güçlendirmek amacıyla açık ve net bir biçimde izah yeteneğine sahip olması	Takipçilere rehberlik etme ve motive edilmesi gereken süreçlerde açıklık temelinde yetersiz kalınması
Güç Temeli	Liderin, bünyesinde uzmanlık, saygı, eşsiz bir kahraman olma temelinde kişisel güçleri yaratması.	Resmi otorite gücünün ve kişisel gücün ödül ve uzmanlığa bağlı olarak kullanılması.
Lider-Takipçi İlişkşleri	Liderin, seçkin (elit) nitelikler temelinde model alınan ve girişimci özellikte olması. Takipçilerinin, vizyona dayalı radikal değişimleri paylaşmaları bakımından dönüşümlerini yaratmak.	-Egalitarian-eşitlikçi bir temelde genel düşünce birliği veya oy birliği unsuruna bağlı olarak gelişen çalışma süreçleri yaratmak. -Astların, emir-komuta ile liderlik fikirlerinin benimsenmesini sağlamak.

Kaynak: (Conger, & Canungo, 1987)

House ve Shamir'in teorilerindeki temel davranışları tanımlamak gerekirse vizyonun açık olarak görülmesi ve benimsenmesi, iş süreçlerinde ideolojik bakış açılarının vurgulanması takipçilerden beklenen performansın niteliğinin açıklanması ve lider davranışlarının güvenlik kazanması, liderin güven temelinde model alınacak davranışlar

göstererek kolektif kimliği bünyesinde ifade etmesi ve geliştirmesi gibi özellikleri kapsamaktadır (Shamir vd., 1993).

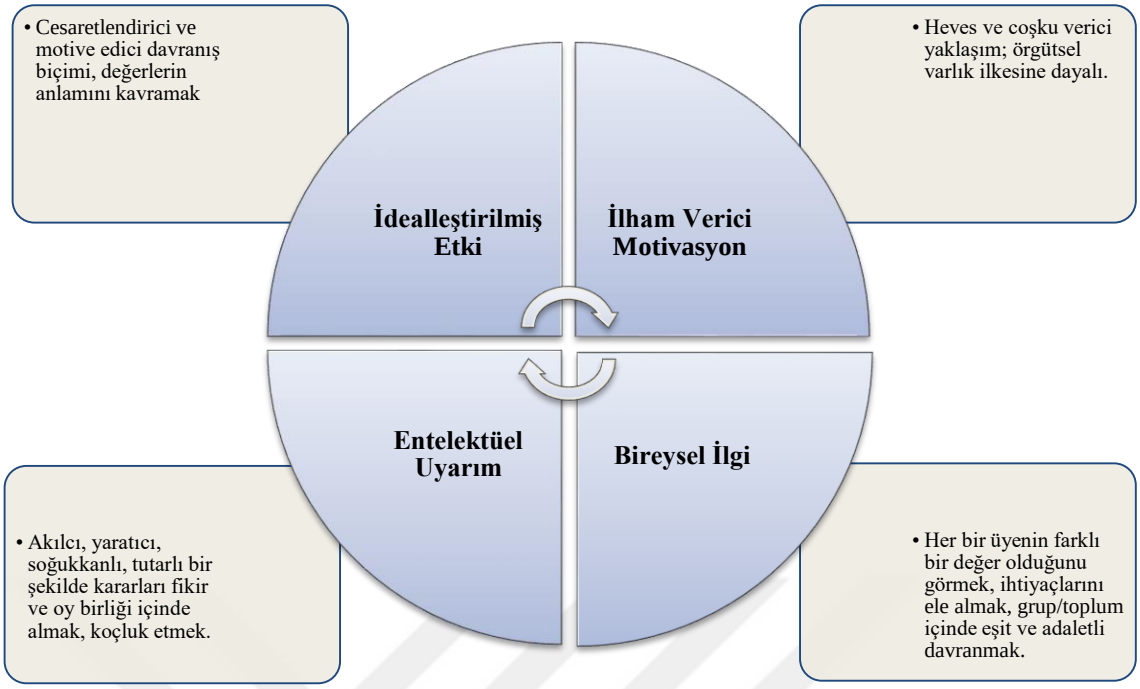
Karizmatik liderlik kuramlarının test edilmesi için senaryolar, tarih anlatıları ve biyografilerin içerik analizleri, liderleri farklı bağlamlara göre karşılaştıran çalışmalar, deneyler gibi birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bulguları doğrultusunda onların temel nitelikleri bazı yönleriyle desteklenmiştir. Buna rağmen, günümüzde fraklı yönlerin de bulgulanması bakımından çeşitli araştırmalara gerek duyulmaktadır (Yukl, 1999).

Shamir ve diğerlerinin (1998) karizmatik liderlik temelinde gereken 4 davranışı ölçmek için geliştirdiği ankete göre bu 4 davranış *özelliği destekleme, örnek niteliğinde model olma, ideolojinin belirtilmesi ve kolektif kimliğin açıklanmasıdır*. Daha sonra, Conger ve Kanungo C-K Ölçeği (Conger vd., 2009) adında bir anket oluşturmuşlardır. Bu çalışma karizmatik davranışın detaylı olarak ölçülmesi konusunda önemli bir adım olmuştur. Bu ölçüler içinde yer alan alt ölçekler arasında bulunan korelasyon, C-K Ölçeği idealist davranışlarının uygulamalı olarak daha net ve birbirinden farklılık gösterecek şekilde tanımlandığı iddia edilen MLQ ölçeğinden daha düşük olduğu bilinmektedir (Yukl, 1999).

2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Paradigma Geliştirme

Bu başlık altında dönüşümcü liderliğin geleneksel liderlik anlayışından ayrıldığı noktalar ele alınmaktadır. Ayrıca DL'nin devrimci liderlik, reformist liderlik, karizmatik liderlik ve entelektüel liderlik olarak çeşitli boyutlarına yer verilmektedir.

Diğer liderlik tarzlarından değişim ve dönüşüme yönelik olması ile ayrılan bir liderlik olarak görevleri ve süreçleri daha sorunsuz tamamlamaya odaklı olan geleneksel liderlik anlayışlarından ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki -İE- (idealized influence), ilham verici motivasyon -İM- (inspirational motivation), entelektüel uyarım -EU- (intellectual stimulation) ve bireysel ilgi/saygınlık -Bİ- (individual consideration) olarak dört farklı boyuttan meydana gelmektedir. Aşağıda görülen Şekil 2.3'de bu boyutlar görülmektedir.



Şekil 2. 3. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Kaynak: (Sarros & Santora, 2001).

Boyutlardan ilki olan İdealleştirilmiş Etki, grup üyelerinin/takipçilerin lideri model almalarını sağlayabilecek olan cesaretlendirici ve motive edici davranış biçimi olarak ifade edilebilir. Bu boyut, aynı zamanda *karizma* kavramı ile de açıklanmaktadır. Karizma yoluyla lidere olan inanç ve saygının oluşması ve pekişmesi ve bunun yanında vizyon ve misyonun liderin karizmatik yapısıyla grup üyelerine his olarak aktarılması söz konusudur. İE' nin temelinde grup üyelerine ilham vererek amaç ve hedeflerin temelinde bulunan değerlerin anlamını kavramak ve bu perspektifte motive olmak prensibi bulunmaktadır (Kuchinke, 1999; Sarros & Santora, 2001).

İlham verici Motivasyon (İM) boyutu, liderin vizyonu grup üyelerine açıklarken-iletirken- güven verici olması ve olumlu, iyimser bir tutum ve sürece karşı heves ve coşkuyu artıran bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Çalışanları, örgütlenmenin vizyon ve misyonu hakkında bilgilendirmesi ve bunları kavramaları ve bağlılık duymaları doğrultusunda cesaretlendirmesi liderin temel nitelikleri arasındadır. İM, lideri karakterinden ziyade örgütsel varlık ilkesine dayalıdır (Sarros & Santora, 2001).

Entelektüel uyarım (EU), liderin takipçilerini eylemsel olarak teşviki ve onların süreç hakkındaki tek yönlü beklenti ve inançlarını aşma konusunda destekleme olarak ifade edilebilir. Çalışanları akılcı bir biçimde cesaretlendiren lider, aynı zamanda yaratıcı

olmayı özendirerek, olası karşı çıkışları sürecin bir unsuru olarak görebilmelidir. Süreç içinde gerçekçi yaklaşımlarla ve akılcı bir tutumla soğukkanlı bir biçimde karşılaşılan meselelerle ilgili olarak lider gerekli plan ve projeleri hayata geçirebilmeli ve grup üyelerine bu doğrultuda örnek olmalıdır. Aynı zamanda zor durumlarda karşılaşıldığında lider, grup üyeleri ile birlikte paniğe kapılmadan, sakinlik içinde ve tutarlı bir şekilde gayret göstererek, kararları fikir ve oybirliği içinde almaya dikkat göstermektedir. Ayrıca, sorunları çözmede bir takım teknik ve yöntemleri kullanabilmelidir. EU, aslında bir nevi süreçte koçluk etmek şeklinde algılanabilir (Kuchinke, 1999).

Bireysel İlgi/Saygınlık (Bİ) boyutu ise grup üyelerinin hepsinin ihtiyaçları lider tarafından bireysel dikkat ve özen içinde her bir grup üyesi için farklı bir değer söz konusu olacak şekilde ele alınması anlamına gelmektedir. Bu durum her bir grup üyesi ile birebir ve farklı olabilir, ancak grup üyeleri ile bir aradayken ise liderin davranışı adalet ve eşitlik tutumunu içermelidir. Böylelikle her bir grup üyesinin en yüksek katkıyı sağlaması konusunda destekleyici bir yaklaşım sağlanmış olur. Liderin bu yönde davranış ve tutumları grup üyelerine koçluk eden bir içeriği ifade eder; lider hem onların ihtiyaçlarına saygı göstermekte, hem de örgütsel süreçlerde gereken davranış biçimlerini aktive etmesinde destek olmaktadır (Sarros & Santora, 2001).

Dönüşümcü liderliğin en kritik özelliği liderin takipçilerin ihtiyaç, inanç ve değerlerini değiştirebilen kapasitede olması ve bunu başarabilmesidir. Lider vizyon sahibi olarak ve bunu takipçileri ile paylaşarak değişim ve dönüşüm sürecini aktive edebilen bir nitelik taşımaktadır. Bu vizyon, sürecin anlamlı bir perspektifte algılanmasını sağlamalı, grup üyelerini heves ve coşku içinde kılmalıdır. Aynı zamanda, grup üyeleri, lider tarafından kendilerine güven duyulduğunu da bilmelidirler. Bu süreçte en etkili unsur, liderin diğerlerine rol model olması yoluyla üyelerin kendilerini sürece adamaları seviyesinin artmasını sağlamaktır (Koçel, 2007).

Bass ve arkadaşları, dönüşümcü liderliği özellikle liderin takipçiler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi oluşturmak için uyguladığı davranış olarak iki ayrı şekilde kavramsallaştırmışlardır. Grup üyeleri, lider için güven, sadakat, takdir ve saygı duyarak, aynı zamanda kendilerinden beklenenden daha fazlasını hayata geçirmek için çaba gösterirler. Takipçilerin motive olması, görev sonuçlarının önemini daha çok idrak etmeleri ve fedakârca davranmalarının sağlanması, liderin etkili olması ile oldukça

bağlantılıdır. Liderin talepleri ve örgütsel kurallar çerçevesinde grup üyelerinin uyumunu içeren işlemsel liderlik süreci, bu özellikleriyle dönüşümsel liderlikten farklılık göstermektedir (Yukl, 1999).

Dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik (transactional leadership) süreçleri davranışlar bakımından da ayrışmaktadır. Sürece ilişkin bu liderlik davranışları, Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilmiş olan *Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ 5X-SHORT: Multifactor Leadership Questionnaire)* ile ölçülebilmektedir. Bu anket, liderlik davranışlarının ölçülebilmesi için grup üyelerine uygulanmaktadır. Bu anketin kapsamı ilk geliştirildiğinde 45 ifadeden oluşurken, günümüze değin daha da kapsamlı hale getirilmiştir. Anketin içeriğinde yer alan *İşlemsel Liderlik* boyutları olarak *davranışa bağlı ödül, istisnalarla aktif ve pasif yönetim* kavramları bulunmaktayken, *Dönüşümcü Liderlik* boyutları olarak *idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi, entelektüel etki, ilham verici motivasyon* kavramları yer almaktadır. Araştırmaların çoğunluğu, bu iki tip liderlik arasında belirtilen farklılıkların mevcut olduğunu bulgulamışlardır. Bu araştırmalardan bir kısmı *davranışa bağlı ödül* boyutunun dönüşümcü liderlik boyutu olarak değerlendirilmesi gerektiğini, bazıları da işlemsel liderliğin bir boyutu olan *aktif ve pasif yönetim* boyutunun aslında bağımsız bir faktör olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bunların yanısıra, dönüşümcü liderlik ile çalışanın iş tatmini ve performansının pozitif yönde ilişkili olduğu 39 araştırmayı kapsayan meta-analitik bir araştırma kapsamında bulgulanmıştır (Yukl, 1999).

Son kırk yıldır, dönüşümcü liderlik kavramı üzerine Batı' da önemli ve öğretici bulgular üretmesine rağmen, Batı dışı ortamlarda kavramı araştırmaya çok az önem verildiği de bilinmektedir (Kasımoğlu & Ammari, 2020). Kültürlerarası güncel bir görgül/ampirik araştırma kapsamında dönüşümcü liderliğin Cezayir'de *entelektüel uyarım* boyutu aracılığı ile *çalışanın yaratıcı rol kimliğini* ve *çalışan yaratıcılığını* olumlu etkilediği, Türkiye'de ise sadece çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır (bkz. Kasımoğlu & Ammari, 2020). Bu bulgular, her iki ülkedeki yöneticilere hem liderlik yaklaşımlarında hem de karşılıklı işbirliklerinde yararlanmaları için bazı değerli öneriler sunma perspektifindedir. Örneğin, Cezayirli yöneticilerin, takipçileri daha iyi anlamak, motive etmek ve etkilemek için daha fazla zaman ve çeşitli yönetim mekanizmaları ayırarak takipçileriyle daha güçlü lider-üye değişim ilişkileri kurmaya odaklanmaları uygun olabilir. Bu bağlamda, takipçilere *bireysel ilgi* boyutunda odaklanmak, karşılıklı

takdir, liderlere saygı ve takipçilerin sorumluluk duygusunu artırarak işyerinde daha fazla yaratıcılığı beraberinde getirebilir (Ouedi, 2014). Ayrıca, daha bireyci bir örgütsel kültüre sahip olan (Reouai, 2016) Cezayirli çalışanların, başarıya yönelik bireysel ihtiyaçlarının liderler tarafından fark edildiği, yönlendirildiği ve yerine getirildiği bir ortamda daha yaratıcı olma eğiliminde oldukları da bilinmektedir (Ziani, 2014). Son olarak, *ilham verici motivasyon* boyutu ile dönüşümcü liderlik aynı zamanda çalışanların dört gözle bekleyip takip etmeleri için kesin ve ayrıntılı uzun ve kısa vadeli vizyonlar ileterek Cezayirli yöneticiler tarafından yönlendirilecek ve sonuçta örgütsel hedefleri hem yaratıcı hem de etkili bir şekilde birleştirecek ve somutlaştıracaktır (Kasımoğlu & Ammari, 2020).

DL, liderlik olarak dört farklı kategoriyi içermektedir (Boje & Rhodes, 2005). Bu kategoriler, entelektüel liderlik, reformist liderlik, devrimci liderlik ve karizmatik-kahraman liderlik olarak belirtilebilir.

Tablo 2. 3. Dönüşümsel Liderliğin Kategorileri

Entellektüel Lider (EL)	EL, kendisini değer ve düşüncelerin doğrultusunda belli amaçlarla sosyal çevresine rehberlik eder.
Reformist Lider (RL)	Çevresindeki takipçilerle birlikte belli bir konuda bir reform hareketini başlatır ve devam ettirir. RL' in her zaman etik değerler doğrultusunda davranması gerekir.
Devrimci Lider (DL)	Devrimci lider, tüm sistem üzerine düşünür ve toplumu harekete geçirir. Sistemin bütününü dönüştürme vizyonu ve çabası vardır.
Karizmatik-kahraman (KL)	Kişilerin değerleri, hedefleri, ihtiyaçları ve umutları üzerinde dönüşüm oluşturabilir. Bu liderlik tipi, yapılan araştırmalar nihayetinde belirlenmiştir (Güney, 2000)

Kaynak: (Boje & Rhodes, 2005).

2.3.1. Dönüşümcü Liderlikte Etik Kriterler

DL temelinde yazında şimdiye değin etik bakımdan dört unsur belirtilmiştir (Bass, 1997). İlk olarak, *takipçileri üzerinde etkinliklerini ve saygınlıklarını daha da geliştirmek için esin verici davranış ve tutumlarını, karizmatik özelliklerini yönetim süreçlerinde hissedilir bir şekilde sürdürmeleridir*. Bu niteliklerini ön planda tutabilmek için zaman zaman da olsa, gerçeklerden kayma gibi unsurlar söz konusu olabilir. İkinci olarak, *DL'ın, durumları ve olayları dengeye kavuşturma konusunda handikaplara sahip olmasıdır*. *Dış etkenlerden yanlış yönlendirilmeksizin karar alınabilmesi için yeterince düşünüp istişare*

edilmelidir. Aksi takdirde, tek yönlü bir karar almayla azınlığın hakları konusunda ilgi artarsa bu durum çeşitli paydaşları ortak çıkarlar çerçevesinde birleştirme söz konusu olamaz. Ya da tam tersi, azınlıkta olanların hakları da göz önünde bulundurulamayabilir. Değerler konusundaki üçüncüsü kriter ise DL, *zaman zaman örgütsel planların ilkelerinin karşısında kararlar alabilir.* Bu durumun, örgütsel gelişim sürecinde demokratik nitelikleri sarstığı düşünülmektedir. Demokratik ve hümanist değerlerin üretim ve etkinliğe dayalı örgütsel ilkelerle çakışmasıyla birlikte DL, çalışanlardan bireysel yaşamlarından fedakârlık bekleyebilir. DL'in, bu bakımdan etik değerlere ters düşen bir yaklaşım sergilediği iddia edilmektedir. Dolayısıyla, değişim süreçleri baskı ve diktatorya perspektifinden yoksun olmalıdır. Bunların dışında, DL, değer çakışmalarının makul bir sonuca ulaşması için gayret göstermediğinden, örgütsel güçlenme sürecinde etik değerlerle uyuşmamaktadır. *DL'in etik kriterler bakımından dördüncü özelliği de örgüt çalışanlarını kendi çıkarları doğrultusunda harekete geçirmeye çaba gösterdiği için etik değerlere uymamaları söz konusudur*. Çalışanların, zaman zaman örgütsel sürecin devamı ve vizyona ulaşmak için kendi öz-çıkarlarından feragat etmeleri mümkün olabilir. Bu durum da etik değerler temelinin dışında görülmektedir. Bu dört kriter göz önünde bulundurularak, DL'in etik değerlerden yoksunluğu tartışılmaktadır. Ancak, DL, iş süreçlerinin rekabetçi temelde yükselmesinden dolayı vazgeçilmez bir zorunluluk halini almıştır. Nihayetinde, *örgütlerde çalışanların yaratıcılık ve üretkenliğini artırmak için geniş ağlarla birbirine bağlı olduğu iş dünyasında DL birleştirici bir unsur olarak varlığını sürdürmektedir*. Aynı zamanda, *çalışanların/astların değerler bakımından da güçlenmesine katkı sunan, başarıya yönelmeyi ödüllendirdiği ve vizyon perspektifinde harekete geçirdiği için DL'in desteklenmesine devam edilmektedir.*

Dönüşümcü liderler açısından en başta *iletişim* kritik faktörlerden bir tanesidir. Lider, sorumluluğunun bilincinde olarak içinde bulundukları durumlar ve bireylerle uygun biçimlerde iletişim geliştirirler ve örnek davranış sergilerler. Vizyon temelinde gelişecek fikir, inanç ve eylemlerin takipçiler tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesi için uygun propaganda ve tanıtımı yapmaları gerektiğinin farkındadırlar. Bu perspektifte *vizyonun net olmasını ve takipçilerin bunu sahiplenmelerini ve bireysel olarak destek olmalarını* sağlamalıdırlar.

Açık iletişim gerektiren bu süreçte lider, ancak bu iletişim şekliyle takipçilerine hedeflenen vizyonu tam olarak ve net bir biçimde aktarmayı başarması mümkündür. Bu

durum, liderin takipçilerini etkilemesinde ve süreçteki eylem adımlarında gereken sorumlulukları almalarında kritik bir rol oynamaktadır (Tan, 2001).

Sosyal faktörlerin bir diğeri de *eğitim*dir. DL'in nitelikli bir eğitim süreciyle birlikte geliştirilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir. Aynı doğrultuda *örgüt kültürü* de bu değişim sürecini destekleyen dinamiklere sahip olmalıdır. Daha sonra organizasyonun değişmemesi gereken temel değerlerini belirlerler ve son olarak ortak bir vizyon ortaya çıkar.

Örgütsel değişim hedefleri doğrultusunda ilerleme sağlanması için lider, takipçilerinin de eğitimden geçmeleri için destek olmalıdır. Bu süreçte oluşan risk faktörü, üretilen fikirler, yeni bilgiler ve bütün bunların cesaret ve kararlılıkla sürdürülmesi önem taşıyan unsurlardır.

Bu perspektifte öğrenen bir örgütsel sürecin her aşamada yaşanması, grup üyelerinin birbirleri ve lider arasındaki bağlılıkları, yeri geldiğinde *liderin hizmetkâr lider anlayışı* içinde davranış ve tutum geliştirmesi sürece itme kuvvetini sağlayan faktörler arasındadır. Bu durumda gereken eğitimle donanmış takipçileri olan bir liderin vizyona daha etkin ve hızlı bir şekilde ulaşması söz konusudur (Bass, 1996).

2.3.2. Dönüşümcü Liderlik Paradigma Örnekleri

İlk olarak DL için kesinlikle gerekli olan özelliğin karizmatik liderlik özelliği olduğu belirtilmelidir. Ancak bunun yanında başka niteliklerin de gerektiği bilinmektedir (Bass, 1996). Buna örnek olarak sinema yıldızları ya da ünlü pop yıldızlarının toplum üzerinde genel olarak karizmatik etki yarattıkları ancak bireyleri birebir dönüştüren bir süreç oluşturmadıklarından bahsedilebilir.

Oysa DL, takipçilerini güçlü bir şekilde etkileyerek, onları vizyon doğrultusunda eyleme geçirebilir, temel değerleri üzerinde dönüşümcü etki yaratarak davranış ve tutumlarının dönüşmesine yol açabilir. Buna karşın, karizmatik liderler, takipçilerinin kendilerine bağımlı olmasının beklentisi içindedirler. Ayrıca, karizmatik liderler genellikle örgütlenmenin tepe noktalarında bulunurken, DL, her seviyede yer alabilirler. Örgütlerde otoriter anlamda kriz durumları ya da geleneksel değerleri sorgulayan süreçlerin sorgulanması sırasında karizmatik liderler gündeme gelebilmektedirler (Yukl, 2002). Örneğin tarihsel olarak en bilinen karizmatik liderler arasında A.B.D.'ni büyük

buhrandan kurtaran ve halkı 2. Dünya Savaş'ına hazırlayan Franklin Delano Roosevelt ve ulusuna yeni bir vizyon ve güç kazandırma hedefiyle kitleleri arkasından sürükleyen Adolf Hitler' den bahsedilebilir (Kardam, 2007). Adolf Hitler örneğinde olduğu gibi halkın karizmatik lidere karşı reaksiyonu çok farklı aşamalarda olabilir. Bir yandan çok sevilirken, diğer taraftan nefret ve öfke duyanların olması da mümkündür. Bu nedenle toplumsal liderler suikasta kurban gidebilmektedirler. Dönüşümcü liderler örnek verilecek olursa, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk toplumu arkasına alarak çetin mücadeleler sonucunda padişahlık yönetiminden cumhuriyet yönetimine geçişi sağlayabilmiştir. Her ne kadar Atatürk karizmatik bir lider olsa da tam olarak dönüşümcü liderliğin "devrimci liderlik" temelinde örnek verilecek özelliktedir. Diğer bir DL örneği olarak ırkların eşitliği temelinde halkıyla birlikte mücadele veren Martin Luther King, Yurttaş Hakları Kanunu'nun Amerika'da 1964 yılında yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Halkına seslendiği bir mitingde "Bir hayalim var; bir gün dört küçük çocuğumun ten renklerine göre değil, karakterlerine göre değerlendirilecekleri bir ülkede olmak" diyen Martin Luther King'in halkı ortak vizyonda birleştiren etkileyici bir özelliğe sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin ortak özellikleri arasında takipçilerine ilham verme, zor durumlarda bile vizyondan hiçbir şekilde vazgeçmeme, kıvrak zekâ ve planlama gücüne sahip olma gibi kişisel özelliklerden bahsedilebilir (Yukl, 2002).

Dönüşümcü lider kategorilerinden biri olan entelektüel lider özelliği taşıyan liderlerden biri de Aliya İzzetbegoviç'dir. Lise çağlarından itibaren üstün yetenekleri ve İslamî konulara olan ilgisiyle dikkat çeken İzzetbegoviç 16 yaşındayken Müslüman Gençler Kulübü'nü kurmuştur. Bu kulüp 2. Dünya Savaşı sırasında zarar gören ailelere yardım eden hayırsever bir örgüt haline gelmiştir. Daha sonra 1983 yılında İslamî manifesto kitabının yayınlanmasının ardından yargılanarak tutuklanmış ve 14 yıl hapse mahkûm edilmişti. Ancak bu durum kitabın daha çok ilgi görmesine ve Aliya İzzetbegoviç'e karşı daha fazla hayranlık duyulmasına neden olmuştu. Cezaevi yıllarında felsefe, siyaset ve din gibi birçok konuda yazmaya devam eden Begoviç, felsefi birikimini ortaya koyan bu çalışmaları cezaevinden çıktıktan sonra "Özgürlüğe Kaçışım" isimli kitabında toplamıştır (İzzetbegoviç, 2003). 1988 yılında siyasi af ile hapisten çıkan Aliya İzzetbegoviç Bosna-Hersek Özerk Cumhuriyeti'nde Demokratik Eylem Partisi (SDA) adı verilen bir siyasi parti kurar ve 5 Aralık 1990'daki genel seçimleri kazanarak cumhurbaşkanı olur. SDA'nın

başarısının ardından 25 Haziran 1991 yılında Slovenya ve Hırvatistan, 1992 yılında da Bosna Hersek bağımsızlıklarını ilan etmişlerdir. Sırp ve Boşnaklar arasında süren kanlı savaşa son verilmesi için Dayton Anlaşması'na imza atan Begoviç Kasım 1995 de savaşın sona ermesini sağlamıştır. Diğer dönüşümcü liderler gibi içinde yaşadığı siyasal koşullarda dönüşümü yaratmayı başarmış olan Begoviç'in entelektüel lider olarak nitelendirilmesi ise entelektüel düşüncelerini aktif olarak harekete geçirmesi, tüm yaşamını öğrenmeye ve ilime adamış olmasından gelmektedir. Bunları gerçekleştirirken farklı disiplinleri bir araya getirerek yapıyor olması ve sistematiğe dönüşen düşünce yapılarının tutarlı olması da önemli bir etkendir (Heim & Chapman, 1990; Ataş, 2016).

Rauf Raif Denktaş'ın Kıbrıs'ta Eenosis'e[1] karşı başlattığı liderlik, çetin mücadelelerle dolu olmasına rağmen başarı ile sonuçlanan ve Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin kurulmasına öncülük eden önemli dönüşümcü liderlik örneklerindendir.

Rauf Denktaş'ın dönüşümcü liderlik çerçevesi bir savaş gazisinin sözleriyle vurgulanmaktadır; "etmiş olduğu yeminine sadakatle bağlı gençlik yıllarından itibaren vatan topraklarına sahip çıkan, hiç yılmadan, 21 yıldır gönderinde dalgalanan bayrağını oradan indirtmemek için vermiş olduğu mücadeleyi aynı heyecanla devam ettirebilmek için gücünün öz kaynağına "halk"ının arasına dönmüştür. Aslında bu, makam ve mevki peşinde koşan pek çok lidere de örnek olacak bir davranıştır. Çünkü o bir "cumhurbaşkanı"dır. Evet, Kıbrıs milli davamızın simgesi Rauf Raif Denktaş'tan bahsediyorum Yavru Vatan deyimi ile özdeşleşen liderden, hukukçudan, diplomattan, fotoğraf sanatçısından; ama en önemlisi yüreği "vatan"ım dediği topraktan, halkının bağımsızlığı ve devletinin egemenliği için çarpan insan Denktaş'tan bahsediyorum." (Yalçın, 2015, s.112). Rauf Denktaş da birçok dönüşümcü lider gibi vizyona bağlılığı, inanç ve kararlılığı, yılmazlığı ile izleyicilerini ardından sürükleyen güçlü bir lider olarak yenilikçi bir lider özelliği taşıyan siyasi bir liderdir.

Ayrıca John F. Kennedy de dönüşümcü lider kategorisinde örnek verilecek liderlerden bir tanesidir. Kennedy yönetiminde her ne kadar Fidel Castro rejimini yıkmak için Domuzlar Körfezi Çıkarması yapılmış olsa da görece olarak kısa süren başkanlık

[1] **Enosis:** Yunanistan'ın, Girit, Rodos, Kıbrıs, Anadolu, İskenderiye'ye kadar olan topraklar üzerinde Helen İmparatorluğunu kurma doğrultusunda "Megali İdea (Büyük: Ülkü)" anlamına gelmektedir. Kıbrıs'ın Yunanistan'a baglanarak ilhak edilmesini ifade eder. Sözcük anlamı "ilhak" olan *enosis* ilk *Megali İdea* haritasının çizilmiş olduğu 1791' den bu yana gündemdedir.

döneminde Kennedy ABD'nin dış politika stratejisinde ilk olarak soğuk savaşı destekleyen lider olmuştur. ABD'nin Türkiye ve İtalya'ya, SSCB'nin de Küba'ya nükleer füze yerleştirmesi yoluyla nükleer savaş tehdidinin yaratılması, Afro-amerikan sivil haklar hareketinin güçlenmesi, Apollo Projesi ile NASA tarafından aya insanlı yolculuğun gerçekleştirilmesi gibi önemli gelişmeler bu dönem içerisinde gerçekleştirilmiştir.

2.4. Stratejik Liderlik ve Paradigma Geliştirme

Stratejik liderlik ve paradigma geliştirme başlığı altında öncelikle stratejik karar almak, dış paydaşlarla ilişki kurmak, insan kaynakları yönetimini gerçekleştirmek, motive eden ve etkileyen olmak, bilgiyi yönetmek, operasyonları ve idareyi yönetmek, sosyal ve etik sorunları yönetmek, çatışan talepleri yönetmek gibi stratejik liderliğin işlevlerinden bahsedilmektedir. Ayrıca tepe yönetimi takımı (TYT) nın stratejik liderlikteki önemi üzerinde durulmaktadır. Bunların yanı sıra stratejik liderlik dinamikleri olarak absorbe edebilme ve adapte olabilme kapasitesi gibi niteliklere de yer verilmektedir. Stratejik liderlikte paradigma geliştirme kapsamında ise örnek verilen diğer liderlerin yanı sıra Hussein Barack Obama ve Recep Tayyip Erdoğan'ın genel bir karşılaştırılması bu bölümün ilerleyen kısımlarında ele alınmaktadır.

2.4.1. Stratejik Liderliğin İşlevleri

Günümüze kadar gerçekleştirilen stratejik liderlik araştırmalarının incelenmesi doğrultusunda stratejik liderliğe ilişkin olarak sekiz işlev tanımlanmaktadır. Bunlar, stratejik kararlar almak, dış paydaşlarla ilişki kurmak, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, motive eden ve etkileyen, bilgiyi yönetmek, operasyonları ve idareyi denetlemek, sosyal ve etik sorunları yönetmek ve çatışan talepleri yönetmek olarak belirtilmektedir (Samimi vd., 2020).

Tablo 2. 4. Stratejik Liderliğin İşlevleri

1.Stratejik Kararlar Almak
2.Dış Paydaşlarla İlişki Kurmak
3.İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerini Gerçekleştirmek
4.Motive Eden ve Etkileyen Olmak
5.Bilgiyi Yönetmek
6.Operasyonları ve İdareyi Denetlemek
7.Sosyal ve Etik Sorunları Yönetmek
8.Çatışan Talepleri Yönetmek

Kaynak: (Samimi vd., 2020).

Stratejik Kararlar almak: Verdikleri kararlar aracılığı ile örgütleri etkileyen stratejik liderler (Hambrick & Mason, 1984), kuruluşlar için kalıcı etkilere sahip büyük kaynak tahsisi niteliği taşımaktadır (Wang vd., 2016). Bu temelde yapılan araştırmalar, çok çeşitli motivasyonların stratejik karar verme sürecine rehberlik ettiği ve bu tür kararların firma düzeyinde sonuçlar için önemli çıkarımları olduğu sonucuna varmaktadır (bkz. Wowak vd., 2017). Stratejik kararlar üzerine yapılan güncel bir araştırmada mevcut stratejik alternatiflerin muhtemelen önceki taahhütlerin ve kararların bir sonucu olduğu kanaatine varılmıştır (Leiblein vd., 2018). Ayrıca, bir firmanın stratejisindeki kademeli değişiklikler, liderlerin bir organizasyonun gidişatını değiştirmeye yönelik önemli çabalarını yansıtabileceğinden, zaman içinde değişen stratejik karar modellerinin incelenmesi, stratejik liderliği anlamak için elverişli olabilir (Samimi vd., 2020).

Dış Paydaşlarla İlişki Kurmak: Örgütü dış çevrede temsil eden ve ilişkiler kuran stratejik liderin, dikkate değer kaynaklara ulaşma ve örgütsel itibarın yükseltilmesinde önemli rol oynaması mümkündür. Bu süreçlerle birlikte stratejik liderin krizlerin yönetilmesine destek olması (Westphal vd., 2006) da söz konusudur.

İnsan kaynakları Yönetimini Gerçekleştirmek: Stratejik liderler, diğer organizasyon üyelerinin seçimi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili kararlar alır. Örneğin, YK'lar CEO'yu atar, değerlendirir ve görevden alır (Graffin vd., 2013; Cook & Glass, 2014) ki bu, firma için önemli çıkarımlar ortaya koyar. Tazminat, teşvik vb. maddi ve terfi, ödül, takdir vb. manevi motivasyonel araçlarla insan kaynakları üzerinde

yönlendirici olma özelliği ile de stratejik liderler örgütsel performansı etkileyebilirler (Ridge vd., 2015).

Motive Eden ve Etkileyen Olmak: Stratejik liderlerin davranış ve tutumları örgütsel süreçlerde birçok açıdan farklılık yaratması mümkündür. Bunların başında örgüt kültürünü biçimlendirmek, takipçileri hedefler doğrultusunda motive etmek ve birleştirmek (Bass vd.,1990) ve örgüt iklimini güçlendirerek performans ve yenilikçilik (Boehm vd., 2015) gibi faktörleri ivmelendirmek gibi dinamikleri saymak mümkündür.

Bilgiyi Yönetmek: Örgütün iç ve dış çevresinde bulunan bilgilerin toplanması, işlenmesi ve kullanılması konusunda etkili olan stratejik liderler (Nadkarni & Chen, 2014), karar verme süreçlerinde bu bilgilerden faydalanmaktadırlar. Ayrıca, stratejik liderler firmanın bilgiye erişimini, entegrasyonunu ve firma genelinde dağıtımında da rol oynamaktadırlar (Cao vd., 2015). Bu durum, stratejik liderlerin, kaos ve belirsizlik içeren dönemlerde kolay olmayan karar verme süreçleriyle yüzleşmelerini gündeme getirebilir. Bazı bilgi türleri daha dikkat çekici, yorumlanması veya iletilmesi zor olabilir. Mevcut bilgi işleme teorileri bu işleve ilişkin içgörü sağlayabilir (Oppenheimer & Kelso, 2015).

Operasyonları ve İdareyi yönetmek: Örgütsel yapının inşasında rol alabilen stratejik liderler öğrenen örgüt modelini destekleyerek çalışanları bu doğrultuda yönlendirebilir (Beckman & Burton, 2008). Ayrıca, çalışanların takibi, bu süreçlerin raporlama prosedürlerini ve kontrollerini sistemleştirmede kurallar koyarak örgütsel performansı dikkate değer ölçüde etkileyebilir.

Sosyal ve Etik Sorunları Yönetmek: Stratejik liderler, kurumsal sosyal sorumluluğa aykırılık, vergiden kaçınma veya dolandırıcılık gibi bir takım etik ya da yasal problemlerle ilgilenmek durumunda kalabilirler (Petrenko vd., 2014). Diğer taraftan, bu görevleriyle stratejik liderin kurumsal itibar ve performans bakımından dikkate değer sonuçları meydana gelebilir (Zahra vd., 2005). Şirketleri dönüm noktasına getirebilen büyük etik skandallarda önemli rollere sahip olan stratejik liderler, ayrıca kurumun kaynak ve vergiye dayalı süreçlerinde de söz sahibidir (Waldman & Siegel, 2008).

Çatışan talepleri yönetmek: Stratejik liderler, örgütsel performansı etkileyen karar verme süreçlerinde ortaya çıkabilecek çatışmaları ve anlaşmazlıkları yönetme konusunda etkiye

sahiptir (Zhu, 2014). Bu temelde, CEO ve TYT ya da CEO ve YK arasında örnek verilebilecek olan çatışma ve güç farklılıkları belirtilebilir (Krause vd., 2015). Bu çatışmaların üstesinden gelmenin stratejik liderlerin davranışları üzerinde strese dayalı önemli etkileri olabilir (Hambrick vd., 2005).

2.4.2. Tepe Yönetimi Takımları (TYT):

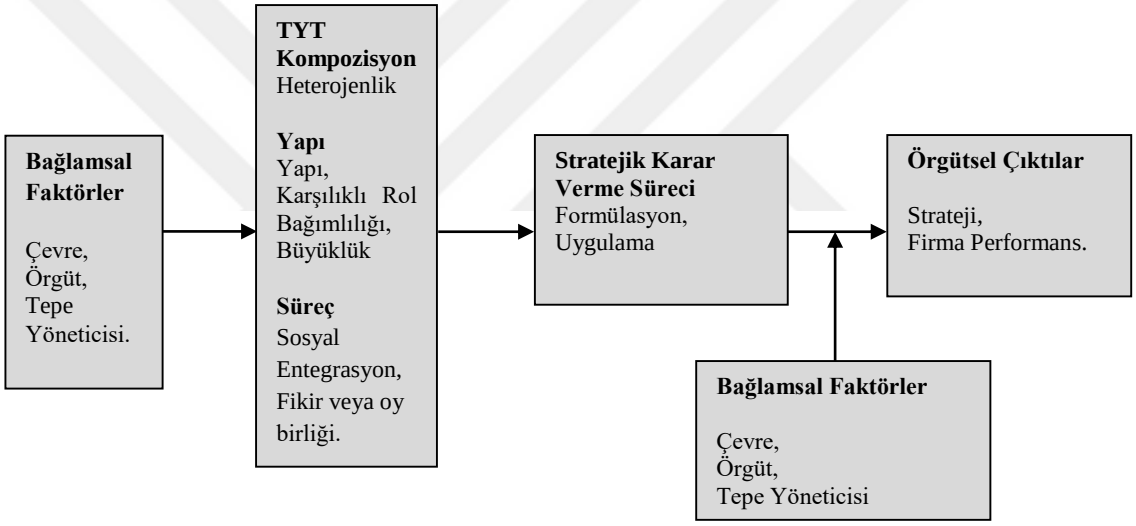
Tepe Yönetimi Takımları (Top Management Teams) kavramı stratejik liderliğin süreçleri yönetme ve karar verme mekanizmalarında yönetim süreçlerini koordineli olarak yürütmek konusunda etkilidir. Takım ya da grup kavramını incelemek gerekirse, en az iki ya da ikiden fazla kişinin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek dayanışma ve işbirliği içinde hedeflenen sonuca ulaşması, başarılı olması olarak açıklanabilir (Durham vd., 1997). TYT'nin içeriğinde bulunan üç farklı boyut olarak kompozisyon, yapı ve süreç bulunmaktadır (Pitcher & Smith, 2001). *Kompozisyon*, tepe takımı üyelerinin bilişsel altyapıları, değerleri ve tecrübeleri vb. ortak özelliklerini içermektedir. Bu özellikler, tepe takımının yani üst yönetimin merkezi eğilimi ve üst yönetimin heterojenliği temelinde oluşan nitelikleri belirlemektedir. TYT'nin heterojenliği olarak yönetimde bulunan kişileri değer, inanç ve bilişler gibi karakterize eden özelliklerin yanısıra yaş, hizmet süresi, özgeçmiş ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ifade etmektedir (Pitcher & Smith, 2001).

TYT, diğer yönüyle *yapı*, üst yönetimdeki kişilerin rolleri ve birbirleri arasındaki yönetim ilişkileri olarak açıklanabilir. Buradaki odak noktası, yönetim süreçlerinde tepe takımındaki yöneticilerin aralarında nasıl işbirliği yapabildikleri ve karar mekanizmalarını nasıl ortak bir biçimde işlettikleridir. TYT'nin birbirleri aralarındaki rol bağımlılığı, kaynakların paylaşımı ve hedeflere ulaşırken koordineli olarak çalışmalarının düzeyi olarak betimlenebilir. Ayrıca TYT'nin, örgütlenmenin bütünüyle yönetilmesi için gereken sorumlulukların aralarında dağılmış olarak yapısal temel boyutu, sayısal büyüklüğü biçiminde tanımlanması mümkündür.

Tepe Yönetim Takımları'nın diğer boyutu *süreç*tir. Bu boyutla birlikte yöneticilerin stratejik karar mekanizmalarında aralarında nasıl etkileştikleri ve bu etkileşimin doğası gündeme gelmiş olur. Süreçler üzerinde fikir teatisi ve karar verme süreçleri bakımından sosyal entegrasyon, fikir birliği, oy birliği konuları bu boyutla yakından ilgili konulardır (Finkelstein & Hambrick, 1996). Kompozisyon, yapı ve süreç boyutlarının TYT'nin

oluşumunu ifade eden boyutlar olduğu düşünülmelidir. Bunun yanında, yöneticilerini karakterize eden birçok yönleriyle birlikte, birbirleri arasında etkileşimde bulunmaları ve karar verme süreçlerinde dış çevreden ve bağlamlardan çeşitli şekillerde etkilenmeleri ve bu bakış açısıyla bir araya gelmeleri söz konusudur. Bütün bu dinamiklerin sosyal etkisi örgütsel süreçlerde temel bir öneme sahip olduğundan bağlamsal durumların incelenmesi süreçlerin daha iyi anlaşılmasına fayda sağlayabilir.

Finkelstein & Hambrick (1996)'nin yaptığı çalışmada bağlamsal koşulların TYT üzerindeki etkilerini içeren modelin incelenmesi bu konuyu aydınlatmaya ışık tutabilir.



Şekil 2. 4. TYT'na İlişkin Model

Kaynak: (Finkelstein & Hambrick, 1996)

Araştırmacılar, bu modelle TYT'nin her bir dinamiğinin birbirleri arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadırlar. Ayrıca bağlamsal faktörlerin süreci nasıl etkilediği ve çevre, örgüt ve üst yönetici gibi hangi faktörlerle iç içe olduğu da ifade edilmektedir. Bunun yanısıra, stratejik karar verme süreçlerinin örgütsel çıktıları nasıl etkilediği de görülmektedir.

TYT'nin Sahip Olduğu Roller: Üst yöneticiler, örgüt performansını ileriye taşıma konusunda karar verme süreçleri temelinde çok geniş etkilere sahiptirler. Örneğin, sağduyu ve hoşgörü niteliklerinin gelişmiş olması bu süreçlerin daha verimli çıktılarla

tamamlanmasına olanak tanımaktadır. Stratejik liderlik kuramı, örgütlerin üst yönetim süreçlerinin incelenmesi ile birlikte derinlik kazanmış olduğu ve üst yönetimde bulunan kişilerin bilgi, tecrübe, seçim ve öz-değerlerinin yalnızca kendi bireysel kararlarına değil, aynı zamanda karar verilen bağlamsal durumların değerlendirilmesinde de etkili olduğu görülmüştür (Child, 1972). Üst yöneticilerin, stratejik liderlik sorumluluklarını kendi şahsi görevleri olarak benimsemeleri ve kurumsal vizyonu tespit etmek ve başarıya ulaşılması için şartları olgunlaştırma doğrultusunda gayret göstermeleri söz konusudur. Bu nedenle, kurumun tepe yöneticisinin, doğru kararların alınması, takipçilerin yönetimi izlemesi ve hedeflere giden yolda motive edebilmesi için karar verme süreçlerinde yalnız kaldığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Ireland & Hitt, 1999).

Bir örgütlenmenin üst yöneticisi olan birey, birçok rolü bünyesinde barındırarak diğer yöneticilerin rollerinin hepsinin bir arada ifadesinden daha etkileyici özelliklere sahiptir. Klasik görüşler, tepe yönetimi (üst yönetimi) masa başı planlamadan tutun örgütlenme, koordine etme ve denetleme gibi görevleri yürüten bir yönetim biçimi olarak tanımlarken, daha derin bir bakış açısıyla üst yönetimin örgütün vizyon ve misyonunu tanımlayan, bütünlük ve işbirliği perspektifi yaratan bir fonksiyona sahip olduğu belirtilmiştir. Teknolojik gelişimin hız göstermesiyle birlikte bu durum üst yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha etkin rol oynadıklarının söz konusu olduğu açıklanabilir (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Bu doğrultuda, Henry Mintzberg üst yöneticiler üzerinde yaptığı gözlemlere dayanan çalışmalar sonucunda üç temel yönetsel rol tanımlamıştır: *Kişiler arası, bilgisel ve kararsal roller*. Kişiler arası rol, kendi içinde *başkanlık* (*figurehead), lider ve irtibatçı (liaison)* olarak boyutlara ayrılırken, bilgisel rol ise *izleyici, yayıcı ve sözcü* olarak boyutlanmaktadır. Son olarak, kararsal rol de *girişimci, çatışmayı (ya da kaosu) yöneten, kaynak tahsis eden ve arabulucu* rol boyutlarını kapsamaktadır (Mintzberg, 1973).

Tablo 2. 5. Henry Mintzberg'in Tepe Yöneticisi Rol Boyutları

Rol	Tanımı
	1.Boyut: Kişilerarası
Başkan	Sosyal veya yasal süreçlerde rutin yönetici görevlerinin hayata geçmesi için astları etkileyen sembolik olarak yönetici fonksiyonu.
Lider	Astların motivasyonu ve eyleme geçmeleri, görev dağılımı, eğitimi vb. unsurların yürütülmesine karşı sorumluluk.
İrtibatçı	Örgütün dış çevresindeki ilişkileri, ağları istendik doğrultuda oluşturmak ve yönetmek, gerekli aracılarla bağlantı kurmak ve kuruma dış çevreden olan ilgiyi sağlamak.
	2.Boyut: Bilgisel
İzleyici	Örgütün iç ve dış çevresini analiz edebilecek özel bilgileri araştırmak ve ulaşmak. Adeta iç ve dış çevre ile sinir ağları oluşturmak.
Yayıcı	Örgütün dış çevresinden gelen bilgiyi içeride ve astlardan gelen bilgiyi de diğer birimlerde çalışanlara yaymak
Sözcü	Örgütün dış çevresinden edinilen bilgilerin örgütsel plan, politika ve operasyonel süreçlerde kullanmak ve örgütün sektörel alanlarında uzmanlaşmak.
	3.Boyut: Kararsal
Girişimci	Örgütsel olarak iç ve dış çevrede fırsatları araştırmak, değişim süreçlerini başlatmak ve yürütmek ve denetlemek
Çatışmayı (ya da Kaosu) Yöneten	Örgütsel süreçlerde tahmin edilemeyen çatışma ya da herhangi kaotik durumların düzene girmesi için girişimde bulunmak.
Kaynak Tahsis Eden	Örgütün ihtiyacı olan her tür kaynağı tahsis etmek. Süreçlerde önemli kararlar almak.
Arabulucu	Örgütün dış çevresi ve diğer örgütlenmelerle arabuluculuk görevini yerine getirmek.

Kaynak: (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Daha sonra, Kotter (1982; 2012)'in yaptığı araştırmaların sonuçları da Mitzberg'in yönetsel boyutlar üzerine yaptığı çalışmaların sonuçlarını doğrulamıştır. Kotter, ayrıca örgütsel hedeflerin stratejik olarak kısa ve uzun vade için belirlenmesini, oluşturulan iç ve dış ağların güncel olarak kullanılmasını da vurgulamıştır (Kotter, 1982; 1997).

2.4.3. Stratejik Liderlik Dinamikleri

Stratejik lider, içinde bulunduğu kurumda yönetimin bütün aşamalarının temel unsurlarını ve perspektifini oluşturmaktan ve bunların süreçlerde faaliyete geçirilmesine değin tamamından sorumludur. Ayrıca, dış çevre faktörlerini, örgütün iç faktörlerini, kaynaklarını ve değişim sürecindeki yaklaşımları sürekli olarak analiz ederek süreçlere hâkim olmalıdır (Hosmer, 1982). Ayrıca, stratejik liderlik, kısa vadeli finansal istikrarı devam ettirirken, örgütün uzun erimli hedeflerine ulaşması çerçevesinde güçlü kararlar alınabilmesi için iç ve dış çevre üzerinde etki yaratma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Değişimi ve belirsizliği yönetmek, yalnızca bir yön duygusu sağlamakla kalmayan, aynı zamanda değişimi uygulamak için çalışma gruplarında sahiplenme ve uyum oluşturabilen stratejik liderler gerektirir (Fulmer vd., 2009). Stratejik liderlik kapsamında tepe yönetiminde yer alan bireyler; TYT gibi gruplar, yönetim kurulları veya koalisyonlar gibi yönetim topluluklarında yer almaktadır.

Bu niteliklere ilaveten stratejik liderliğin işlevleri arasında sosyal etik değerlerin örgütsel etik değerlerle bütünleştirilmesi, liderlik rolleri temelinde toplumsal ve örgütsel bağlanmda bir bakışaçısı çerçevesi çizilmesi ve örgüt tarafından benimsenmesinin sağlanması, liderin iç ve dış çevredeki gücünün aynı doğrultuda başarılı olmasının bulunduğunu ifade etmek gerekir (Boal, 2004).

Stratejik karar verme süreçleri sırasında ortaya çıkan stratejik liderlik, bu perspektifte örgütü yönlendirerek diğer karar alma mekanizmalarından farklı bir karakter taşımaktadır. Üst yöneticiler ya da örgüt içi uzman analistler tarafından alınabilen bu kararlar, iç ve dış çevrenin istişareleri doğrultusunda da alınabilir. Stratejik kararlar, örgütlenmeyi bir bütün olarak etkilediği için hassas bilgilere sahip olmak ve bu bilgileri resmî ve resmî olmayan (formal ve informal) yollardan toplayabilmek suretiyle elde etmek önem arz etmektedir (Shrivastava & Nachman, 1989).

Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak örgütlenmeler için en önemli hedeflerden biri olduğu için stratejik liderliğin süreçleri iyi yönettiği kadar geleceği de iyi planlaması ve canlandırması gerekir. Bu temelde, esneklik özelliğini süreçlerde aktif tutma, işbirliğinin vizyon doğrultusunda yararlarını görerek uygulanabilirliğini sağlama ve düşünme prensiplerini stratejik temelde ele alabilme konuları göz önünde bulundurulmalıdır (Ireland & Hitt, 1999).

İşletme stratejilerinin koordineli bir biçimde ve kaynakların tahsisi ve uygun kullanımı ile akış içinde yürütülmesinde stratejik yönetimin iç ve dış çevreyi vizyon doğrultusunda niteliklerini güçlendirecek şekilde yönetmesi gerekir. Bu perspektifte doğru araçların ve yöntemlerin kullanılması konusunda stratejik liderlik duyarlı olmalıdır (Bartlett & Ghoshal, 1998). Ayrıca, stratejik liderlik temel karakteriyle kompleks ve kaotik durumların, muğlaklık ve belirsizliğin, bilgi yönetiminin yoğun olduğu süreçlerde, stratejik kararlara ihtiyaç duyulduğu için daha çok ön plana çıkabilir (Hambrick vd., 2005). Bu özelliklerin her geçen gün daha da arttığı çevrede stratejik liderlik yönetsel özellikleri çerçevesinde özellikle bilgiyi hazmetme (absorbe edebilme) ve dış koşullara adaptasyon konularında dinamik bir biçimde aktif olabilmelidir.

Absorbe edebilme (Hazmatme) kapasitesi: Absorbe edebilme kapasitesi, kurumun, örgütsel öğrenmeyi geliştirme doğrultusunda yeni bilgileri değerlendirme, özümseme ve uygulama kabiliyeti olarak soğurma (emme) kapasitesini ifade etmektedir. Hazmetme kapasitesi (absorption capacity) kavramı, bir alıcının değeri özümseme ve aktarılan bilgiyi kullanma kapasitesini açıklamaktadır (Cohen, 2010). Hazmetme kapasitesiyle, liderlik örgütün iç ve dış çevresindeki kriz süreçlerinde savunma ve hücum stratejilerini yerinde ve doğru bir biçimde uygulayabilme olanağını yakalar. Bu sayede, örgütsel süreçlerde hedeflere yönelik bakış açılarını, geçmiş mantıksal yapıları revize ederek yeniden yaratmak için kritik öneme sahiptir. Örgütsel öğrenme sürecinde, bilginin dağılımıyla birlikte bireysel ve örgütsel olarak her katmanda özümsenmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca, deneyime dayalı süreklilik ve deneyim doğrultusunda hedeflerin ya da karar verme kurallarının bilinçli olarak değiştirilmesi anlamını taşıyan çift yönlü öğrenme (Argyris, 1976) ve ufak çaplı başarısızlık durumlarını hoş karşılayan esnek bir yapı ile stratejik yönetimin daha aktif ve vizyoner bir yapıya kavuşacağı ifade edilebilir (Volberda vd., 2010). Öğrenen organizasyon olmayı yaratmada stratejik liderliğin kritik bir önemi vardır. Öğrenme süreçlerinin gruplar halinde kolektif olarak sürdürülmesinde etkili olan değerler arasında esneklik, güven, disiplin, işbirliği, yapıcı eleştiri, aktif dinleme, bilgi akışı ve olumlu çalışma koşullarının olduğu söylenebilir (Ghoshal & Bartlett, 1987; Weick vd., 1999; Ahuja & Lambert, 2001).

Adapte olabilme (Uyum Sağlama) kapasitesi: Günümüzde daha da hızlanan örgütsel değişim süreçleri içerisinde birçok bakımdan çevreye uyum sağlama yani adapte olabilme yeteneğini sağlamlaştırmak için liderlerin yeni stratejiler üretmesi gerekmektedir. Bu

doğrultuda esnek bir bilişsel yaklaşıma sahip olmak, liderlerin farklı düşünme stratejileri ve zihinsel çerçeveler kullanmasını sağlar. Liderler için uyum sağlama, farklı düşünme biçimlerine sahip olmak, liderlerin işler değiştikçe değişmelerini ve deney yapmalarını sağlamaktır. Esnek bir bilişsel yaklaşıma sahip olmak, liderlerin farklı düşünme stratejileri ve zihinsel çerçeveler kullanmasına izin verir. Farkındalığın ve perspektifin derinleştirilmesi, liderlerin nasıl düşündüklerini, ekiplerinin nasıl düşündüğünü ve müşterilerinin nasıl düşündüğünü anlamalarına yardımcı olur.

Ayrıca değişim süreçlerinde örgüt içi aktörleri harekete geçirmek liderlik için kritik değer taşıyan konulardan biridir. Uyum sağlayabilen liderler, esnek olma özelliğine sahip olmaları gerektiğinin yanısıra hedefe ulaşmak için birden fazla plana sahip olmalıdırlar. Liderlerin kaynaklarına odaklanmalarına ve hedeflerine ulaşmak için enerjilerini kullanmalarına yol açan planlama, aynı zamanda riskleri ve fırsatları değerlendirmeye de yardımcı olabilir. Planlama stratejisinin yanısıra, yeniden yapılandırma ya da değişim mühendisliği gibi çalışmalar da değişim süreçlerine uyum sağlayabilmek için liderliğin kullandığı çözüm odakları arasında bulunmaktadır.

Bunların yanısıra, stratejik liderliğin değişime adaptasyonu için kişisel özellikler olarak merak duygusunun gelişmiş olması süreçlerde meydana gelen olay ve olguları keşfetmek bakımında itici bir güç yaratabilir. Dahası, yine değişim süreçlerini özümseme bakımından, *anlamak* için gereken çabanın üst düzeyde olması da uyum gücünü artıracaktır (Marion & Uhl-Bien, 2007; Bahrami & Evans, 2011). Ayrıca, değişim süreçlerinde örgüt içi aktörlerde endişe duygusu oluşturmak da takipçilerin değişime adaptasyonu konusunda ivme yaratabilir. Dolayısıyla stratejik liderlik, yaratılan endişe duygusu ile değişimin başlaması için gereken yeni roller, durumlar, değerler ve davranış biçimlerine ihtiyaç duyulması sağlanarak değişimin önce bireylerde başlatılmasına yol açılmış olur. Liderlik süreçleri gerektiği gibi işlemediğinde çalışanların çoğu uyum sorunu yaşayarak kafaları karışabilir ve bu durumda sorumluluklarının üst yöneticiler tarafından hafifletilmesinin beklentisi içine girebilirler (Heifetz vd., 1997). Bunlara ek olarak, aşağıda bulunan Tablo 2.6'da liderlik gerektiren uyum sağlayıcı çalışmaların incelenmesi mümkündür.

Tablo 2. 6. Liderlik Gerektiren Uyum Sağlayıcı Çalışmalar

Sorumluluklar	Durum	
	Teknik ya da Rutin	Adapte Edici
Yönetim	Problemlerin tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesi.	Uyum sağlanmasına ihtiyaç duyulan değişimin teşhisi, temel soruların ve konuların tasarlanması.
Koruma	Örgütün dış etkilere karşı korunması.	Örgütlenmenin dış baskıları algılayabilmesi için ayakta kalabileceği noktaya kadar serbest bırakmak.
Yönlendirme	Rollerin ve sorumlulukların açıklıkla ifade edilmesi.	Devam eden rollere meydan okumak ve yeni rollerin hızlıca tanımlanması karşısındaki baskıya direnç oluşturmak.
Çatışmaların Yönetimi	Sistemi yeniden canlandırmak ya da tamir etmek.	Uyuşmazlıkların ortaya çıkmalarına izin vermek
Normların Biçimlendirilmesi	Norm ve kuralların korunması ve devam ettirilmesi.	Üretkenlik işlevini yitiren norm ve kurallara meydan okunması.

Kaynak: (Heifetz vd., 1997)

Tablo 2.6' da görüldüğü gibi değişim süreçlerinde liderliğin uyum sağlamasını gerektiren sorumlulukların arasında ilk olarak yönetimin adapte olunacak biçimde yürütülebilmesi gelmektedir. Akabinde, dış baskı ve tehditler karşısında örgütün korunması, çalışanlarının yeni rol ve sorumluluklarının yönlendirilmesi, sisteme tekrardan hayat vermek ya da tamir etmek, gereken norm ve kuralların benimsenmesi ve devam ettirilmesi unsurları yer almaktadır (Heifetz vd., 1997).

Nihayetinde, esneklik, anlayış, merak, işbirliği ve motive etme gibi değerleri süreçlerde stratejik olarak yaşama geçirerek *yönetsel bilgelik* nitelikleri ile *kairos* (bir karar ya da eylem için uygun zaman) kavramının kesişimini oluşturmaktadır. Yönetsel bilgeliğin kalbinde yatan *anlayış* değişim sürecinin dinamiklerini ve bu süreçte yer alan aktörleri anlamayı gerektirmektedir. Bireyleri anlamak doğrultusunda *sosyal zekâyı* temellendiren iki faktör olarak *sosyal farkındalık* ve *bireylerarası zekâ* yer almaktadır. Doğru zamanı temsil eden *kairos* ise Yunan felsefesinden gelir ve doğru zamanda doğru eylemi gerçekleştirmeyi başarmak anlamını taşımaktadır.

2.4.4. Stratejik Liderlik Paradigma Geliştirme Örnekleri

Stratejik liderlik kapsamında şimdiye değin birçok ülke liderini örnek vermek mümkündür. Örneğin George W. Bush'tan sonra Amerika Devlet Başkanlığı'na geçen Barack Obama, Bush tersi bir liderlik anlayışı ile ve stratejisi ile faaliyet göstermiştir. Stratejik yaklaşımda temel olarak Amerikan dış politikası olarak izolasyonculuk hedeflenmiş ve liberalizmin işbirliğine dayalı olarak çok taraflılık yöntemi benimsenmiştir (Buchanan, 1990; McDonald & Parent, 2011). Amerika'nın dört farklı stratejik geleneğinden biri olan izolasyon Amerika'nın savunulmasını ve ekonomik büyümesini garanti etmeyi hedefleyen bir perspektife sahiptir. Bu doğrultuda uluslararası krizlere dahil olmaksızın gereken yönelimler ve eylemler diğer uluslararası aktörlerin üzerine yüklenmeye gayret edilir. Bahsi geçen dört politikanın diğerleri ise seçici angajman, işbirlikçi güvenlik ve üstünlük stratejileridir. Seçici angajman stratejisi kaynakların sınırlılığına dayanmaktadır. İşbirlikçi güvenlik stratejisi ile zenginlik artırımı hedeflenirken üstünlük stratejisi ile de güç artırımı amaçlanmaktadır (Yalçın, 2015).

Türkiye'nin Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın stratejik liderliği incelendiğinde ise uzun vadeli stratejik hedefler belirlenerek, bu doğrultuda otoriter ve radikal sayılabilecek bir şekilde pratik adımlar sergileyebilen bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Her ne kadar ezilen sınıfa ait kökenleri itibarı ile birbirlerine benzerlik gösterseler de küresel siyasi politikaların hayata geçirilmesinde kararlı ve kesin çizgilerle yol alan Cumhurbaşkanı Erdoğan, bu yönüyle Barack Obama'dan ayrışmaktadır.

Stratejik liderlik aslında bağlama ve süreçlere dayalı olarak çok çeşitli olabileceği için bu konuda her bir politik liderin örnek verilebilmesi söz konusudur. Örneğin, toplumsal dönüşümlere liderlik eden Nelson Mandela, Mustafa Kemal Atatürk, Abraham Lincoln, Martin Luther King gibi birçok liderden bahsetmek mümkündür.

Stratejik liderlik aslında değişim yaratma özelliği ile dönüşümcü liderliği, süreçlerin istikrarını sağlama yönelimi ile yönetsel liderliği, insanın manevi doğası içinde mevcut olan etik değerlerin yaşama geçirilmesi ile etik liderliği ve son olarak da politik gerçekliği yönlendirmesi ile politik liderliği kapsamaktadır. Sonuç olarak duruma ve bağlama göre, yani stratejik olarak bu liderlik özelliklerinin hepsinin de aktif olarak yaşama geçirilmesi söz konusudur.

Bu karşılaştırmalı tartışmanın yanısıra stratejik lider örneği olarak George W. Bush'dan da bahsetmek mümkündür. Ancak, Bush ile ardından gelen Obama arasında liderlik tarzı olarak önemli farklılıklar olduğu ifade edilmelidir. En önemli farklardan birinin Orta Doğu'ya olan yaklaşımları olduğunun belirtilmesi söylenebilir. Obama yönetimi, süreçleri diğer paydaşlara yönlendiren bir politika izlerken, Bush yönetiminde daha aktif bir politika izlenmiştir. Bunların arasında Usame Bin Ladin'in yakalanması, Afganistan'a asker çıkarılması, Irak savaşının başlatılması gibi önemli olaylar bulunmaktadır. Ayrıca bir önceki dönemin başkanı olan Bill Clinton tarafından imzalanan Kyoto Protokolü'nün Bush yönetiminde reddedilmesi de dikkat çeken önemli stratejiler arasındadır.

2.5. Hizmetkâr Liderlik ve Paradigma Geliştirme

Hizmetkâr liderlik yaklaşımında temel olarak özgeci bir bakış açısıyla liderin kendisini diğerlerine adaması söz konusudur. Bu liderlik yaklaşımı, Herman Hesse'nin yazarı olduğu *Doğuya Yolculuk* kitabından esinlenen Greenleaf (1977) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Hesse'nin kendisini anlattığı bahsedilen bu hikâyede yolculuk yapan bir grupta bulunan temel karakter olan hizmetkâr Leo'nun gruptan ansızın ayrılmasıyla ortalık karışır ve gruptaki diğer kişiler Leo olmadığı için yolculuğa devam etmek istemediklerini belirtirler. Böylece aramaya başladıkları Leo'yu bulup geri getirirler. Bu grupta lider olan kişi, Leo'nun liderlik ruhu taşıdığının ve gerçek liderin Leo olduğunun farkına varır. Greenleaf'in anlayışına göre bireyin davranışlarına egemen olan temel duygu hizmet etmek olduğunda hizmetkâr liderlik söz konusudur. Böylelikle, bu karaktere sahip olan kişiler hizmet etme vizyonuna sahip olurlar ve böylece hizmetkârlık ve liderliği kaynaştırırlar (Greenleaf, 1977). Burada hizmetkârlık, bir kişinin herhangi bir kişinin kendisine yönelik fayda düşüncesi olmadan kendisini özgeci bir mantıkla diğer insanların ihtiyaçlarına adaması olarak anlaşılmalıdır. Hizmetkâr lider, kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramının ötesine geçerek "biz", "siz", "sen" olgularını ön planda tutmaktadır. Bunun nedeni, her canlının varlık nedeni olarak sevgi, hoşgörü, insani değerler, değişim gibi amaçlara hizmet etmek en önemli görevlerinden biri olmasıdır. Dolayısıyla, liderin hizmetkârlık anlayışında da insanları belli bir amaç etrafında toplarken ve yönlendirirken bu amaca yönelik fedakâr/özgeci bir mantıkla hizmet etmek vardır (Fındıkçı, 2009).

Günümüzde yapay zekâ, robotik üretime dayalı işletme yapıları gibi ve daha birçok alanda dijital dönüşümler yaşanmakta, insan iletişiminin dahi dijital ortamlarda

yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca yaşanan anomalik gelişmelerle insanın ve toplumların varlığını tehdit altına alan unsurların her geçen gün arttığına tanık olunmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, hizmetkâr liderliğin temelinde yatan sevgi, hoşgörü, etik değerler gibi yapı taşlarının çağımızın değişim ve dönüşüm süreçlerinde önemli bir fonksiyonu olduğunun altı birkez daha çizilmelidir. Böylelikle önce varlık nedenimizi anlamadan ve bu doğrultuda kendi varlığımıza ve insana saygı göstermeden diğer herhangi bir çaba içine girmek ve bir şeyler yaratmaya çalışmak çözüm üretmeyecektir. Bunun sorumluluğu altında tıpkı akarsuya karşı kürek çekmek gibi ruhun ve evrenin yasalarını reddederek işleri ve insanları yönetmek artık bir netice vermeyecektir (Erdemli, 2010). Sonuç olarak faydalı olmak isteyen liderin hiyerarşik bir mentalite ile sadece verdiği emirlerin yerine getirilmesi doğrultusunda bir yaklaşım göstermesinden ziyade içinde bulunduğu grup/topluluk vb. ile kaynaşmış olması gerekir. Böylece, birbirlerine değerlerini yansıtabilen ve grup üyelerinin gelişimi için çaba gösteren ve bu doğrultuda hizmet eden bir lider konumunda olması beklenmektedir (Akiş, 2005). Kâhyalık kuramına dayanan hizmetkâr liderliğin çeşitli tanımları mevcuttur. Kâhyalık kuramında liderliğin içinde bulunduğu örgüt ya da grubun çıkarlarını, bireysel çıkarlarından üstün görmesi ve bu doğrultuda kendisini hizmete adadığı belirtilmektedir (Caldwell vd., 2007).

Tablo 2. 7. Hizmetkâr Liderlik Tanımları

Araştırmacı	Hizmetkâr Liderlik Tanımı
Greanleaf, 1977	Kurumda işbirliği, güven, dinleme, sahip olunan güç ve yetkilendirme dinamiklerinin etik bir biçimde işlerliğini teşvik etmek.
Buchen, 1998	Örgüt içinde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurmakla birlikte, bu kişilerin geleceğini de göz önünde bulundurmak.
Laub, 1999	Kurum içinde insanlara değer vererek gelişimlerini de hesaba katan ve otoriterliği benimsememiş olmak.
Russell, 2001	Örgüt içinde insanlara güven veren, hizmet eden ve onları güçlendiren vizyoner bakış açısına sahip olmak.
Senge, 1990	İnsanların "benlik" algılarını dengeleme ile onları yönlendiren güçte olmak.
Spears, 2004	Bütüncül bir yaklaşımla hizmet vermek, insanları çalışmaya teşvik etmek, kurumda toplu karar verme gücü oluşturmak.

Kaynak: Tanımları oluşturan yazarlara kaynakçada yer verilmiştir.

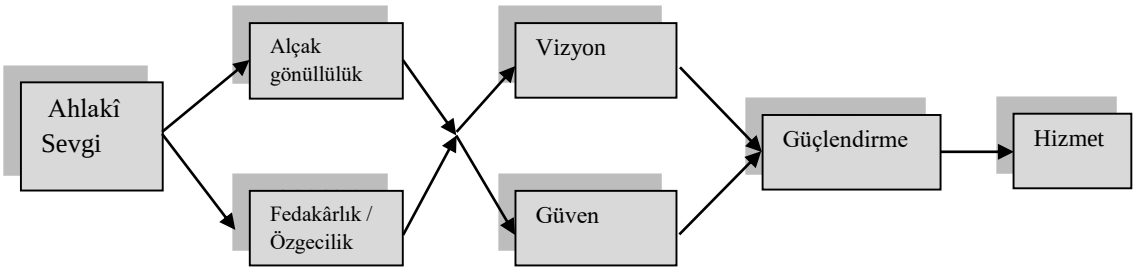
Hizmetkâr liderliğin geliştirilmesi için temel olarak 10 özellik tanımlamıştır (Spears, 1998). Bu özellikler;

1. Dinleme: İletişimin önemini vurgulama ve grubun isteklerini belirlemeye çalışma,
2. Empati: Diğerlerini anlamaya çalışma ve kendini onların yerine koymaya çalışma,
3. İyileşme: Kendini ve diğerlerini geliştirme potansiyelinin olması,
4. Farkındalık: Liderin hem kendisinde hem de kurumda mevcut sorunların farkında olması,
5. İkna Etme: Karar alırken diğerlerini zorlama yerine ikna etmesi,
6. Kavramsallaştırma: Bulunduğu günün ötesini düşünme ve yeteneklerini büyük hayallerle pekiştirme,
7. İleri görüşlülük/Vizyon: İçinde bulunulan durumun getiri ve götürülerini önceden sezme yeteneği,
8. Hizmet etme/Kâhyalık: Başkalarının çıkarlarını kendininkilerden önce tutma ve herkesin iyiliğini düşünme,
9. İnsanların gelişimine bağlılık: Kendisinin ve diğerlerinin kişisel, meslekî ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması,
10. Topluluk oluşturabilme: Toplulukların, kişinin hayatındaki önemini vurgulama.

Ayrıca, araştırmacılar tarafından hizmetkâr liderliğin, insanların kendileriyle dış çevre arasındaki ilişkilerine yön vermelerine ve yeniden düzenlemelerine olanak yarattığından dolayı dönüştürücü bir etkiye sahip olduğu ve mantıken dönüşümcü liderliğin bir devamı olduğu da vurgulanmaktadır (Patterson, 2003).

2.5.1. Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr lider; ahlakî sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakâr/özgeci, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişi olarak tanımlanmıştır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderliğin bu yedi boyutu model üzerinde açıklanmaktadır. Bu model Şekil 2.5'de görülen Patterson Modeli'dir.



Şekil 2. 5. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: (Patterson, 2003).

Ahlakî Sevgi: "Agapao love" teriminden ileri gelen ahlakî sevgi Yunanca'da *doğru şeyleri doğru sebeplerle doğru zamanda yapmak* anlamı taşıyan ahlakî sevgi olarak ifade edilir (Winston, 2003). Örgütsel yapı içindeki şartlar ve olanaklar hengi seviyede olursa olsun, liderin bu ahlakî sevgiden, diğer anlamıyla koşulsuz sevgiden uzak olmaması gerekir. Koşulsuz sevgi ile lider tüm bireyleri dikkate alarak onları tam olarak takdir edebilir ve saygınlığını koruyabilir. Onların temel gereksinimlerini ve yeteneklerini merkeze alarak örgütlenmeye fayda sağlayacak şekilde yön verir (Patterson, 2003).

Alçakgönüllülük: Lider, tevazu sahibi olarak örgüt içinde kendisinden önce diğer çalışanları ön planda tutarak onların gelişimini sağlamaya çalışır. Bu durum kendisine değer vermediği için değil, çalışanları ile arasında bağ oluşturarak işbirliği gücü oluşturmak bakış açısından kaynaklanmaktadır.

Fedakârlık/Özgecilik: Lider, herhangi kişisel bir kazanım beklentisi içinde olmaksızın kurumun ve insanların yüksek çıkarları için görev bilinci taşımaktadır. Örgütsel süreçlerde bir ayrım yapmaksızın herhangi bir rolü üstlenebilen liderin, kendisini çalışanlara hizmet etmeye adaması gerekir (Avolio & Locke, 2002). Ayrıca, fedakârlığın liderin politik beceri ve etkinlik özelliğini desteklediği, diğerlerine hizmet etmenin ve gereksinimlerine öncelik tanımanın liderin özgecilik temelinde etkililiğine olumlu katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Moss & Barbuto, 2010).

Vizyon: Örgütün uzun erimli amaçlarına yönelik bir bakış açısı olan lider, bir vizyona sahiptir ve bu vizyonu diğer çalışanlara da aşılamaya çalışır. Vizyon aynı zamanda hizmetkâr liderin fonksiyonel özelliği olarak tanımlanmakta ve bu yolla liderin geleceğe

yönelik tutku yarattığı ifade edilmektedir (Russell, 2001). Ayrıca, hizmetkâr liderliğin temel çıkış noktasının vizyon olduğu ve bu yönelimle hedefleri de netleştirdiği savunulmaktadır (Blanchard vd., 1995).

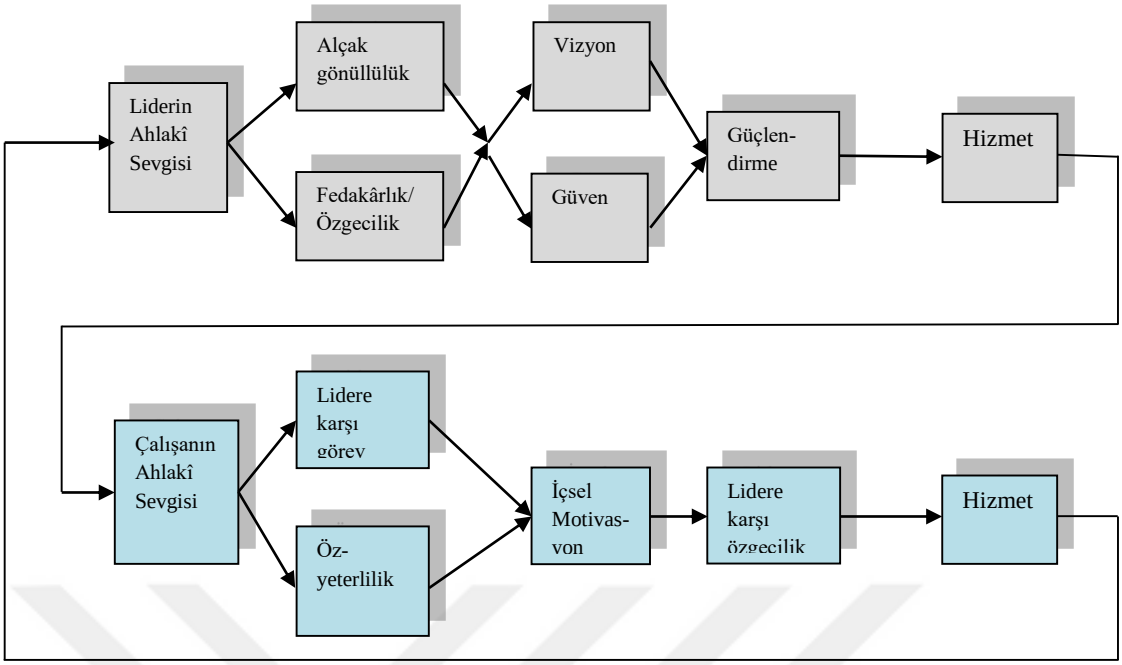
Güven: Örgütsel süreçlerin temelinde meşruluk olmasını sağlayan unsurun güven olduğu ve liderin adil ve erdemli davranışlar göstermesiyle güven oluşturabileceği ve böylelikle örgütsel hedeflere ulaşılabileceği belirtilmektedir (Greenleaf, 1977). Bunun yanısıra, çalışanların gelişimine destek verilerek güven oluşturulabileceğine işaret edilmekte, liderlerin vaatlerini yerine getirmelerinin de güven olgusunu pekiştireceğine (Melrose, 1998) dikkat çekilmektedir. Son olarak, örgütsel süreçlerde ve bireyler arası seviyede dürüstlük ve doğruluk erdemlerinin güven sağlayıcı olduğu ve hizmetkâr lider için önem taşıdığı da ifade edilmektedir (Russell, 2001).

Güçlendirme: Hizmetkâr liderliğin kalbinde bulunan bakış açısının çalışanlar için en iyi olanı yapmak ve yakından ilgi göstermek ile liderin güçlendirme yaptığı ve çalışan bağlılığına olumlu katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Patterson, 2003; Schneider & George, 2011). Ayrıca, liderin, çalışanlar arasındaki farklılıklara değer vemesi, etkin bir şekilde dinleme eylemini gerçekleştirmesi ve örnek davranışlar sergilemesi de güçlendirme olarak nitelendirilmektedir (Covey, 2006). Ödüllendirme sisteminin de güçlendirmeyi desteklediği vurgulanmaktadır (Wis, 2002). Sonuç olarak, hizmetkâr liderlikte görevlerin sorumluluğu ve yetkileri her bir çalışana verilerek, çalışanlar üzerindeki kontrol unsuru tamamen ortadan kalkmıştır.

Hizmet Etme: Lider, çalışanların gereksinimlerine odaklanarak kendisini hizmete adamıştır. Bu seçimi bilinçli olarak gerçekleştiren lider, diğerlerinin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından üstün tutmaktadır. Hizmet etme sürecinde çalışanlara şefkatli, cömert ve hoşgörülü davranan lider, onlara zamanını da ayırmalıdır (Greenleaf, 1977; Patterson, 2003).

2.5.2. Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli

Bu model, Winston tarafından Patterson'un modelinin geliştirilerek takipçilerle ilgili olarak sevgi, lidere bağlılık, yeterlilik, motivasyon, lidere fedakârlık göstermek gibi bazı özellikler de dahil edilerek meydana getirilmiştir. Aşağıda Şekil 2.6'da görülmektedir.



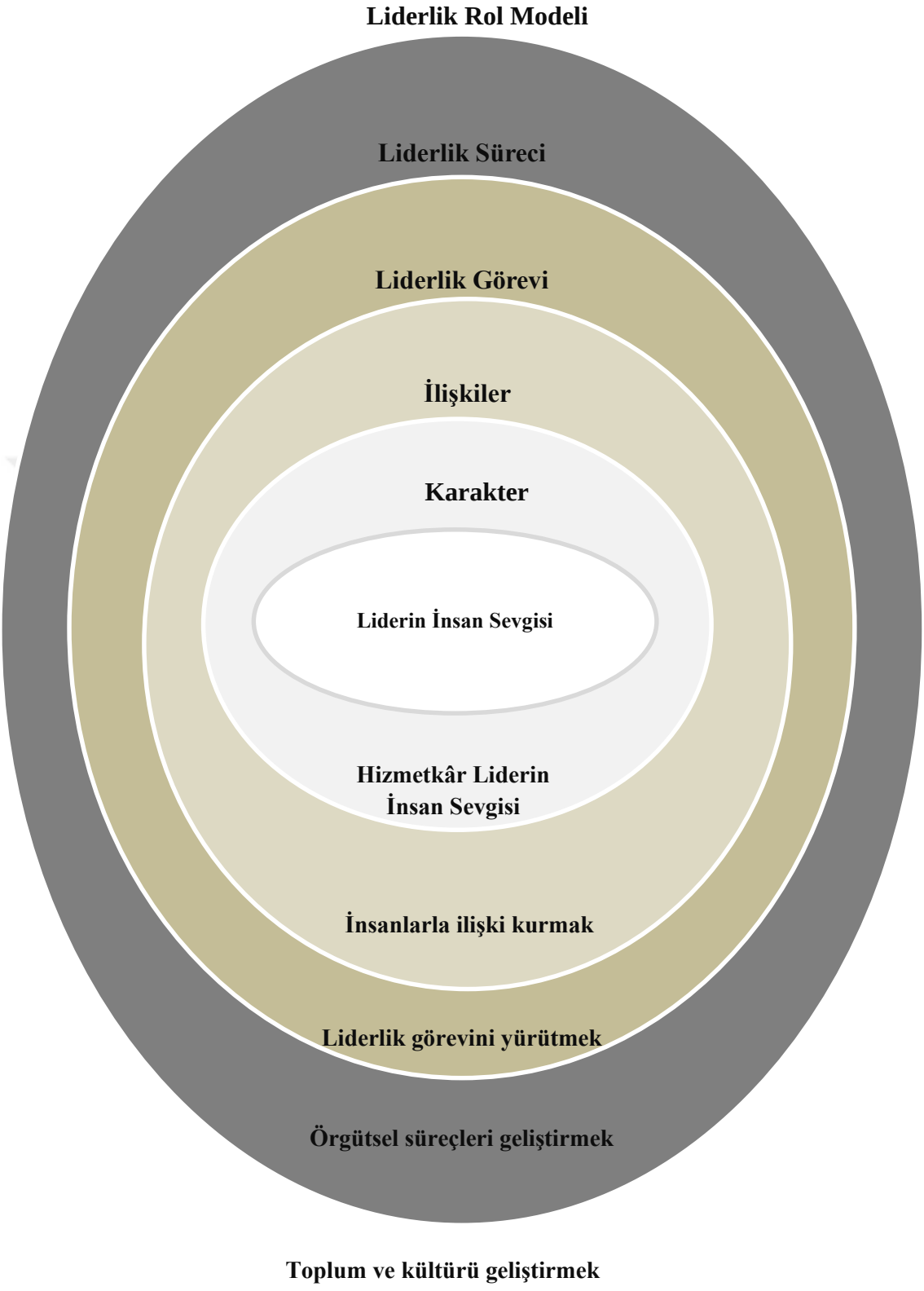
Şekil 2. 6. Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Winston (2003).

Winston'ın modelinde Patterson'un modeline ek olarak çalışanların fonksiyonlarına da yer verilerek, kendi içinde bütünlüğü olan bir model haline getirmiştir. Winston'ın hizmetkâr model anlayışında liderin kendisini hizmete çıkarsız bir biçimde adaması ile çalışanların lidere karşı sevgi geliştirmesine neden olur ve lidere karşı kendilerini sorumlu hissetmeye başladıkları için öz-yeterliliklerini artırmak isterler. Dolayısıyla, çalışanların içsel motivasyonları da yükselmeye başlayacak ve tıpkı lider gibi kendileri de özgeci bir yaklaşımla hizmet etme sürecine gireceklerdir. Bu durum aynı zamanda liderin kendi motivasyonunu da güçlendirmeye destek olmaktadır. (Winston, 2003). Ancak bu modelde bu döngünün derecesini düşürecek ya da yükseltecek kişilerin farklılaşan beklentileri ve yaklaşımları gibi bir takım düzenleyici değişkenler de olabilmektedir. Bu model haricinde ayrıca bir model daha açıklanmıştır (Page & Wong, 2000).

2.5.3. Page & Wong Hizmetkâr Liderlik Modeli

Bu modelde Page ve Wong (2000) dört boyutlu bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmiştir. Merkezde liderin kalbi bulunmakta ve etrafında ise dört boyut olan kişilik, ilişkiler, görev ve süreç unsurları mevcuttur. Şekil 2.7'de Page ve Wong'un modeli görülmektedir.



Şekil 2. 7. Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: (Page & Wong, 2000)

Page & Wong (2000)' un oluşturduğu bu modelin temel boyutları olan Karakter/kişilik, ilişkiler, liderlik görevi, liderlik süreci ve liderlik rol modeli boyutları ayrı ayrı incelendiğinde her birinin aslında temelde hizmetkâr model anlayışı geliştiren liderin kalbinde bulunan insan sevgisinden yani hümanizmasından kaynaklandığı görülmektedir. Lider insana manevi olarak değer verdiğinden dolayı, bu anlayışını her aşamada çevresinde bulunan topluluğa yansıtmakta ve özellikle rol model olarak topluma ilham vermektedir.

Karakter/Kişilik Boyutu: Page ve wong'a (2000) göre liderin kişiliği diğer bir deyişle karakteri, hizmetkâr liderliğin merkezinde bulunmaktadır. Liderlik bireyin içinden, "ben nasıl bir karaktere/kişiliğe sahibim" sorusuyla başlar. Bu aslında "ben kimim?" sorusuyla eşdeğer bir soru olarak lider aslında kendi öz-kimliğini sorgulamaktadır. Ego ve özgecilik arasında egonun bir illüzyon olduğundan yola çıkarak hakikate ulaşma çabasıyla lider özgeci/diğerkâm bir bakış açısı kazanır. Bu da liderin doğruluk, dürüstlük ilkeleri çerçevesinde alçakgönüllü bir biçimde hizmet etmesi yönünde bir perspektife ulaşmasını sağlar. Lider bireysel özellikleri ve bütün yaşamını liderlik ettiği işi ile birleştirdiği için kendisini tamamen liderlik yaptığı konuya adamıştır. Bu durum aynı zamanda liderin sahip olduğu vizyonun çok güçlü olmasına da işaret etmektedir. Hizmetkâr liderin kişilik yapısının fiziksel, zihinsel ve duygusal üç temel boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr liderin fiziksel özellikleri olarak liderlik özellikleri baskın bir biçimde sonuç ve eylem odaklı, başarı motivasyonuna sahip özellikler olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel boyutuyla da lider akıllı, sağduyulu, muhakeme gücü yüksek, bilişsel kapasitelerini her durumda çalıştırabilen özelliklere sahiptir. Duygusal boyutta ise hoşgörü, sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık/özgecilik/diğerkâmlık değerleri diğer insanlara göre daha yüksek olan lider, bu ruhsal öze dayalı erdemlerini yaşamında bir rol model olarak, bütün ilişkilerinde ilham veren önder olarak ve liderlik sürecinde ise işbirliği ve dayanışma oluşturmada motivasyon sağlayıcı bir biçimde hayata geçirmektedir. Aslında hizmetkâr lider, kişiliğinin özünü oluşturan, bu öz-değerlerinin güçlü ve derin olmasından dolayı liderliğini ve adanmışlığını ortaya koyabilmektedir.

İlişkiler Boyutu: Hizmetkâr lider, diğerleriyle kurduğu ilişkileri geliştirmek için sosyal-duygusal zekâsını kullanmaktadır. Liderin, çalışanlarının var olan potansiyellerini daha iyi bir aşamaya çıkarabilmek için gayret göstermesi ilişki boyutunun içeriğini açıklamaktadır (Page & Wong, 2000). Ayrıca, lider çalışanlara karşı yüksek bir güven

duygusu beslemektedir ve herhangi bir hata karşısında bu açıkları tamamlamak ve çalışanların eksik olduğu konularda kişisel gelişimleri için destek olmak yönünde çaba sarf eder (Fındıkçı, 2009).

Görev Boyutu: Bu boyut, hizmetkâr liderin, görevlerini nasıl yerine getireceğini kapsamaktadır. Liderin özellikleri arasında *yol gösterme, karar verme, vizyon belirleyebilme ve uygulama* nitelikleri yer almaktadır. Bu nitelikler kendi aralarında da ilişkilidir; yönetim ve liderlik veya vizyon ve uygulama arasındaki ilişki bunlara örnek verilebilir (Page &Wong, 2000). Görev boyutunun başarıya ulaşmasında vizyonun büyük etkisi olduğu belirtilmektedir. Öze dayalı özgecil nitelikleri –ruhsal/duygusal nitelikler- çok gelişmiş olduğundan dolayı hizmetkâr liderlerin vizyonları oldukça gelişmiş bir durumdadır. Bu nedenle uzağı görme ve sezgilerine güvenme gibi özellikleri de dikkat dikkate alarak kısır bir döngü içinde sıkışmazlar ve muhteşem bir bakış açısı geliştirirler (Fındıkçı, 2009).

Süreç Boyutu: Lider, örgütsel süreçlerde oldukça yoğun gözlem, düşünsel çıkarım, farkındalık ve olan biteni ayırt etme güçlerine ihtiyaç duyar. Özellikle sağlam bir biçimde oluşturulan vizyona erişmede stratejik hedeflerin başarıya ulaşmak için karar verme gücünün de yüksek olması gerekir. Bu, karar verme ve vizyon oluşturma güçleri aslında karşılıklı bir biçimde birbirlerini pekiştirmektedir. Dolayısıyla, hizmetkâr lider, örgütsel süreçleri etkilerken, modellemeleri, ekip kurması ve ekip ruhunu ayakta tutması gibi süreçleri aldığı kararlar sayesinde yürütmektedir. Liderin kararlarının en önemli özelliği açık ve net olmalıdır (Page & Wong, 2000). Ayrıca, liderin nitelikleri arasında çalışanların gayretlerinin kendilerinin yararına olacak biçimde düzenlemeyi sağlamak da bulunarak örgütteki süreçlerin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır (Fındıkçı, 2009).

Page & Wong'un ortaya attığı hizmetkâr liderlik yaklaşımı hakkında; Farling, Stone ve Winston, (1999), Laub (1999), Russell & Stone (2002), Dennis ve Bocernea (2005), Cerff & Winston (2006), Barbuto ve Wheeler (2006) ve Sendjaya vd., (2008), gibi başka araştırmacılar da bu konuda belli özellikleri açıklamışlardır.

Bu çalışmalarla ilgili bilim adamları, çalışmanın yılı ve ortaya koydukları özellikler Tablo 2.8'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 8. Hizmetkâr Lider İçin Vurgulanan Özellikler

	Hizmet etme	Güvenilirlik	Güçlendirme	Dinleme	Vizyoner	Sevgi dolu	Öngörülü	Yetkilendirme	Alçakgönüllülük	İkna etmek	Dürüstlük	Fedakârlık/Özgecilik	İnisiyatif alma	Topluluk oluşturma	Diğer özellikler
Greenleaf 1977	✓			✓			✓			✓			✓	✓	Anlayışlı, Hayal gücü, Algılama, kavramsallaştırma, Empati
Spears (1998)	✓		✓	✓			✓			✓				✓	Kâhyalık, Farkındalık, Kavramsallaştırma, Empati
Patterson (2003)	✓	✓			✓	✓		✓	✓			✓			
Page ve Wong'un (2000)						✓					✓	✓	✓		
Russell ve Stone (2002)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓				İletişim kurma, Model olma, Bütüncül düşünme,
Winston (2003:6)	✓	✓				✓		✓	✓			✓			Öz yeterlilik, İçsel motivasyon,
Farling, Stone ve Winston, (1999:51)	✓	✓			✓					✓					
Laub (1999)		✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓		✓	✓	Değer verme, İhtiyaçlarını görme, Denetime açık olma, Diğerlerinden öğrenme isteği
Dennis ve Bocernea (2006),		✓	✓		✓	✓			✓						
Barbuto ve Wheeler (2006),	✓	✓	✓						✓						İlişkisel güç, Diğerkâmlık, Duygusal iyileştirme, Bilgelik ve Örgütsel yönetim
Toplam yayın	7	7	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	

Kaynak: (Ertürk, 2016).

Bu yaklaşımlar içinde hizmetkâr lider, diğerlerinin kişisel olarak gelişmelerine destek olarak kendi öz-farkındalıklarını açığa çıkarmanın anahtar faktör olduğu görülmektedir (Sassone, 2008; Serrat, 2009). Böylelikle, kişilerin güçleri ve potansiyelleri geliştirilerek daha iyi sonuçlara ulaşmak mümkün hale gelebilir. Diğerkâmlık bilinciyle çalışanlara hizmet sunan bir liderlik olgusunun varlığı, karar verme süreçlerinde de insiyatifi çalışanlara bırakmakla gücünü hem paylaşmakta hem de artırmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonucun da herkesin ortak ürünü olduğunu belirtmek mümkündür. Böylelikle, örgütlenmenin yaşayan temel değerleriyle ilişkili olan ve örgüt kültürünü var eden unsurların hizmetkâr liderlikle canlı hale getirildiği ve sürdürülebildiği ifade edilebilir

(Sassone, 2008). Örgüt iklimini yansıtan güven, huzur, işbirliği, uzun erimli bakış açısı, etkin dinlemek, güç ve yetkinin yasal çerçevede aktifleşmesi gibi faktörlerin hayat bulmasına öncülük eden lider, süreçlerin olumlu ve geliştirici bir iklimde akmasına katkıda bulunur (Stramba, 2003; Anderson, 2005). Diğerkâmlık niteliği ile örgüt içindekilerinin gelişimine öncelik vererek, kendini hizmete adayan lider, çalışanların potansiyellerinin gelişerek performanslarının da gelişmesine destek olur (Brewer, 2010).

Ayrıca hizmetkâr liderliğin, diğer liderlik yaklaşımları içinde özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yakın özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu yakınlıklar arasında liderin takipçileri ile yakın ilgili olması, iletişiminin güçlü olması, değer vererek öncülük etme perspektifinde olması belirtilebilir (Dinçer & Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderliğin aslında dönüşümcü liderliğin devamı olduğu ve diğerkâm bir yaklaşımla hizmet etme isteğinin de eklendiğini belirten yaklaşımlar da mevcuttur (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderliğin uzun vadede yaratılabilecek değerlerle dolu olduğu bir liderlik türü olduğu fikri de ileri sürülmektedir (Spears, 1998).

Rol Model Olma Boyutu: Hizmetkâr liderliğin en önemli özelliklerinden biri liderin kendisinin hizmet etme yoluyla takipçilerine rol model olmasıdır. Dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik arasındaki önemli farklardan biri olarak dönüşümcü liderlikte takipçilerin örgütsel hedeflere, vizyona olan bağlılıklarının güçlendirilmesine odaklanma söz konusuyken, hizmetkâr liderlik ise hizmete odaklanmaktadır (Stone vd., 2004). Her ne kadar bu bir farklılık gibi görünse de hizmetkâr lider hizmet ederken aslında yine vizyona bağlılığından dolayı kendisini hizmete adamıştır ve bu yönüyle takipçilere rol model olarak onların da hizmete bağlılıklarını güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Günümüzde sürekli yaşanan değişim süreçleri doğrultusunda her geçen gün belirsizliğin arttığı koşullarda hizmetkâr liderlik yaklaşımında olduğu gibi insanlığın yararı için kendisini hizmete adamış liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu perspektifle global anlamda olsun yerel anlamda olsun işbirliği gücünü yaratarak, insan yaşamını tehdit eden unsurlara karşı birlikte çalışabilme süreçlerinin hızlanmasına katkıda bulunulabilir (Genç & Akyürek, 2020).

2.5.4. Hizmetkâr Liderlik Paradigma Örnekleri

Hizmetkâr lider örneği olarak Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr., Mother Teresa ve Mahatma Mohandas Karamçand Gandhi gibi liderleri örnek vermek mümkündür. Bu

ve bunun gibi liderlerin ortak özellikleri arasında; önce hizmetkâr olarak başkalarına liderlik etmeleri, rollerinde daha pragmatik olmaları ve takipçilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için esneklik göstermeleri sayılabilir. (Pollard, 1996).

Hizmetkâr liderliğin dünya çapında en bilinen örneklerinden Gandhi incelendiğinde hem emperyalizme hem de sömürgeciliğe karşı, Hindistan Bağımsızlık Hareketi'nin öncüsü olarak halkına ve ülkesine liderlik ettiği ifade edilebilir. Gandhi'nin önceliklerini kişisel menfaatler yerine toplumsal hedeflere bağlamış olması, ahlaki duruşu bu hizmetkâr liderlik temelinde örnek teşkil etmektedir.

Ünlü şair Tagore tarafından "yüce ruh" anlamına gelen Mahatma adı verilen Gandhi, şiddetsiz yolla halkının ve ülkesinin bağımsızlığını kazanması için mücadele vermiş ve başarılı olmuştur. Hakikate olan inancı ile Gandhi, *ahimsa (şiddetsizlik)* felsefesini benimsemiş ve arınma (nefsini temizleme) gayreti içinde olmuştur. Gandhi "Kendimi, Tanrının isimlerinden biri olan "Hakikât"i tutkuyla arayan biri olarak tanımlıyorum. Şiddetsizliği işte bu arayış sırasında keşfettim. Şiddetsizliğin yayılması yaşamımın misyonudur. Yaşamımın bu misyonunu sürdürmekten başka bir amacım yoktur''. demiştir. (Küçük & Yavuz, 2018). Ülkesini İngiliz sömürgesi olmaktan özgürleştirmek için yaptığı liderlikte de Ahimsa Felsefesi ile eyleme geçen Gandhi, tuz yapılmasına yasak getirildiğinde ülke genelinde herkesin evinde birer kap deniz suyu buharlaştırması yoluyla bu yasağa karşı bir eylem geliştirmiştir (Tanör, 1993). Gandhi'nin karakter ve davranışları; adanmışlık, tevazu, diğerkâmlık, güven, vizyon, hizmet ve güçlendirme gibi niteliklerine sahip olarak tam bir hizmetkâr lider örneği sergilemesi söz konusudur.

III. BÖLÜM: KÜRESEL LİDERLİK-DÖNÜŞÜM VE PARADİGMA GELİŞTİRME: RECEP TAYYİP ERDOĞAN MODELİ

3.1. Liderlik Kuramları ve Lider Özellikleri Temelinde Değerlendirme

Bu bölümdeki çalışmalar, çalışmada yer verilen liderlerin özelliklerinin liderlik kuramları çerçevesinde uzman görüşleri doğrultusunda tartışılması ile gerçekleştirilmiştir. Bu tartışmalar ışığında aşağıdaki matrisler elde edilmiştir. Sırasıyla Mohandas Karamçand Gandhi, Haydar Aliyev, Rauf Raif Denktaş, Aliya İzzetbegoviç, George Walker. Bush, Vladimir Putin ve Barack Hussein Obama'nın liderlik özellikleri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda her bir lider için liderlik kuramları ve lider özelliklerini içeren matrisler oluşturulmuştur.

3.1.1. Mohandas Karamçand Gandhi (1869-1948)

Mohandas Karamçand Gandhi'nin liderlik özelliklerini uzman mülakatçılardan birisi şu şekilde özetlemektedir: "'"Mahatma" (Büyük Ruh) olarak anılan Hintli fikir insanı Gandhi, Hindistan'daki İngiliz işgaline karşı verilen mücadelenin lider ismi olmuştur. Onun mücadele felsefesinin temellerini şiddet karşıtlığı, sivil itaatsizlik ve pasifizm oluşturmaktadır. Şiddete başvurmadan, işgalci bir güce karşı nasıl mücadele edilmesi gerektiğini tüm dünyaya göstermiştir. Silaha silah ile karşılık vermeme, düşmanına gerektiği zamanda insani yardımı esirgememe prensipleri ile insani, ahlaki ve tutarlı bir duruş sergileyerek de bir kazanım elde edilebileceğini ispatlamıştır. Hindistan'dan önce Güney Afrika'daki mücadelesinde, General Jan Smuts'un kendisiyle yaptığı görüşmede "Hintlileri sevmiyorum fakat size karşı güçsüzüm. Gerektiğinde bize yardım ediyorsunuz. Bize karşı silah kullansanız işinizi bitirmek kolay ancak siz düşmanınıza el bile kaldırmıyorsunuz. Acı çekerek zafere ulaşmak istiyorsunuz. Bu durumda çaresiz kalıyoruz" ifadeleri Gandhi'nin mücadele anlayışını özetler niteliktedir." (M22)

Aynı doğrultuda Gandhi'nin emperyalist güçlere karşı nasıl bir tutum sergilediği başka bir uzman mülakatçı tarafından ortaya konulmaktadır: "Hindistan'a gittim. Gandhi'nin mücadele ettiği yerleri gördüm. Kendisinin müzesini de gezdim. Gandhi, İngiliz emperyalizmine karşı doğrusu Hindistan'daki -Pakistan ve Hindistan birlikteyken- Hint coğrafyasının hep liderliğini yapmış. Mütevazı, kendine yakışır işler yapmış, hukuk eğitimi almış, doğru işler yapmış, fakat hiçbir zaman eline silah almayarak doğru işler yaparak, yani ülkesinin ve milletinin önderliğini yapmış bir dünya lideridir. Edindiğimiz bilgiler içerisinde de, o mütevazı hayatı içerisinde insanları tuzla, tekstille uğraştırarak

İngilizlerin hak ve menfaatlerinin yerine, kendi ülkesinin hak ve menfaatlerinin korunması gerektiğini, onlara karşı da silahlı mücadele vermeden, tabiri caizse milletin birliğini sağlayarak emperyalistlere karşı bir önderlik yapmıştı. Bunlarda da muvaffak olmuştu. Hindistan'ın kuruluşunu gerçekleştirmiş sonra Pakistan, Hindistan'dan ayrılmış, fakat Gandhi önemli dünya liderlerinden birisi olarak dünya tarihine ismini yazdırmıştır." (M20)

Halkını yerli malı üretimine yönlendirerek ve istihdamı artırma yoluna giderek İngilizlere karşı mücadelesini devam ettiren Gandhi için uzman mülakatçılardan birisi şunları açıklamaktadır: "Yani Gandhi biliyorsunuz İngilizler'e karşı mücadele veren, fakat bu mücadelesi çalışma ile kendi bölgesindeki insanları örgütleme ile geçmiştir. Yerli malını, yani kendi ürettiği şeyi, İngilizlerin hâkimiyetinden çıkıp, kendi ürettiğini kendi ülkesinde satan ve istihdam oluşturma ile bir yerlere gelen bir şahsiyettir. Tek başına ciddi bir şekilde İngilizler'e karşı mücadele veren bir şahsiyettir." (M14)

Yine Gandhi'nin "İnsan, diğer insanların yararına yaptığı işlerin büyüklüğü nispetinde büyür" sözüne değinilmekte ve "Hindistan'ın bu büyük lideri, silahsız direnişiyle İngiliz istilacılarına karşı uzun müdacele vermiş, sonunda başarmıştır." Açıklaması yapılmaktadır. (M23)

Ayrıca Gandhi'nin tecrübe ve felsefesine değinen uzman mülakatçılardan biri, etkili bir lider olan Gandhi hakkında şunları ifade etmektedir: "Şimdi Gandhi'nin dönemine baktığımız zaman o coğrafya çok karışık. İngiliz işgali altında olan bir bölge. Cihan harplerinde var olan, o harpleri de görmüş olan bir kişi. Aynı zamanda kendisi insanlık anlamında da felsefede de çok gelişmiş bir insan. Hatta onun bir cümlesini hatırlıyorum: "Türkler İngiliz'leri yenene kadar, ben Tanrı acaba İngiliz'lerden mi yanadır diye düşünüyorum?" diyor. Böyle bir yapısı var. Toplumu da çok iyi barıştırmayı bilen bir yapısı var. Kişileri de toplulukları da çok iyi etkilemiştir. O da samimiyetinden kaynaklanmaktadır. Gandhi; dünyada en beğendiğim liderlerin arasında yer almaktadır. Bu saydığınız küresel liderlerin içerisinde Gandhi için, gerçek bir lider olduğu ifadesini kullanabilirim. Felsefi anlamda da lider olan bu isimler, kendilerini iyi yetiştirmişlerdir. Dünya coğrafyasını gayet iyi biliyorlar ve yetişmeleri de küçük yaşlardan itibaren ilgi ve alakaları doğrultusunda olmuştur. Örneğin Gandhi, felsefi anlamda o dönemde yetişmiş bir kişilik değil. Gandhi'nin geçmişi de var. Geçmişinde de kendisini felsefi anlamda

geliştirmiş. Değişik kültürleri tanımış bir kişiliğe sahip. Dolayısıyla toplumu barıştırma yönünde ciddi adımlar atmış." (M9)

Erdoğan ile ortak paydasına değinen bir uzman mülakatçı ise şunları belirtmektedir: "Gandhi barışçıl bir direniş ortaya koymuştur. Recep Tayyip Erdoğan da kendisine yapılan tüm saldırılara rağmen benim bizzat şahit olduğum 20 yıllık liderlik sürecinde elinde kan olmayan bir liderdir ve son derece barışçıl yaklaşmıştır. Hiçbir şekilde muhaliflerini, rakiplerini katletmeye yönelik bir eğilimi olmamıştır ve hep demokrasinin kuralları çerçevesinde çözmeye çalışmıştır, demokrasiyle var olmuştur. Bu özelliği Gandhi ile en büyük ortak paydasıdır." (M15)

Benzer şekilde Gandhi'nin Erdoğan ile başka bir ortak yönünü açıklayan diğer bir uzman mülakatçı aynı zamanda Amerika'nın Gandhi'nin şiddetsizlik felsefesini çarpıtarak öne sürdüğünü belirtmektedir: "Gandhi ile ilgili en büyük mesele bu şiddet olmadan hedefe ulaşma meselesi. Burada tabii çok Amerikan kontekstinde vurgulanan şey şiddettsiz olma tarafı, ama aslında Gandhi'nin bir stratejik hedefi var. Ona ulaşırken şiddet bir araç olarak kabul edilmiyor. Diyor ki: "Bizim bu bağlamda, bu kontekstde amacımıza ulaşmamız için şiddetsiz gitmemiz gerekir, ama Gandhi bağlamında her tür direniş hareketinde şiddetin rolünü yanlışlayan bir argüman sunuluyor. Bak Gandhi nasıl başarılı oldu diye. Biraz konu çarpıtılıyor bence. Çünkü sistem değişimi için sistemi zorlamanız, sisteme direnmeniz gerekiyor. Orada da şiddet elbette tabii kimsenin tasvip ettiği bir şey değil, fakat Amerika'da şiddetsizliğe çok fazla vurgu yapılıyor açıkçası. Gandhi'nin stratejisini sanki hedefsizmiş gibi sunuyorlar. O anlamda benim gördüğüm, Gandhi'nin yöntemleri arasında önemli olan, vurgulanması gereken şey bence bir stratejik hedef olduğu. Erdoğan'da da bu var. Stratejik bir hedefi var. Oraya diplomasi ile mi gidilecek, ekonomi yolu ile mi gidilecek? Gerekirse askeri müdahale ile mi gidilecek veya bunların kombinasyonu ile mi gidilecek? Bu şekilde yaklaşıyor." (M21)

Gandhi'nin değer odaklı lider özelliklerine değinen uzman mülakatçılardan biri şunları açıklamaktadır: "Gandhi, kendi kültürel değerlerine bağlı, samimi bir liderdir. Soylu bir kasttan gelmesine ve İngiltere'de hukuk eğitimi almasına rağmen kendi kültürünün İngiliz kültürü karşısında aşağı olduğunu kabul etmemiş ve sömürgecilikle mücadele etmiştir. Sivil itaatsizlik konusunda hem düşüncede hem de pratikte önemli katkılar sunmuştur. Gandi'nin bir lider olarak en önemli özelliği, inandıklarını kendi hayatında yaşama konusundaki hassasiyetidir. Örnekliği sadece söylemlerinde değil, bütünüyle

eylemlerindeydi. Bu nedenle güçten ziyade ahlaki özellikleriyle ve örnekliğiyle halkını etkilemiştir.” (M27)

Bu bölümde, yukarıdaki bölümlerde tartışılan liderlik kuramları ve liderlerin özellikleri çerçevesinde değerlendirilen liderlere yönelik matris tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolarda her bir lider ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu çalışmanın temel konusu olan Recep Tayyip Erdoğan’ın liderlik özellikleri aşağıdaki bölümlerde kapsamlı olarak tartışılmaktadır. Oluşturulan matris tabloya bu bölümlerin sonucunda ulaşılmıştır.

Tablo 3. 1. Mohandas Karamçand Gandhi (1869-1948)

LİDERLİK KURAMLARI	LİDER ÖZELLİKLERİ												
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B					B: İlham Verici Liderlik			
		Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
	Karizmatik Liderlik			●		●		●			●	●		●
	Davranışsal Liderlik												●	
	Etkileşimci Liderlik													
	Dönüşümcü Liderlik	●	●	●	●		●	●	●	●		●	●	●
	Koşul-Bağımlı Liderlik			●			●							
	Stratejik Liderlik	●			●		●		●	●			●	
	Vizyoner Liderlik			●					●	●			●	
	Hizmetkâr Liderlik	●	●	●		●	●	●					●	●

3.1.2. Haydar Aliyev (1923-2003)

Haydar Aliyev, Rusya'da politbüro üyeliği ve partide genel sekreterlik yapmış, üst yönetimlerde bulunmuş ve daha sonra da Azerbaycan'ın siyasi kaderinde rol almıştır. Komünist parti döneminde partinin içerisinde bulunmuş ve kendisini liderlik ve yönetim konusunda çok eğitmiştir. Bugünkü Azerbaycan'ın temellerinin atılmasında ciddi emeği vardır; o emek küçük yaşlardan beri oluşan ve bir eğitim ve öğrenme ile gelen bir liderlik yaratmıştır. (M9)

"Biliyorsunuz politbüro üyesi olmak her babayiğidin kârı değildir. Yani bir insanın komünist olmadan bir yerlere gelmesi mümkün değil. Zaten Komünist olmak için bir disiplinden geçmek lazım. Yani bir disiplin içerisinde gelişen sosyalleşen bir insanın lider olmaması için bir neden yoktur. Bir insanda liderlik isnat ve kabiliyetini sularsanız o gelişir. Aliyev de öyle; Rusya'nın o dönemde komünist politbüro üyesi gelişi güzel değil, çekirdekten yani belli kesimden, teşkilattan alınır. böyle güzel bir yerlere gelene kadar komünizmin alfabesini tam manasıyla özümsedikten sonra Aliyev de biryerlere geldi. Azerbaycan'a döndüğü zamanda çok güzel şeyler yaptı." (M14)

"Aliyev, Ermenilerin Azerbaycan topraklarını işgal ettiği bir dönemde cumhurbaşkanı seçilmiştir. Zor bir dönemde iş başına gelen Aliyev, ülkesinin dış tehditlere karşı olan zayıf bünyesini, güvenlikçi politikaları hayata geçirmek ve orduyu güçlendirmek yolu ile çözmeye çalışmıştır. Yönetimi döneminde demokratik hamleler yaparak, dış ilişkileri iyileştirme çabasında olmuştur." (M22)

"Aliyev, Sovyet rejiminde yetişmiş bir bürokrat. Lider olarak da otoriter bir tarza sahip olmuştur. Bir darbeyle iktidara geldiği için liderlik meşruiyeti halka ya da ahlaki bir öğretiye dayanmaz. Doğrudan güç üzerinden toplumu yönetmiş birisidir." (M27)

"Aliyev, Azerbaycan'ın Rusya ile olan ilişkilerini çok iyi koordine edip yürüten bir liderdi. Rusya hiçbir zaman hâkimiyetinde olmayan birisine böyle bir bağımsızlık vermezdi. Rusya'ya bağlılığı ve Rusya'nın baskısına rağmen gerçekten Azerbaycan'ın bugünlere gelmesinde büyük mücadele veren Aliyev'in en büyük özelliğinin de o aradaki dengeyi sağlamış olmasıdır. Aynı zamanda Aliyev, son dönemin en iyi liderlerinden biridir." (M6)

"Tabii bunların hepsi 70 yıl komünist idare altında, Sovyetler Birliği resmi ideolojisi içinde yaşamış insanlar topluluğu. Buralarda rejim Sovyetler Birliği menfaatleri neyi

gerektiriyorsa ona göre dizaynlar yapılmıştır. Azerbaycan'da bu ülkelerin arasındadır. Rahmetli Aliyev Azerbaycan'ın liderlik işleri ile ilgiliydi. Partinin genel sekreterliğini yapmış o dönemde devletin, rejimin her türlü işleyişini yakinen tanımış ve içinde bulunmuş bilgi sahibi olan deneyimli bir devlet adamıdır. Sovyetler Birliği dağıldığı zaman da ülkesinde etkin bir rol oynamıştır. II. Cumhurbaşkanı olarak görev almış ve Azerbaycan'ın bugünlere gelmesinde çok etkili olmuştur. Vefatından sonraki dönemde de oğlunun cumhurbaşkanı olmuş olması ve Türkiye'nin de büyük katkıları ile Karabağ'ın yeniden kendi topraklarına katarak işgalden kurtarmış olması çok büyük bir itibar kazanmasına sebep olmuştur. Biz bunu iki devlet tek millet olarak benimsiyoruz. İnşallah ileriki yıllarda da bu birliktelik hem ekonomik hem siyasi bakımdan güç birliğine dönüşür" (M20)

"Sovyetler Birliği'nin bitişi ile birlikte birçok Orta Asya ülkesi ortaya çıktı. Avrupa'nın yanında Ukrayna ortaya çıktı,. Bu ülkelerin Sovyetler Birliği'nden ayrılması sonrasında yeni bir ulus inşası meselesi ortaya çıktı. Bir yandan bağımsız olacaksınız, fakat bir yandan birçok kurumunuz 10 yıllardır Rus sistemi içerisinde olacaktır. Öyle bir dönemin, geçiş döneminin lideri idi. O anlamda Türkiye ile ilişkilerini geliştirip, Özal zamanında bir an önce Türkiye ile birlikte hareket ederek Orta Asya'ya bir model olacaktı. Ancak ne Demirel ne de Özal döneminde bu işbirliği tam anlamında mümkün olamadı. Çünkü; Demirel, Rusları kızdırmamak, ürkütmemek gibi bir yaklaşım sergiledi. O yüzden Türkiye Özal döneminde bir an önce Azebaycan'a girelim moduna girmişti. Demirel de "bir dakika Rusya'yı bu kadar hafife almayın" demişti. Erdoğan döneminde ise; daha somut ilişkiler üzerinden ilerleme kaydedildiğini görüyoruz. Hem siyasi hem ticari somut adımlar üzerinden inşa edilen bu ilşkiler sayesinde "İki devlet tek millet" sloganı hayat ageçirilmiş oldu.

Bakıyorsunuz 30-40 yıldır işgal altındaki Karabağ'ı Azerbaycan Türkiye sayesinde geri aldı. Şimdi bunu Ermenistan'la normalleştirme gibi bir adımla taçlandırdığınız zaman bölgede gerçekten istikrar yaratıcı bir denge meydana geliyor. Bunların sonucunda Türkiye'nin Orta Asya ile bağını gerçekten somut olarak ticari anlamda da kurmuş oluyorsunuz. Haydar Aliyev'in geçiş döneminde Rusya ile ilişkileri konusunda dikkatli olmak zorunda olan, ulusal kapasitesi de şimdiki kadar gelişmiş bir ülke olmadığı için daha dikkatli bir lider gibi görüyorum" (M21)

“Haydar Aliyev biliyorsunuz Nahcıvan'ın köklü ailelerindendir. Orada Cumhurbaşkanlığı da yaptı. Bu aile Türkiyeye yakın Türkiye’den vazgeçmeyen bir ailedir. Azerbaycan’da Aliyev Ailesi vazgeçilmeyen bir aile. Sistemini de oturtmuş. Türkiye ile bağlantıları da gerçekten sanayide olsun, teknolojide olsun, iktisadi, ticari alanlarda olsun, sonuç olarak farklı bir çok alanda geliştirilen ilişkiler mükemmel vaziyette ilerliyor.” (M25)

“1923-2003 yıllar arasında yaşamış olan Haydar Aliyev’le, Recep Tayyip Erdoğan’ın ilk tanışmasına şahit olan bir kişiyim. Haydar Beye gittiğimizde yaşı çok ilerlemişti ve Tayyip Bey yeni Genel Başkan olmuştu. Kendisiyle Tayyip Beyin çok enteresan bir diyaloğu olmuştu. “Tayyip Bey kardeşim ben artık yaşlandım Azerbaycan da oğlum İlham da sana emanet” dedi. Tayyip Bey bu emanete hep sahip çıkmıştır, Dağlık Karabağ meselesi de bunun en önemli kanıtıdır.” (M15)

Aliyev’i liderlik kuramları ve lider özellikleri çerçevesinde değerlendiren uzman (profesör doktor) aşağıdaki açıklamalarda bulunmuştur: “Aliyev, stratejik liderlik özellikleri olarak; bağlamsal, güçlendiren, değişim ajanı, öncülük eden, iletişimi güçlü, sorumluluk sahibi, model olan, vizyoner, ilham veren, motive eden, etkileyici, yüksek etik değerlere sahiptir. Vizyoner liderlik özellikleri bakımından; güçlendiren, öncülük eden, model olan, vizyoner, ilham veren, motive eden, etkileyici, yüksek etik değerlere sahiptir. Karizmatik lider olarak; iletişimi güçlü, ilham veren, motive eden, etkileyicidir. Etkileşimci lider olarak motive eden, dönüşümcü lider olarak ise bağlamsal, güçlendiren, değişim ajanı, öncülük eden, iletişimi güçlü, sorumluluk sahibi, model olan, vizyoner, ilham veren, motive eden, etkileyici, yüksek etik değerlere sahiptir. Koşul-bağımlı liderlik bakımından öncü, iletişimi güçlü, sorumluluk sahibi, etkileyici iken stratejik liderlik özellikleri olarak; bağlamsal, güçlendiren, değişim ajanı, öncülük eden, iletişimi güçlü, sorumluluk sahibi, model olan, vizyoner, ilham veren, motive eden, etkileyici, yüksek etik değerlere sahiptir.”

Tablo 3. 2. Haydar Aliyev'in Liderlik Özellikleri (1923-2003)

LİDERLİK KURAMLARI	LİDER ÖZELLİKLERİ												
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B (Ortak Özellikler)					B: İlham Verici Liderlik		
		Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
	Karizmatik Liderlik	●				●				●	●	●		
	Davranışsal Liderlik													
	Etkileşimci Liderlik									●				
	Dönüşümcü Liderlik	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Koşul-Bağımlı Liderlik			●			●				●	●	●	
	Stratejik Liderlik	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Vizyoner Liderlik		●	●				●	●	●	●			
	Hizmetkâr Liderlik	●	●	●			●	●					●	

3.1.3. Rauf Raif Denktaş (1924-2012)

Özellikle yüksek mücadelesi ile ön plana çıkan Rauf Raif Denktaş, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin bağımsızlığı için yılmaz bir önder olarak görülmektedir. Bu konuda uzman mülakatçılardan biri tarafından şu açıklamalar yapılmıştır: "Rauf Raif Denktaş (1924-2012): En zor zamanlarda "Kıbrıs Türktür ve Türk kalacaktır" sloganıyla Kıbrıs Türklerinin mücadelesini yaklaşık yirmi yıl canlı tutan ve inanç ve ideal sahibi olunca bu yüce davanın hiçbir zaman hezimete uğramayağını ispatlayan bir liderdir." (M23)

"Rauf Bey de tabii Kıbrıs'ın bağımsızlık hareketinde çok önemli bir lider. Orada büyük bir saygı görmekte. Türkiye'ye bağlı bir insandı. Başarıları ile anıyoruz." (M2)

"O süreçte Rauf Denktaş'ın kendi başına karar vereci bir durumu da yoktu tabii ki, Türkiye'ye karşı olan bağımlılığından dolayı. En azından o süreci Kıbrıs halkı adına bir nebze de olsa soluklanması ve oradaki huzurun sağlanması adına da büyük bir mücadele vermesi söz konusudur. Denktaş, Fazıl Küçük'ten sonra Kıbrıs halkı için unutulmayacak bir lider olmuştur." (M6)

"Denktaş Türk siyasi hayatında da Kıbrıs siyasi hayatında da günümüze kadar gelmiş dik durmuş, İngilizlerin, Yunanlıların oyunlarına gelmeyen Kıbrıs Barış Harekâtı'nda da Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin desteğini her zaman yanında bulan bir liderdir. Bugün Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin egemenliğinde büyük rolü olan bir liderdir." (M25)

Uzman mülakatçılardan bir diğerinin anılarında da Rauf Denktaş'ın mücadeleciliğine ve Türkiye ile olan ilişkilerine değinilmiştir: "1924-2012 yılları arasında Rauf Denktaş vardı. Tayyip Beyin Rauf Beye karşı hep bir saygısı olmuştur. Tayyip Bey'le yaptığı birçok görüşmede yer aldım. Anlaşamadıkları, ters düştükleri zamanlar da olmuştur ama hiçbir zaman saygıda kusur etmemiştir, çünkü onu hep mücahit birisi aynı zamanda davanın lideri olarak görmüştür. Rauf Bey'e kızsa bile ona hep saygılı davranmıştır. Birçok kez beni, Yaşar Yakış'ı, Mevlüt Çavuşoğlu'nu ve Cüneyt Zapsu'yu Kıbrıs'a göndermiştir, kendisine özel mesajlar vermek amacıyla ziyaretlerimiz olmuştur. Özellikle İsviçre'deki zirve öncesi Annan Planı'nı Rumların reddedilme ihtimalini Recep Tayyip Erdoğan önceden görmüştü, ama Rauf Bey bunu kabullenmiyordu, hayır diyordu kendisinin mutlaka kabul ederler diye bir düşüncesi vardı ve biz toprak kaybederiz diyordu. Biz Rauf Beyi ikna etmek için çok uğraştık hatta Dış İşleri Bakanı Tahsin Ertuğruloğlu sürekli söyler "Tayyip Bey'in öngörüsü hiçbirimizde yoktu. Biz Rumların

Annan Planı'na hayır diyebilme ihtimalini sıfır görüyorduk ve kendisi haklı çıktı." Bu sebeple Kıbrıs halkı da Tayyip Bey'i dinleyerek Annan Planı'na "Evet" dedi ve şu anda da Kıbrıs konusundaki en büyük kozumuzdur. Türk tarafının "Evet", Rum tarafının "Hayır" demesidir." (M15)

Denktaş'ın sarsılmaz liderlik özellikleri hakkında açıklama yapan uzman mülakatçılardan biri şunları ifade etmektedir: "Rauf Denktaş, yıllarca var olma mücadelesi vermiş olan Kıbrıs Türk'ünün ihtiyaç duyduğu temsiliyet, müzakere ve ikna etme özelliklerini kendinde barındıran bir diplomattı. Oyunun kurallarını yeniden yazarak karşı strateji geliştirebilen, hukuk bilgisi ve karşı politikalar geliştirmesi ile müzakere masalarında halkının lehine olacak kazanımlar elde etmiştir. Denktaş'ın, "davamız" olarak nitelendirdiği Kıbrıs meselesine ait olan irade ve inancı ve liderlik özellikleri ile büyük devletlere karşı çok önemli mücadeleler vermiştir." (M22)

Denktaş'ın bağlama dayalı gelişen ve devam eden liderliğine vurgu yapan bir uzman mülakatçı şunları belirtmiştir: "Onun liderliği Kıbrıs'lı Rum'ların Müslüman'lara yaptığı eziyet ile başladı. Gerek psikolojik bir savaş gerekse eylemsel bir savaşla başladı. Kendisini birdenbire savaşın içinde buldu; yani düşünsenize Londra'da okuyan bir insan, Kıbrıs'a gelip kendisini Müslüman'lara zulmeden, Müslüman'ları kesen, asan ve dolayısı ile hakaret eden bir ortamın içinde buldu. Bu durum Denktaş'ın mücadeleci liderlik özelliklerini geliştirdi." (M14)

Rauf Denktaş'ın yılmaz mücadelesine ve diplomasiyi çok iyi kullanan bir lider olmasına rağmen Avrupa'nın Kıbrıs'ın bağımsızlığı konusunu çözümsüz hale getirmesinden bahseden uzman görüşmecilerden biri şunları anlatmıştır: "Rauf Denktaş bir noktada çok önemli bir lider. Ona kesinlikle diyecek birşey yok. Kıbrıs'ın Türkiye ile ilişkilerini bu şekilde iyi götüren ve derinleştiren -adeta et ile tırnak- bunun mimarlarından birisi, bir lider. O konuda yadsınacak birşey yok. Ama bir noktaya geldikten sonra hatırlarsanız 2000'lerde AK Parti'nin, Sayın Erdoğan'ın bazı çabaları oldu. Bu sorunu nihayete, çözüme kavuşturma noktasında. Orada biraz esneklik sorunu yaşayan bir lider olduğunu gözlemlediğimi söyleyebilirim. Yine Kıbrıs konusunda uzman değilim ama geçenlerde Kıbrıs'ın Dışişleri Bakanı'nı burada ağırlamıştık. Kapalı toplantılar yaptık, kendisiyle de görüştüm. Kıbrıs sorunu çözülemez bir hale geldi, gelmiş durumda. Rauf Denktaş'ın uluslararası sistemi çok iyi bilen, diplomasiyi çok iyi kullanan, ama bir noktada Batının adeta konuyu imkânsız hale getirmesi, sürekli Yunanistan'ın tarafını tutması dolayısıyla

bir çözüm üretilemedi. Orada AK Parti bir adım atmak istedi, attı. İşte Annan Planı hayata geçirilemeyince ve Avrupa sorunsuz bir biçimde Güney Kıbrıs'ı üye olarak kabul edince uluslararası sistem açısından sorunsuz çünkü siyaseten söylemiyorum bunu; sınırları tartışmalı ülkeleri kabul etmemesi gerekiyor.Bu aslında Avrupa Birliği'nin kendi kuralı. Çözülemeyen bir sorunu daha da çözülmez hale getirdiler." (M21)

Tablo 3. 3. Rauf Raif Denktaş'ın Lider Özellikleri (1924-2012)

LİDERLİK KURAMLARI	LİDER ÖZELLİKLERİ												
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B					B: İlham Verici Liderlik			
	*	Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
	Karizmatik Liderlik					●		●			●			
	Davranışsal Liderlik													
	Etkileşimci Liderlik													
	Dönüşümcü Liderlik	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
	Koşul-Bağımlı Liderlik													
	Stratejik Liderlik	●	●	●	●				●	●		●		
	Vizyoner Liderlik		●	●					●	●				
	Hizmetkâr Liderlik	●	●	●			●	●					●	●

3.1.4. Aliya İzzetbegoviç (1925-2003)

"Aliya İzzetbegoviç hukukçuydu, ama İslam doktrini üzerine de çalışmaları vardı." (M16)

"Aliya İzzet Begoviç de yine şartların getirdiği liderlerden biri olmakla birlikte onun bir lakabı var biliyorsunuz: Bilge Kral. Eserleri de var; örneğin, İslam Manifestosu, İslam Deklarasyonu ve İslamî Yeniden Doğuşun Sorunları, Doğu ve Batı Arasında İslam, Tarihe Tanıklığım, Özgürlüğe Kaçışım: Zindandan Notlar (2017), Konuşmalar, Köle Olmayacağız, eserlerinden bazılarıdır. Eserlerinin bazılarını okudum kendisinin. İlginç bir yapısı var. Mücadele azmi had safhada. Geriye vitesi olmayan birisi. BM de bir konuşması var onun. O konuşmanın bir bölümünde benim hayatımda da gerçekten çok etkilendiğim noktalardan birisidir. -Hani bu kadar insanımız öldü. Kadınlarımıza tecavüzler edildi. Yapılan zulümler had safhadaydı ama Allah'a yemin olsun ki asla teslim olmayacağız-, dedi. Bu önemli bir şey ve o liderlik pozisyonunu Bosna' nın tamamına yayabildi, arkasından insanları toplayabildi. Onun şartları çok zor şartlardı. Yani onun yerine başka birisi olup, teslim olsaydı bugün Bosna-Hersek diye bir devlet olmayacaktı ve bu mücadeleleri muhakkak dışarıdan da destek almasına rağmen tek başına yaptı. Bu önemli bir şeydir. İzzetbegoviç İslam Deklarasyonu isimli bir eser de ortaya koymuş ve bu eserden dolayı da 14 yıl hapse mahkûm edilmiştir. Avrupa'nın ortasında hukukçu kimliği ile ve İslam anlayışı ile çıkmış bir liderdir ve bilgeliği ile de öne çıkan bir şahsiyettir Aliya İzzetbegoviç. Sadece devlet yönetiminde lider değildir, aynı zamanda toplumun içtimai yaşantısında da öne çıkan bir liderdir. Örnek bir şahsiyet ve bugün bizim liderlerimize de örnek olduğunu düşünüyorum. Açıkçası, dünya liderlerinin hepsine örnek olduğunu düşünüyorum" (M9)

İzzetbegoviç'in entelektüel niteliğini vurgulayan mülakatçılardan birisi şunları belirtmiştir: "Ben daha ziyade onları bilge olarak değerlendiriyorum. Yani, Onun İslam'ın özü ile olan efkârı beni daha fazla etkiledi. Mesela eserlerini okuduğunuz zaman Aliya İzzetbegoviç'e bakıyorsunuz, bilgeliği önde geliyor, mücadeleci bir tarzı vardır, Avrupa'nın gerçek yüzünü, içini yansıtan; Avrupa öyle görünüyor ama aslında öyle değildir diyerek Avrupayı bize çok güzel gösteren ve anlatan, bir zat. Ama bilgeliği biraz da İslam anlayışı ile geliyor. İslamı cidden de özümsemiş bir şahıs. Liderliği de savaşla mücadele ile gelişen bir durum. Aliyev, diğer liderlerin içinde biraz daha bilge bir şahsiyet, yani filozof ansiklopedik bir âlim. Burada hem komutanlık ciheti var, milleti

sevk etme, yönetme, organize etme, savaşa sürükleme, savaşı idare etme, Sırplara ve Hırvatlara karşı bir mücadele var. Ancak diğer taraftan da bilge cümleler, kelimeler, kavramlar ona mücehhezdir (bu özelliklerle donanmıştır). Yazdığı eserleri dünya çapında okunan bir lider. Birisi onun için şöyle bir şey söylemiş: "Keşke siyasetle hiç uğraşmasaydı da, bilgeliği, âlimliği üzerinde dursaydı, daha çok eser yazsaydı gibi eleştiriler olduğunda… Bir başka grup da şöyle bir tez öne sürüyor; Alyev, Cumhurbaşkanı olarak yazdığı için yazdıkları daha çok okundu, ama sıradan bir yazar olsaydı, belki eserleri bu kadar çok okunmayacaktı. Ayrıca kendisi lüksten son derece uzak, mütevazı bir yaşam tarzı sürmüştür. Gerek devlet başkanı olmadan önce gerek devlet başkanlığı sırasında bile hiç şaşaya, tantanaya kendisini kaptırmamış ve kendi milletinin geleceği için büyük gayretler göstermiş bir lider olarak tarihe geçti. (M14)

İzzetbegoviç'in entelektüel birikimi ve siyasi liderliği konusundan bahseden bir uzman mülakatçı özellikle milli ve milliyetçi kavramlarına getirdiği açıklamaları şöyle anlatmıştır: "Aliya İzzetbegoviç hem entelektüel birikimi hem de siyasi liderliği ile hiç şüphesiz döneminin en önemli fikir adamlarından biridir. Aliya, düşünür-siyasetçi tipine iyi bir örnektir. Bürokrat geleneğin temsilcilerinden biridir. Bu yönüyle Selçuklu veziri Nizamülmülk ile benzerlik göstermektedir. Döneminin önemli düşünürlerinden olan Aliya'nın, "milli" ile "milliyetçilik" kavramları için yaptığı değerlendirme takdire şayandır. Ona göre milli olan halkını sever, onun için çalışır, başkalarına düşmanlık etmez. Milliyetçi ise başkalarından nefret eder, hoşgörüsüzdür, farklılıkları boğar ve fiziksel baskı uygular. Dünya sahnesinde milli bir hareket iddiası ile başlayıp aşırı milliyetçiliğe doğru kayan Adolf Hitler'in Almanya örneğinin ülkesini ve dünya barışını nerelere savurduğu herkesin malumudur. Bu anlamda Aliya'nın yapmış olduğu millilik ile milliyetçilik tanımlamaları tam bir nokta atışıdır. Aliya'nın oluşturmak istediği medeniyet yapısının temelini İslami bir düzen oluşturmaktadır. Bunun için siyasal bir devrimi olmazsa olmaz gören Aliya, devrimin başarısı için ahlaki ve sosyal bir yenileşmenin gerekli olduğunu düşünür. Çünkü başarıya ulaşmayan her yenilginin kaynağında ahlaki yozlaşma olduğunun bilincindedir. Bu yüzden bir hareketin başarısı için gerekli olan, söylem ile eylem arasındaki birlikteliğin, sergilendiği bir liderlik anlayışının sembol isimlerinden birisi olmuştur Aliya İzzet Begoviç." (M22)

Uzman görüşmecilerden bir diğeri, anılarını ve görüşlerini aynı doğrultuda paylaşmıştır: "Tayyip Bey' le birlikte bir seyahatteydik. Aliya İzzetbegoviç'in durumunun ağırlaştığını

söylediler. Biz de Türkiye'ye dönmeden Saraybosna'ya geçtik. Emine Hanım'ın da Saraybosna'yı görmek istediğini bana ilettiler; ben de kendisine Saraybosna ziyaretlerinde eşlik ettim. Tayyip Bey de hastanede İzzetbegoviç'i ziyaret etti. Türkiye'ye döndükten üç gün sonrada İzzetbegoviç vefat etti, Tayyip Bey çok severdi çok saygı duyardı kendisine. İzzetbegoviç'in akademisyen olarak Modern İslam'ı yazmasına ve dünyaya tanıtmasına çok önem verirdi. Lider olarak Boşnakları bir araya getirerek liderlik yapmasını çok takdir ederdi. İzzetbegoviç'le olan kişisel görüşümü oğlu Bakir Beye ilettim. "Babanın kitaplarını okuduğum zaman acaba sadece akademisyen/filozof olarak mı kalsaydı, siyasete hiç girmeseydi daha mı iyi olurdu? Modern İslam'ı ondan daha iyi anlatan birini henüz ben okumadım" dedim. Oğlu, "Babam eğer siyasal lider olmasaydı sen onun hiçbir kitabını okumazdın ki" dedi. Liderlik vasfıyla ben öncesinde yazmış olduğu kitaplardan haberdar olmuştum. İslam tarihinin en önemli şahsiyetlerinden birisidir kendisi. Modern çağa İslam'ı anlatmak için onun vermiş olduğu mesajlar çok değerliydi." (M15)

Aliya İzzetbegoviç'in bilgeliğini ve karakterini anlatan uzman görüşmecilerden birisi aşağıdaki konulara vurgu yapmıştır: "Bir Avrupa Müslümanı olarak AB değerlerine sahip ancak "İslam dinden de öte bir gerçek, tezatsız bir bütündür" diyebilecek kadar Avrupa'nın ortasında İslam davasına ve kültür ve medeni tarih değerlerine sahip çıkarak verdiği katkı paha biçilmezdir. "Bilge Kral" olarak da tanınan İzzebegoviç hem devlet adamı, hem düşünür, hem yazar, hem de mütevazı ve samimi kişiliğiyle şanlı bir direnişe önderlik yapmış ve Bosna'yı boyunduruklardan kurtarmıştır. Özellikle, vefatından önce vaha gibi güzel bu ülkeyi Recep Tayyip Erdoğan'a, doğrusu Türkiye'ye emanet etmiştir." (M23)

İzzetbegoviç'in inançlı, kararlı ve azimli mücadelesini anlatan uzman mülakatçılardan bir diğeri ise şunları açıklamıştır: "Yok olmuş yıkılmış perişan olmuş bir Bosna' nın içerisinden, küllerin arasından bir Bosna devletini ayağa kaldırdı. Bugün de bir Cumhuriyeti varsa bu tamamen Aliya izzetbegoviç'in bilgisi, becerisi ve erdemliliği sayesinde, bilge kişiliği içerisinde kurulmuş bir devlettir. Doğrusu kendisini yakından tanıma fırsatım oldu. Bu mücadele yıllarında İstanbul'a gelmişti. Geliş gidişlerinde ve hem de gittiğimiz zamanlarda görüşme imkânımız oldu. İzzetbegoviç kendi arkadaşları ile gençlik dönemdeki o zamanda hapis yatmış, oradaki Müslümanların sıkıntılarını yaşayarak yedi arkadaşı ile birlikte kurdukları bir cemiyet yüzünden hapis yatmış. Ancak

hapis hayatı onu daha da olgunlaştırmış ve eserlerini yazarak ve yaptığı işlerle milletin sevgisini kazanmıştır. Bugün bir Bosna Cumhuriyeti varsa bu cumhuriyetin öncüsü ve lideri Sayın Aliya İzzetbegoviç'tir." (M20)

İzzetbegoviç'in değer odaklı liderliğini anlatan uzman mülakatçılardan birisi şunları açıklamıştır: "Tabii bir bedel ödemiş. Başlangıçta konuştuğumuz gibi istemin reddi konusunda. Yani sistemin reddi değil en cesurca sert eleştirisi, yeniden yapılandırılması, İslam dünyasının kendi sorunlarını samimiyetle konuşmak tartışmak. Hani birçok konuda etkilenildi. İzzetbegoviç zaten, Türkiye'deki merkez sağda İslamcı kanat diyelim; milli mücadelecilerin, çok etkilendiği bir isimdir. Bu anlamda İslam Dünyasının yetiştirdiği en önemli liderler arasındadır. Erdoğan'ın yaklaşımında İzzetbegoviç'in de etkisi olduğunu düşünüyorum açıkçası. Basit bir Batı reddi değil ama İslam ile Batının nasıl bir arada olabileceği ki bunlar modern olarak önümüze konulan sorunsallardır. İzzetbegoviç'in, bunları bir şekilde konuşabilen, kafasında çözebilen bir lider olduğunu söyleyebilirim." (M21)

Yine değer odaklı liderliğine vurgu yapan bir uzman mülakatçı şunları belirtmiştir: "Aliya İzzetbegoviç, Gandhi gibi bilge ve ahlaki duruşunu daima öncelemiş bir liderdir. Liderliği, kendi karizmasına dayanmakla birlikte inandıklarını yaşamayla ilgili çabasından gelmektedir. Düşmanlarının bile saygısını kazanması, "ötekine", kendisi gibi olmayana gösterdiği saygıyla ilgilidir. Savaş sırasında ahlaki ilkeleri öncelemiştir. İslam inancına bağlı bir mütefekkirdir. Tarih boyunca eşine az rastlanan filozof-yönetici modeline dâhil edilebilir." (M27)

Tablo 3. 4. Aliya İzzetbegoviç'in Liderlik Özellikleri (1925-2003)

L İ D E R L İ K K U R A M L A R I	L İ D E R Ö Z E L L İ K L E R İ												
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B					B: İlham Verici Liderlik			
		Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
	Karizmatik Liderlik		●								●	●	●	
	Davranışsal Liderlik												●	
	Etkileşimci Liderlik					●								
	Dönüşümcü Liderlik	●	●	●	●		●	●	●	●		●	●	●
	Koşul-Bağımlı Liderlik			●			●						●	
	Stratejik Liderlik			●	●			●		●		●	●	
	Vizyoner Liderlik		●	●					●				●	
	Hizmetkâr Liderlik	●		●			●	●					●	

3.1.5. George Walker Bush (1946-….)

ABD Başkanlığı görevinde bulunmuş George Walker Bush, döneminden sonra Amerika'nın imaj değişikliğine ihtiyaç duyduğu bir lider olarak genellikle olumsuz eleştirilerle anılmaktadır. Örneğin, uzman mülakatçılardan biri: "Amerika'nın iki dönem seçilmiş başkanıdır. Hikmetle, ahlakla ilişkisi olmayan, Amerikan çıkarcılığının bir temsilcisidir. Bu çıkarcılıkla tutarlı bir şekilde kendisi gibi olmayana insani bir alternatif sunmamıştır. Dünyanın daha iyi bir yer olması gibi bir derdi olmamıştır." Açıklamasında bulunmuştur. (M27)

"Başkan Bush, özellikle dış politikada Demokrat Partili eski Başkan Bill Clinton'ın barış ve uzlaşma politikasının yerine "ya bizdensiniz ya da onlardan" politikasını benimsemiştir. ABD, terörle mücadele iddiasıyla gerçekleştirdiği Irak işgali ile bu ülkenin petrol rezervlerine ve gelirlerine el koymuştur. Başkan W. Bush dönemi sergilenen pragmatist anlayış, Amerika'nın terörle mücadele politikasının inandırıcılığını sarsmış ve dünya başarısını zedeleyen bir liderliğe evrilmiştir." (M22) açıklamasıyla G. W. Bush'un teröre dayalı bir süreç izlediğine vurgu yapılmaktadır.

Ayrıca İslam dünyası ve Orta Doğu ile hiç barışık olmayan politikalar izlediğine de değinilmektedir: "Haçlı ruhunu iliklerine kadar taşıyan ve bunu İslam Alemine karşı savaşlarla göstermiş bir liderdir." (M2)

"Amerika Birleşik Devletleri'nde 11 Eylül Saldırısı oldu bilindiği üzere. Dönemin başkanı olan George W. Bush, bir açıklama yapmıştı ve demişti ki: Müslümanların bunu yaptığını iddia eden, Orta Doğu ile ilgili olarakta bizim de bulunduğumuz bu coğrafyada haritaların değişeceği ile ilgili bir ifade de bulunmuştu. Daha sonraki dönemlerde Irak karıştırıldı bilindiği üzere. Arkasından Suriye karıştırıldı, Libya karıştırıldı. Tabiri caiz ise Mısır, yerle bir edildi. Böylece, dünya coğrafyasında Müslümanlarla büyük problemler başladı. Bu problemleri de göz önünde bulundurursak 2023 yılında bitecek olan ve tarihte yapılmış Yüzyıl Anlaşmaları var; O anlaşmalarla 2023'te bu coğrafyalarda neler olabileceğini açıkçası ben de tam net olarak bilemiyorum. Fakat duyduklarım var; petrollerle ilgili, sınırlarla ilgili yapılacak şeyler var. Bunlarla ilgili de insanlar dışarıda planlı bir girişimde bulunuyorlar, yani biz 2023'e geldiğimiz zaman 2023'te yapılan anlaşmaları devreye koyup, burada neler var, şurası bizimdir, burası böyle olacaktı diyecek pozisyona sahip değiliz. Çünkü o döneme ait olan devletler bir bir yok edildi.

Yönetimleri yok edildi. Bizde de aynı muameleyi yapmaya kalktılar. Fakat Sayın Cumhurbaşkanımızın dünya liderliği işte burada ortaya çıkıyor, bana göre. Türkiye'ye bu noktada değişik hamlelerle, Türkiye'yi bırakın onların oyuncağı olmayı, masada söz sahibi olmak pozisyonuna getirdi. Yani şimdi Ukrayna'da bir problem çözülecekse Recep Tayyip Erdoğan'a sorulmadan bu çözülemiyor. Günümüzde Orta Doğu'da atılacak adımlarda da Tayyip Erdoğan muhakkak söz sahibi. Türkiye de söz sahibi. Bence coğrafyasının lideri pozisyonuna doğru hızla ilerliyor. Bugün Türkiye'nin, bölgemizin hatta dünyanın Recep Tayyip Erdoğan'a ihtiyacı vardır. Onun liderliğine, onun yüksek perdeden ifadelerine kesinlikle dünyanın ihtiyacı var." (M9)

Ben W. Bush'u "Zalim olarak değerlendiriyorum. İyi bir insan olarak değil. Hıristiyandır, ama Hıristiyanlıkta da Allah tarafından gönderilen bir peygamber ve ona gönderilen bir İncil var. Orada İncil'e baktığınız zaman; amel, şefkat, sevgi gibi kavramlar var. Buradaki kavramlara pek yanaşmamıştır. Çünkü Doğu ve Güneydoğu Bölgesinde Irak'a baktığınız zaman, Irak'taki askerlerin yaptıklarını, düşmanlara yani Saddam'a yapılan insanlık dışı, hayvanlara bile yapılmayan muamele W. Bush döneminde yapıldı. Onun döneminde bir milyona yakın insan öldürüldü. Yani zalim, despot… Yani demokrasiyi, sanatı, özgürlükleri getireceğim, dedi. Ama hiçbir şey getirmedi. Şu anda Irak'taki insanlar Saddam'ı arıyor. Keşke Saddam gelse, diyorlar. Saddam'ın heykelinin ipini çeken adam, TV'de yaptığı konuşmada; şimdi keşke elim kırılsaydı da Saddam'ın heykelini düşürmeseydim, diyor. Yani böyle bir zulüm ettiler" (M14)

Derin Amerikan devlet ilişkileri içinde diğer ABD liderleri gibi G. W. Bush'un da sistem tarafından göreve getirilen bir unsur olduğu anlatılmaktadır. "Amerika'nın kuruluşu ile oturmuş olan bir siyonizm sistemi, bir kapitalizm sistemi var. Dünyada büyük bir zulüm yapmış olan insandır bunlar. Amerika'da Sistem çalışıyor. Gelen liderler bir figür sadece. Onları değiştiremezsin, Pentagon dedikleri bir şey var, NASA dedikleri bir şey var. FBI dedikleri, CIA dedikleri bir yer var." (M25).

"…takdir edersiniz ki Amerika'da kim başkan olursa olsun oranın derin devletinin belli bir planının dışına çıkması asla söz konusu değildir. Amerika'nın liderleri hangi dönemde olursa olsun hep zulümlerle anılan liderler olmuştur. Bu da Amerika'nın uluslararası politikasını ortaya koymaktadır. Yani dünya insanına huzur getiren Amerikalı bir lider duymadım." (M6)

Amerikan devletinin diğer devletlere silah satarak sömürgeci zihniyetini devam ettirdiğine dair açıklamalar da yoğunluk kazanmaktadır. Bu doğrultuda uzman mülakatçılardan bir diğeri de: "Biliyorsunuz Amerikalılar sömürgeci bir zihniyete sahiptir. Kendilerinin dışında hiçbir milletin çok umurlarında olmadığını biliyoruz. Yalnızca kendini düşünen bir millettir. O nedenle ha babası ha kendisi sömürge zihniyeti ile silah satarak ayakta kalan bir ülke Amerika. O zaman da tabii Irak'ta Körfez'de oraya harcadıkları her şeyi kuruşuna kadar tahsil etmişlerdir. Silah vererek vs. Biz Amerika ile müttefikiz. Amerika bizim sınırlarımızın ötesindeki insanlara, örgütlere silah satıyor. Adamların işi silah satmak. Silah satarak oradan nemalanıyorlar." (M24.) açıklamasını yapmaktadır.

Benzer şekilde, ABD'nin sömürgeci zihniyeti şu cümlelerle anlatılmaktadır: "Muhafazakâr cumhuriyetçi bir partinin temsilcisi olarak ABD'yi dünyada büyük bir güç gibi göstermek hevesiyle çok sayıda savaşlara ve yıkımlara ve insani kayıplara sebebiyet vermiştir. Onun döneminde İkiz Kule'ler ve halen belirsiz olan "Bin Ladin" macerası ortaya atılmıştır. Karizmayı değil, daha çok Holywood filmlerinde gördüğümüz bir kovboy havasını yansıtmıştır. Buna rağmen Balkanlardaki ABD siyaseti gereği Kosovalı Müslümanların yanında olması Başkan W. Bush'u Arnavutlar tarafından sevilen bir siyasi lider olarak kabul ettirmiştir." (M23)

G. W. Bush'un kişisel liderlik özellikleri hakkında uzman mülakatçıların açıklamaları kendisinin risk alan, halktan biri olma imajını yaratmaya çalışan ve halkla sıradan biriymiş gibi iletişim kurmayı tercih ettiği doğrultusundadır. "Örnek olarak; Bush, oğul Bush'u arıyor seçimi kazandığı zaman. Diyor ki: Oğlum, benim katkımı istiyorsan sürekli görüşelim. O da diyor ki: Ben senin babam olarak kalmanı daha çok tercih ederim. Yani bu işlere girersen, baba-oğul işlerine zarar gelir, diye kendini ispat etmeye çalışıyor. Çünkü Bush deyince aslında öteki oğlu Jep Bush bekleniyordu. Babasının siyasi olarak gelecek kariyer gördüğü Jep Bush'du. George W. Bush değildi. Bu tür aile konuları olan insanlar var. Belli çıkar gruplarının öne çıkarıp getirdiği liderler var. Bu tür handikapları, farklı alanlardaki başarıları ile kapatan ve üst üste iki seçim kazanarak üzerinden atmış, siyaset olarak kendisine güvenen birisidir Bush. Risk alan bir lider, elbette iyi hesaplanmış siyasi risklerdir bunlar. Günümüzde risk hesaplamaları yapan birçok liderin aksine W. Bush hesaplama yapmadan riskleri üstlenmiştir." (M21)

G. W. Bush'un hızlı karar verme özelliği ile Erdoğan arasındaki benzerliğe de değinilmektedir. Başkanlık yaptığı süreçte olayları ve durumları hangi perspektifte ele aldığı aşağıdaki gibi açıklanmaktadır: "George W. Bush, Teksas'ta çok vakit geçiriyor. Orada petrol şirketlerinin, petrol firmalarının güçlü olduğu Amerikan siyasetinde önemli bir eyalet. Kaliforniya' dan sonra en büyük eyaletlerden bir tanesi; yanılmıyorsam ikinci büyük eyalet. Ekonomik olarak hem Kaliforniya hem Texas kendi başına olduğu zaman dünyada ilk 10 ekonomi arasındaki eyaletlerdir bunlar. Amerikan ulusal siyaseti açısından da çok güçlü eyaletlerdir. O anlamda W. Bush bu networkünü ve sosyal ilişkiler ağını çok iyi değerlendiren bir liderdir.

Seçildiği dönemde halktan birisi görünümünde, elit kesimide iyi değerlendiren siyasi bir aktördü. Algor'a karşı seçilmişti yanlış hatırlamıyorsam, 2000 de. Tartışmalı bir seçimdi, çok sınırda bir seçimdi. Algor daha elit bir yerden konuşan, daha bir entellektüel birikimi olan ve bu özelliklerini en iyi şekilde sergileyebilen bir lider olarak ortaya çıkmıştı. Ama George Bush Amerikan halkını bir barda görse, birlikte bira içebileceği o seviyede bir adamdı. Halktan olduğu imajını vermeyi başarmıştı. Ne kadar halktan biriydi o ayrı; tarzı, konuşması vb. Çünkü babası CIA Başkanlığı yapmış. Aslında baktığın zaman çok elit bir aileden geliyor. Yale gibi çok elit bir üniversiteye gitmiş birisi. Tabii Yale'e nasıl girdiği konusunda da şüpheler vardı; hani babası sayesinde girdiği söyleniyor. Çünkü notları bayağı düşük. Evet, eğitim konusunda bazı zorluklar yaşadığı biliniyor. Dolayısıyla o zorlukları aşmaya çalışan ve daha önce bahsettiğim gibi babasının sayesinde başkan olduğu imajından kurtulmak isteyen birisi; kendisini ifade etme çabasında olan bir lider. George W. Bush'u George W. Bush yapan 11 Eylül' dür. Her başkanın döneminde en az bir büyük kriz vardır. Trump döneminde Covid-19 pandemi süreci yaşandı. George W. Bush döneminde de 11 Eylül oldu. Amerika açısından çok büyük tarihi bir dönem. Amerika kıtasının saldırıya -Pearl Harbour'ı düşünürseniz; Amerikan üssüne bir saldırı var, Amerikan toprağına saldırı var. İkinci bir Dünya Savaşı'na girmesini tetikleyen bir olay bu.- Ondan beri Amerikan ana kıtasının ilk defa saldırıya uğradığını görüyorsunuz. Biliyorsunuz Kanada ve Meksika Teksas'ın, Kaliforniya'nın Meksika ile savaşından sonra ana kıtayı... edilmesi yani Amerika'nın ulus-devlet olmasından sonra ana kıta hiçbir ulusal güvenlik tehdidi yaşamıyor. Böyle bir jeopolitiği olan bir ülke. Dolayısıyla ilk defa böyle travmatik bir saldırı yaşandığında en büyük liderlik testini o zaman verdi ki George W. Bush anti-Washington bir liderdi. Washington'u eleştiren, Washington'a gitmeyen

biri ve 11 Eylül olduğunda dokuz aydır başkandı. Böyle Washington'a uğramayan bir başkandı, çoğunlukla Teksas'ta takılıyordu. Dolayısıyla anti-Washington bir başkan ve böyle bir kriz oluyor. Böylece gelip millete güven duygusu aşılaması gerekiyor. Bunun hesabının sorulacağını söylemesi gerekiyor. Bir yandan önemli yaptığı işlerden birisi sanıyorum 12-13 Eylül'den birisi. Bir konuşma, tarihi bir konuşma yapmıştı. Bu konuşmayı yaparken arkasında üç dinin temsilcisi bulunmaktaydı. Onlarda yaptıkları konuşmalarında W. Bush'a destek verdiler. Burada Bush, bu olayda Müslümanların bir alakasının olmadığını söyledi. 11 Eylül'ün olduğu yere gidip orada itfaiyecilerle buluşup o enkazda yaptığı konuşmada; böyle ulusu birleştirici, kimseyi yabancılaştırmayan, bir imaj ortaya koyup bir anda ulusal kabul oranı çok üste, %70'lerin üzerine çıkan bir lider oldu.

Tabii daha sonra Irak işgali ile artık çok tartışmalı hale geldi. Afganistan'a ültimatom verip, Afganistan'ı işgal etmesi aslında çok büyük tartışma yaratmadı, birçok ülke buna ya destek verdi ya da bir şekilde anlaşılır gördü. Çünkü El Kaide oradaydı. Taliban, El Kaideyi vermiyordu. Ama çok çabuk bir biçimde el Kaide'yi tamamen halletmeden Irak'a dönmesi ve Irak lideri Saddam Hüseyin'e kişisel bir şeyden dolayı orayı işgal ettiği görüşü çok yaygınlaştığı için o kredisini bayağı bir kaybetti. Irak'a geldiği noktada artık 11 Eylül'den dolayı her şeyi meşrulaştıran birşey artık ortada kalmamıştı. İçeride biliyorsunuz çok daha tarihi yürüyüşler oldu, savaş karşıtı yürüyüşler oldu. Yani George W. Bush, çok ciddi önemli bir liderlik gösterdi, o anı iyi yakaladı, siyasi desteği iyi inşa etti. Ama çevresindeki o babasının döneminden kalan neocon (neo-conservatives) ekip; Dick Cheney ve arkadaşlarına, onların dış politikayı belirlemesine izin verdi. Kendisi de o yönde gitti. Daha 12-13 Eylül'de peki Saddam bu işin neresinde, dediği biliniyor. Ulusal güvenlik danışmanları başta olmak üzere çevresindekilere sordu. Dolayısıyla o siyasi desteği orta ve uzun vadede iyi kullanamadığını, yanlış kullandığını biliyoruz; Irak'ı işgali sebebiyle. Ama şöyle bir karakteri de var. 2006'da sanıyorum; Irak'taki durumun hiç iyi gitmediğini, anladığı bir noktada da Donald Henry Rumsfeld gibi çok güçlü bir neocon'u görevden aldı. Yani nispeten vites değiştirebiliyor. Bir şeylerin yanlış gittiğini görüp aksiyon alabiliyor. Bir de hızlı karar verebildiğini biliyoruz. Liderlikte en önemli unsurlardan biri, karar vermedir. Birçok senatör, yasa yapıcılar, temsilciler; birileri ile müzakere edip yasa yapmayı çok iyi bilirler. Ama aksiyon alma konusunda daha çok vali gibi, başkan gibi tavır sergilerler. Şirket yöneticilerini, CEO'ları düşünün, bunlar analizi

bir noktada durdurup karar vermek zorundadırlar. Şimdi senatör arka planlı başkanların zorlandığı, mesela Biden gibi, karar almakta zorlandığını görüyoruz. Bunlar, Obama da öyle. Ha bire, bir şeyleri analiz etme, tartışma, sonu gelmeyen bir şey… bir şekilde bunu yaptıklarını görüyoruz, ama bir noktada karar aşamasına bir türlü gelemiyorlar veya gelmek istemiyorlar. Oysa, George W. Bush'un şirket yöneticiliği de olduğu için birkaç tarafı dinleyip, uzmanları da dinleyip, ondan sonra karar almakta hiç gecikmeyen, hatta bazen çok hızlı karar aldığı düşünülen bir başkandır. Dolayısıyla buna dikkat etmek lazım; yani karar alma mekanizmalarını nasıl kullanıyor? Çok geç mi karar alıyor? Bu noktada George W. Bush'un, hızlı karar alma konusunda pozitif olduğunu gördüğümü söylemek isterim. O kararlar yanlış da olabilir. Çok kötü sonuçları da olabilir. O ayrı bir şey, fakat bir noktada evet tamam yeterince analiz yapıldı, yeterince tartışıldı bu konu deyip; böyle olsun kararı alabilmek, bu da önemli bir yetenek. Erdoğan'da da bu özellik var tabii ki." (M21)

Bunların yanı sıra G. W. Bush döneminde yaşanan şiddet dolu süreçlerin birçok ülke ve halk için yıkım dolu olduğuna da işaret edilmektedir: "… bir kere emperyalist ülkelerin liderlikleri kendi istekleri ile oluşan işler değil. Bunların hep bir arka tarafı vardır. Background'ı vardır. Özellikle kendileri lider olarak seçilirler, ama politikalarının uygulanma biçimleri ya Pentagon'dandır veya belli sermaye çevreleri tarafından bildirilirler ya da önerilirler. Onun dönemi hem Amerika için hem de İslam dünyası için bir yıkım dönemi olmuştur. Afganistan'ın işgalinden tutunuz Orta Doğu'da Saddam'ın devrilmesi, Kuveyt ile ilgili işgaller, Orta Doğu'da bugünkü Suriye'nin bu hale gelmesinin ana sebeplerinden birisi odur. Özellikle o İkiz Kuleler'in bombalanması bahane edilerek bu onların belki de tüm işlemlerini, tüm organizasyonlarına emperyalist ülkeler yapmış olabilir ama bunların isimlerinin Ahmet Mehmet olmuş olması ya da Ladin olmuş olması hiç önemli değil. Yani neticede bunlar bahane edilerek Orta Doğu' ya, petrollere, bunun zenginliklerine ve ülkelerin ellerinde bulunan tüm nakdi paraların hepsine çökmüşlerdir. Burada sizi koruyoruz, o zaman bize şu kadar harç vereceksiniz noktasına gelmişlerdir ve bununla ilgili işleri organize eden de yine bunlardır. Onun için bu döneme ait dünyanın çok iyi hatıraları pek fazla yoktur. Onlar kendi ülkelerinin menfaati için doğrusu pek çok ülkeyi perişan etmişlerdir. Eğer bugün Afganistan'da sıkıntılar varsa, Suriye'de, Irak'ta bugünkü çöküntüler ve bölünmüşlükler varsa bunların ana sebeplerinin hepsi bu emperyalist anlayış yüzündendir. Eğer şu anda Filistin bir sıkıntı çekiyorsa, aynen o

politikanın devamı olarak çekiyor. Şu anda mesela 67 Savaşı'ndan bu tarafa tüm Filistinlilerin hak ve menfaatleri zedeleniyor, mal varlıklarına el konuluyor ise bunlarla ilgili adamların hiçbir duyarlılığı olmamasına rağmen Yahudiler'i desteklemeye devam ediyorlar. Tüm bu yaşananların ana sebeplerinin hepsi sergiledikleri anlayışlarından kaynaklanıyor. Liderlik anlayışlarından daha ziyade kimlere hizmet ettikleri önemli. Hangi ekibe hizmet ediyorlarsa, o ekibin hak ve menfaatleri doğrultusunda kararlar alıyorlar. Alınan bu karartların o milletlerin aleyhine olmuş olması onlar için tedirginlik yaratmamaktadır. Bugün Akdeniz'de binlerce insanın ölmesi söz konusuysa bunların hepsinin sebebi yine onlardır. Yani o dönemde biliyorsunuz özellikle Sudan'da da fabrikalar bombalandı. Normal ilaç fabrikasının bombalanmasını bile kendileri bildiği halde burada askeri malzeme üretiliyor diye bombalıyorlar. Bu emperyalistler ülkeleri bölmede, insanları yok etme de insanların, ülkelerin kazanımlarını yok etmeyi de marifet sayıyorlar. Hayırla anılacak bir liderlik dönemi olmamıştır." (M20).

Tablo 3. 5. George W. Bush'un Liderlik Özellikleri (1946-….)

LİDERLİK KURAMLARI	LİDER ÖZELLİKLERİ												
	A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B (Ortak Özellikler)					B: İlham Verici Liderlik			
	Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
Karizmatik Liderlik							●				●		
Davranışsal Liderlik					●								
Etkileşimci Liderlik													
Dönüşümcü Liderlik	●										●		●
Koşul-Bağımlı Liderlik	●					●							
Stratejik Liderlik	●	●	●	●		●		●	●		●		
Vizyoner Liderlik			●						●				
Hizmetkâr Liderlik													

3.1.6. Vladimir Putin (1952- ….)

“Putin, Rus tarihinin ve kültürünün bir ürünü gibi görünür. Çarlık döneminin ve Sovyet döneminin etkilerini taşır. Hak ve ahlaktan ziyade güç temelli bir anlayışı ve pratiği temsil eder. Halkındaki karşılığını net bir şekilde söylemek mümkün değil. Rusya’da işleyen bir demokrasinin olduğuna inanmıyorum. Ancak Putin’in bütünüyle olumsuz kabul edildiği de söylenemez. Otoritesinin toplumda genel bir kabulü olduğu izlenimi oluşuyor.” (M27)

Viladimir Putin hakkında görüşmeler yaptığımız uzman mülakatçıların açıklamaları doğrutusunda Ptin ile Rdoğan arasında ki benzer özellikleri ve akabinde de ayrışan özellilere değinmek gerekirse:

“Ben bazen Putin ile Tayyip Erdoğan'ı birbirine benzeştiriyorum. Kendisi KGB’den geliyor, fakat sonuçta liderlik pozisyonuna gelene kadar merhale merhale kendi devletlerinin yönetimi içerisinde aktif olarak bulunmuş ve o aktivitenin içerisinde de sadece hedefi o olmuş. Hedefine ulaştı ve uzun yıllardır da bu hedefinde ilerliyor. Erdoğan’da öyle. Yani çocuk yaştan beri mücadelesine hedef koyarak başlamış ve aynı şekilde o hedefe ulaşana kadar da hiç dur durak bilmemiş sürekli çalışmış. Ben Putin’in de aynı şekilde davrandığını düşünüyorum. Kendi devleti adına söylüyorum bunu. Bugün dünya coğrafyasında bu çalışmada bahsedilen liderlerin hepsi farklı bir denge oluşturmuştur. Putin de, dünyadaki dengelerden biridir.” (M9)

Putin’in olaylar ve durumlar karşısındaki sakin ve dengeli tavrı uzman mülakatçılar tarafından göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda örnek bir açıklama aşağıdaki gibidir: “Dengeyi iyi götürdüğüne inanıyorum. Rusya'nın haklarını koruma noktasında dünyadaki dalgalanmalar noktasında Rus politikasını dengeli bir şekilde götürdüğüne inanıyorum. Ağırbaşlı oluşu ve biraz daha düşünerek hareket etmiş olması Rusya'nın geleceği ile ilgili endişeyi de ortadan kaldırıyor. Mesela, Türkiye tarafından Suriye'de düşürülen Rus uçağının, paralel yapı tarafından düşürüldüğünden hareketle Putin’in sakin duruşu Rusya Federasyonu Türkiye Büyükelçisinin öldürülmesindeki aynı sakin duruşu bana göre takdir edilecek bir duruştu. Orada fevri hareket etmemesi Türkiye'nin lehine oldu. Yine son dönemlerde Cumhurbaşkanımızla olan diyalogları yani istişareye açık bir lider olduğunu göstermekteydi. Bu bizim açımızdan lehte oldu.” (M6)

Gençliğinden itibaren siyasi süreçlerde çeşitli kademelerde liderlik yapan Putin, toplumu etkileyen ve otorite sağlayabilen bir lider olduğu da vurgulanmaktadır. Örneğin; “Putin

kendisinde var olan liderlik özelliklerini topluma yansıtabilme ve onları etkileyebilme kabiliyetine sahip bir liderdir. KGB'de görev alması ona, devlet dinamiklerine hâkim, devlet güvenliği ve sürdürülebilirliğini önceleyen bir kişilik kazandırmıştır. Otoriter bir gelenekten gelmesi sebebiyle bu tür bir yaklaşım ve yönetim anlayışı içerisinde olduğunu söyleyebilsek de tam olarak otoriter lider anlayışıyla hareket eden bir lider de değildir." (M22)

Ayrıca, ABD'ye taviz vermeyen bir lider olarak da görülmektedir, "Dünya'nın akıllı adamlarından bir tanesidir. Yani Amerika'ya taviz vermiyor. Ama Amerika'da öyle akıllı adamlar kalmadı." (M16)

Bunların dışında, V. Putin'in ülkesinde meydana gelen siyasi çalkantılı süreci iyi bir şekilde yönettiği, kendisini halkına sevdirdiği ve sıcak denizlere inme gibi genişlemeci bir politik hedef taşıdığına da dikkat çekilmektedir. Bu doğrultuda örnek bir açıklama: "Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra doğrusu orası bir çöküşe geçti; hem ekonomik olarak hem de sosyal olarak hem de oradaki birlik beraberlik açısından çok büyük bir çöküşe geçti. Yaşanan bu çöküş içerisinde Boris Yeltsin'den sonraki dönemde güçlü bir lider arayışını ortaya çıkardı. Doğrusu Putin o boşluğu iyi değerlendirerek kendisini milletine sevdirdi. Yeniden Sovyetler Birliği'ni toparlamanın, bağımsız devletler olarak bir araya getirmenin gayreti içindedir. Bunda da nispi olarak muvaffak oldu. Bununla birlikte kendi interlandında 70 yıl birlikte yaşadığı insanlarla doğrusu Rusça'yı ana dillleri gibi konuşuyorlar. Bunların hepsi Rusça' nın yanında kendi dillerini de konuşuyorlar. Böylece Bir kere emperyalist ülkeler işgal ettiklerini, birlikte oldukları ülkelerin hiç birisini boş bırakmazlar. Bugün nasıl İngilizler kendi interlandını boş bırakmıyorsa Hindistan dâhil Pakistan dâhil olmak üzere, Avusturalya dâhil Kanada dahil olmak üzere nasıl boş bırakmıyorsa, Sovyetler Birliği anlayışı da Putin'in liderliğinde bunları boş bırakmaz. Bu dönemde Suriye vasıtasıyla sıcak denizlere inmiş oldu Putin. Böylece Suriye'de Lazkiye limanı ve etrafındaki yerleri Deniz Limanı olarak ve Hava Üssü olarak tabiri caizse Akdeniz'de bir nokta elde etmiş oldu. Şu anda özellikle Suriye'nin bir kısmında bir bahane edilerek o bölgede özellikle Akdeniz kıyılarında Rusya'nın bir etkinliğinin olması sıcak denizlerde bundan sonraki dönemlerde de var olacağını gösteriyor. Putin liderliği sayesinde hem Türkiye'de Sayın Cumhurbaşkanımız ile iyi ilişkiler yürütüyor ve dünyada kendi ülkesinin hak ve menfaatlerini iyi koruyor. Özellikle doğalgaz ve petrolleri iyi değerlendirerek ve Avrupa'da bu yakıt meselesini, ısınma

meselesini iyi kullanarak hem bundan ülkesinin kazancını sağlıyor, hem de doğrusu bunları kendisine uygulanacak ambargolara karşı alternatif olarak kullanıyor ve bunda da muvaffak oluyor. Amerika Rusya'ya karşı her ne kadar baskı yapsa da Putin kendi interlandını boş bırakmıyor. Bundan sonraki dönemlerde de göreceğiz ki hem bu ağırlığı Türki Cumhuriyetler'de hem de kendi interlandı içerisinde Polonya'ya kadar olan bölgelerde bunları daha çok sık yaşayacağız. Kazakistan'ın başına gelen bu FETÖ benzeri olaylarda da belli ki emperyalistlerin alışkanlıkları orada da devam ediyor. Orada sivil halka silah dağıtanlar ve ordu içerisinde organizsayon yapanların birçoğunun Rus yanlıları olduğu da herkes tarafından biliniyor. Yani Putin kendi ülkesinin hak ve menfaatlerini koruma noktasında yetişmiş olduğu KGB ajanlığı bilgileri ile de örtüştürerek, bunları yerli yerinde yapmaya devam ediyor." (M20)

Uzman görüşmecilerin V. Putin'in başlıca özellikleri arasında stratejik bir düşünür olması ve ana rakip ve doğrudan muhatap olarak ABD'yi görmesi belirtilmektedir. Örneğin: "Putin tabii şöyle KGB geçmişi var, Rus istihbaratında, Özellikle dezenformasyonda. Avrupa'yı çok iyi bilen birisi. Zaten uzun yıllar Avrupa'da görev yapmış. Tabii onların açısından bir imparatorluğun çöküşüne tanık olmuş birisi; Sovyetler Birliği'nin Amerika'ya yenilmesi. Amerika'nın zafer ilan etmesi. Rusya'da birçok oligarşik grubun, mafyanın falan at koşturması. Kimin ne yaptığının belli olmadığı, işte Yeltsin'in, Gorbachov' un; bunların Rusya'nın sisteminin dönüşüm programını uygulamalarında zorlanmaları. Bunlara şahit olmuş birisi. Böylece Putin, Yeltsin tarafından doğrudan seçiliyor.

Oliver Stone 2015-2017 arasında Putin ile dört defa mülakat yapmıştır. Putin'in perspektifini anlamak açısından bu mülakatları incelemeyi de tavsiye ederim. Putin, Sovyetler Birliği'nin çöküşünün sıkıntılarını çekmiş birisi ve aynı zamanda yeni bir strateji oluşturulamamasının sancılarını yaşamış birisi, kendisini o noktada görüyor. Yani Rusya'yı tarihteki hak ettiği yere tekrar koyabilmek. Burada da Amerika onun bir numaralı muhatabı. Yani onun dışındaki tüm güçleri ikincil güç sayan bir lider. Doğrudan muhatabı Amerika olarak görüyor. Bu yüzden de Ukrayna, Kazakistan vs. birçok hamlesine baktığınız zaman Suriye olsun, Libya olsun, hep onun karşısındaki rakip Amerika. O yüzden öyle bir perspektifi var. Stratejik bir düşünür. Stratejiden önce jeopolitikten anlıyor. Stratejik hesabını iyi yapan birisi ve duygusallığa neredeyse hiç yer vermeyen birisi. Onun için çok fazla realist, somut şeyler önemli. Ülke içindeki desteğini,

imajını yüksek tutabiliyor. Rusya'da dinin Rus toplumundaki öneminin yerini kavramış birisi. Bunu tekrar komünizm dönemi sonrasında o ulusal kimlik inşasında dinin önemli bir yeri olduğunu algılayan ve bunu savunan birisi. Tüm bunları semboller üzerinden de gösteriyor. Burada önemli gördüğüm birkaç hususu ifade etmiş oldum. Stratejik olarak önemli bir beyin, o ulusu tekrar inşa etme çabasında, jeopolitik olarak da ana rakibi Amerika'yı gören bir lider." (M21)

Putin ve Erdoğan'ın lider olarak birbirlerine saygı gösterdikleri ve önem verdikleri uzman mülakatçılar tarafından şu sözlerle açıklanmaktadır: "Sayın Putin bile ondan (Erdoğan'dan) saygı ile bahsediyor. Çünkü diyor bu kadar düşmanla tek başına nasıl mücadele ediyor diye o bile saygı duyuyor." (M24)

"Evet çok sevdiği ve belki belli ölçüde de örnek aldığı bir lider diyebiliriz. Ülkesi için de iyi bir yönetim sergilediğine inandığım bir lider. O da cesur. Rusya'nın bir şansı bence." (M2)

"Türkiye Cumhuriyeti ile rasyonel bir politikaya imza atmış ve Recep Tayyip Erdoğan ile karşılıklı saygı esasına dayalı bir diyalog içinde olduğunu göstermiştir. Ki bu, Türkiye ile Rusya arasında iyi ilişkilerin tesis edilmesine imkân sağlamıştır." (M23)

"İnanılmaz birbirlerine benziyorlar, nasıl benziyorlar; Vatanseverler. Milliyetçi duyguları, onun da aynı. Erdoğan ölür, bir karış toprağını vermez. Putin'de de onu görüyorum. İnanılmaz bir adam… Halkından çok çekinen bir insan fakat halkına karşı duyarlı ve bütün serzenişlerine kulak kabartan bir yapısı var. Halkla beraber gücünün olduğunu çok iyi biliyor. Lider olarak da inanılmaz kararlı. Bizim Cumhurbaşkanımız Erdoğan ile de çok iyi dostlukları var… Evet, Rusya ile ilişkilerimizi çok daha üst seviyeye çıkarmamız lazım. Tabii ki çok kötü şeyler de yaşadık son yıllarda. Uçak krizi, 2016 yılında Rus Büyükelçisinin öldürülmesi olaylarında her iki liderde sabır ve metanet ile süreci yönetmişler ve diyaloğ içerisinde olmuşlardır. Bu bölgenin her iki liderinin uzlaşı içerisinde hareket etmelerine ihtiyaç vardır. Rus uçağın Suriye'de düşürülmesi ve Rus Büyükelçinin Ankara'da suiskate uğraması karşındaki her iki liderin tavrı, bölgedeki istikrarın korunmasına önemli katkıda bulunmuştur. Bu coğrafyada Türkiye ve Rusya'nın birbirine çok ihtiyaçları var. Çünkü biz bir NATO ülkesiyiz. Biz birbirimizden koptuğumuz zaman… Amerika'nın bu coğrafyada yapacağı daha çok eylemler var… Ben Amerika'yı hiçbir zaman haz etmiyorum. Çünkü yaptıklarına baktığımız zaman ABD'yi

güvenilir bulmuyorum. 15000 kilometre öteden geliyor, burada bu coğrafyada her istediğini yapıyor. Benim terör örgütü diye adlandırdığım insanlara bile gözüme baka baka silah getiriyor. Bu nasıl bir şeydir? Sonra da stratejik ortağız diyor. Lafta kalan bir şey. Politikaları asla inandırıcı değil. Ancak Putin ve Erdoğan'a baktığımız zaman verdikleri sözlerin arkasında karalılıkla durduklarını görmekteyiz. O nedenle, bölgenin istikrarı açısından Türkiye-Rusya ilişkilerinin derinleştirlmesinin konjektürel yapı içerinde çok önemli olacağına inanıyorum. (M24)

Putin'in güçlü bir lider olmasının yanı sıra kendi coğrafyasının gerektirdiği bağlama göre davranış ve tutum sergilediği de başlıca özellikleri arasında yer almaktadır. Uzman mülakatçıların bir tanesinin anılarında Erdoğan ve Putin arasında geçen bir diyalog da bunu açıkça ortaya koymaktadır: "Putin dünyanın en güçlü şahsiyetlerinden ve en güçlü devlet liderlerinden birisidir. Tayyip Bey'in Moskova'da kendisiyle gerçekleştirdiği görüşme sonrasında Tayyip Bey beni çağırdı ve Putin bana şu şekilde bir cümle kurdu dedi. "Başarılı olmak istiyorsanız medyaya benim yaptığımı yapmanız lazım" demiş. Bana bir rapor hazırlayın, bu adam medyaya ne yapmış diyerek bilgi talep etti. Ben uzun süre araştırdım ve sonrasında kendisine bir rapor hazırladım. Sonuçta kendisine raporu takdim ederken "Anlat bana, ne yapmış?" dedi. Ben de kendisine "efendim yapamazsınız, adam tüm medyayı yok etmiş, bütün medya patronları suikaste uğramış" dedim. Kendisi de çok gülmüştü. Bir söz vardır: "Roma'da Romalı gibi davran", o bölgenin gerektirdiği liderliği Putin veriyor, Putin'de öyle bir lider ve halen tüm halkı tarafından çok seviliyor, kabul etsek de etmesek de seçiliyor. Bence istikrar çok önemli kendisinin başarısında, tek başına karar alabiliyor ve kararının takibini yapabiliyor." (M15)

Çalışmada yer alan uzman görüşmeciler arasında yoğun olarak Vladimir Putin üzerinde akademik çalışma yürütmüş bir uzman tarafından yapılan açıklamalar özgün olarak aşağıda sunulmaktadır. Bu açıklamalar dâhilinde Putin ve Erdoğan'ın benzer özelliklerine de karşılaştırmalı olarak değinilmektedir:

"Vladimir Putin 1999 yılının son gününde Boris Yeltsin'in istifa etmesi üzerine bir varis olarak bırakıldı. Rusya devletlerinde, tabii Boris Yeltsin'den sonra. Tabii Rusya büyük bir devlet. Rusya önemli bir devlet. Birtakım sorunları olan bir devlet. Dolayısıyla Rusya da bu açıdan baktığımızda öyle batıdaki gibi veya ne bileyim diğer coğrafyalarda olduğu gibi tesadüfen birinin başkan olması da kolay değil ve mümkün de değil. Dolayısıyla Boris Yeltsin evet, ama Putin'i biz belki eskiden çok tanımıyorduk. 1999 yılının dediğim

gibi son gününde belki bütün dünya tanıdı ve hemen de şu soru soruldu: Putin kimdir diye. Ama dediğim gibi birinin tesadüfen Rusya'da başkan olması da mümkün değil. Dolayısıyla şu sonuca varmamız gerekiyor. Aslında bir süre diyelim Boris Yeltsin'in gözetiminde idi ve belki de özel olarak yetiştirildi. Rusya'nın başına geçmesi için bunu söyleyebiliriz. KGB'de yükseldi. Yine Almanya'da görev yaptığını biz biliyoruz. Saint Petersburg doğumludur. Vladimir Putin Petersburg Belediye başkanı değil, ama belediye başkanının yardımcılığı veya danışmanlığı gibi görevlerde bulundu. Tam bir belediyeci. Nitekim oradan belediye başkanının Moskova'ya görevlendirilmesi neticesinde o da Moskova'ya gelmiş oldu. Öyle bir durum var. Tabii Boris Yeltsin 1991'de Rusya'nın Sovyetler'den bağımsız olması ile birlikte çok sayıda başbakanla çalıştı. Aynı zamanda da çok sık başbakan değiştirdi, hepsini denedi bir nevi. Yani kendisinden sonra kimi bırakayım? sorusunun cevabını aradı ve nihayetinde Putin üzerinde karar kıldığını görüyoruz. Dolayısıyla bu da önemli bir husus. Yani öyle kafasına göre bir seçim yapmadı. Tabii bunu Yeltsin yaptı; yani önce başbakan olarak, çünkü bazı kimseleri denedi, nihayetinde son kararı olan Putin üzerinde durdu. Nitekim şöyle bir espri de yapılıyor Rusya'da: Yeltsin'in en önemli hizmeti nedir? Diye soruluyor. Cevabı da işte Vladimir Putin'i mirasçı bırakması, varis bırakması gibi bir şaka, bir fıkra gibi anlatılmaktadır. Böyle bir vaziyet de var. Birinci husus bu. Tabii Vladimir Putin o dönemde iktidara geldiğinde kırk yedi yaşındaydı.

Rusya açısından baktığımızda genç bir liderdi. Çünkü Sovyetler Birliği'nin tarihine baktığımızda genellikle liderler yaşlıydı, hatta zor yürüyorlardı. İşte bu bağlamda hem Yeltsin hem Yeltsin'den sonra Putin bir istisna teşkil ettiler. Birincisi bu. İkincisi; tabii karizmatik bir liderdi. Lider o dönemde de öyle, bu dönemde de öyle. Ama bu karizmatik vasfını kazanması biraz zaman aldı. Yani öyle. Hemen ilk başta biz bakıyoruz ki biraz çekingenlik var, özellikle uluslararası arenada. Ama zamanla çok daha karizmatik, güçlü bir lider haline geldiğini görüyoruz. Bununla birlikte Yeltsin'in kendi yerine bıraktığı Putin daha hakimiyetinin ilk yıllarında Yeltsin'in siyasetinden hemen vazgeçti. Hem iç politikada hem de dış politikada, bunu da söyleyeyim. Tabii Yeltsin'e saygıda kusur etmedi ama yönetim anlayışında siyasi bakımdan Yeltsin' den bağımsız olduğunu da hemen gösterdi. Bunu biz birkaç konuda görüyoruz: Birincisi Rusya'da Yeltsin dönemindeki oligarklara karşı büyüyen bir mücadele başlattı. Yani dedi ki; Rus devletiyle paranızı paylaşacaksınız. Neden paylaşacaksınız? Çünkü bu parayı siz Rus devleti

sayesinde elde ettiniz. İkincisi, Yeltsin döneminde cumhuriyetlere verilen hakların yavaş yavaş hepsini geriye aldı. Daha ilk devlet başkanı olduğu tarihten itibaren. Onun için bu da onun Yeltsin'in siyasetini terk etmesini sağladı. Üçüncü husus; dış politikada biz görüyoruz, Yeltsin döneminde Rusya Batı ile yakınlaştı. Hatta kurtuluşu belki de Batı'da gördü. Ama Putin'le birlikte Rusya özellikle enerji kaynaklarından elde edilen gelirler sayesinde dış borçlarını kapatarak hepsini hem ABD'ye hem Uluslararası Para Fonu'na vesaire bağımsız bir dış politika izlemeye başladı. Bu tabii biraz zaman aldı, hemen olmadı ama 2004'lü yıllardan itibaren bu değişimin de başladığını görüyoruz. İşte o zaman tam da Vladimir Putin'in artık bütün dünyada farklı bir lider profili çizmeye başladığını görüyoruz. Tabii Vladimir Putin, ülkede özellikle yine ilk döneminde halkın sorunlarıyla ilgilenmeye başladı. Eğitim, sağlık gibi ve mesela şu hususa önem vermesi de onun Rus halkının geleceğini ve Rus milletinin geleceğine önem verdiğini gösteriyor. Nüfus sorunu. Yani devamlı tüm dikkatleri nüfus sorununa çekmektedir. Çünkü Rusya'da bilindiği gibi nüfus azalması sorunu var. Nüfus azalıyor. Vladimir Putin de bu azalmayı engellemek için, durdurmak için teşvik ediyor. Doğumları teşvik ediyor. İşte birinci çocuğa şu kadar bir para veriyor, ikinci çocuğa şu kadar para veriyor. Yani maddi destek sağlıyor. Bu da onun Rusya'nın, devletin ve Rus halkının geleceğini düşündüğünü göstermektedir. Birincisi bu. İkincisi dedik ki sosyal alanda gerçekleştirdiği reformlar var. Bu da önemli bir husus.

Üçüncü husus tabi Putin milliyetçi bir adamdı ve her seferinde Sovyetler Birliği'nin yıkılışının büyük bir trajedi olduğunu söylüyor. Bence bunu söylemesindeki amacı Sovyerler Birliğini yeniden canlandırmak değil, ama en azından Sovyetlerin güçlü olduğu coğrafyalarda Rusya'nın tekrar etkisini arttırması gerektiğini düşünmesi ve siyasetini bu yönde südürmesidir. Bu durum; bir taraftan Batı'yla çatışmasına sebep olurken, diğer taraftan bu siyaseti Orta Doğu'da veya diğer coğrafyalarda prestijinin artmasını sağlamıştır. Bu bağlamda da Recep Tayyip Erdoğan'la da benzerlikleri ortaya çıkmaktadır.

Hem halka yakınlık bağlamında örtüşüyorlar hem de mesela dış politikada. Bugün ben öyle görüyorum ki dünyada işte sayılı liderler kim derseniz, bana göre Vladimir Putin'le Recep Tayyip Erdoğan en ön sırada yer alacaklardır diye düşünüyorum. Tabii burada şöyle de bir şey var, Putin başka güçlü liderleri de seviyor, onu da söyleyelim. Yani saygı duyuyor. Tabii Erdoğan da bunlardan bir tanesi. Yakın tarihe baktığımızda, bütün

sorunlara rağmen Rusya'nın Batı'yla mesela Merkel ile anlaştığına şahit oluyoruz. Çünkü Merkel'i de güçlü bir lider olarak görüyordu. Schröder ile de arası çok iyiydi. Berlusconi ile de çok iyiydi. Ama Avrupa'da, bu saydığım liderlerden sonra gelen liderler biraz daha genç nesil, aynı kuşak olmamaları sebebi ile ilişkiler eskiden olduğu kadar yakın olamamıştır. Mesela Berlusconi ile çok yakındı, ama sonrasında İtalya ile ilişkiler kesildi.

Türkiye-Rusya ilişkiklerini değerlendirdiğimizde belki birçok alanda farklı düşünülüyor ama Putin'le Erdoğan arasında kurulan diyalog hem iki ülke arasındaki ilişkiler açısından hem de bölgedeki gelişmeler açısından önemli. Özellikle 2015 sonrasında daha da yakınlaşma oldu. Çünkü 2015 yılına kadar Putin'le Erdoğan sorunlu meseleleri bir şekilde konuşmaktan kaçınıyorlardı. Oysa şimdi tam tersi. Her iki lider de 2015'ten sonra: Evet sorunlar var ama konuşarak bunları çözebileceklerini gördüler ve öyle ki Suriye, Karabağ, ve Ukrayna konularında da çok farklı düşünüyorlar. Ama buna rağmen iki ülkenin çıkarları doğrultusunda aynı masa etrafında bir araya gelerek veya elefon diplomasisiyle sorunlarını çözmeye çalışıyorlar. Her iki liderde şunu iyi biliyor ki, ülkelerinin dış borçları olduğu sürece bağımsız bir siyaset izlemeleri mümkün değildir. Dolayısıyla öncelikle bu borçlardan kurtulmaları gerekliydi ve her iki liderin de bunu başardıklarını görüyoruz.

Kendi milletlerin tarihlerine ve dinlerine de sahip çıkan birer lider olduklarını söyleyelim. Tarihlerine nasıl sahip çıkıyorlar? Ben Putin'den örnek vereyim. Putin iktidara geldikten sonra dediki malum Rusya rejimleri değişen bir devlettir. Çarlık Rusyası vardı, Sovyetler Birliği vardı, Rusya Federasyonu var. Örneğin Sovyetler Birliği döneminde Çarlık Rusyası çok eleştirildi. Hep kötü yönleri ortaya çıkartıldı. Çarların zalim olduğu, halkı ezdiği söylendi. Putin; “Hayır, her ikisi de bizim milletimizin tarihidir” dedi. Her ikisine de sahip çıkmamız gerekiyor. Her dönemde evet hatalar yapıldı. Çarlık döneminde de Sovyetler Birliği döneminde de. Ama bu hataları görmezlikten gelemediğimiz gibi devamlı sadece kötü yönleri ortaya çıkarmanın da yanlış olacağını söyledi. Dolayısıyla günümüz Rusya'sının sembollerini oluştururken de buna dikkat ettiğini görüyoruz. Milli marşın müziği Sovyetler Birliği'nin müziği olarak devam ediyor. Bayrak olarak ta, Sovyet öncesi Rusya'nın bayrağını kullanıyor. Putin, o tarihteki değerleri ne yaptı yaptı ön plana çıkarmış oldu ve bir nevi bütün çevreleri ve geçmişini kucakladı.

Türkiye'de, belki daha önceki dönemlerde Osmanlı tarihi biraz gölgede kalıyordu veya farklı yaklaşımlar vardı. Ama Recep Tayyip Erdoğan ve AK Parti döneminde diyelim

2000'li yıllardan itibaren Osmanlı tarihine hem ilgi arttı hem de yapılan çalışmalarla Türkiye geçmişi ile kucaklaştı. Türkiye'nin geçmişini anlatan dizi ve filmler çekildi. O dönemini anlatan yayınlar hazırlandı. İnsanlara farklı bir şeyler anlatılmaya çalışıldı, bugün gösterimde olan dizilerde Osmanlı'ya ilginin ne kadar büyük olduğu gösteriliyor. Bu diziler bütün dünyada ve tabiki Rusya'da da. Hürrem Sultan dizisi evet önemli bir şey. Bütüncül çerçeveden baktığımızda, Putin ve Erdoğan arasındaki başka bir benzerlik karşımıza çıkmaktadır.

Küresel persperktiften baktığımızda, Rusya'nında iç politika ve ekonomi alanında farklı sıkıntılar yaşadığını görmekteyiz. Putin yaşadığı bu olumsuzluklar karşısında, uluslararası ikili ticaret anlaşmalarında milli parasının kullanılmasını kendi çapında zorlamaktadır. Tüm dünyanın karşı karşıya olduğu ekonomik sıkıntılarla mücadele etmeye çalışan Türkiye de benzeri yol ve yönetmleri kullanarak, milli parasını uluslararası arenada kulanıma açmak için önemli girişilerde bulunmaktadır.

Putin'in önemli yaklaşımlarından biri de gençliğe önem vermesidir. Gençlerin iyi bir eğitim almalarını sağlayarak, yurtdışına gitmemelerini, yani başarılı öğrencilere Rusya'da imkân tanıyarak hayatlarını Rusya'da devam ettirmeye teşvik ettiğini görüyoruz. Bu da son derece önemli bir husustur. Putin gençleri sporla uğraşmaya da teşvik etmektedir. Bunu nasıl yapıyor? Kendisi de birçok spor dalıyla ilgileniyor. Judo yapıyor, buz hokeyi oynuyor ve bunu sergilemekten de hiç kaçınmıyor. Vladimir Putin fakir biri değil, zengin biri. Ama bu zenginliğini ortaya çıkarmadan mütevazi bir yaşam sürdürdüğünü göstermektedir. Ayrıca; spor yapmaktan çok keyf alıyor ve örnek almaları için toplumla paylaşmaktan çekinmiyor. Çünkü bunun iyi bir şey olduğuna inanıyor. Bu davranışlarında gençlere iyi bir rol model olma isteğini görüyoruz.

Putin tatile gitmek ve arkadaşlarıyla vakit geçirmek istediğinde mekan olarak yine ülkesini seçiyor. Sibirya'ya gidiyor. Sibirya'nın doğl güzlliklerini dünyaya tanıtmaya çalışıyor. Rus tarihine önem verdiğini bildiğimz Putin bir yandan da dindar kimliğini ön plana çıkarıyor. Önemli dini günlerde halkla beraber kiliseye giderek dini ritüelleri yerine getirdiği görüyoruz.

Putin hiçbir zaman ailesini ön plana çıkarmadı. İki kızı ve diğer aile fertlerinin siyasette ve medyada yer almalarına sıcak bakmadı. Putin'in hizmetkar liderliğinin ön plana

çıktığını görüyoruz. Ülkeyi Kremlinden yönetmiyor, halkın arasında yer alarak, onları dinleyerek ve sorunları yerinde tesbit ederek yönetim stratejisini belirliyor.

Putin, dünyada bugün önemli liderlerin başında gelmektedir, güçlü bir liderdir. Putin'i nasıl tarif edersiniz derseniz ben şunu da söyleyebilirim: Verdiği sözleri yerine getiren, ülkesinin çıkaralarını herşeyin üstünde tutan bir liderdir. Özellikle karalı duruşu dış politikada daha net görülmektedir.

Başka ne diyebiliriz, iletişim açısından baktığımızda Putin açık bir iletişim stratejisi uygulamaktadır. Yurtdışı ziyaretlerine baktığımızda ve ikili görüşmelerde verdiği tüm resimlerde kendinden oldukça emin duruşu ön plana çıkmaktadır. Yaptığı konuşmalarda hem tariten hem de Rus Edebiyatından örneklere vurgu yapmaktadır. Tüm bunlarda onun genel kültürünün zengin olduğunu gösteriyor.

Erdoğan ile Putin baştan beri çok samimi bir diyalog ve ilişki kurdular. Pandemi öncesi yılda neredeyse her ay ikili görüşmelerde veya çeşitli zirvelerde biraraya geliyorlardı. Pandemi süreci ile birlkte ilişkilerini telefon diplomasisi aracılığı ile yürüttüler. Bu şekilde gerek ikili, gerekse çok taraflı sorunarı çözüme kavuştırdular.

Rusya ve Türkiye imparatorluk geçmişlerine sahip bölgenin iki önemli devletidir. Bu iki ülkenin çokta ortak yanları bulunmaktadır. İki ülkede Avrupa Birliği tarafından Doğulu olarak nitelendirilerek dışlanma politikası ile karşı karşıya bırakılmaktadır.

Türk-Rus ilişkilerinin sadece savaşlarla hatırlanması doğru değildir. Tarihten günümüze Türklerle Ruslar yan yana yaşamaktadırlar. Bugüne kadar çok etkileşim olmuştur. Özellikle evliliklerde ve ticari ilişkilerde ciddi artışlar gözlemlenmektedir. Buda iki ülke lieri tarafından fark edilmekte ve ilşkiler bu minvalde dizayn edilmektedir.

Tablo 3. 6. Vladimir Putin'in Liderlik Özellikleri (1952-….)

LİDERLİK KURAMLARI	L İ D E R Ö Z E L L İ K L E R İ													
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B (Ortak Özellikler)					B: İlham Verici Liderlik			
		Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
	Karizmatik Liderlik			●		●	●	●	●		●	●	●	●
	Davranışsal Liderlik	●		●		●	●	●		●	●	●		
	Etkileşimci Liderlik													
	Dönüşümcü Liderlik	●	●	●	●		●	●	●	●		●	●	●
	Koşul-Bağımlı Liderlik	●		●			●	●						
	Stratejik Liderlik	●	●	●	●	●		●	●	●		●		●
	Vizyoner Liderlik		●	●	●				●	●			●	
	Hizmetkâr Liderlik	●	●	●		●	●	●					●	●

3.1.7. Barack Hussein Obama (1961-….)

Barack Obama. Bizim deyişimizle Burak Hüseyin Obama. Adı Müslüman olan ve Recep Tayyip Erdoğan gibi yoksul bir semtten gelen, yoksul bir mahallede yetişmiş Müslüman bir ailenin çocuğu, fakat Müslümanlığını hiçbir zaman dile getirmeyen ve Müslümanca yaşamayan birisi. Döneminde de Orta Doğu politikasını farklı bir şekilde yönlendiren bugün işbaşına gelen ve geçmişte Obama'nın yardımcılığı görevinde bulunan Biden ile aynı partiden, aynı ekole sahiptir. "George W. Bush' dan sonra o da derin Amerika'nın İslam dünyasına yönelik yeni bir kandırma modeliydi. İslam dünyasına verilmiş taviz gibi bir şeydi. Ama orada Amerika'da liderler hakikaten sembolik. Derin Amerika istediği her şeyi, getirdiği her lideriyle yaptırıyor. Barack Obama'nın da hatıralarımızda hep kötü anacağımız bir liderliği oldu." (M2) sözleriyle ABD'nin siyasal liderlikteki stratejisini ifade etmektedir.

Barack Obama'nın kişisel niteliklerine değinen bir uzman mülakatçı şunları açıklamaktadır: "Obama dünya tarihinin önemli şahsiyetlerindendir çünkü Amerika Birleşik Devletleri gibi demokrasinin beşiği olarak görülen bir ülkede seçilen ilk azınlık mensubudur. Obama; hâlâ kimlik arayışına devam etmektedir. Obama gününe göre zenci, gününe göre beyaz, gününe göre Hristiyan, gününe göre Müslüman, güne göre devletçi olabilen bir kişidir. Ben Obama'yı çok inceledim, çok kitaplar okudum, liderime doğru tavsiyelerde bulunmak için çok araştırdım. Obama benim açımdan tam bir hayal kırıklığıdır. Adı da Burak Hüseyin Obama olan bir kişi belki de İslam dünyasında en çok zarar açacak mücadelelere yönlendirilmiştir. Obama tek başına karar alan bir kişi değildir, kendisini yönlendiren güçler vardır. Ceddine aykırı hareket eden bir liderdir, Halen ABD'de almış olduğu kararların etkileri Biden döneminde devam etmektedir." (M15)

Seçim döneminden itibaren değişim sloganıyla ortaya çıkan Obama, izleyicilerini şaşırtmıştır. Siyahi ve Müslüman kökenli bir lider olması ve Kenya'lı bir aileden gelmesi halk kitlelerinin kendisine sempati duymasını sağlasa da bu durum kısa sürmüş, ABD'nin şiddetli politikaları proje lider olarak adlandırılan Obama'nın realitesini açığa çıkarmıştır. Bu konuda uzman mülakatçılardan biri "Bu adam başkan seçildiğinde dünyada bir şeylerin değişeceğini zannedenler olmuştu. Hâlbuki tamamen Amerikan tarzı bir şov gösterime girdi ve bitti. Siyah bir insanın başkan seçilmesi, Amerika tarihi açısından sembolik öneme sahip olsa da Amerika'da yönetim, başkanların da ötesinde başka

mekanizmaların işlemesine bağlıdır. Obama döneminde yine mazlumlar katledilmiştir." sözlerini ifade etmektedir. (M27)

Mülakatçılar genel olarak Obama'nın da diğer ABD liderleri gibi aslında aynı stratejileri uygulayan ve derin Amerikan devleti bağlamında sembolik olarak liderlik yaptığını vurgulamışlardır. Örneğin, mülakatçılardan bir tanesi şunları belirtmiştir: "W. Bush, Obama, Clinton, bunların hiçbirinin birbirinden bir farkı olduğunu ben zannetmiyorum. Netice itibariyle biraz önce de ifade ettiğim gibi Amerika'da kim başkan olursa olsun Amerika'nın bir düzeni var. Bir derin Devleti var. Bir senatosu var. Sistem aynı şekilde işliyor; dünyada hâkimiyeti sağlama, özellikle Yahudi ve İsrail üzerindeki planlarını ve oyunlarını gerçekleştirmesi için yaptığı mücadele. Bunun dışında hiçbir liderleri farklı bir uygulama yapmadı, görmedik." (M6)

Genel olarak ABD'nin stratejik liderlik modeli yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilen Obama'nın kendine has özellikleri de aşğıdaki gibi vurgulanmaktadır: "ABD'de siyasi görüş ve başkanın duruşu ne olursa olsun, her zaman bir devlet siyasetinin var olduğu görülmektedir. Müslüman asıllı demokrat bir zencinin başkan seçilmesiyle her ne kadar ABD'nin uluslararası siyasetinde büyük değişiklikler beklenildiyse de bunların hiçbiri gerçekleşmemiştir. Dolayısıyla Obama'nın iki dönem başkanlığında, ABD'nin katıldığı savaşlarda ve özellikle Orta Doğu'da en çok can kaybının yaşandığı görülmektedir. Ancak konuşma kabiliyeti, zenci oluşu, babasının müslüman olduğunu inkâr etmemesi ve Amerikan halkıyla biraz daha iç içe olması Obama'nın ayrıcalığını ortaya koymaktadır." (M23)

Genel açıklamalara paralel olarak kendi yakınının da yaşantısından örnek veren bir mülakatçı şunları paylaşmaktadır: "Benim kardeşim X, Obama'nın o zamanki çalışmalarına katılmış bir insan. O zaman ilk siyasi çalışmalarında çok farklı bir Obama profili vardı. Hiç kimseyi ayırt etmeyen, kendisi bile gerçek bir Müslüman gibi davranarak dinler mezhepler ile ilgili böyle bir çıkışı vardı. Kardeşim de onun seçim çalışmalarında destek oluyordu. Hatta bizim Cumhurbaşkanımızla bir Amerika seyahatinde şunu demiştir X: ABD'nin gelecekteki devlet başkanı Barack Obama' dır" demiş. (Onlar Hillary Clinton'ı ziyaret etmek istiyorlarmış hâlbuki). Ama bir çalışma yapıyorlar ve bakıyorlar ki Obama'nın ciddi bir seçmen kitlesi var. Ben de İnşallah hayırlı olur dedim. Tabii Amerikan devlet başkanı olduktan sonraki süreç çok başka oldu ve o başlangıçtaki güzellik durumundan hiçbir eser kalmadı. Bütün herkesi yanılttı, benim

kardeşim de bunların içinde, Obama herkesi yanıltarak Amerika'nın devlet başkanı oldu. Tabii ki İslami kesimden de büyük oylar aldı. Zencilerden de oylar aldı. Herkesi yanıltarak oy topladığı fakat daha sonra süreç çok farklı işledi. Tabii her zamanki gibi Amerika'nın derin devleti söz konusuydu. İhanet üzerine yürüyen bir Amerika Devleti; zaten hiç şaşırtmadılar. Başkanları da öyle. Baba Bush, oğul Bush; hangisi geliyorsa aynı sistem yürüdü. Amerikan başkanlık sisteminden de farklı bir siyasi tutum beklemek çok zor. Amerikan derin devleti kukla gibi onlarla süreci idare ediyor. Sanki Amerika'da bir anayasa yazmışlar: "Sömür, yok et! Her gelen aynı sistemde gidiyor. Amerika'nın dünya için her zaman bir tehlike olduğunu ben söylüyorum. Burada bir kez daha söyleyeyim." diye açıklama yapmaktadır. (M24)

George W. Bush liderliğinde olaylı ve kanlı bir dönem geçiren ABD, bu görünümünün değişime uğraması, yeni bir imaj ortaya konulabilmesi için Obama'nın ezilmiş halk kitlelerine hitap eden imajıyla yola çıkmıştır. Bu nedenle ve ekonomik olarak da ABD'nin müdahaleci savaş politikalarından daha fazla yıpranmaması için Obama döneminde kolay kolay risk alınmaması gibi bir durum söz konusu olmuştur. Bu doğrultuda bir uzman mülakatçı şunları açıklamaktadır: "Birçok lider, onda şu kadar risk var, bunda bu kadar risk var diyerek çekimer kalmaktadır. Obama'da öyle bir özellik vardı. Hani yapmak istemediği bir şeyi ölesiye tartıştıran -mesela Suriye meselesinde öyle oldu- Suriye'ye girmenin maliyeti şu kadar yüksek, bu kadar yüksek. Bu kadar insan ölebilir, bu kadar uçağımız düşebilir gibi. O dönemde yani 2013-2014 döneminde bin dereden su getiren bir Amerika vardı. Obama özellikle Libya'ya yaptığı müdahaleden pişmandı. Yani Libya'da bir iki ay içerisinde olayı halledeceğini düşünüyordu. Ancak dokuz ay sürdü. Ona öyle sunulmuştu. Riski çok az tutmak isteyen bir lider. O yüzden kaçınmıştı. Sonra da pişman oldu. Biraz da o yüzden Suriye'ye hiç girmek istemedi." (M21)

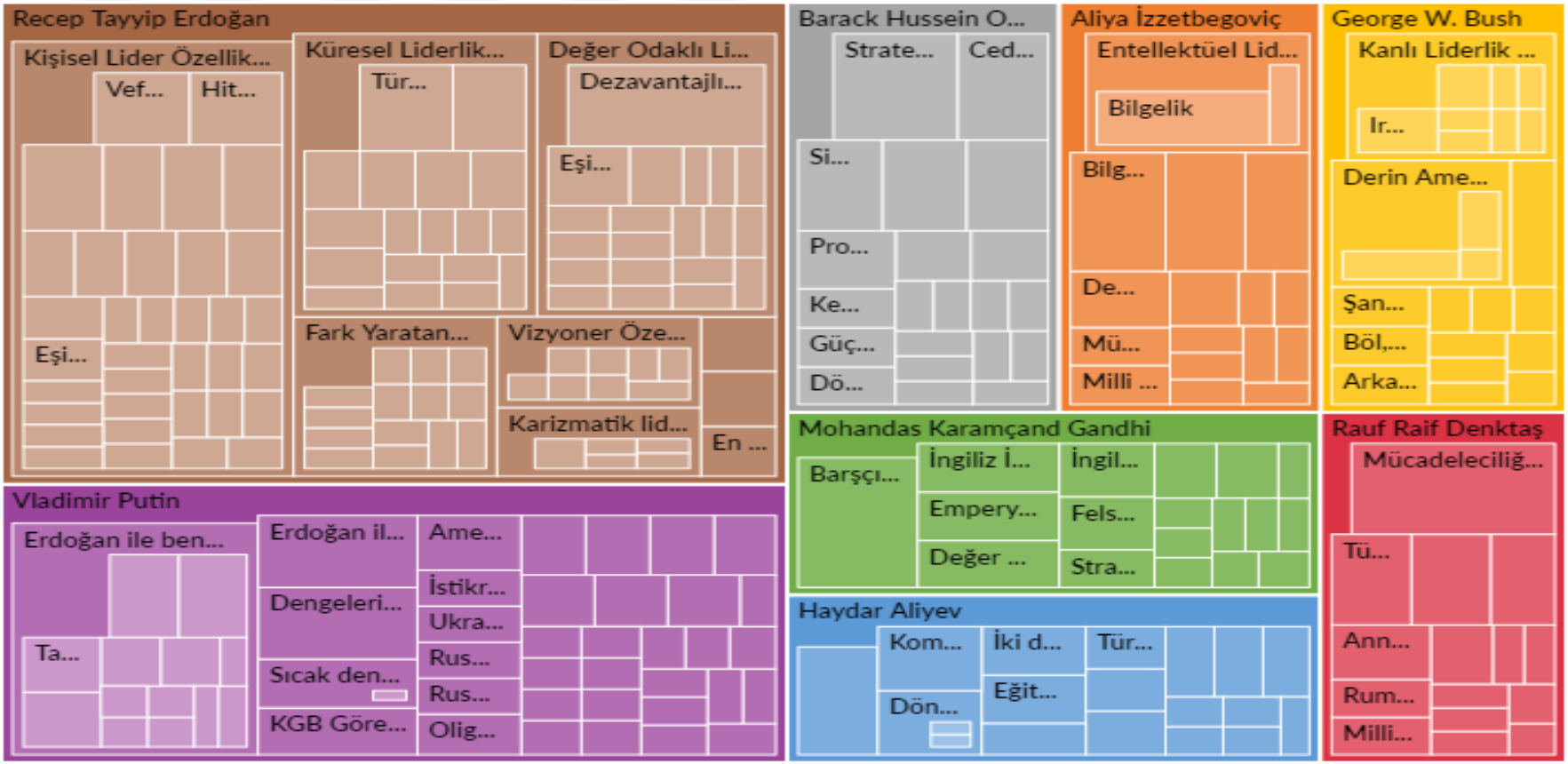
Obama'nın şaşırtan liderliğinin aslında derin Amerikan devleti anlayışından kaynaklandığını vurgulayan bir mülakatçı yaşanan vahşeti şu cümlelerle ifade etmektedir: "O da Obama da aynı. Çünkü Pentagon'un onların derin devletinin usulü ne ise, zalim zaten. Zalimin iyisi olur mu? Olmaz. Mesela Irak olsun, Suriye olsun, Libya olsun, Yemen olsun, Arabistan olsun. Burada bu kadar… Şimdi ben dünyanın abisi olacağım. Dünyayı ben yöneteceğim, dünyaya özgürlükler, bağımsızlık, adalet getireceğim, ama hiçbirinde bunlar görülmeyecek. Görülmemiştir, sahip çıkamamışlardır. Mesela bir Arakan'da yüzlerce insan ateşte yakılmıştır, öldürülmüştür, denizde boğulmuştur. Irak'ta

acımasızca işkenceler yapılmıştır. Bunlarda insanlık arayamazsınız. Kendi mahiyetine de olamıyor. Bakıyorsunuz, adamı nefes aldırmadan öldürebiliyorlar. Bunlar vahşi ve canavar, tarihte birçok Kızılderiliyi öldürmüşlerdir.” (M16)

Obama’nın Amerikan devleti tarafından özel olarak yetiştirilmiş bir şahsiyet olduğunu belirten uzman mülakatçılardan birisi de şunları açıklamaktadır: “Barack Obama da özellikle ABD tarafından büyütülmüş, eğitilmiş, oradaki zencilerin, siyahi ırkın tabiri caizse gazını almak için liderlik vasfı kazandırılmış bir insan olarak değerlendiriyorum. Sekiz yıllık liderlik dönemine baktığımız zaman, Obama’nın etkili bir liderlik duruşu sergilediğini söylemek çok grçekçi olmayacaktır.” (M20)

Tablo 3. 7. Barack Hussein Obama'nın Liderlik Özellikleri

LİDERLİK KURAMLARI	LİDER ÖZELLİKLERİ												
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B					B: İlham Verici Liderlik			
		Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizzörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
	Karizmatik Liderlik					●		●				●		
	Davranışsal Liderlik							●		●		●		
	Etkileşimci Liderlik													
	Dönüşümcü Liderlik													
	Koşul-Bağımlı Liderlik	●				●								
	Stratejik Liderlik	●	●	●		●	●		●	●		●		
	Vizyoner Liderlik													
	Hizmetkâr Liderlik													



Şekil 3. 1. Liderlerin Kodlarının Hücresel Şeması

Şekil 3.1.'deki Recep Tayyip Erdoğan ile ilgili bilgilere 3.2 bölümünde yer verilmiştir.

3.2. Küresel Liderlik-Dönüşüm ve Paradigma Geliştirme: Recep Tayyip Erdoğan Modeli

3.2.1. Metodoloji

Bu çalışmada liderlik kavramı Recep Tayyip Erdoğan üzerinden incelenirken sosyal olgular, toplumsal yapılar ve bağlamlar göz önünde bulundurularak ele alındığı için nitel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Çünkü araştırmanın amacı liderliğe dayalı bu olgu ve bağlamları ölçmek ya da genelleme yapmak değil, anlamak, kavramak ve keşfetmektir. Bilindiği gibi nitel araştırmalar sosyal ve kültürel deneyimlerin araştırılmasını sağlamaktadır (Myers, 1997). Bu doğrultuda yapılan görüşmeler deneyimlerin anlaşılmasına kritik ölçüde katkı sağlayacağından (Kaplan & Maxwell, 1994), derinlemesine bilgisel keşif yapılması mümkün olur.

Ayrıca bu araştırmada yer alan görüşmecilerden elde edilen yaşantı, yaşam öyküsü gibi bilgiler toplanarak biyografi yönteminden (Denzin, 1989; Smith, 2011) de faydalanılmıştır. Bu kapsamda ikincil veri kaynakları olarak arşivsel dökümanlar ve kayıtlardan da yararlanılarak verilerin zenginliği sağlanmaya çalışılmıştır. Veri toplama aşamasında biyografik yöntemin kullanılmasının nedenleri arasında liderlik özellikleri mercek altına alınmaya çalışılan Erdoğan'ın bilinmeyen, keşfedilmemiş yönlerini de ortaya koymak, olayların ve bağlamların içerisinde incelemeye çalışmaktır.

Nitekim Denzin (1989), biyografik metodu, bir bireyin yaşamında dönüm noktasını betimleyen yaşam dokümanlarının toplanması ve bunların kullanılması olarak tanımlamaktadır. Dahası, görüşmecinin ya da biyografisi çalışılan kişinin öznel açıklamaları önem taşır, olaylar bağlamları içinde incelemeye alınır, içinde bulunulan değerler bütünlüğü de değerlendirilerek anlamlar keşfedilmeye çalışılır (Neuman, 2012).

Araştırmanın örneklemi ise, amaçlı örneklem (Creswell, 2013) olarak belirlenmiştir. Örneklem, "araştırmanın amaçlarına uygun olarak gerekli verilerin toplanması için doğru veri kaynaklarının belirlenmesi" olarak tanımlanabilir (Gentles vd., 2015: s. 6). Amaçlı örnekleme, belirli bir sosyal olguyu, kültürel alanı vb. bilgili profesyonellerle incelemek için en etkili olan olasılıksız örnekleme yöntemi olarak nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Patton, 2002; Gioia vd., 2013).

Araştırmanın inandırıcılığını ve aktarılabilirliğini artıran bir örnekleme stratejisi belirlemek kritik önem taşımaktadır (Mertens, 2014). Buna ek olarak, nitel araştırmalarda güvenirlik, veri toplama sürecinde elde edilen verilerin zenginliğine, araştırmacının analitik ve gözlemsel becerilerine ve katılımcıların uygunluğuna bağlıdır (Sandelowski, 1986). Bu nedenle nitel araştırma yöntemleri kapsamında yarı-yapılandırılmış mülâkat soruları hazırlanarak Erdoğan'ın bu özellikleri hakkında fikir sahibi olabileceği düşünülen çalışma arkadaşları, kendisini çocukluk ve gençlik yıllarında tanıyan kişiler ve ayrıca uzman görüşlerine başvurulmuştur. Görüşmecilerle uzun süre etkileşim içinde kalınarak başka açıklamayı düşündükleri herhangi bir konu olup olmadığı istişare edilmiştir. Böylelikle nitel araştırmalarda iç geçerliğe karşılık gelen inanırlık (credibility)

kriteri bu araştırmada sağlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliği yerine geçen aktarılabilirliği (transferability) ise amaçlı örneklem yöntemi seçilerek ve görüşme ortamının detaylı tanımı yapılarak desteklenmiştir. Araştırmanın objektifliğinin sağlanabilmesi için ise daha önce yayınlanmış ya da filme alınmış vb. ikincil veri kaynaklarına başvurularak verilerin birbirlerini doğrulayıp doğrulamadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunlara ek olarak, biyografi yönteminden de yararlanılarak veri zenginliğine ve tutarlılığına ulaşılması hedeflenmiştir.

Nitel araştırmalarda güvenirlik (reliability) yerine güvenilebilirlik (trustworthiness) ölçütü yer almaktadır. Yapılan çalışmanın benzer koşullarda ve katılımcılarla benzer özellikleri taşıyan sonuçlara ulaşılması, araştırmanın bu ölçütü yerine getirdiğinin göstergesidir. Ayrıca başka uzman araştırmacıların da süreçleri ve sonuçları inceleyerek izlenimlerini paylaşması, ya da araştırmada yer alan yöntemlerin her aşamasında neler yapıldığının ayrıntılı tanımı da güvenilirliği artıran faktörler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, çalışma uzman araştırmacıların görüşlerine sunularak değerlendirmeleri alınmıştır. Ayrıca mülâkat süreçleri de ayrıntılı olarak tasvir edilmiştir.

3.2.1.1. Mülâkat soruları

Liderlik modeli araştırılan Recep Tayyip Erdoğan, ülkesinin sahip olduğu kültürel ve geleneksel değerler ekseninde kalarak küresel düzlemde hareket etmektedir. Bu nedenle değer odaklı liderlik özelliklerinin incelenmesi gereklidir. Küresel düzeydeki tutum ve hareketlerini anlayabilmek adına hangi değerleri hangi bağlamlarda dikkate aldığını keşfetmek, liderlik özelliklerini açığa çıkarmayada yardımcı olacaktır. Bu nedenle Erdoğan'ın değer odaklı niteliklerini açığa çıkarmaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Örneğin, "Erdoğan'ın toplumda yüksek etik standartların geliştirilmesi, toplumun fertleri arasında dürüstlük, tevazu, birlik ve bütünlüğün sağlanması hususlarındaki liderlik yaklaşımları hakkındaki düşüncelerinizi paylaşır mısınız?" sorusu sorulmuştur. Diğer soruları bu çalışmanın Ekler bölümünde bulmak mümkündür.

3.2.1.2. Mülâkat Süreci ve Örneklem

Tüm görüşmeler, görüşmeci ve araştırmacının huzurunda sessiz bir ortamda çoğunlukla yüz yüze ya da Zoom platformunda gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme bir saat civarında sürmüştür. Mülâkat soruları sorulmadan önce her mülakatçıya başlangıçta bu sorulara verdikleri cevapların ses kaydı alındığı ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacağı ve bunun bilimsel etik bir kural olduğu açıklanmıştır. Mülâkat sırasında gerektiğinde açımlayıcı alt sorular sorulmuştur. Söylemsel anlatıların yinelemeli hale geldiği teorik bir doygunluğa ulaşana kadar mülâkatlara devam edilmiştir. Yani, verilerin doyum noktası bakımından yeni örneklem birimlerinden yeni bilgi alınmaması haline (Lincoln & Guba, 1985) ulaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen anlatı verilerinin doygunluğuna yaklaşık otuz katılımcı ile ulaşmıştır. Daha sonra dört farklı görüşmeci ile de tekrar görüşülerek bu veri doyum noktası teyit edilmiş, böylelikle nitel analizin gücü artırılmıştır. Sonuç olarak 34 görüşmeciye ulaşılmıştır. Ayrıca her görüşmeciye yöneltilen her bir sorunun sonunda mülâkatı yapan araştırmacı tarafından konunun nasıl

anlaşıldığı açıklanarak katılımcı teyidi alınmıştır. Böylelikle araştırmanın güvenirlik derecesi de artırılmıştır.

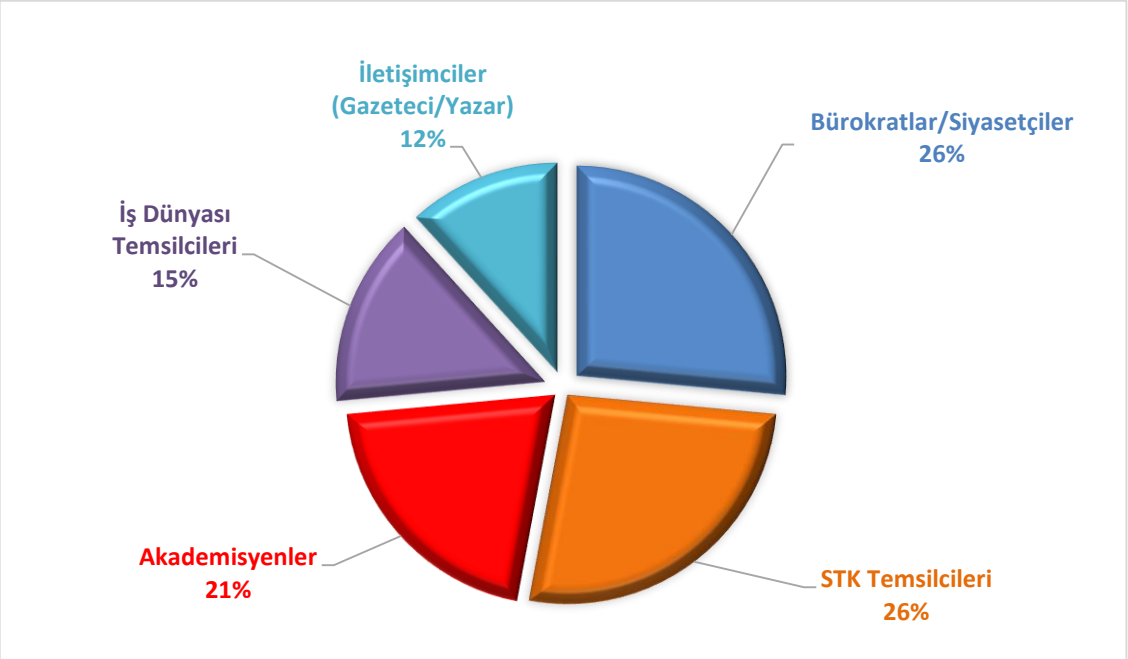
Örneklem, nitelik bakımından genellikle Recep Tayyip Erdoğan ile yakın sayılabilecek derecede çalışmış olan kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca Erdoğan'ın çocukluğunu ya da gençlik yıllarını bizzat bilen ya da yakın kişilerden dolayı bilg sahibi olan kişiler de bu örneklem grubundadır. Bunun nedeni Erdoğan'ın benlik ve kişilik analizinin yapılabilmesi, liderlik bakımından kişisel özelliklerinin doğru bir şekilde tahlil edilmeye çalışılmasıdır. Mülakatçıların profili değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak eğitim düzeyi yüksek, siyasi tecrübeye sahip bürokrat-siyasetçi, akademisyen, iş dünyası ve sivil toplum kuruluşu temsilcileri ile iletişimcilerden (gazeteci,yazar) oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu çerçevede mülakat yapılan kişilerin ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu, bu kişilerin uzun yıllar Türk siyasi tarihinde aktif olarak rol almış oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3. 8. Mülakatçıların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİK	KATEGORİ	%
YAŞ	39 ve daha az	2
	40-49	3
	50-59	40
	60-69	31
	70 ve üzeri	24
CİNSİYET	KADIN	12
	ERKEK	88
MEDENİ DURUM	EVLİ	91
	BEKÂR	9
EĞİTİM DÜZEYİ	LİSE	1
	LİSANS	65
	Y. LİSANS	5
	DOKTORA	29
SİYASİ TECRÜBE (Yıl)	19 ve daha az	4
	20-29	17
	30-39	22
	40-49	23
	50 ve üzeri	34
MESLEK GRUPLARI	Bürokratlar/Siyasetçiler	26
	STK Temsilcileri	26
	Akademisyenler	21
	İş Dünyası Temsilcileri	15
	İletişimciler (Gazeteci/Yazar)	12

Mülakatçıların sadece biri lise mezunu olup, diğerleri ise Lisans, Yüksek Lisans, Doktora seviyesinde eğitim almışlardır. Bu bağlamda, mülakat yapılan kişiler Recep Tayyip Erdoğan ile birlikte çalışmış, yakın temaslarda bulunmuş, farklı bağlamlarda kendisiyle ilişkiler kurmuştur. Bu kişilerin; %26'sı bürokrat ve siyasetçi, %26'sı sivil toplum kuruluşu temsilcisi, %21'i akademisyen, %15'i iş dünyası temsilcisi, %12'si ise iletişimcilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ıraksak (divergent) bir yaklaşımla tarih, yönetim bilimleri ve siyaset bilimleri gibi farklı uzmanlıklara dayalı olarak veri seti toplanmasına özen gösterilmiştir. Çalışmamız 35-72 yaş aralığında bulunan 30 erkek ve 4 kadın mülakatçıyı kapsamaktadır. Mülakatçıların demografik özelliklerini Tablo 3.8. ve 3.9. da incelemek mümkündür. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Uygun cihazlar kullanılarak transkript edilmiştir. Daha sonra birkaç kez okunarak doğruluğu tespit edilmiştir. Diğer bir uzman araştırmacı da verileri inceleyerek mutabık kalınmıştır. N-Vivo 12 veri analiz programı kullanılmış olup veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilerek ampirik veriler elde edilmiştir.

Tablo 3. 9 Mülakatçıların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı



3.2.1.3. Analiz Stratejisi

Nitel veri analiz stratejisi olarak ham verilerin anlamlarının anlaşılması ve yorumlanması için içerik analizi uygulanmıştır. Bu analiz yoluyla veriler, içindeki temalara dayalı olarak tanımlanır, analiz edilir ve raporlanır. İçerik analiz yöntemi, veri setini zengin ve ayrıntılı bir şekilde tanımlamaya ve düzenlemeye yardımcı olur." (Braun & Clarke, 2006: 82). Veriler yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla toplandıktan sonra yazıya dökülmüştür. Daha sonra yazılı hale getirilen transkriptlerin tamamı birkaç kez okunmuştur. Açık kodlama, önceden var olan herhangi bir kodlama çerçevesi kullanılmadan

gerçekleştirilmiştir. Daha sonra kodlanan veriler belirli anlamlı temalar altında kategorize edilmiştir. Daha sonra bu temalar ne anlama gelebileceğine dair ilgili teoriler ışığında gözden geçirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu adımlar iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Akabinde araştırmacılar bir araya gelerek ortak bir anlayışa ulaşmışlardır. Analiz süreçleri N-Vivo programı dâhilinde yürütülmüştür. Mülâkat bulguları aşağıdaki bölümde yer almaktadır. Ayrıca sonuçların geçerlik ve güvenirliğinin (trustworthiness) artırılması için Recep Tayyip Erdoğan'ın yazılı biyografisinden de faydalanılarak mülâkatlardan elde edilen bulgularla karşılaştırılmıştır.

3.2.2. Bulgular

Yarı-yapılandırılmış mülâkat yoluyla toplanan verilerde katılımcıların %12's i kadın, %88'i erkek iken, kadın mülakatçıların yaş ortalaması 46'dır; erkek katılımcıların yaş ortalaması 61'dir. Katılımcıların %29'i doktora, %5'i yüksek lisans, %65'i lisans, %1'i lise düzeyinde eğitim almışlardır. %91'i evli olan mülakatçıların %24'ü 70 ve üzeri, %31'i 60-69, %40'ı 50-59, %3'ü 40-49 ve %2'si 39 ve daha küçük yaş aralığındadır. Mülakatçıların siyasi tecrübeleri ise; %34'ü 50 ve üzeri, %23'ü 40-49, %22'si 30-39, %17'si 20-29 ve %4'ü 19 yıl ve daha az arasında değişmektedir.

Araştırma verilerinin iki farklı uzman araştırmacı tarafından N-Vivo nitel analiz programı yardımıyla analizi gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan kodlamalar ve kategoriler doğrultusunda Recep Tayyip Erdoğan'ın kişisel özellikleri, değer odaklı lider özellikleri, fark yaratan liderlik özellikleri ve küresel lider özellikleri temaları ortaya çıkarılmıştır. Nitel analiz bulguları Tablo 3.9'da yer almaktadır.

Recep Tayyip Erdoğan'ın kişisel özellikleri olarak meydana çıkan kategoriler arasında hitabet ve diksiyon, cesur ve özgüvenli olma, karizmatik olma, hafızasının ve kavrayışının güçlü olması, vefalı, dürüst ve samimi olması, şefkatli, merhametli, mütevazı, istikrarlı ve çalışkan, inanç sahibi ve ikna gücünün yüksek olması açıklanmıştır. Ayrıca bu kategoriler arasında yol gösterici, risk alabilen, güven duygusu yaratabilen, eşitlik ve adalet yanlısı, halkın içinden gelmesi, istişare sonucu karar alması, çözüm odaklı olma, kararlı ve öngörü sahibi olma, takipçilik, genç yaştan itibaren siyasi süreçlerde yer almış olma, Kasımpaşa ruhunun olması ve kindar olmama özellikleri de bulunmaktadır.

Recep Tayyip Erdoğan'ın değer odaklı lider özellikleri kategorisinde ise; insanlara karşı tutum ve davranışlarda değerleri yansıtma, dezavantajlı bireylerin ihtiyaçlarının sağlanması ve toplum içindeki statülerinin artırılması yönünde duyarlılık, toplumda yüksek etik standartların sağlanmasındaki hassasiyet, toplumsal kesimleri birleştirici vizyona sahip olma kategorileri ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçlarına göre Erdoğan'ın diğer liderlere göre fark yaratan lider özellikleri arasında ise, lider özelliklerine doğuştan sahip olması ve bu özellikleri zaman içinde daha da pekiştirmesi gelmektedir. Buna ilaveten, kişisel özelliklerinin liderlik özellikleri ile uyum içinde olması, risk alan, meydan okuyan bir lider özeliği taşıması, beden dili ile

rakiplerine üstünlük sağlaması ve strateji belirleme özelliğinin güçlü olması, teşkilatçı (organizatör) olması ve hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıması sonuçları ortaya çıkmıştır.

Son olarak Erdoğan'ın küresel lider özellikleri olarak en başta Türkiye'de emperyalizm ve batılılaşmaya karşı bağımsız bir siyaset geliştirmesi gelmektedir. Ayrıca Türkiye'nin proaktif bir dış politika sergilemesine öncülük etmesi, dünya barışına hizmet eden çalışmalar yapmış olması, Türkiye'nin bütün Türki Cumhuriyetler'de ve İslam Ülkelerinde desteğini sağlayan birleştirici yaklaşımlar sergilemesi, Türkiye dışındaki halkların da kendisine yakınlık duyması, dünya liderleri içinde saygınlık kazanmış olması kategorileri oluşmuştur.

Ayrıca Şekil 3.6'da Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Özellikleri Kodlarının Hücresel Şeması görülmektedir. Bunun yanı sıra, Şekil 3.2 Recep Tayyip Erdoğan'ın Kişisel Liderlik Özelliklerine ait kodların haritasını gösterirken, Şekil 3.3 Değer Odaklı Liderlik Özellikleri'nin, Şekil 3.4 Fark Yaratan Liderlik Özellikleri'nin ve Şekil 3.5 de Küresel Liderlik Özellikleri'nin kod haritasını açıklamaktadır.

Tablo 3. 10 Mülakat Bulguları

TEMA	KATEGORİ	MÜLAKAT ALINTISI	MÜLAKATÇI NO
KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ	-Hitabet ve diksiyon	"Seçimi kazanmasındaki en önemli faktörlerden biri hitabetiydi" "…hem İstanbul ölçeğinde hem de Türkiye ölçeğinde geniş kitleleri etkileyen hitabet yeteneğine sahip bir siyasetçi profili çizmiştir."	**M3, M8, M10, M16, M25, M27, M32, M33.**
	-Cesaretli ve özgüvenli olma	"Recep Tayyip Erdoğan'ı, bence en farklı kılan özelliği ve en değerli özelliği cesaretidir" "…dengeleri değiştirebilecek bir dokunuşu var artık Türkiye'nin. Erdoğan da bunu cesaretle yapabiliyor, Türkiye'nin Mavi Vatan politikası çerçevesinde Libya'ya asker göndermesi, bölgeyi boş bırakmaması" "Bir kere kendisine güvenen birisi. Bu çok önemli bir özellik. Siyasetin gençlik kollarından geldiği için ve sonra Belediye Başkanlığı, Genel Başkanlık ve Başbakanlık ile kendisini ispat eden birisi… Erdoğan aşağılık kompleksi olmayan bir lider." "Dünya toplantılarında "Dünya beşten büyüktür" dedi. "One minute!" dedi. Herkesi şaşırtacak bir şekilde ve hiç kimsenin cesaret edemediği bir işi yaptı."	**M2, M7, M8, M14, M21, M24, M26, M28, M34**
	-Karizmatik	"Karizmatik liderliğin tüm özelliklerini şahsında barındıran bir kişidir." "Tayyip Bey'in karizması gençliğinden beri temayüz eden çok bariz özelliklerinden birisidir." "…öyle bir karizması vardı. Etrafını organize eden, organizatör, hemen derleyip toparlayan, amaç koyan, o amaca yönelik organizasyonu sağlayıp, insanları harekete geçirebilen, hitabetiyle, duruşu ile farklı bir şahsiyettir."	**M1, M3, M4, M7, M8, M15, M18, M19, M23, M26, M27, M33.**

		"Erdoğan, özellikle dış politikadaki çıkışları ile uluslararası arenada kendisinden söz ettirmeye başladı. Zamanla çok daha karizmatik, güçlü bir lider haline geldiğini görüyoruz." "kararlı tavırlarından vazgeçmediğini ve büyümekte olan bir ülkeyi nasıl daha yüksek seviyelere çıkarmak istediğini, sahip olduğu liderlik karizmasıyla ortaya koyuyordu."	
	-Hafızasının ve kavrayışının güçlü olması	"…kavrama ve bütüncül düşünme yeteneği… olumlu özellikleri arasındadır." "Bir kere okuyup onu hafızaya yerleştiriyor ve oradan da devam ediyor."	**M3, M8, M16, M18, M24, M32.**
	-Vefalı olma	"güvendiği arkadaşlarını asla yarı yolda bırakmaz. Onun o yapısını da biliyorum, Sadık Bir yönü var. Vefa duygusu had safhadadır."	**M1, M3, M4, M9, M10, M15, M18, M20, M24, M27.**
	-Dürüstlük	"…söylediğine inanan ve söylediğini de yapan bir liderdir. Öyle olunca sözüne güveniliyor. Verdiği sözü yerine getiriyor. Yaptığı işleri bihakkın yerine getiriyor."	**M1, M4, M11, M13, M20, M23, M24, M25, M34**
	-Samimiyet	"…hiçbiri onun kadar sahici değildir." "Sevdiğini belli ettiği gibi sevmiyorsa da bunu gizlemez ve açıkça beyan eden bir liderdir. Açık sözlü ve samimi duygularını düşmanından bile esirgemez." "Erdoğan'ın halkın içinde yer alarak… o insanların evine gitmesi, sofralarına otrması, onlarla yiyip içerek, samimice sohbet etmesi."	**M1, M2, M4, M7, M8, M14, M15, M16, M18, M21, M24, M25, M26.**
	-Şefkatli ve merhametli olma	"…dara düşen diğer ülkelerin insanlarına da kucağını açan, mazlumların yardımına koşan, sevgi ve merhamet yumağıdır Erdoğan." "çok merhametli bir kişiliğe sahiptir. Engellilere, çocuklara ve yaşlılara sevgi, saygı ve merhamet duyguları besleyen bir insandır."	**M4, M11, M12, M14, M24, M33.**
	-Çalışkanlık	"Çok çalışkan birisi. Dur durak bilmeyen birisi açıkçası. Zamanının büyük bir kesiminde az uyuyan, çok çalışan bir yapısı var." "kendisi gece gündüz çok çalışır ve bu çalışkanlığı sayesinde rakiplerinin hep birkaç adım önündedir."	**M1, M7, M8, M9, M11, M16, M18, M24, M25.**
	-İstikrarlı olma	"Erdoğan çok istikrarlı bir şekilde Türkiye'ye alıp bir yerden başka bir yere getirdiği için hem bölgede hem de dünyada belli bir saygınlık elde etti. Başarılı bir lider. Sevmeseler de başarısını takdir ediyorlar." "Bence istikrar çok önemli kendisinin başarısında, tek başına karar alabiliyor ve kararının takibini yapabiliyor."	**M1, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M14, M15, M19, M20, M22, M28.**
	-İnanç sahibi olma	"Türkiye'de toplumun temel kültürler kodları, inanç kodları. Değer dediğiniz zaman benim anladığım şey bunlar, bunu ifade edeyim bir kere. Dolayısıyla da Sayın Erdoğan bu değerlere, Türkiye'nin toplumsal değerlerine saygı duyan benimseyen ve bu konuda adımlar atan birisi." "…O liderlik karizmasına, onu diğerlerinden ayrıştıran inanç, takva, sabır, ahlak ve değerlere sahipti." "tabii ki inançlı bir insan olması da çok çok önemli. O nedenle de insanlara hiçbir zaman yüksekten bakmamıştır. İnsani değerleri çok güçlü olan bir şahsiyettir."	**M4, M7, M12, M13, M14, M24, M25, M29, M33.**
	-İkna gücünün yüksek olması	"İnsanların onda kendi geleceklerinin daha iyi olacağına ilişkin bir tahayyül geliştirmiş olmalarıdır. Erdoğan'ın o bakımdan ikna gücü son derece yüksek. İster az okumuşlar arasında, ister çok okumuşlar arasında bunu görmek mümkün."	**M3, M7, M24, M25, M28, M33.**

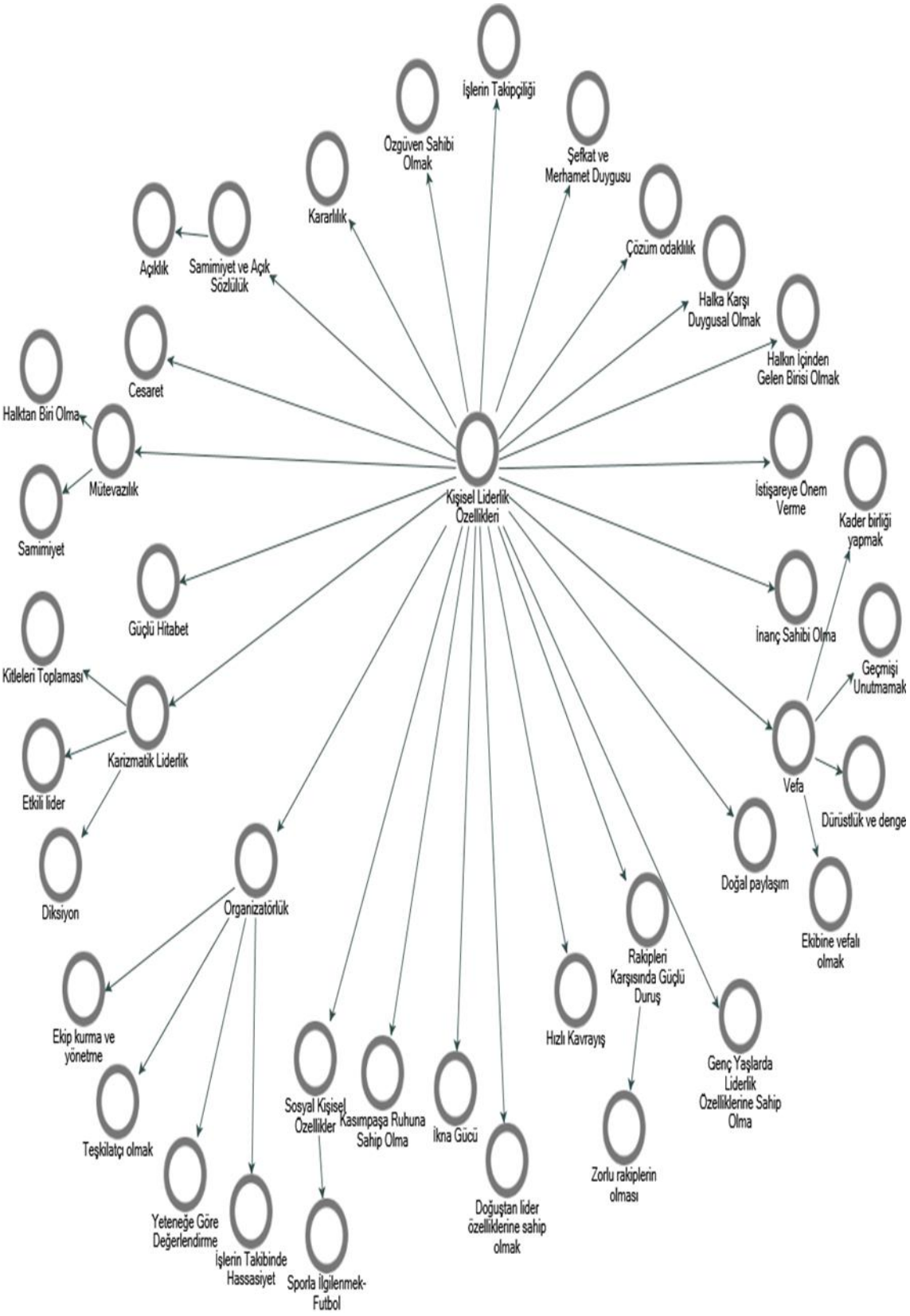
	-Mütevazı olma	"Bir cenazeye geldiği zaman çok şahit olmuşumdur o cenazeye omuz verir, herkesle ilgilenir. Sonrasında ise gençlerle ve bizim yaşımızdaki insanlarla konuşur, taburelerde otururlar ve çaylarını içerler. Son derece mütevazidir." "Toplumda tevazuyu, dürüstlüğü, birlik ve beraberliği önemserdi." "…senin en takdir ettiğim yönün mütevaziliğin, sakın bunu değiştirme, her zaman kazanırsın" demişti."	**M2, M4, M7, M8, M11, M13, M15, M20, M33.**
	-Kindar olmama	"Tabii ki,…… noktasında da böyle bir kin ve nefret taşısaydı, elbette farklı bir uygulamanın içerisinde olurdu. Ancak, bunu kesinlikle bir nefis meselesi yapmamıştır." "Kin gütmemiştir. Başka kim yapar ki? Hiç kimse yapmaz."	**M24, M25, M34.**
	-Yol gösterici olma	"…bir liderden beklenen yol göstericilik, dürüstlük, vefa Erdoğan'da ön plana çıkmaktadır."	**M4, M16, M21, M24, M25, M28, M29, M32.**
	-Risk alabilme	"Risk alabiliyor, meydan okuyabiliyor, rest çekebiliyor. Bunların vatandaşın her kesimi tarafından bir takdir gördüğüne inanıyorum, etrafımda da görüyorum." "mesela Libya'ya gidişi, belki başka bir yer olsaydı gitmeyebilirdi ama gitti. Bu bir risk almak demektir. Bakın aynı zamanda Mavi Vatan'da dengeleri değiştirdi. Türkiye gitmeseydi bölgede çok daha farklı durumlar yaşanabilirdi." "risk alan bir lider. Yani tabii ki hesaplanmış siyasi risk bunlar, ama risk almaktan korkmayan bir lider."	**M2, M4, M6, M7, M11, M12, M13, M16, M21, M25, M28, M30.**
	-Güven duygusu verebilme	"Kitlelerin nabzını iyi tutmayı başarabildiği gibi etrafındaki kadrolara da hep güven vermiştir." "Tüm bunlara rağmen sadece bir konuşması ile Dövize Endeksli Yasa Tasarısı henüz çıkmadan 20 liraya çıkan Dolar'ı 11 liraya düşürebiliyor Sayın Cumhurbaşkanımız. Bu toplumun ona olan tam güveninin göstergesidir aynı şekilde Erdoğan'da milletine güvenmektedir.."	**M1, M3, M5, M6, M7, M9; M10, M13, M15, M16, M18, M21, M24, M25, M28.**
	-Eşitlik ve adalet yanlısı olma	"Dezavantajlı grupların hak ve özgürlüklerden eşit şekilde yararlanmasını engelleyen, her türlü farklı muameleyi sona erdirmek amacı ile yapılan anayasa değişikliği, çıkarılan kanun, yönetmelik ve genelgelerle engellilerin sağlık, eğitim, istihdam…" "Erdoğan muhafazakâr değerlere sahip ama o değerler içerisinde, eşitlik diye bir şey var, adalet diye bir değer var." "Azınlıklar ile ilgili olarak da bu ülke ne kadar bizimse o kadar da onlarındır. Yani bu ülkede yaşayan tüm vatandaşlar eşittir. İhtiyaçları ve taleplerini de karşılamakla yükümlüdür Devlet." "Hıristiyanlarla, papazlarla, Yahudilerle, Hahamlarla, onlara karşı tavrı ötekileştirme olmamıştır.." "Tayyip Bey "Biz belediyedeyken çok mağdur edildik partimiz iktidarda değil diye hiçbir belediye mağdur edilmesin, İller Bankası ödeneklerinde adil ve eşit davranılsın" demişti. Normalde iktidar partisinin belediyesi bu gücü kullanır ama kendisi bunu yapmadı ve halen bu gelenek devam ettirilmektedir." "Yani herkese eşit muamele yapma gayreti içerisinde oldu. Doğrusu davasından da hiç vazgeçmedi."	**M4, M5, M7, M9, M10, M12, M14, M15, M17, M20, M21, M23, M24, M25, M28, M30, M32.**

		"Tayyip Bey haksızlığa tahammül edemez; anında tpkisini ortaya koyar. Haksızlığı gördüğü zaman hemen müdahale ederk olayın çözümlenmesini sağlar. Sorumlulardan hesap sorar."	
	-Halkın içinden (Tabandan) gelme	"…geldiği taban itibarı ile toplumun en altındakilerin duygularını, düşüncelerini yansıtabilen… bir lider." "Tayyip beyin ön adıyla anılması…onun halkın içinden biri olma vasfını çok net ortaya çıkaran bir özelliktir." "Halkın içinden insanlarla oturup yemek yemesi, iftar yapması. Bunların hepsine baktığımızda, bunları gizli olarak da yapmıyor bu da çok önemli bir şey." "Tayyip Erdoğan'da bunun tersi söz konusudur. Seçildikten sonra bile o hâlâ avamdır. Hâlâ fakir fukara sofralarındadır." "Ben yerimi değiştirmeyeceğim dedi. Halktan kopmayacağım dedi ve hakikaten gelmedi, Florya'daki başkanlık konutu boş kaldı."	**M2, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M16, M17, M18, M20, M21, M23, M24, M25, M28, M31, M34.**
	-İstişare sonucu karar alma	"Erdoğan istişare eder ve sonuçta oluşan kanaat ve ortaya çıkan kararı da uygular." "İstişaresiz hiçbir şey olmaz. Sayın Tayyip Bey'in de en büyük özelliklerinden biri, zaten liderliğin en büyük özelliklerinden biri istişaresini yapar, kararı kendi verir, Belediye Başkanlığında aynıydı, İl Başkanlığında da aynıydı, Başbakanlığında da aynıydı." "istişareye çok açık ve önem veren, ekip oluşturan, büyük ölçüde bir işi en iyi kim yapar sorusuna göre hareket eden…bir lider" "Bir övgü gibi görünebilir ama eskiden beri tanıyan birisi olarak söyleyebilirim ki doğru istişareler yapıyor ve bu istişarelerin sonunda aldığı kararlardan geri dönmüyor."	**M4, M5, M8, M9, M11, M14, M16, M20, M21, M25, M32.**
	-Çözüm odaklı olma	"…özelliklerinden biri de çözüm odaklı olması ve hızlı bir şekilde netice almasıdır." "Her şeyin çözümü anında olmasa bile onun bir zaman dilimi içerisinde yapılmasını isteyen bir karaktere sahiptir kendisi."	**M6, M25, M27, M33.**
	-Kararlılık ve öngörü sahibi olma	"İnandığı şeyin üzerine ısrarla yürümesi başarı getiriyor." "Tayyip Bey'de de görüyorum yani… bu kararlılığı uyguluyor."	**M8, M11, M14, M16, M21, M23, M24, M25, M26, M32.**
	-Takipçilik	"Belki de bizi en derinden etkilediği özelliklerinden biri de, takipçiliğiydi. İşin tamamlanmasına kadar takip edilmesini isterdi." "Erdoğan'ın işte çok iyi bir iş takipçisi olduğu, çok disiplinli çalıştığı herkes tarafından bilinen bir gerçek."	**M3, M7, M10, M11, M15, M16, M17, M24, M25, M 26, M31**
	-Genç yaştan itibaren siyasi süreçlerde yer almış olması	**"…**idealist, çalışkan, mütedeyyin, özellikle diksiyonu iyi, güzel şiir okuyan, toplantılarda sunuculuk yapan ve hitabeti güçlü bir gençti." "Politika yaptığı yıllarda; şiir okuyan, münazaralara katılan aktif bir gençti."	**M1, M2, M3, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M16, M17, M19, M21, M23, M24, M25, M26, M27, M28.**
	-Kasımpaşa ruhunun olması	"Oysa halkın gözünde, Tayyip Erdoğan'ın Kasımpaşalılığı, onu alabildiğine 'sahici' kılan bir özellik. Kendilerinden biri olduğuna dair, kıymetli evrak hükmünde bir tescil belgesi'. Tayyip Bey de bu durumun farkında." "Cumhurbaşkanımız Kasımpaşa'da değil de Bebek'te büyümüş olsaydı böyle bir lider olmazdı diye düşünürüm, çünkü o sıkıntıları yaşamamış olurdu."	**M3, M5, M11, M14, M15, M17, M18, M23, M24, M25, M28.**

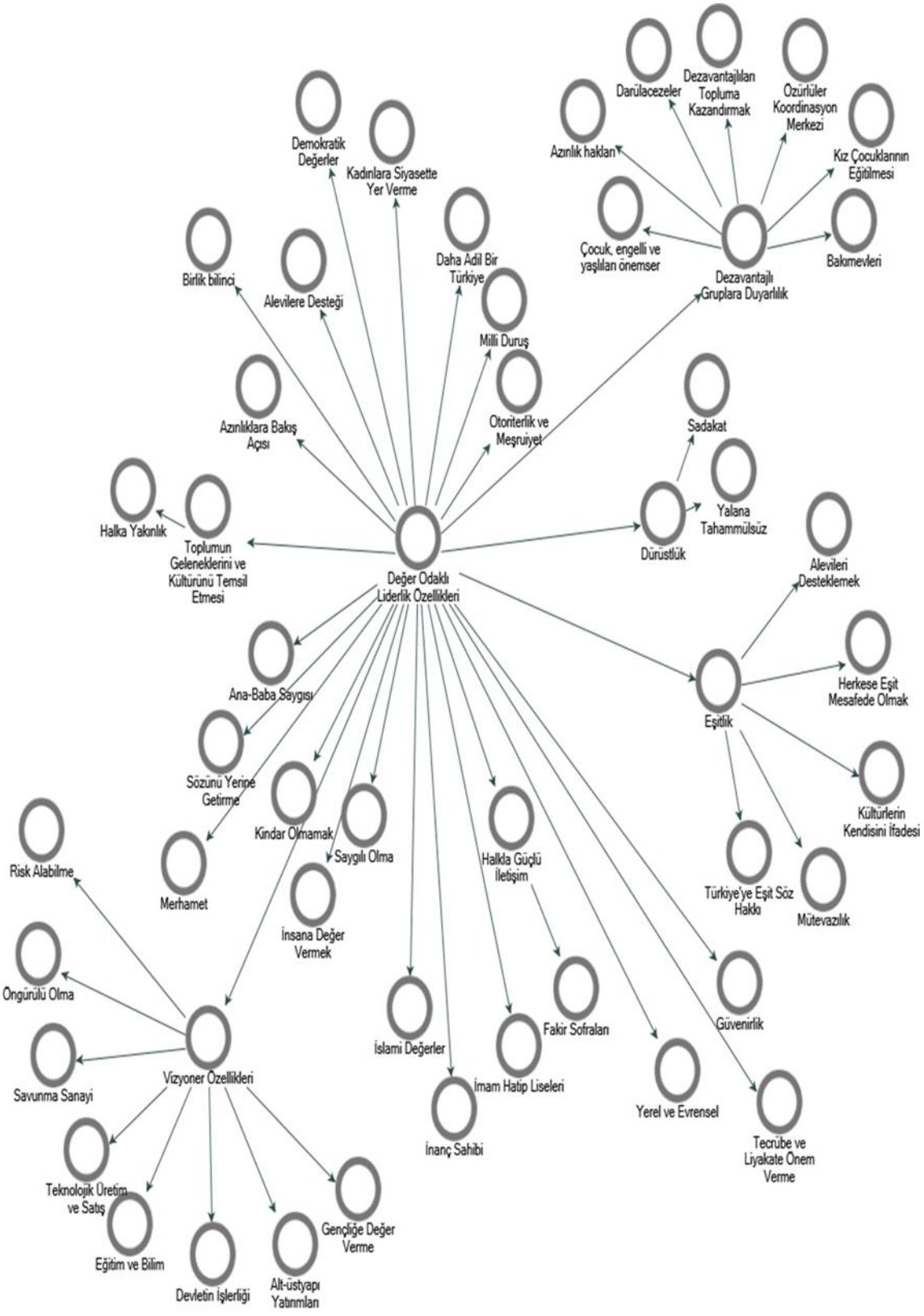
DEĞER ODAKLI LİDER ÖZELLİKLERİ	**-İnsanlara karşı tutum ve davranışlarda değerleri yansıtma**	"…manevi değerlere önem veren ve milli kimliği önceleyen politik geleneği temsil etmiştir." "Onu bir akşam yol üzerindeki bir taksi durağında çay içerken, bir semt bakkalında alışveriş yaparken görmek, yoğun programları esnasında pencereden yapılan çay davetine icabet etmesi kimseleri şaşırtmaz."	**M2, M4, M5, M9, M10, M11, M14, M15, M17, M20, M21, M23, M24, M25, M26, M27, M34.**
	-Dezavantajlı bireylerin ihtiyaçlarının sağlanması ve toplum içindeki statülerinin artırılması yönünde duyarlılık	"Bu engelli grupları ile ilgili olan işlerin hepsi; doğrusu bu insanların kendisine özgüveni geldi. Özgüvenle de bir başkasının eline bakmak değil, kendi ihtiyaçlarının kendisi ve devlet tarafından karşılanan bir birey olarak toplum içerisinde kendilerine yakışan yerleri almış oldular. Bu bakımdan da takdire şayan, belki de gerçekten övünülmesi gereken bir önderlik yaptı"	
	-Toplumda yüksek etik standartların sağlanmasındaki duyarlılık.	"…belki de yerine getiremeyeceği bir sözün seçim vaadi olarak verilmesini asla doğru bulmadığını, yalanla seçim kazanmak yerine, seçimin kaybedilmesini göze almanın daha etik olacağını ifade etmiştir." "Yani Tayyip Bey fakir fukaraya giderdi. Onların evinde yemek yerdi. Onlarla beraber ne varsa, iftarını orda yapardı. Bunları Tayyip Bey başlattı."	
	-Toplumsal kesimleri birleştirici vizyona sahip olma	"…işte Süryanisi, Hıristiyanı, Yahudisi, Müslümanı Herkes bu ülkenin bir parçası. Herkesin de Muhakkak talepleri olacaktır. Ve bu ülkede özgür ve bu ülkede yaşamaktan bu ülkenin vatandaşı olmaktan mutlu olacağı tek şey ihtiyaçlarının karşılanmasından kaynaklanmaktadır." "Bakırköy'de Ortodoks kiliselerine, Hıristiyanların, Suryanilerin kiliselerine ziyaretlerine gittik. Onların toplantılarına katıldık. Bize ev sahipliği yaptılar. Onların ihtiyaçları varsa bize bildirdiler. Yahudi ve Hahamlıklarla da aynı süreci devam ettirdik…"	
LİDERLİKTE FARK YARATAN ÖZELLİKLERİ	**-Lider özelliklerine doğuştan sahip olması ve zamanla pekiştirmesi.**	"Etrafını organize eden, organizatör, hemen derleyip toparlayan, amaç koyan, o amaca yönelik organizasyonu sağlayıp, insanları harekete geçirebilen, hitabetiyle, duruşu ile faklı bir şahsiyettir. Dolayısıyla o zamandan beri böyle bir karizması vardı." "Tabi ki ben onu ortaokul zamanlarından bilirim. Çok başarılıydı. Liderlik özelliği ta ilkokuldan başlayarak hep sınıf başkanlığı, okul başkanlığı vesaire ilkokul, ortaokul, lise, üniversitede mutlaka bu tür çalışmaları vardır. Sonra STK'larda, birçok yerde liderlik yapıyordu."	**M1, M2, M3, M4, M8, M9, M10, M13, M14, M15, M16, M18, M21, M24, M25, M26, M28, M32.**
	-Kişisel özelliklerinin liderlik özellikleri ile uyum içinde olması; hitabet, kararlılık, halk adamı olma vb.	"Recep Tayyip Erdoğan'ın Batılı liderlerinden temel farkı ise özgüveni, karakterli duruşu ve cesaretinin yanında kararlılığı ve sıra dışı davranışları ve doğallığıdır."	
	-Risk alan, meydan okuyan bir lider olması.	"yapacağı her iş ile ilgili öngörüde bulunarak risk analizi yapabilen, risk ve sorumluluk almaktan da çekinmeyen bir liderdir. Tabii ki bunlar hesaplanmış siyasi risklerdir."	
	-Beden dili ile rakiplerine üstünlük sağlaması.	"Samimi bir öfkeye sahip olmuş ve bu da halkta karşılık bulmuştur. Kararlılığı, cesareti, hitabeti ve vücut dili rakiplerine hep üstünlük kurmasını sağlamıştır."	

	-Strateji belirleme özelliğinin güçlü olması; keskin stratejik görüşünün olması.	"Keskin bir stratejik görüşe sahiptir, nereye gideceğini bilen, önüne bir hedef koyup o hedef için çabalayan biridir." "Onun ne kadar stratejik düşündüğünü ve Türkiye'nin çıkarlarını ne kadar önemsediğini görmüş oldum."	
	-Teşkilatçı özelliği, ekip kurma ve yönetmesi.	"Mesela teşkilatçı olarak hanımların ve gençlerin sahadaki destan yazan çalışmalarına ön ayak olan, onu sağlayan kendisiydi. Bu özelliği İl Başkanı be İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı adayı oluşunda da ortaya çıkmıştı."	
	-Hizmetkâr liderlik özelliği sergilemesi.	"Emir vererek yönetmek yerine, ekibinin önünde daha fazla koşturarak, daha fazla yorularak motavisyonu sağlamış ve bu yöntemini tüm siyasi hayatı boyunca sürdürmüştür." "Sayın Recep Tayyip Erdoğan'a baktığımızda karizmatik bir lider, dönüşümcü bir lider, hizmetkâr liderliğin bütün unsurlarını kendisinde görüyorum ben."	
KÜRESEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	**-Türkiye'de emperyalizm ve batılılaşmaya karşı bağımsız bir siyaset geliştirmesi.**	"Tayyip Bey, … bu sömürü düzenlerine hayır diyebildi." "Osmanlı İmparatorluğu'na dönüş falan tavsiyesinde değil, ama bu bölgede birçok doğal geçmişten gelen ilişkileriniz var Balkanlarda, Ortadoğu'da olsun, Kafkasya'da olsun bölgenin en önemli güçlerinden biri Türkiye. Dolayısıyla bu özelliklerini harmanlayıp bölgede ağırlığı olan, bölgede bir liderlik konumunda olan ve bölgenin istikrarını da ulusal çıkarı ile birlikte gören bir ülke yaratmaya çalışıyor diye görüyorum ben."	**M3, M6, M11, M16, M12, M13, M14, M16, M21, M23, M24, M25, M27, M28.**
	-Türkiye'nin proaktif bir dış politika sergilemesine öncülük etmesi.	"Erdoğan, dünyanın yenien şekillendirilmesinde, Orta Doğu'nun yeniden yapılanmasında fikir ve önerilerini her ortamda açık yüreklilikle dile getirmektedir." "İlk defa Erdoğan dünya liderlerine bu masaya eşit şartlarda oturup kararları birlikte almamız gerekiyor diyebiliyor."	
	-Dünya barışına hizmet eden çalışmalar yapmış olması.	"Erdoğan, geçmişi barıştıran bir güç olarak görülüyor." "Erdoğan dünyadaki eşitsizlik ve haklızlıklar karşısında ön alıp uzlaşma sağkanması hususunda adımlar atmakta ve bu çabalrında destek te görmektedir." Azınlıklar ve farklı inançlara sahip kesimlere hizmet konusunda, onlara değer vermekte ve eşitlikçi çalışmalar ortaya koymaktadır."	
	-Türkiye'nin bütün Türki Cumhuriyetler'de ve İslam ülkelerinde desteğini sağlayan birleştirici yaklaşımlar sergilemesi.	"Erdoğan, Türk Cumhuriyetleri ile ilgili Birliğin kurulmasına güçlü destek vererek Türk Devletleri Birliği'nin kurulmasına öncülük etmiştir." "İslam Ülkelerinin kardeşlik, birlik ve beraberliğinin tesis edilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için, sosyal, kültürel, spor ve ekonomi başta olmak üzere her alanda birliktelik tesis edilmesi yönünde çeşitli girişimlerde bulunmaktadır." "Bölgede ve dünyada kalıcı barışın tesisi için; Başta Suriye, Afganistan, Irak, İran, Yemen, tüm Türk Cumhuriyetleri ve Ukrayna'dan olmak üzere ortaya çıkan göç ve mülteci sorunlarına kalıcı çözümler üretmek gayreti içerisindedir."	

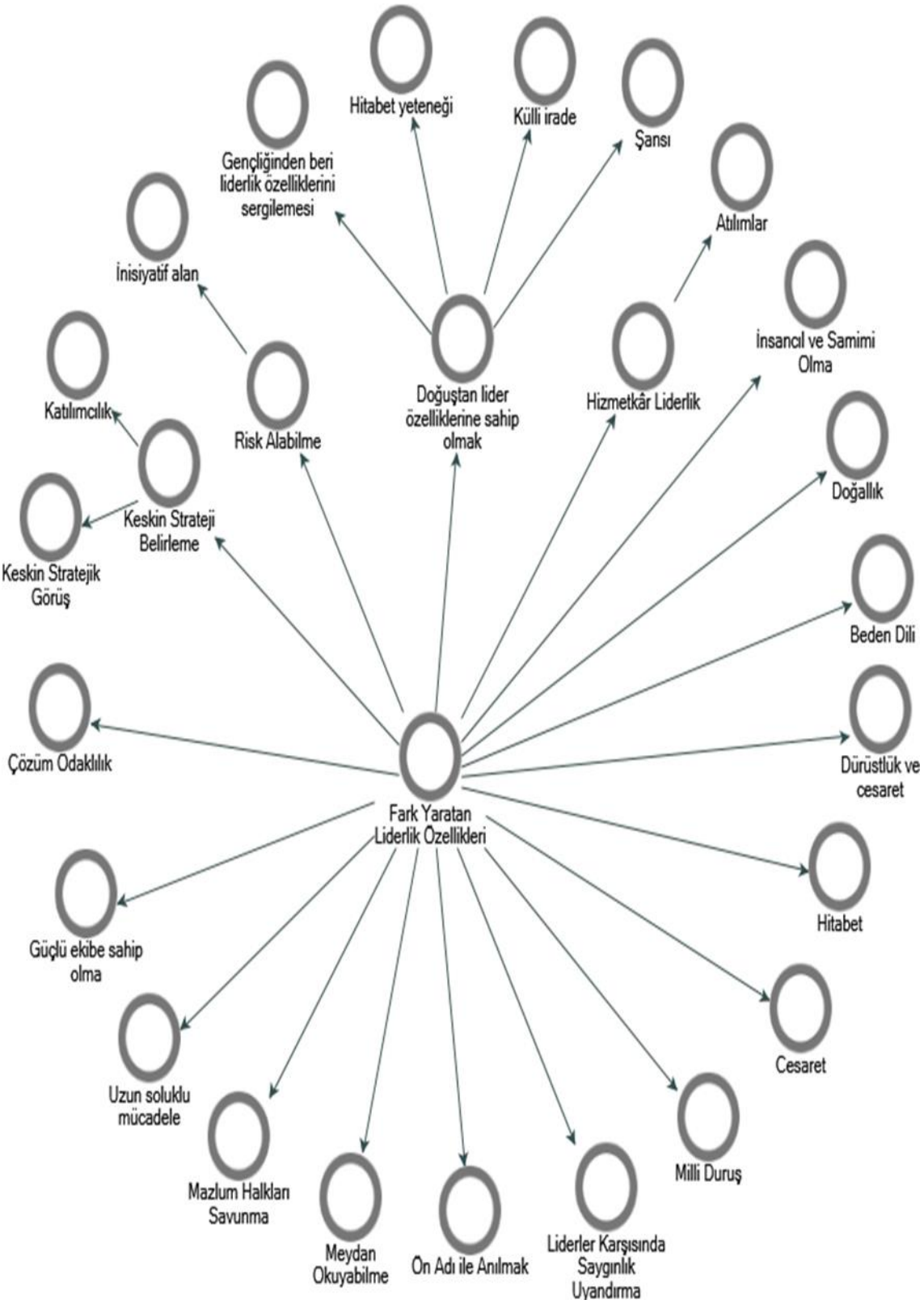
	-Dünya liderleri içinde saygınlık kazanmış olması.	"Haydar Aliyev'e gittiğimizde yaşı çok ilerlemişti ve Tayyip bey yeni Genel Başkan olmuştu. Kendisiyle Tayyip beyin çok enteresan bir diyaloğu olmuştu. "Tayyip Bey kardeşim ben artık yaşlandım, Azerbaycan da oğlum İlham da sana emanet" dedi. Tayyip bey bu emanete hep sahip çıkmıştır, Dağlık Karabağ meselesi de bunun en önemli kanıtıdır." "Aliya İzzetbegoviç de son görüşmemizde Bosna-Hersek sana emanet demişti."	
	-Türkiye dışındaki halkların da kendisine yakınlık duyması.	"Düşünebiliyor musun? Halk, Suud'un halkı, Irak'ın halkı, diğer devletlerin raiyeti Tayyip Beyin kendilerinin cumhurbaşkanı olmasını istiyor. O halklar diyor ki bizim cumhurbaşkanımız olun. Bu ne büyük bir onurdur. Bu kendiliğinden olabilecek bir şey değildir."	



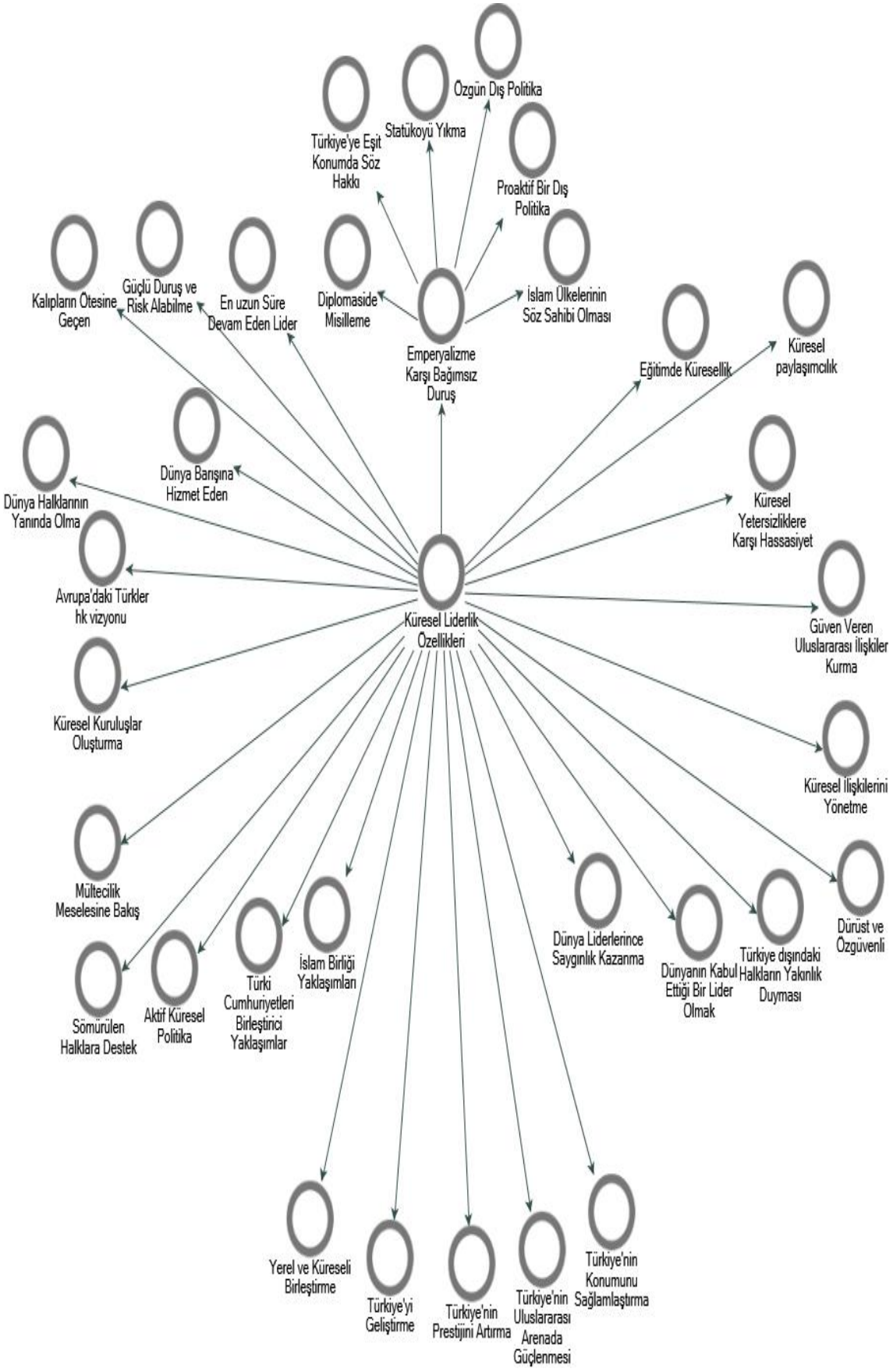
Şekil 3. 2. Recep Tayyip Erdoğan'ın Kişisel Liderlik Özellikleri



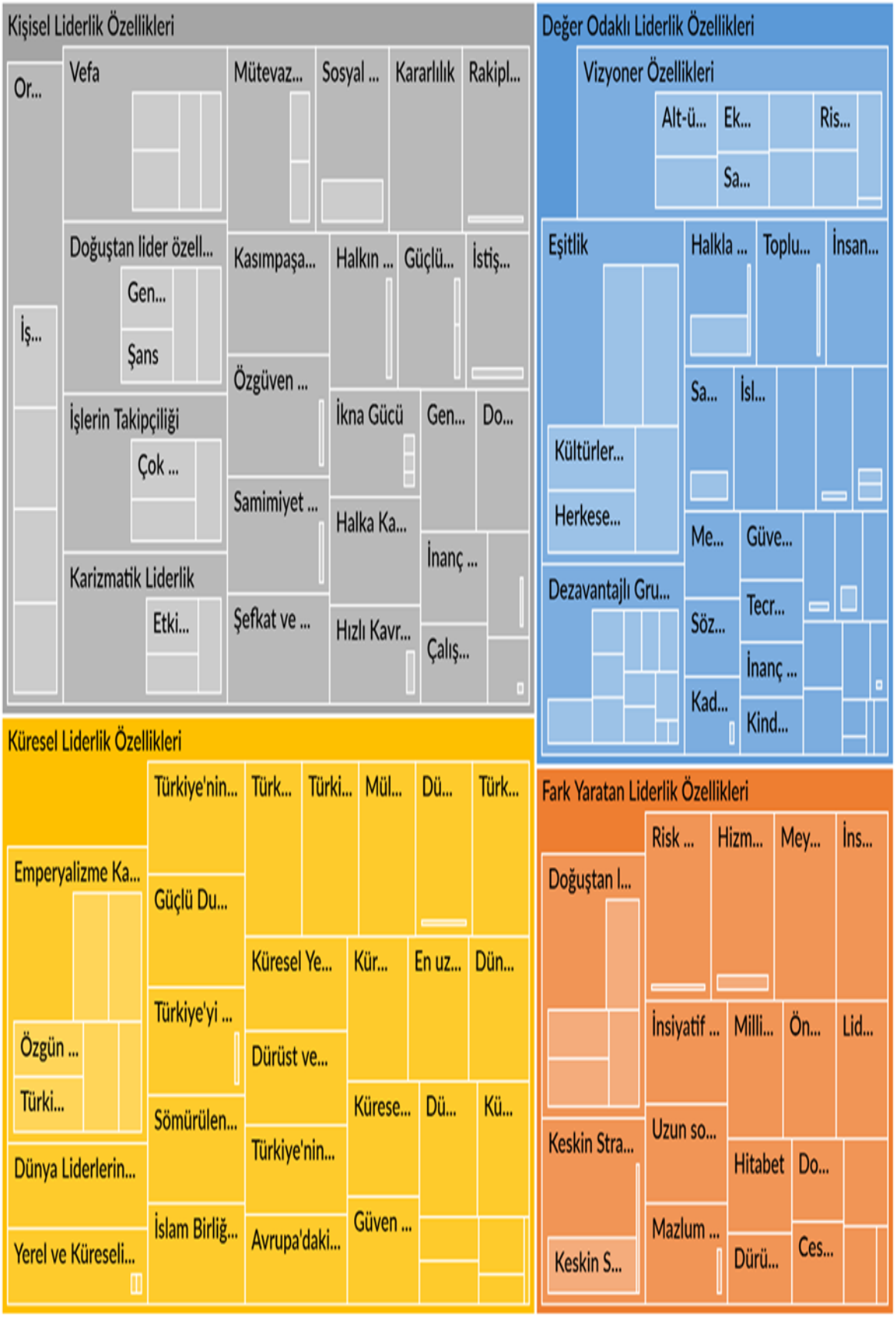
Şekil 3. 3. Recep Tayyip Erdoğan'ın Değer Odaklı Liderlik Özellikleri



Şekil 3. 4. Recep Tayyip Erdoğan'ın Fark Yaratan Liderlik Özellikleri



Şekil 3. 5. Recep Tayyip Erdoğan'ın Küresel Liderlik Özellikleri



Şekil 3. 6. Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Özellikleri Kodlarının Hücresel Şeması

3.2.2.1. Recep Tayyip Erdoğan (1954-….)

Bu çalışmada yer alan nitel analiz bulguları sonuçlarına dayalı olarak Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik özellikleri liderlik kuramları çerçevesinde de değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonuçları veri toplama aşamasında yer alan uzman görüşlerini ve liderlik kuramlarını kapsamaktadır.

Modern liderlik kuramları kapsamında karizmatik, davranışsal, etkileşimci, dönüşümcü, koşul-bağımlı, stratejik, vizyoner ve hizmetkâr liderlik kuramları ele alınmıştır. Bu bağlamda liderin eğitim, koçluk ve yapı geliştiren liderlik ve ilham verici liderlik özellikleri değerlendirilmiştir.

Erdoğan'ın kişisel lider özellikleri bağlamında hitabeti, duruşu, güçlü iletişimi, yüksek etik değerlere bağlılığı ile yarattığı vizyonu, etkili lider olması ve dayanıklılığı ile karizmatik özellikleri vurgulanmaktadır. Ayrıca doğuştan lider özellikleri taşıması ve bunu gençlik yıllarından itibaren süreç içinde pekiştirmiş olması kritik bir noktadır.

Stratejik ve vizyoner liderlik kuramları çerçevesinde öncülük eden, değişim katalizörü, motive edici özelliklerinin yanı sıra vizyona dayalı keskin stratejik görüşünün ve öngörüsünün olduğu belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik bağlamında ise küresel boyutta proaktif politik tutum sergilemesi, Türkiye'yi sosyal, siyasal, ekonomik ve birçok boyutta önemli gelişmelere sevk etmiş olması kendisinin bağlamsal, etkileyici, vizyoner, güçlendiren, sorumluluk sahibi ve ilham verici bir lider olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr lider özellikleri bakımından ise teşkilatçılığı, işlerin sıkı takipçisi olması, her kademede işlerle ve çalışanlarla ilgili olması, istişareye dayalı kararlar vermesi ve toplumda yüksek etik standartları oluşturma gayreti ile güçlü liderlik özellikleri sergilemektedir.

Recep Tayyip Erdoğan'ın lider özellikleri bu değerlendirmeler çerçevesinde Tablo 3.11'da görülmektedir.

Tablo 3. 11 Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Özellikleri (1954-….)

LİDERLİK KURAMLARI	L İ D E R Ö Z E L L İ K L E R İ												
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				A & B (Ortak Özellikler)					B: İlham Verici Liderlik			
		Bağlam	Güçlendiren/ Yetkilendiren	Koçluk/ Öncülük	Değişim Ajanı/ Katalizörü	İletişim	Sorumluluk	Model olma	Vizyoner olma	Motive etme	İlham verici vizyon	Etkileme	Yüksek etik değerler	Duygusal dayanıklılık
	Karizmatik Liderlik	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	
	Davranışsal Liderlik	●		●		●	●	●		●	●	●	●	●
	Etkileşimci Liderlik	●		●		●				●		●		
	Dönüşümcü Liderlik	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
	Koşul-Bağımlı Liderlik	●		●			●							
	Stratejik Liderlik	●	●	●	●	●			●	●		●		
	Vizyoner Liderlik		●	●	●			●	●	●			●	●
	Hizmetkâr Liderlik	●	●	●	●	●	●	●					●	●

3.2.3. Tartışma

Bu çalışma ile Recep Tayyip Erdoğan'ın değer odaklı liderliğini de kapsayan küresel liderlik niteliği araştırılmaktadır. Öncelikle değer odaklı liderlik özellikleri çerçevesinde Erdoğan'ın evrensel, bireysel, milli ve manevi değerleri dikkate alması göze çarpmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre Erdoğan'ın liderlik tarzının baskın olarak dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıdığı açığa çıkmıştır. Aslında Erdoğan'ın ülkesinde uzun vadeli vizyona dayalı bir dönüşüm yaratmak amacı içinde olması perspektifinde dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik özellikleri birbirini desteklemektedir. Büyük resimde batılı emperyalist ülkelerin ekonomik ve sosyal politikalarından bağımsız, milli değerlere dayalı bir Türkiye vardır. Bu doğrultuda etkili liderlik taksonomisinde (Yukl, 2012) bulunan liderlik becerileri ve değerleri olan dürüstlük, çalışkanlık, merhamet, adalet, güven, cesaret ve alçak gönüllülük gibi değerler, hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) kuramları ile ortak yönlerini oluşturan unsurlardır. Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda Erdoğan'ın liderlik tipinin etkili liderlik değerlerini içeren hizmetkâr liderlik unsurlarını taşıdığı açığa çıkarılmıştır. Bu sonuçlar, daha önceki araştırmalarla da desteklenmektedir (bkz, Arklan, 2006; Öksüz, 2018; Göksu, 2019). Hizmetkâr liderliğine örnek olarak, mülakatlarda yer alan "Gece saat üçte yolda çukuru gören bir lider direk sorumlu müdürü arıyor, genel sekreteri değil. Bu çukuru kapat, diye direk müdüre talimat veriyor." açıklaması örnek verilebilir. Ayrıca, Erdoğan'ın ulaşım, sağlık, bilim ve teknoloji, ekonomi, enerji, savunma, haberleşme, sosyal güvenlik vb. alanlarda yapısal reformlara öncülük eden bir lider olması ile dönüşümcü liderliğin reformist kategorisinde (Boje & Rhode, 2005) yer alırken, izleyicilerinin nezdinde tutum, davranış ve hitabet özellikleriyle karizmatik liderlik kategorisinde de değerlendirmek mümkündür.

Türk toplumu tarafından en fazla istenen lider özelliklerini bünyesinde taşıyan lider tipinin karizmatik lider tipi olduğu (Arklan, 2004; Besli & Özbay, 2017; Öksüz, 2018) göz önünde bulundurulduğunda geleneksel toplumsal değerlerin Erdoğan'ın vizyonunda temel teşkil etmesi, çalışkanlık, cesaret, güven ve mütevazılık gibi kişisel özellikleri ile birleştiğinde karizmatik özelliklerini güçlendirmektedir. Türk yönetim kültüründe liderlerin ortak özellikleri arasında liderin geleneklere bağlılığı, karizma olgusu, devlete bağlılık ve sosyal politikaların önem taşıdığı (Kafesoğlu, 1995; Öztürk, 1996; Taneri, 1997; Yolcu, 2019) dikkate alınırsa Erdoğan'ın siyasal liderliğini milli duruş vizyonuyla sürdürmesi ve azınlıklardan dezavantajlı gruplara kadar toplumun bütün kesimlerini kapsayan sosyal politikaları hayata geçirmesi söz konusudur. "Dezavantajlı grupların hak ve özgürlüklerden eşit şekilde yararlanmasını engelleyen, her türlü farklı muameleyi sona erdirmek amacı ile yapılan anayasa değişikliği, çıkarılan kanun, yönetmelik ve genelgelerle engellilerin sağlık, eğitim, istihdam vb…" ve "Gençlerin önünü mutlaka açmak gerektiğini düşünüyor. Engelliler meselesine gelince şunu söyleyebilirim. Engelliler, yaşlılar, dezavantajlı gruplar, Türkiye'nin sosyal politikaları bu konuda çok ileri bir noktaya geldi. Hiç kendisine ulaşılamayan yoksullar, hiç kendisine ulaşılamayan

yaşlılar, hiç kendisine ulaşılamayan engelliler, ailesinin sakladığı engelliler, kamusal alana sokamadığı, sokağa çıkarmadığı, okula götürmediği engelliler. Bütün bu konularda çok önemli mesafeler kaydetti." Açıklamaları da bu konuyu desteklemektedir.

Ayrıca Erdoğan'ın küresel liderlik özelliklerinin değerlendirildiği bu çalışmada Mendenhall ve Bird'ün (2013) küresel liderlik yaklaşımında açıkladığı üzere paydaşlar ve paydaş sistemleri arasında var olan ilişkilere kendi vizyonu çerçevesinde yön vermesi Erdoğan'ın küresel liderlik vizyonunu ortaya koymaktadır. Örnek olarak, bir görüşmecinin "Dünya Bankası'na borçlarını kapatmış ve yeni borç almamış bir ülke haline geldik. Sanayi yatırımları var. Birçok insan bu kadar bina ve yol inşaatını tenkit ediyor ama ulaşımın olmadığı bir ülkede de sanayi yatırımının olmayacağı açık." sözlerinden de anlaşılmaktadır. Örnek olarak, görüşmecilerden biri küresel liderlik kapsamında Erdoğan için "duyduklarım var; petrol ve enerji kaynakları ile ilgili, sınırlarla ilgili yapılacak çok şey var. Bunlarla ilgili de insanlar dışarıda planlı bir girişimde bulunuyorlar, yani biz 2023'e gelmiş olduğumuz zaman 2023'te yapılan anlaşmaları devreye koyup, burada neler var, şurası bizimdir, burası böyle olacaktı diyecek pozisyona sahip değiliz. Çünkü o döneme ait olan devletler bir bir yok edildi. Yönetimleri yok edildi. Bize de aynı muameleyi yapmaya kalktılar, günümüzdede hala uğraşmaya devam ediyorlar. Ancak, Sayın Cumhurbaşkanımızın dünya liderliği işte burada ortaya çıkıyor, bana göre; Türkiye'yi bu noktada değişik hamlelerle, Türkiye'yi bırakın onların oyuncağı olmayı, masada söz sahibi olma pozisyonuna getirdi." demiştir. Bu temelde küresel boyutta sert dönüşüm zamanlarında savrulmadan güçlü manevra yapabilen bir liderlik olgusu (Hassanzadeh vd., 2015; Story, 2011) Erdoğan tarafından sergilenmektedir.

Liderlik bir yandan kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, uz görüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme vb. niteliklerin ön plana çıktığı bir süreç olarak değerlendirilirken (Erçetin, 2007) aynı zamanda liderin globalleşmenin hızla geliştiği bir dünyada değişime ayak uydurabilen ve kültürel farklılıklara, çeşitliliklere saygı göstererek yönetebilen özelliklere sahip olması gerektiği (Erçetin & Hamedoğlu, 2013) ifade edilmektedir. Bu araştırma doğrultusunda Erdoğan'ın bu özelliklere haiz olduğu da açıklanmaktadır. Örneğin, "Libya belki başka bir yer olsaydı gitmeyebilirdi ama gitti. Bu bir risk almak demektir. Bakın aynı zamanda orada dengeleri değiştirdi. Türkiye gitmeseydi Libya'daki hükümet çoktan yıkılmıştı. Türkiye Katar'ın yanında yer almasaydı belki de Katar'da darbe yaptırırlardı." açıklaması yukarıda ifade edilen niteliklerin birçoğunu açıklamaktadır. Liderliği süresince Türkiye'de yaşayan farklı kültürlere; örneğin azınlıklara ve Alevilik gibi diğer dini oluşumlara değer verip sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının karşılanmasında duyarlılık gösterdiği ve farklı toplum kesimlerini birleştirici yönde tutumlar sergilediği ve birçok girişimde bulunduğu görülmektedir. Görüşmecilerin açıklamaları da bunları desteklemektedir. Başka bir mükaltçı ise; "Bakırköy'de Ortodoks kiliselerine, Hıristiyanların, Suryanilerin kiliselerine ziyaretlere gittik. Onların toplantılarına katıldık. Bize ev sahipliği yaptılar. İhtiyaçlarını bize bildirdiler, imkanlar ölçüsünde yardımcı oluk. Yahudilik, Hahamlık gibi diğer dini guplarada aynı yaklaşım sergilendi." Ayrıca, "kimseyi ötekileştirmeden bütün insanlara eşit yaklaşımı onun gerçek bir lider olduğunu göstermiştir. Yaradan'dan dolayı yaradılanı

hoş görünce o zaman gerçek liderlik ortaya çıkıyor." açıklamaları örnek verilebilir. Erdoğan, küresel bakış açısı ile toplumsal ve kültürel unsurları birleştirici yaklaşımlarla dünya barışına hizmet etmektedir. Görüşme yapılan mülakatçılardan biri de "Tayyip Bey insan ayrımı yapmaz, herkesin de hassasiyetlerine, inançlarına çok önem verir. Ben Tayyip Beyi hep şu şekilde tanımlarım "İyi bir Musevi, iyi bir Hristiyan kötü bir Müslümandan evladır". Çünkü onun bir değerler sistemi vardır. Onlara saygı duyar, insanlar arasında ekonomik-sosyal sınıf ayrımı yapmaz." açıklaması da Erdoğan'ın küresel liderliğini destekleyen ifadelerden biridir.

Diğer küresel liderlik niteliklerinin başında, emperyalizm ve batılılaşmaya karşı ekonomik ve sosyal olarak bağımsız ulusal bir siyasi duruş sergilemesi ise hem etkili liderlik taksonomisi (Yukl, 2012) ile hem de dönüşümcü liderlik (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2005) özellikleriyle kesişmektedir. Küresel liderlikte siyasi dengeleri eleştiren proaktif tutumunun da etkili olduğu sıkça ifade edilmektedir: "Dünya beşten büyüktür!" "One minute!" gibi ifadelerin kısaca buna örnek olduğu belirtilebilir. Katar, Suriye gibi Müslüman ülkeler ile Azerbaycan, Kırgızistan ve Kazagistan gibi Türki Cumhuriyetlere destek sağlayarak birleştirici yaklaşımlar sergilemesi, Türkiye dışındaki halkların da kendisine yakınlık duyması, dünya liderleri içinde saygınlık kazanmış olması Erdoğan'ın küresel lider özelliklerini teşkil etmektedir. Bu noktada Haydar Aliyev'in ve Aliya İzzetbegoviç'in her ikisinin de ölmeden önce ülkelerini Erdoğan'a emanet etmeleri bu saygınlığın reel yansımasıdır.

Bunların yanı sıra Erdoğan'ın Kasımpaşa ruhu taşıdığından bahsedilmektedir; "Çok yumuşak bir kalbi vardır. Kasımpaşa'da hiçbir arkadaşımız dışlanmaz. Kasımpaşa ruhunu taşıyor." ifadesiyle de Kasımpaşa ruhu olarak anlatılan aslında hiçbir kesimin dışlanmadığı ve çok kültürlü ve paylaşımcı bir toplumsal çerçeve tarif edilmektedir. Nitekim bir görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir: "Yetişme tarzı ile çok kozmopolit olan farklı kültürlerin 150-200 sene önce Kasımpaşa gibi bir semtte buluşması, Kürt'ü, Türk'ü, Alevisi, Sünnisi -derler ya Kasımpaşa kültürü- Kasımpaşa kültürü demek, çok kültürlülük demektir. Okumak demektir. Bütün kültürleri tanımak, bilmek demektir. Bütün kültürlerin birleşimi ile yeni bir vizyon oluşur…"

Büyük lider olmanın temel özelliklerini 18 yıl süren araştırmalar sonucunda açıklanan çalışmada yedi temel özelliğe ulaşılmıştır. Buna göre bu özelliklerin birincisi egemenlik yani süreçleri/durumları vb. tahakküm altına alabilmektir (Ludwig, 2004). Bu araştırmada da görüşmeciler Erdoğan'ın vizyonunu istikrarlı bir şekilde uyguladığı yönünde getirdiği açıklamalarla bu özelliği desteklemektedir. Görüşmecilerden birinin "Erdoğan çok istikrarlı bir şekilde Türkiye'yi alıp bir yerden başka bir yere getirdiği için hem bölgede hem de dünyada belli bir saygınlık elde etti. Başarılı bir lider. Sevmeseler de başarısını takdir ediyorlar." ve "İsrail'e karşı duruşu, BM kürsüsünde dünya beşten büyüktür" açıklamaları buna örnek verilebilir.

Ludwig'in büyük lider özelliklerinin ikincisi ise karşıtlık; örneğin, anne-babaya isyan, okul yetkililerine veya otoriteye karşı isyan, örgütlenme gibi nitelikler taşımaktır. Bu

nitelik ile Erdoğan'ın küresel lider özelliklerinden biri olarak da ifade edilebilen batılı devletler karşısında bağımsız duruş sergilemeye yönelik gayretleri arasındaki örtüşme söz konusudur.

Ludwig'in saptadığı üçüncü özellik ise; kişisel varlık yani karizma ve zirvedeki yalnızlık olarak da ifade edilebilecek olan kişisel özelliktir. Bu araştırmada yer alan görüşmeciler de Erdoğan'ın karizmasını çok yönlü olarak açıklamaktadırlar.

Değişim Katalizörü olmak (otokratiklik) büyük lider olmanın dördüncü özelliği olarak açıklanmıştır. Çalışmamızın bulgularına göre insan odaklı, teknolojik, bilimsel ve siyasal alanlarda "diğer liderlere göre kalıpların ve sınırların ötesine geçen" yerel ve küresel olarak atılan birçok değişim adımları atılmış olduğunu göstermektedir. Bunların arasında "Dünya Bankası'ndan ve Avrupa Birliği'nden borç almamış, eski borçlarını kapatmış bir ülke haline geldik. Sanayi yatırımları var, bilimsel çalışmaların desteklenmesi" ve "dünyadaki mazlum halkların yanında yer almaktadır" açıklamaları örnek verilebilir.

Beşinci özellik ise azamet (dignitas) yani gurur, kendine güven, duruş, dürüstlük, söz, zekâ, eylemler, yetenek, bilgi, konum niteliklerinin yanı sıra otorite (auctoritas) veya mevcudiyet duygusu ile ilgilidir. Başkalarının dikkatini çekebilecek ve onların itaat etmesini sağlayabilecek tüm doğal veya kazanılmış kişisel nitelikleri içermektedir. Araştırmanın sonuçları bu kişisel özelliklerin Erdoğan'da bulunduğu yönündedir ve daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarını da desteklemektedir. Bu araştırmadaki görüşmecilerden birinin "İnsanların onda kendi geleceklerinin daha iyi olacağına ilişkin bir tahayyül geliştirmiş olmalarıdır. Erdoğan'ın o bakımdan ikna gücü son derece yüksek. Eğitimli ve eğitimsizler arasında arasında bunu görmek mümkün." açıklamasını bu özelliğine örnek vermek mümkündür.

Ludwig'in altıncı büyük lider özelliği olarak cesaret ve yedincisi de tedbirli huzursuzluk olarak belirtilmiştir. Bu özelliklerin de araştırma bulguları arasında yer aldığı görülmektedir. Yerel ve küresel düzeylerdeki gelişmeler karşısında cesaretli ve öngörülü yaklaşımlar sergilediği de açığa çıkan nitelikleri arasındadır.

Bu bağlamda kişisel, değer odaklı, dönüşümcü ve küresel lider özelliklerinin kesişim noktasını da oluşturan Erdoğan'ın cesaret ve kararlılıkla meydan okuma özelliğinin olduğu görülmektedir. Görüşmecilerin içinden "Türkiye'de demokrasiyi tercih etti, değişimi tercih etti, statükonun yıkılmasını tercih etti. Statüko, küresel güçlerin işine geliyor, İsrail'in işine yarıyor, Amerika'nın işine yarıyor, Körfez'dekilerin işine yarıyor. Ayrıca darbeye demokratik dünyanın sessiz kalışı… İsterse önleyebilirler miydi? Önleyebilirlerdi. Şimdi Erdoğan'ın böyle bir tarafı da var. Yani o nedenle meydan okuyan bir adam." Davos'ta ''bir dakika!" demesi Erdoğan'ı hedef haline getirdi. "Dünya beşten büyüktür!" demesi Erdoğan'ı hedef haline getirdi. Daha iyi bir dünya mümkündür diyor, daha adil bir dünya mümkündür diyor. Dikkat edin ve bunu Türkiye'de yapabilen başka hiçbir lider olmamıştır. Atatürk kurtuluş Savaşı'nı verdi, tamam, ama ondan sonra gelen hiçbir liderin, ne bölgesel, ne de küresel olarak hiçbir iddiası olmamıştır." açıklamaları örnek verilebilir. Atatürk'ün liderlik özelliklerini açıklayan ve meydan okumanın aslında

dönüşümcü liderlerin gönüllülük temelinde bir özelliği olduğu, alternatif tutumlar ve algılar geliştirdikleri (Erçetin, 2007; Erçetin & Hamedoğlu, 2015) ifade edilen bu araştırma ile Erdoğan'ın meydan okuyucu niteliği ile dönüşümcü lider özelliğinin birleştiği desteklenmektedir.

Ayrıca, görüşmecilerin birçoğu Erdoğan'ın lider özelliklerini doğuştan getirdiği ve ilkokul sıralarında hep sınıf başkanı oluşunun, daha sonra gençlik yıllarından beri de siyasi arenada yer alışı ve öncülük edişinin, hitabet, diksiyon ve sesinin etkileyici olmasının ve siyasi süreçler içinde liderlik özelliklerini pekiştirdiğini vurgulamaktadırlar. Henüz siyasi arenada çok tanınmamışken bile hitabeti, ses tonu ve diksiyonu ile meydanlarda kalabalıkları topladığından bahsedilmektedir: "Ben de içimden öyle dua ettim; bu meydan öyle büyük ki aman boş kalmasın diye içimden geçirdim. Böyle bir haleti ruhiye içinde … o gür sesiyle… mıknatısın demir zerrelerini çekmesi gibi etraftaki o insanlar meydanı doldurmaya başladılar. O zamanın meşhur Hüsamettin Cindoruk'un bile toplayamadığı Biga meydanını dolup taşacak şekilde, hatta camiye kadar dayanan bir kalabalığı orada topladık."

Erdoğan'ın kritik önem taşıyan özelliklerinden biri de kendi siyasi bakış açısının temelinde hâkim olan din olgusunun siyasi kültürümüzde her zaman yerini almasından dolayı geleneksel ve karizmatik otoritesinin realitede yansımasını bulmuş olmasıdır. Tarih boyunca böyle bir siyasi kültür içinde de liderler önemli bir konumda olmuşlardır. Hatta eski Türk geleneklerinde kutsallaştırılmışlardır. Mülakatçılardan birinin yaptığı açıklamalardan birinde: "Çünkü bu değerler içerisinde de yürüyor Erdoğan, bu bahsettiğimiz de, İslami değerler bunlar, muhafazakâr değerler, doğruluk, dürüstlük, ahlak, etik, namus. Buna benzer değerlerden bahsediyoruz. Aslında Erdoğan'ın arkasında da bu değerler var. Mesela faize karşı olmasının nedeni bu, bunu da sık sık söylüyor. Sigaraya karşı, içkiye karşı. Sağlık nedenlerinden dolayı değil karşı olması. İnsanların bir kısmına sağlıktan dolayı Yeşilay diyordur, ama Erdoğan'ın hayatını biçimlendiren değerler İslami bir zemine sahip." sözleri Erdoğan'ın geleneksel otoriteyle nasıl özdeşleştiğini açıklamaktadır. Ayrıca Türkiye gibi dikey toplulukçu kültürlerde hiyerarşi ve güç mesafesinin baskın olması halk ile yönetici arasında yüksek derecede bir ayrım oluşmasını sağlamaktadır (Triandis & Gelfand, 1998; Hofstede, 2001). Böylece yasal otorite ile de uyum içinde olan siyasi kültür özelliği (Yolcu, 2019) de Erdoğan'ın geleneksel liderlik otoritesine olumlu katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre Erdoğan'ın kendisini genel olarak diğer liderlerden ayırıcı birtakım özellikleri olduğu da açığa çıkmıştır. Birçok görüşmecinin paralel görüşleri doğrultusunda anlatılan bu özelliklerin başında lider özelliklerine doğuştan sahip olması ve zamanla pekiştirmesi gelmektedir. Ayrıca hitabet, çalışkanlık, cesaret vb. kişisel özelliklerinin liderlik özellikleri ile uyum içinde olması, risk alan, meydan okuyan bir lider olması, strateji belirleme ve teşkilatçı özelliklerinin güçlü olması, hizmetkâr liderlik özelliği sergilemesi de kendisini lider olarak farklı kılan özellikleri arasındadır. Bu doğrultuda görüşmecilerin açıklamalarından örnekler vermek mümkündür: "Dünya beşten büyüktür, diyerek. Yani dünyadaki adaletsizliklerin ortadan kaldırılması ve

dünyada yaşayan herkesi insan olarak görmesi ve dünyada yapılan sözleşmelerin hangi inançlarda olursa olsun bunların son bulması noktasındaki mücadelesi diğer liderlerden kesinlikle ciddi anlamlarda kendisini farklı kılmaktadır." "Bu konuda Türkiye'nin görüyorsunuz yani TURKOVAK olsun, bunu paylaşmaktan bahsediyor, daha şimdiden birçok ülkeye vermye başladı. Demek istediğim yani küresel liderlik iddiasında olan ülkelerin aslında küresel lider gibi davranmadığını, öncelikle uluslarına öncelik verdiklerini, adeta ulusalcı bir politika izlediklerini söylemek mümkün. Türkiye kendi kapasitesi ölçüsünde bu konuda da fark yaratmaya çalışıyor."

3.2.3.1. Teorik ve Pratik Katkı

Bu nitel araştırma çerçevesinde ortaya çıkan özellikler bir takım teorik ve pratik katkılar sunmaktadır. Teorik katkıların başında, çalışmanın bulguları değer odaklı, küresel ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin kesişim noktalarını açıklayıcı unsurlar taşımaktadır. Ludwig'in (2004) araştırmasında, büyük lider kriterleri göz önüne alınarak incelenmiş olması, daha önceki araştırmalara da ışık tutmaktadır. Erdoğan'ı siyasal lider özellikleri bakımından inceleyen çalışmaların (Öksüz, 2018; Göksu, 2019) sonuçları ile bu çalışmada tespit edilen dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili olarak sonuçların benzerlik taşıması araştırmanın güvenilebilirliğini, aktarılabilirliğini ve inanırlığını pekiştirmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları etkili liderlik taksonomisine (Yukl, 2012) liderlik becerileri ve değerleri bakımından da güncel bir örnek teşkil etmektedir. Bunların yanı sıra, değer-odaklı liderlik temel alınarak incelenen küresel liderlik özelliklerine göre sert dönüşüm zamanlarında savrulmadan güçlü manevra yapabilen bir liderlik olgusunun (Hassanzadeh vd., 2015; Story, 2011) bu çalışmada Erdoğan tarafından sergilendiğinin ortaya konması teorik bir katkıdır. Ayrıca küresel liderin sahip olması gereken dünya barışına hizmet eden çalışmalar yapmak, kültürel farklılıklara, çeşitliliklere saygı göstererek yönetebilen özelliklere sahip olmak (Erçetin & Hamedoğlu, 2013) gibi özeliklerin de bu çalışmada Erdoğan nezdinde açığa çıkarılması literatürü açımlayan bir bilgi niteliği taşımaktadır. Türkiye'nin uzun süre liderliğini sürdüren Erdoğan'ın küresel liderlik özelliklerinin keşfedilmesi ve tartışılması günümüz liderlerine pratik katkılar da sunmaktadır. Küresel liderlik bağlamında dünyadaki siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmelere karşı yerel ve küresel bağlamları birleştirici yaklaşımlar oluşturmada örnek teşkil eden davranış ve tutumların incelenmesi mümkün olabilir.

3.2.3.2. Kısıtlar ve Gelecek Araştırma Önerileri

Araştırmanın kısıtları arasında veri toplama sırasında ve çözümlemede kullanılan yöntemler nedeniyle elde edilen bulguların niteliğini etkilemiş olması düşünülebilir. Ayrıca keşfedilmış olan sonuçların konu itibariyle önceden belirlenmiş olması da sonuçlara sınırlılık getirmiş olabilir. Bunların dışında, mülakatların geniş kapsamlı bilgiye ulaşmak amacıyla Erdoğan'ın yakın çevresinde bulunan ve siyasi süreçlerde yanında yer alan kişilerle gerçekleştirilmesi nedeniyle paylaşılan bilgilerin kısmen sosyal beğenirlik etkisi taşıması mümkün olabilir.

Araştırma kapsamında anket yöntemi tercih edilmemiştir, çünkü açık uçlu sorularla mülakat yapılan kişilerin Recep Tayyip Erdoğan ile ilgili görüşleri doğrudan alınarak sayısal verilerle değerlendirilmiştir. Ayrıca Türkiye'de ve dünyada yaşanan Covid-19 Pandemisi sebebiyle mülakatçılar Zoom Programı aracılığıyla görüşmeyi tercih etmiştir. Mülakatçılardan bazıları ise EK-1'de yer alan Yarı Yapılandırılış mülakat sorularından yedincisine bazı liderleri yakından tanımadıkları için cevap vermekten imtina etmişlerdir.

Gelecek araştırmalarda daha geniş kesimlerden anket yöntemi ile elde edilen verilere dayalı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca liderlik çalışmalarına teorik ve pratik katkı açısından Erdoğan'ın Türkiye ve dünyadaki diğer liderlerle lider özellikleri ve liderlik kuramları çerçevesinde uzman görüşlerine başvurularak karşılaştırmalı değerlendirmeyi içeren çalışmalar önerilebilir, konu ile ilgili dünyada ön plana çıkmış diğer liderlik modelleri çerçevesinde farklı araştırmalar yapılabilir.

3.2.4. Sonuç ve Değerlendirme

Liderlik teorileri incelemeleri, gelecekteki liderlik uygulamaları için bazı önemli yeni yönleri ortaya koymaktadır. Bu çerçevede yeni liderin, etkili bir şekilde performans gösterebilmesi için birçok yeni nitelikten yararlanması gerekmektedir. Yeni lider; vizyon sahibi, risk alma konusunda istekli ve değişime son derece uyumlu, hızlı düşünen ve karar alan, aldığı kararları en uygun biçimde hayata geçirebilen yeteneğe sahip olmalıdır. Örgütün değerlerini, hedeflerini ve kültürünü içselleştirmeli ve onu etkileyen çevresel faktörlerin yeterince farkında olmalıdır.

Liderliğin bu alandaki önemli unsurlardan biri de iktidar konusunda yeni bir bakış açısına sahip olmasıdır. Bu açıdan incelendiğinde liderler; değişim ve dönüşüm politikaları çerçevesinde başkalarını güçlendirerek onları harekete geçirmeye teşvik eden, takipçilerini liderlere dönüştüren kişilerdir.

Bu amaçlar doğrultusunda liderlik kuramlarını ve liderlik özelliklerini kapsayan bir matris hazırlanmıştır. Hazırlanan matriste hangi kuramda hangi liderlik özelliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu tablo temel alınarak hem literatür ışığında hem de uzman görüşleri doğrultusunda liderlik kuramları detaylı olarak açıklanmış ve bir tablo halinde özetlenmiştir.

Çok sayıda bileşene sahip olan liderlik olgusunun tartışılması kuramsal özelliklerin yanı sıra bağlamsal olarak değerlendirildiğinde daha kritik niteliklerin ortaya konması sağlanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları çerçevesinde Recep Tayyip Erdoğan'ın küresel liderliğinin temel özellikleri olarak en başta emperyalizm ve batıcılığa karşı bağımsız siyaset geliştirmesi açığa çıkarılmıştır.

Bu çalışma, Erdoğan'ın dönüşümcü ve hizmetkâr lider özellikleri taşıdığını ortaya çıkararak daha önceki araştırmaların sonuçlarına katkıda bulunmaktadır. Sahip olduğu geleneksel değerler, değer odaklı liderlik yaklaşımını etkilerken aynı zamanda küresel lider özelliklerini ön plana çıkarmıştır. Doğuştan gelen liderlik özelliklerinin gençlik yıllarından itibaren siyasi çalışmalarla pekişmesiyle değer odaklı liderlik özellikleri ile de

uyum içinde olan kişilik özelliklerine sahip olması, Erdoğan'ın fark yaratan liderlik özellikleri olarak keşfedilmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye'nin çeyrek asırlık dönemine damga vuran ve bu süreçte birçok konuda değişim ve dönüşüm gerçekleşmesini sağlayan Recep Tayyip Erdoğan'ın, elde ettiği başarıların liderlik yaklaşımlarına göre kategorize edilmesidir. Yerel yönetim liderliğinden başlarak ulusal, bölgesel ve küresel liderliğe geçiş yapan Erdoğan, Türkiye ve dünya siyasi tarihinin en önemli aktörlerinden biri olmuştur. Bölgesel ve uluslararası krizlerin yaşandığı bu dönemde barış yanlısı politikalar izleyerek arabuluculuk rolü üstlenmiştir. Jeopolitik eksende ticari, güvenlik, enerji ve ekonomi konularında krizin çözümlenmesinde barış odaklı ilkeler savunarak sahada aktif bir Türkiye inşa edilmesini sağlamıştır.

Özellikle yakın tarihte başlamış olan Rusya-Ukrayna Savaş'ında Erdoğan, Karadeniz'deki yeni güvenlik mimarisini doğrudan etkileyen bir lider olmuştur. Bu süreçte Türkiye'nin Ukrayna savaşının sonuçlarından en fazla etkilenecek ülkelerden biri olması sebebiyle Karadeniz'de güvenliğin sağlanması noktasında Türkiye'yi bu süreçte ana aktör pozisyonuna taşımıştır. Erdoğan, çeşitli savaş senaryolarının gündeme geldiği bu sürecin uluslararası bir krize dönüşmemesi amacıyla bölgede ciddi bir denge unsuru oluşturmuştur. Erdoğan'ın Ukrayna Cumhurbaşkanı Volodimir Oleksandroviç Zelenski ve Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin ile görüşerek krizi sonlandırmaya çalışması, küresel liderlik boyutunun gücünü ortaya koymaktadır.

Bu savaşın başlamasıyla birlikte ortaya çıkan tahıl krizi, tüm dünyayı etkileyen küresel bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Rusya ve Ukrayna arasında siyasi bir denge inşa eden Erdoğan, her iki ülke ile ilişki kurarak tarafların güvenini kazanmayı başarmıştır. Erdoğan'ın Rusya ve Ukrayna devlet başkanları ile diplomasi masasında kurduğu ilişki, anlaşmaya giden süreçteki kolaylaştırıcı rolü, BM Genel Sekreteri Antonio Guterres'in *"Anlaşma Erdoğan'ın ısrarlı çabalarıyla oldu"* ifadeleriyle dünya gündemine oturmuştur.

21.Yüzyılın en önemli sorunlarında biri olan Suriye krizi ve beraberinde getirdiği göç sorunu, başta Türkiye olmak üzere tüm Avrupa'yı etkilemiştir. 2011 yılı itibariyle başlayan mülteci krizinin çözüm süreçlerinde Erdoğan'ın ortaya koyduğu değer odaklı liderlik politikası, Türkiye'nin bölgesel güç olmasında en önemli etken olmuştur. Suriye ve Irak savaşları sonrasında bölgede oluşan istikrarsızlık ve artan terör olayları karşısında Erdoğan uluslararası toplumun terör tehdidi karşısında farkındalığının arttırılması hususunda ciddi çabalar göstermiştir. Uluslararası barış ve güvenliğin sağlanması amacıyla Birleşmiş Milletler ve NATO iş birliğinde kollektif bir güç oluşturulmasını savunarak bu konuda uluslararası dayanışmanın şart olduğu vugusunu yapmaktadır.

2019'dan itibaren uygulanan Mavi Vatan stratejisi ile Erdoğan, Türkiye'nin bölgesel çıkarlarını korumak amacıyla Doğu Akdeniz'de aktif politikalar izlemektedir. Türkiye'nin bölgesel ve küresel güç haline gelmesindeki en önemli adımlardan biri olan Mavi Vatan Projesi, aynı zamanda Akdeniz'deki enerji kaynakları üzerinden güç

mücadelesi Erdoğan'ın dünyada ön plana çıkmasını sağlamıştır. Başlangıçta Türkiye'yi; Yunanistan, Fransa, İtalya, Mısır, Birleşik Arap Emirlikleri ve Libya gibi ülkelerle karşı karşıya getiren sorunların çözümü, Erdoğan'ın güçlü liderliği sayesinde her bir ülke ile farklı bir strateji oluşturularak sağlanmıştır. Türkiye'nin güçlü bir şekilde masaya oturması ve bölgedeki haklarına sahip çıkma kararlılığı ülkenin kara, deniz ve hava harp sanayinde ulaştığı başarı, bu süreçte önemli bir destek oluşturmuştur.

Türkiye Cumhuriyeti'nin Başbakanı ve Cumhurbaşkanı olarak Recep Tayyip Erdoğan'ın katılım sağladığı tüm ikili ve uluslararası toplantılarda, diğer dünya liderlerinin kendisiyle temas kurma taleplerinde bulunmaları ve toplantı esnasında kendisine karşı olan tutum ve davranışları Erdoğan'ın küresel bir lider olduğu yönündeki hipotezimizi desteklemektedir.

Gerçekleştirmiş olduğum bu araştırma sonucunda; Recep Tayyip Erdoğan'ın hizmetkar, vizyoner, stratejik, karizmatik ve dönüşümcü liderlik özelliklerine haiz olduğu ve tüm bunların neticesinde uluslararası arenadaki başarısıyla küresel bir lider olduğu ortaya çıkmıştır.

EKLER

EK-1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları

1. Recep Tayyip Erdoğan'ın çocukluğu (ilkokul-ortaokul çağı), gençliği (lise-üniversite yılları, spor, sosyal faaliyetler vb.), iş yaşamı, siyasi hayatı (il, ilçe, gençlik kolları, il yönetimi, MKYK. vb.) belediye başkanlığı, parti genel başkanlığı başbakanlık, Cumhurbaşkanlığı sürecindeki liderlik yaklaşımları ile ilgili bilgi ve tecrübelerinizi paylaşır mısınız?
2. Recep Tayyip Erdoğan'ın insanlara karşı genel tutum ve davranışlarında sergilediği liderliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? / Herkese eşit davranması, hiç kimseyi küçümsememesi ve başkalarının hatalarını kabul etmesi vb. konularda bilgi, tecrübe ve düşünceleriniz nedir?
3. Recep Tayyip Erdoğan'ın dezavantajlı gruplara (çocuk, kadın, yaşlı, engelli ve azınlıklar gibi) karşı saygılı davranması, yardımseverliği ve ihtiyaç sahiplerini desteklemesi konulardaki liderlik yaklaşımını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu konudaki tecrübe ve bilgilerinizi bizimle paylaşır mısınız?
4. Recep Tayyip Erdoğan'ın yakın çevresi ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde sergilediği liderlik tarzını nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Recep Tayyip Erdoğan'ın toplumda yüksek etik standartların geliştirilmesi, toplumun fertleri arasında dürüstlük, tevazu, birlik ve bütünlüğün sağlanması hususlarında liderlik yaklaşımı ile ilgili düşüncelerinizi paylaşır mısınız?
6. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ı Türkiye'deki ve dünyadaki diğer liderlerden farklı kılan veya benzeşen özellikleri nelerdir?
7. Recep Tayyip Erdoğan'ı küresel liderlik temelinde nasıl değerlendiriyorsunuz?

EK-2. Liderlik Özellikleri ve Liderlik Kuramları Matrisi

	L İ D E R Ö Z E L L İ K L E R İ													
		A: Eğitim, Koçluk, Yapı Geliştiren Liderlik				**A & B**					**B: İlham Verici Liderlik**			
L İ D E R L İ K K U R A M L A R I	*	**Bağlam**	**Güçlendiren/ Yetkilendiren**	**Koçluk/ Öncülük**	**Değişim ajanı/ Katalizörü**	**İletişim**	**Sorumluluk**	**Model olma**	**Vizyoner olma**	**Motive etme**	**İlham verici vizyon**	**Etkileme**	**Yüksek etik değerler**	**Duygusal dayanıklılık**
	Karizmatik Liderlik													
	Davranışsal Liderlik													
	Etkileşimci Liderlik													
	Dönüşümcü Liderlik													
	Koşul-Bağımlı Liderlik													
	Stratejik Liderlik													
	Vizyoner Liderlik													
	Hizmetkâr Liderlik													

KAYNAKÇA

Agotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *John Wiley & Sons*., 28(4): 555-568.

Ahuja, G. & Lampert, C. M., Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions, *Strategic Management Journal*, Vol:22, pp. 521-543.

Akdur, R. (2014). İktidar, Güç ve Otorite. Erişim Tarihi. 30 Ekim 2021, *http://www.ilk-kursun.com/haber/170422/prof-dr-recep-akdur-iktidar-guc-ve-otorite/*

Akiş, Y.T. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik. Ceo's Leadership Insights, *Amrop Hever Turkey*. (21):12-15.

Alimo-Metcalfe, B. (2013). A Critical Review of Leadership Theory. *John Wiley & Sons.*

Allen, L. (1974). Beyond Theory Y. *Harvard Business Review, New York*

Alvesson, M. (2019). Leadership: Convergence and divergence in Leadership relations. *Journal of Management Inquiry*, 28(3): 319-334.

Anderson, K.P. (2005). A Correlatıonal Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction In A Religious Educational Organization. *Dissertation of University of Phoenix,*1-134.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., ve Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership Theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1): 245-260.

Anthony, F. V. & Hermans, C.A. M. (2020). Spiritual Determinants and Situational Contingencies of Transformational Leadership. *Acta Theologica,* 40:60-85, 2020.

Arıkan, E., Kılıç, G. & Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1/2017, Sayı:4, s:1-19.

Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, 31(9): 638–654.

Arklan, Ü. (2004). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan

Örneğinde Teorik ve Uygulamalı bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. (Yayınlanmamış).* Erişim Tarihi: 11.01.2022

Arklan, Ü. (2006). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı bir Çalışma. *Tez Özeti. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1): 45-66

Ataş, M. (2016). Entelektüel lider bağlamında Aliya İzzetbegoviç üzerine nitel bir inceleme. *Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi SBE*. Erişim Tarihi: 06.11.2021

Bahrami H, & Evans S. (2011). Super-Flexibility for Real-Time Adaptation: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*. 53(3):21-39. doi:10.1525/cmr.2011.53.3.21

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & Bebb, M. (1987) Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1): 73–87.

Avolio, B. J. & Locke, E. E. (2002). Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2):169-191.

Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W.(2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3): 300-326.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1998). Managing Across Borders: The Transnational Solution. 10.2307/258620.

Bass, B. M.(1996). A New Paradigm of Leadership. *US, Army Research Institude, Free Press,New York,*1996

Bass, B. M.(1997). The Ethics of Transformational Leadership. *Academy of Leadership Press, New York,*1997

Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. *Harper.*

Bass, B. M.,& Avolio, B. J. (1995). Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.*

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2005). Transformational Leadership. *Psychology Press, 2nd Edn, New York.*

Beckman, C. M. & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization*

Science,19 (1): 3.

Besli, H. & Özbay, Ö. (2017). Bir Liderin Doğuşu R. Tayyip Erdoğan. *Meydan Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.*

Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1993). Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review, 68(6).

Bird, A. & Osland, J.S. (2004). Global competencies: An introduction. *In Lane, H.W. Maznevski, M., Mendenhall, M.E., & McNett, J. (eds). The handbook of global management: A guide to managing complexity. Oxford: Blackwell Publishing*: 65-77.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. *Houston, TX: Gulf Publishing Company*.

Blanchard, K., Blanchard, S. ve Zigarmi, D. (1995). Servant Leadership. *Executive Excellence*, 12(10): 12-14.

Boal, K. B. (2004). Strategic leadership. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.). Encyclopedia of leadership (pp. 1497–1504). *Thousand Oaks, CA: Sage.*

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., ve Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 156–171.

Boje, D. M. & Rhodes, C. (2005). The Virtual Leader Construct: The Mass Mediatization and Simulation of Transformational Leadership. *Leadership*, 1(4): 407–428.

Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. Administrative Science Quarterly, 238-263.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.

Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature, Online Journal.

Buchanan, P.J. (1990). America First - and Second, and Third, *National Interest* 19 (Bahar 1990): 77-82

Buchen, I.H. (1998). Servant Leadership: A Model For Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1): 125-134.

Burns, J. M. (1978). Leadership. *New York: Harper and Row.*

Caldwell, C. & Hayes, L. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens.

Journal of Management Development, 26(3): 261–278.

Can, H., Akgün, A. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, *Siyasal Kitabevi, Ankara, Eylül, 1995.*

Cao, Q., Simsek, Z. & Jansen, J. J. (2015) CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects, *Journal of Management*, 41(7): 1957–1981.

Cerff, K. & Winston, B.E. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model.

Ciampa, D. (2016). When charismatic Leadership goes too far. *Harvard Business Review*, 94(11).

Chaudhry, A. Q. & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissezfaire Leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).

Cleavenger, D. J. & Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational Leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3): 351-360.

Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping With Hazards On The Road To Source-Based Theory. *Academy of Management Review*, 1997 Vol:22 No:2.

Cohen, S. (2010). Effective Global Leadership Requires a Global Mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42(1): 3-10, 2010.

Conger, J. A. (1989). The Charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. Charismatic Leadership Scale, 23 *San Francisco: Jossey-Bass Publishers.*

Conger, J.A. ve Canungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Cilt:12,s:637-647

Conger, J., Kanungo, R., Menon, S. & Mathur, P. (2009). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne desSciences de l'Administration*. 14: 290-301.

Cook, A. & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7): 1080–1089.

Covey, S. R. (2006). Servant-Leadership and Community Leadership in The 21st Century. *The International Journal of Servant-Leadership,* 2(1): 103-109.

Creswell, J. W. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *New York: Sage.*

Crowell, D. M., & Boynton, B. (2020). Complexity leadership: Nursing's Role in HealthCare Delivery. *FA Davis, Philadelphia*.

Çetin, M. (2001). Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderin Başarıya Etkisi ve Kurumsallaşma. *http://www.sistem.ie.metu.edu.tr/stklarda_liderlik.htm, 09.10.2001*

Daft, R.L., Richard M. & Steers, R.M. (1986). Organizations: A Micro/Macro Approach. *The Dryden Press, Orlando*.

Dansereau, F. & Graen, G. & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance.* 13, 46-78.

Day, D. V. & Antonakis, J. (2013). The Future of Leadership. *John Wiley & Sons.*

De Cenzo, D. (1996.) Human Resource Management. *Wiles & Sons, London*,1996

Dennis, S.R. & Bocarnea, M. C. (2006). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (7/8): 600–615.

Denzin, N. K. (1989). The research act: a theoretical introduction to sociological methods. *(3. Baskı) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*

Dess, G.G. & Miller, A. (1998). Strategic Menagement. *Mcgraw-Hill College; 2nd Edition, January, 1996*

Dinçer, M.K. & Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi,* (28): 61-72.

Durham, C.C., Knight, D. & Locke, E.A. (1997). Effect of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes,* 72(2):203-231.

Eden, D. (1984). Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9: 64-73.

Elenkov, D. S., Judge, W. & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic*

Management Journal, 26(7): 665-682.

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Social Review*, 27(1): 31-41.

Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational / transactional Leadership perceptions and organisational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4): 569-589.

Erçetin, Ş.Ş. & Hamedoğlu, M.A. (2013). Küreselleşme Sürecinde Ulusal Liderlerin Rolleri ve Uluslararası İzdüşümleri. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.*

Erçetin, Ş. Ş. (2007). Lider Sarmalında Vizyon. *Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara*

Erdemli, E.O. (2010). Hizmetkâr Lider. *http://www.derki.com/politik/item/765-hizmetkar-lider.*

Eren, E. (1993).Yönetim Psikolojisi. *Beta Yayınları Yenilenmiş 4.Basım, İstanbul,* 1993

Ertürk, A. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Hizmetkâr liderlik, Ruhsal liderlik ve Kuantum liderlik. *Eğitim yönetiminde liderlik: teori, araştırma ve uygulama kitabı içinde,* 3.Bölüm, s:143-180

Etzioni, A. (1961). Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and their Correlates. *New York: Free Press*.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5(3): 277–298.

Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies, 6(1–2), 49–72.*

Fazla, H. (2000). XXI. Yüzyılın İlk Çeyreğinde Türk Silahlı Kuvvetleri. *Silahlı Kuvvetler Dergisi sayı 92, Ankara, Ocak 2000, s.92*

Fındıkçı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik, *Alfa Yayınları.*

Fiedler, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. *New York: McGraw-Hill. 3. Edn.*

Field, R. H. G. (1989). The Sell-Fulfilling Prophecy Leader: Achieving the Metharme Effect. *Journal of Management Studies, 26:151-75.*

Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996) Strategic Leadership, Top Executives and Their Effects Organizations. *West Publishing Company, St. Paul/Minneapolis, 1996*

French, J. & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *In Studies in Social Power,*

D. Cartwright, Ed., pp.150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine, set. 13, 1970*

Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (2009) The strategic development of high potential Leaders. *Strategy & Leadership*, 37(3): 17-22.

Genç, C. & Akyürek, S.S. (2020). Covid-19: Kaçınılmaz Değişim Alarmı! Ya İnsan Ya Da İnsan!. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı: 1, Haziran 2020, s:48-63*

Gentles, S. J. vd. (2015) Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. *The Qualitative Report*, 20(11): 1772- 1789.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods. 16(1):15-31.*

Godwin, J. L., Neck, C. P. & Houghton, J. D. (1999). The Impact of Thought Self-leadership on Individual Goal Performance: A Cognitive Perspective. *The Journal of Management Development,* 18(2): 153-169.

Goleman, D. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. *Boston, Mass. Harvard Business School Press, 2002*.

Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1): 82-91.

Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1987). Management Across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Rewiew*, Vol:43, pp:1-17.

Göksu, O. (2018). Siyasal Liderlik ve Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Kodları. *Literatür Academia. 1. Baskı.*

Göksu, O. (2019). Siyasal Liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3):1058-1080, 02.07.2019

Graffin, S. D., Boivie, S. & Carpenter, M. A. (2013) Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation. *Strategic Management Journal*, 34(4): 383–403.

Greene, C. N. (1975). The Reciprocal Nature of Influence between Leader and Subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60: 187-93.

Greenleaf, R.K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. *Paulist Press, www.greenleaf.org*

Guzman, P.M. (2007). Strategic leadership: qualitative study of contextual factors and transformational leadership behaviors of chief executıve officers. *Doctoral Dissertation. Phoenix University, Haziran 2007, Arizona, USA.*

Hambrick, D. C., Finkelstein, S. ve Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3): 472–491.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.

Hassanzadeh, M., Asmuni, A. & Wahiza, N. (2015). Developing Effective Global Leadership. *Journal of Educational and Social Research.* 5(3): 13-24.

Heifetz, R., Heifetz,, A. & Laurie, D. L.(1997) The work of Leadership, *Harward Business Review*, 1997,p.128.

Heim, P. & Chapman, E.N. (1990). Learning to lead: An action plan for success. *Los Altos, CA: Crisp Publications, Inc.*

Hersey, P & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23: 26-35.

Hofstede, G. (2001) Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. *International Journal of Cross-cultural Management,* 1(1):11-30.

Hollander, E. P. (1958). Emergent Leadership. *Washington University Press. 5. Baskı*

Hollander, E.P. (1979). Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships. *New York: Free Press.*

Holmberg, B. (1980). Paul and Power: The Structure of Authority in the Primitive Church as Reflected in the Pauline Epistles. *Philadelphia: Fortress Press*

Homans, G. C. (1959). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63: 597–606.

Hosmer, L.T. (1982) The importance of strategic leadership. *Journal of Business Strategy*, Vol:3, pp:47-57.

Howieson, W. B. (2019). What Is Leadership? An AcademicPerspective. *In Leadership. Journal of Organizational Change Management.*

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *JSTOR (Journal of Stor)*, 16(3): 321-339

House, R. J. (1977). A 1976 Charismatic Theory of Leadership. *In Hunt, J G and*

Larson, L L (eds.). Leadership: The Cutting Edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Hughes, R. L. & Beatty, K. C. (2005). Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success. *Business, Doi: 10.14507/ER.V0.603.*

Hsieh, J. Y. & Liou, K. T. (2018). Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency. *Review of Public Personnel Administration*. 2018, 38(1):83-109.

Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (1999) Achieving and Maintaining Startegic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadeship. *The Academy Of Management Exective,* Briarcliff Manor, Feb. Vol:13(2):43-57.

İzzetbegoviç, A.(2017). Özgürlüğe Kaçışım-Zindandan Notlar. *Çeviren: Hasan Tuncay Başoğlu, Klasik Yayınları, 1. Baskı, 2017, İstanbul.*

Jacobs, T.O. (1970). Leadership and Exchange in Formal Organizations. *Alexandria: Human Resources Research Organization*.

Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training,* 29(2/3): 199-216.

Jogulu, U.D. & Wood, G.J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Journal of Organizational Change Management,* 25(4): 236-250.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). TransformationalandTransactionalLeadership: a Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology,* 89(5):755-771.

Kafesoğlu, İ. (1995), Türk milli kültürü. *Boğaziçi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul*.

Kaplan, A. (1964). Power in Perspective. *Khan, Robert ve Elise Boulding (Der.) İçinde: Power and Conflict in Organizations, Tavistock Publications.*

Kaplan, B. & Maxwell, J. (2005). Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems. 10.1007/0-387-30329-4_2. *In book: Evaluating the Organizational Impact of Health Information Systems (p.30-55)*

Karaman, A. (1999). Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi. *Türkmen Kitabevi, İstanbul*

Kardam, A. (2007). Liderlik. *Optimist Yayınları, İstanbul*.

Karwan, D.H., Hariri, H., & Rıdvan, R. (2021). Vizyonary Leadership: What, Why and How. *European Union Digital Library*.

Kasımoğlu, M. (2020). Yeni Paradigmada Şirketlerin Yönetimi: Dijirati olmak ya da Olmamak! *İstanbul Ticaret Üniversitesi/İşletme Bölümü.* https://orcid.org/0000000020740705991

Kasimoglu, M. & Ammari, D. (2020) Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development* · March 2020, DOI: 10.1108/JMD-05-2019-0153

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. *New York: Wiley*.

Kerr, S. & Jermier, J M (1978). "Substitutes for Leadership. Their Meaning and Measurement. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 18: 329-45.

Kılavuz, D. P. (2002). Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*, s. 5.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2003). Tipping Point Leadership. *Harvard Business Review*, 81(4): 109-128.

King, A. S. (1990). Evolution of LeadershipTheory. *Vikalpa*, 15(2): 43–56.

Kegan, R. &Lahey, L. L. (2001). The Real Reason People Won't Change. *Harvard Business Review.*

Koçel, Tamer (2007). İşletme Yöneticiliği. *Arıkan Yayınevi,11. Baskı, İstanbul*.

Kotter J.P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*. 1982, 60(6):156-167.

Kotter, J. (1997). "Kültürler ve Koalisyonlar", Geleceği Yeniden Düşünmek. *(Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul*: 147-158

Kotter, J. P. (2004). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11): 1-13.

Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 1-10.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2012). The Heart of Change: Real-life Stories of How People Change Their Organizations. *Harvard Business Press*.

Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company`s U.S. and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 135-154.

Krause, R., Priem, R., & Love, L. (2015) Who's in charge here? Co-CEOs, power gaps, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(13): 2099–2110.

Küçük, K. & Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama.*1(2):81-93.

Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (Sola) Instrument. *Yayınlanmış Doktora Tezi, Florida Atlantik Üniversitesi, Florida, USA.* Erişim Tarihi:11.11.2021.

Lai, L. (2017). Being a Strategic Leader Is AboutAsking the Right Questions. *Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr. org/2017/01/being-a-strategic-leaderis-about-asking-the-right-questions.*

Learned, E. P. & Sproat, A. T. (1972). Örgüt Kuramı ve Politikası. *Çeviren: Gencay Şaylan, Nadir Kitap, Ankara,* 1972.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Zenger, T. (2018) What makes a decision strategic? *Strategy Science*, 3(4), 558–573.

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) Naturalistic Inquiry. *Beverly Hills, CA: Sage.*

Ludwig, A. M. (2004). King of The Mountain: The Nature of the Political Leadership. University Press of Kentucky; 1. basım (31 Mayıs 2004).

Lusiani, M. & Langley, A. (2019). The social construction of Strategic coherence: Practices of enabling leadership. *Long Range Planning*, 52(5): 101840

Macky, K. & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. The International Journal of Human Resource Management, 18(4), 537-567.

Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 32,106-28.

Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2007), Chapter 16 Complexity and Strategic Leadership,

Hooijberg, R., (Jerry) Hunt, J.G., Antonakis, J., Boal, K.B. and Lane, N. (Ed.) Being There Even When You Are Not (Monographs in Leadership and Management, Vol. 4), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 273-287. https://doi.org/10.1016/S1479-3571(07)04015-1

McCleskey, J.A. (2014), Situational, transformational, and transactional leadership and Leadership development, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4):117.

McDonald, P.K. & Parent, J.M. (2011). Graceful Decline? The Surprising Success of Great Power Retrenchment. *International Security*, 35(4): 7-44,

Bahar 2011.

Melrose, K. (1998). Putting Servant-Leadership Into Practice. Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership, 279- 296.

Mendenhall, M.E. & Bird, A. (2013). In Search of Global Leadership. *Organizational Dynamics,* 42: 167-174.

Mertens, D. M. (2014). Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods. *New York: Sage Publications.*

Meuser, J. D.,Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1-53.

Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. *New York, N.Y: Harper & Row*.

Moss, J. A. & Barbuto Jr, J. E. (2010). Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2): 155-174.

Mozammel, S. & Haan, P. (2016), Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas Special Issue on Dubai Conference Held,* cilt: 50, sayı: 6.

Mumford, M., Medeiros, K., Steele, L. & Watts, L. (2015). Leadership, creativity and innovation: An overview. *Kitabın içinde: Leadership, Creativity and Innovation Sage Publication.*

Mushtaq, A., Naqvi, H. S., Anosh, M. & Iqbal, N. (2014). Leadership Powers and Career Contentment. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences.* 4. 10.6007/IJARAFMS/v4-i4/1359.

Myers, M. D. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21(2): 241-242.

Nadkarni, S. & Chen, J. (2014) Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction, *Academy of Management Journal*, 57(6): 1810–1833

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.

Nemanich, L.A. & Keller, R.T. (2007), Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18(1): 49-68.

Neuman, W. L (2012). Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar *I-II. Cilt (5. Basım).İstanbul: Yayın Odası.*

Ngaithe, L.N., K'Aol, G.O., Lewa, P. & Ndwiga, M. (2016). Effect of idealized influence and inspirational motivation on staff performance in state-owned enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Management,* 8(30): 6-13.

Nohria, N. & Beer, M. (2000). Cracking The Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133-141

Odumeru, J.A. & Feanyi, G.O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literatüre. *International Review of Management and Business Research,* 2(2):2306-9007.

Ouedi, L. (2014), The extent of transformational leadership application in Algerian universities and the obstacles it may face: the case on Annaba University, available at: http://www.univsetif2.dz/images/PDF/magister/MS39.pdf.

Oppenheimer, D. M. & Kelso, E. (2015) Information processing as a paradigm for decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66: 277–294.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3): 5-27.

Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. 1978. Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*. 3 (2): 305–314.

Öksüz, D. (2018). Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Yaklaşımı. Kırıkkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Doktora Tezi (Yayınlanmamış).* Erişim tarihi: 13.01.2022.

Öztürk, A. (1996). Ötüken Türk kitabeleri. *Ötüken Yayınları, 1. Baskı, İstanbul*.

Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). The Art of Japanese Management: Application for American Executives. *New York: Warner Books*.

Page, D. & Wong, T.P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. *In Adjibolosoo, s. (Ed.), The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, University Pres of Americ Lanham, MD.*

Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Yayınlanmamış Doktora tezi, Regent Üniversitesi*. Erişim tarihi:06.11.2021.

Patton, M.Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods. *Sage Publications;*

Thousand Oaks, CA: 2002, 3. Basım.

Perrow, C. (1970). Departmental Power and Perspective in Industrial Firms, in M.N. Zald, ed., *Power in Organizations.*

Peters, T., Waterman, J. & Jr Robort, H. (1982). In Seach Of Excellence; lessons From Amerıca's Best-Rum Companies. *Harper and Row, New York*, 1982

Peterson, S. J.,Galvin, B. M. & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring Executive characteristics and firm performance. *John Wiley & Sons*, 65(3): 565-596.

Petrenko, O., Aime, F., Ridge, J. & Hill, A. (2014). Corporate Social Responsibility or CEO Narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 37. 10.1002/smj.2348.

Petrie, N. (2011). Future Trends in Leadership Development. *Center for Creative Leadership: 7-9.*

Pfeffer, J (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2,104-12.

Pfeffer, J. (1982). Organisations and Organisational Theory. *London: Pitman*.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Stanford University, Graduate School of Business, Research Papers*. 24.10.2139/ssrn.1545977.

Pitcher, P. & Smith, A.D. (2001) Top management team heterogeneity: personality, power, and proxies, *Organization Science*, 12(1): 1-18.

Pollard, C.W. (1996). The Leader Who Serves, Leader of the Future, (*Ed: Hesselbein, F., Goldsmith, M. ve Bechard, R.), Drucker Foundation Future Series, San Francisco: Jossey Bass Publishers*, 241-248.

Potts, J. (2009). A History of Charisma. Hampshire, Palgrave Macmillan.

Regine, B. & Lewin, R. (2000). Leading at the edge: How leaders influence complex systems. *Emergence*, 2(2):5-23.

Reouai, L. (2016). The role of organizational culture in achieving organizational innovation in Small and medium institutions: 'a sample of institutions in the state of Ouargla. *available at: https:// bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/reouai-lamia.pdf?idmemoire53458.*

Ridge, J. W., Aime, F. & White, M. A. (2015). When much more of a difference makes a difference: Social comparison and tournaments in the CEO's top team.

Strategic Management Journal, 36(4): 618–636.

Robbins, P.S. (1996). Organizational Behaviour. *Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey*.

Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2):76-84.

Russell, R.F.& Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal.* 23. 145-157. 10.1108/01437730210424.

Samimi, M., Cortes, A.F. & Anderson, M.H. (2020). What is Startegic Leadership? Developing A Framework For Future Research, *The Leadership Quarterly*, *https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353*

Sandelowski, M. (1986) The Problem Of Rigor in Qualitative Research. *Advances in Nursing Science*, 8(3): 27-37.

Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional Leadership model in Practice. *Leadership & Organizational Development Journal, ABI/INFORM, Global,* 22(7/8):383-393.

Sassone, V. (2008). Servant Leadership. *Quality Texas Foundation*.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. *San Francisco: Jossey-Bass.*

Schenk, (1928). Leadership. *Infantry Journal,* 33:111-122.

Schneider, S. K. & George, W. M. (2011). Servant Leadership Versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations. *Leadership ve Organization Development Journal*, 32(1): 60-77.

Schoemaker, P. J., Krupp, S. & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1): 131-134.

Sendjaya, S., Sarros, J.C. & Santora, (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2):402-424.

Senge, P. (1990). The fifth discipline. *New York: Doubleday*

Serrat, O. (2009). Exercising Servant Leadership. *Knowledge Solutions*.

Shamir, B. & House, R. & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science - ORGAN SCI. 4.577-594. 10.1287/orsc.4.4.577.*

Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*. 41: 387-409. 10.2307/257080.

Shrivastava, P. & Nachman, SA (1989). Strategic Leadership Patterns. *Strategic Management Journal.* 10(1): 51-66.

Smith, J. A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis. *Health Psychology Review*, 5(1): 9-27.

Spears, L. C. (1998). Tracing The Growing Impact of Servant Leadership. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and ServantLeadership*, 1-12.

Spears, L.C. (2004), Practicing Servant-Leadership. John Wiley & Sons, 2004: 7-11

Stodgill, R. M. (1959). Individual behavior and group achievement: A theory; the experimental evidence. *Oxford University Press.*

Stone, A., Russell, R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349-361

Stoner, J.A.F. & Edward R. Freeman, E.R. (1992). Management. *New Jersey, Printice-Hall International Inc.*

Story, J. (2011). Global Leadership: A Developmental Approach. *International Journal of Leadership Studies*. 6(3): 375-389.

Stramba, L. (2003). Servant Leadership Practices. *The Community College Enterprise,* 9(2):103-113.

Tan, H. (2001) Transformational Leadership, *GCM (İssue #137, Article #3), http://mccc.org.my/GCM-Eng/Issue137-3.html, 10.10.2001*.

Taneri, A. (1997). Türk devlet geleneği. *Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1. Baskı, Ankara.*

Tanör, B. (1993). Anayasa Hukuku Açısından Sivil İtaatsizlik. *Argumentum* (*Aylık Hukuk Dergisi)*, 36(41): 701-705.

Taylor, E. T., L. A. Peplau ve D. O. Sears, Sosyal Psikoloji. *(Çev. A. Dönmez), İmge Yayınları, Ankara,* 2007.

Tortop, N.(1982). Yönetim Bilimi, *A.İ.T.İ.A. Yayın No: 180, Ankara*, 1982.

Triandis, H.C. & Gelfand, M.J. (1998) Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social*

Psychology, 74 (1): 118-128.

Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., & Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire Leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *John Wiley & Sons*, 37(4): 423-434.

Volberda, H.W., Nicolai, J.F. & Marjorie, A.L. (2010) Absorbing the concept of Absorptive Capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4):931-951

Vroom, V. & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh, *PA: University of Pittsburgh Press*

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. *Prentice-Hall, Inc.*

Waddel, J.T. (2006). Servant Leadership. *Conference Proceedings, School of Leadership Studies, Regent University, London, 2006.*

Waldman, D. A. & Siegel, D. (2008) Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1):117–131.

Wang, Z.-J., Xu, X.-F., & Zhan, D.-C. (2016). Component reuse based agile reconfiguration for enterprise resource planning systems in manufacturing enterprises. *International Journal of Production Research*, 44(23): 2006. Weber, M. (2005). Bürokrasi ve Otorite. *Çeviren: H. Bahadır Akın, Adres yayınları, Ankara*

Weber, M. (2008). The Protestan Ethic and the Spirit of Capitalism: With Other Writings on the Rise of the West. *Oxford University Press. USA, 2008*.

Weber, M. (1968) Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. *New York, Bedminster Press*, 1968.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999) Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 2:81–123. *Elsevier Science/JAI Press.*

Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic management. *Strategic management journal*, 10 (S1): 17-32

Westphal, J. D., Boivie, S., & Chng, D. H. M. (2006). The strategic impetus for social network ties. Reconstituting broken CEO friendship ties. *Strategic Management*

Journal, 27(5): 425–445.

Winston, B. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. *In B. Winston (Ed.), Proceedings of the Servant Leadership Roundtable at Regent University. Retrieved October 29, 2005, from Regent University.*

Wis, R. M. (2002). The Conductor as Servant-Leader. *Music Educators Journal*, 89(2):17-23.

Wong, S.I. & Giessner, S.R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44 (2), 757-783.

Wowak, A. J., Gomez-Mejia, L. R., & Steinbach, A. L. (2017) Inducements and motives at the top: A holistic perspective on the drivers of executive behavior. *Academy of Management Annals*, 11(2): 669–702.

Yalçın, H. B. (2015). Obama Stratejisi ve Orta Doğu. *Akademik ORTA DOĞU*, 9(2): 55-74

Yolcu, T. (2019). Türkiye'de Siyasal Kültür ve Siyasal Liderlik Anlayışı. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak 2019, 12(1): 93-106

Young, M. & Dulewicz, V. (2006). Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4): 383-396. *DOI: 10.1080/14697010601081860*

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic LeadershipTheories, *Leadership Quarterly*, 10(2):285-305.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. *5. Baskı, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4): 66–85.

Yurdasever, E. & Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9 (2): 1638/1664.

Zahra, S. A., Priem, R. L. & Rasheed, A. A. (2005). The antecedents and consequences of top management fraud. *Journal of Management*, 31(6): 803–828.

Zhu, D. H. (2014) Compensation group polarization in board decisions about CEO Compensation. *Organization Science*, 25(2): 552–571.

Ziani, I. (2014), The impact of transformational leadership on organizational performance case study: greater mills corporation for the South - Omach – Biskra Algeria. *Available at: http://dspace.univbiskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4613/1/%D8%AA*

İnternet Kaynakları:

Harward Business School Online, "A 3-Step Change Management Framework for Busınesses. *"https://online.hbs.edu/blog/post/a-3-step-framework-for-managingorganizational-change.*

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet DUMAN

ÖĞRENİM DURUMU

1977 - 1980 Gazi Eğitim Enstitüsü İngilizce Bölümü ANKARA (**Lisans** 3 Yıl)

1988 - 1989 Gazi Üniversitesi-Gazi Eğitim FakültesiYabancı Diller Eğitimi Bölümü, İngilizce Programı ANKARA (**Lisans** 4 Yıl)

1990 - 1991 Birleşmiş Milletler (BM) Eğitim Bilim ve Kültür Teşkilatı (UNESCO) Milletlerarası Eğitim Planlaması ve Yönetimi Enstitüsü (IIEP) PARİS-FRANSA (**Yüksek Lisans**)
Tez Adı:"Educating Turkish Migrant Workers Children in The FRG" *(Federal Almanya Cumhuriyetindeki Türk İşçi Çocuklarının Eğitim ve Öğretim Sorunları)*
Danışman: Ms. G. Göttelmann DURET

1991 - 1999 Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Siyaset ve Sosyal Bilimler Dalı ANKARA (**Yüksek Lisans**)
Tez Adı: Türkiye'nin Demokratikleşme Sürecinde Yerel Yönetimlerin Demokratikleşmesi
Danışman: Doç. Dr. Mümtaz'er TÜRKÖNE

2017 - 2022 İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Doktora Programı** İSTANBUL (**Doktora**)
Tez Adı: Küresel Liderlik-Dönüşüm ve Paradigma Geliştirme: Recep Tayyip Erdoğan Modeli
Danışman: Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU

HİZMET DURUMU

2014 - … İslam Ülkeleri Akademisyen ve Yazarlar Birliği (**AYBİR**) **Genel Başkan Yardımcısı**

2014 - 2019 İstanbul Büyükşehir Belediyesi **Şehir Hatları A.Ş Yönetim Kurulu Başkan Vekili / Yönetim Kurulu Üyesi**

2011 -… Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi Vakfı (**WALD**) **Yönetim Kurulu Başkanı**

2010 - … Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Orta Doğu Batı Asya Bölge Teşkilatı **(UCLG-MEWA) Genel Sekreteri**

2010 - 2017 **İstanbul Büyükşehir Belediyesi Başkan Danışmanı**

2010 - 2014 İstanbul Çevre Yönetimi Sanayi ve Ticaret A.Ş (İSTAÇ) **Yönetim Kurulu Başkan Vekili**

2009 - 2010 Başbakanlık Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kurulu **Genel Sekreteri**

2008 - 2010 Başbakanlık Sosyal ve Kültürel İşler **Başkan Vekili**

2008 Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş **Yönetim Kurulu Üyesi**

2007 - 2013 Mahalli İdareler Derneği **Genel Başkan Yardımcısı**

2007 Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş **Denetim Kurulu Üyesi**

2003 - 2010 **Başbakan Başmüşaviri**

2004 - 2010 Türkiye Teakwon-do Federasyonu **Yönetim Kurulu Üyesi**

2003 - 2004 **Türkiye Hentbol Federasyonu Yönetim Kurulu Üyesi**

2002 - 2010 Dünya Global ve Şehir Diplomasisi Enstitüsü **(WIGCD)Yönetim Kurulu Üyesi**

2002 - 2003 **Adapazarı Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreteri**
Belediye İhtiyaç Maddeleri Pazarlama Sanayi A.Ş (BELPAŞ) **Yönetim Kurulu Başkan Vekili**
Adapazarı Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş (AGDAŞ) **Yönetim Kurulu Üyesi**

2001 İstanbul Sağlık Yatırımları İşletmeciliği Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (SAĞLIK A.Ş.) **Yönetim Kurulu Üyesi** İstanbul Belediyeler Bakım, Ulaşım, Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (İSBAK A.Ş) **Yönetim Kurulu Üyesi**

2000 - 2002 İstanbul Büyükşehir Belediyesi **Dış İlişkiler Müdürü**
İstanbul Ulaşım Sanayi ve Ticaret A.Ş. (ULAŞIM A.Ş) **Yönetim Kurulu Üyesi,** Büyük İstanbul Turizm ve Sağlık Yatırımları İşletme ve Ticaret Anonim Şirketi (BELTUR A.Ş) **Yönetim Kurulu Üyesi**

1999 - 2002 İstanbul Olimpiyat Oyunları Hazırlık ve Düzenleme Kurulu **Yürütme Kurulu Üyesi**

1999 İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. **(İGDAŞ) Yönetim Kurulu Üyesi**

1998 - 1999 İstanbul Büyükşehir Belediyesi **Bilgi İşlem Daire Başkanı ve Dış İlişkiler Müdür Vekili.**

İstanbul Belediyeleri Bilgi İşlem Sanayi ve Ticaret A.Ş. **(BELBİM A.Ş) Y.Kur. Üyesi** İstanbul Ağaç ve Peyzaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. **(AĞAÇ A.Ş) Yönetim Kurulu Üyesi**

1996 - 1997 İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. **(İDO) Denetleme Kurulu Üyesi**

1995 - 2014 Türkiye-Türkmenistan Dostluk ve Dayanışma Derneği **Genel Başkan Yardımcısı**

1994 - 1997 **İstanbul Büyükşehir Belediyesi Dış İlişkiler Müdürü**
İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. **(İGDAŞ) Denetleme Kurulu Üyesi,** İstanbul Olimpiyat Oyunları Hazırlık ve Düzenleme Kurulu **Hazırlık Komitesi Üyesi**

1992 - 1994 Milli Eğitim Bakanlığı **Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü B.M. Şube Müdürü**
Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Teşkilatı (UNESCO) Türkiye Milli Komisyonu **Denetleme Kurulu Üyesi**

1990 - 1992 Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim, Yurt Dışı Eğitimi ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü **Birleşmiş Milletler ve Avrupa Topluluğu Şube Müdürü**

1985 - 1990 Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yurtdışı Eğitimi ve Dış İlişkilere Daire Bşk.da; **Şef, Eğitim Uzmanı, Şube Müdürü**

1982 - 1985 **Milli Eğitim Bakanlığı;** İzmir-Gürçeşme Lisesi, Bergama Lisesi, Bergama Endüstri Meslek Lisesi ile İstanbul-Bakırköy Kazım Karabekir İlköğretim Okulu **İngilizce Öğretmeni**

1976 - 1982 **Gıda-Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı;** Özel Kalem Müdürlüğü, Personel İdari İşler Genel Müdürlüğü, Yem Tescil ve Kontrol İşleri Genel Müdürlüğü, Devlet Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü: Memur, Şef, Müdür Yardımcısı, **Personel Müdürü**, ANKARA

Başbakanlık, Bakanlıklar ve Belediyeler ile UCLG-MEWA ve WALD'daki görevleri sırasında yurtiçinde ve yurtdışında çok sayıda çeşitli düzeylerdeki hizmet içi eğitim programlarına katıldı. Başbakanlık, Bakanlık, Belediye ve Sivil Toplum Kuruluşları temsilcisi olarak Ulusal ve Uluslararası çok sayıda toplantı, seminer ve konferanslara iştirak etti. Türkiye'de ve yurtdışında düzenlenen uluslararası kongre ve önemli toplantıların organizasyonlarında yürütücü olarak görev aldı.

Mehmet DUMAN, 47 yıldır aktif olarak çalışma hayatı içerisinde yer almaktadır.