

Bukalemun Liderlik: Değişen Şartlara Uyum Sağlamak mı? Kriz Durumlarında Saklanmak mı?

Ülkühan Bike ESEN 

Dr. Öğretim Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Çankırı, Türkiye
ubesen@karatekin.edu.tr

| Makale Bilgileri | ÖZ |
|--|---|
| <p>Makale Geçmişi Geliş: 20.03.2023 Kabul: 17.05.2023 Yayın: 30.06.2023</p> <p>Anahtar Kelimeler: İyi Liderlik, Kötü Liderlik, Metafor, Durumsallık Teorisi.</p> <p>JEL Kodları: M1, M12</p> | <p>Liderlik, insanları istenen amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme ve onları yönetebilme sürecidir. Bütün örgütlerin temel hedefi de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olduğu için, liderlik yıllardır çalışılan ve hala çalışılmakta olan bir konudur. Dolayısıyla da literatüre sürekli yeni türleri eklenmektedir. Bu liderlik türlerinden bazıları -pozitif liderlik, katılımcı liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik gibi- “iyi” liderlik türleri olarak nitelendirilirken, diğerleri -toksik liderlik, kibirli liderlik, prozac liderlik gibi- “kötü” liderlik türleri olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak liderlik literatürüne 2006 yılında giren ve bukalemunu bir metafor olarak kullanan “Bukalemun Liderlik” için durum biraz farklıdır. Çünkü bukalemun liderlik, farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Bazı yazarlar bu liderlik türünü, değişen şartlara uyum sağlama anlamında, “iyi”; bazıları ise kriz durumunda saklanma anlamında, “kötü” liderlik türü olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın amacı da farklı şekillerde nitelendirilen “Bukalemun Liderlik” kavramının irdelenmesidir. Bu amaçla, çalışmada öncelikle bukalemun liderlik kavramı ve boyutları tanımlanmış, daha sonra da bukalemun liderliğin özelliklerine ve ilgili kavramlara yer verilmiştir.</p> |

Chameleon Leadership: Adapting to Changing Conditions? Hiding in Crisis Situations?

| Article Info | ABSTRACT |
|--|---|
| <p>Article History Received: 20.03.2023 Accepted: 17.05.2023 Published: 30.06.2023</p> <p>Keywords: Good Leadership, Bad Leadership, Metaphor, Contingency Theory.</p> <p>JEL Codes: M1, M12</p> | <p>Leadership is the process of directing and managing people toward desired goals. Since the main objective of all organizations is to achieve goals, leadership is a topic that has been researched for years and is still being researched. As a result, new leadership types are constantly being introduced in the literature. While some of these leadership types - such as positive leadership, participative leadership, ethical leadership, and transformational leadership - are referred to as good leadership, others - such as toxic leadership, overbearing leadership, and Prozac leadership - are classified as bad leadership. However, the situation is somewhat different with chameleon leadership, which has entered the leadership literature since 2006 and uses the chameleon as a metaphor. This is because chameleon leadership has been interpreted in different ways by different authors. Some authors have described this type of leadership as good in the sense of adapting to changing conditions, while others have described it as a bad type of leadership in the sense of hiding in a crisis situation. The purpose of this study is to examine the concept of chameleon leadership, which has been characterized in different ways. To this end, the study first defined the concept of chameleon leadership and its dimensions, and then included the characteristics of chameleon leadership and related concepts.</p> |

Atıf/Citation: Esen, Ü. B. (2023). Bukalemun Liderlik: Değişen Şartlara Uyum Sağlamak mı? Kriz Durumlarında Saklanmak mı?, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 45-54.



“This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)”

GİRİŞ

Lider, belirli amaçlar için diğerlerini etkileyebilme gücüne sahip olan kişidir. Liderlik ise, etkileme faaliyetinin gerçekleştiği süreçtir. Bu sürecin başarısı farklı zamanlarda farklı unsurlara bağlanmıştır. Odak noktasındaki bu değişimler de liderlik teorilerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Örneğin, özellikler teorisinde, liderin zekâsı, özgüveni, kavramsal düşünme yeteneği, görünüşü, ses tonu gibi kişisel özelliklerine ağırlık verilmiştir. Fakat belirlenen kişilik özelliklerinin liderin başarılı olmasında yeterli olmadığına anlaşılmaya başlanmasıyla liderin astlarına/takipçilerine davranış şekline odaklanılmıştır. Ancak başarılı liderlik davranışı olarak atfedilen liderlik tarzının farklı şartlarda başarısız olması, liderliğin başarısında içinde bulunulan durumun öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Sonuç olarak, her koşulda başarılı olacak tek bir liderlik tarzının olamayacağını savunan durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik teorileri, liderin başarısında, liderin ve takipçilerin özelliklerinin yanı sıra içinde bulunulan durumun da etkili olduğunu savunmaktadır. Bu sebepten dolayıdır ki eğer bir lider başarılı olmak istiyorsa, liderlik tarzını içinde bulunduğu durumun özelliklerine göre değiştirmelidir (Ayman, Chemers ve Fiedler, 1995). Bukalemunun metafor olarak kullanıldığı bukalemun liderlikte liderin duruma göre liderlik tarzını değiştirmesi söz konusudur. Ancak bu tarz değişimi bukalemun liderliğin değerlendirilmesinde birtakım çelişkilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Bukalemun, ısıya, ışığa veya duyu durumuna göre derisinin rengini değiştirebilen bir sürüngen türüdür. Bu özelliği nedeniyle de sözünde durmayan, çıkar sağlama uğruna yön değiştiren insanlar için “bukalemun gibi” ifadesi kullanılmaktadır. Bu kavramı liderlik literatüründe ilk defa Gormley-Heenan (2006: 54) “başkalarının görüşlerine ve içinde bulunduğu iklime göre değişen, değişken bir siyasi liderlik biçimi”ni tanımlamak için kullanmıştır. Dolayısıyla liderlik literatüründeki ilk kullanım amacı çok olumlu değildir. Ancak zaman içerisinde örgütsel liderlik açısından da ele alınmış ve kimi yazarlar (Conger, 2004; Mhizha, 2014; Williams, 2022) tarafından üstün uyum yeteneklerine sahip olma niteliği ile olumlu, kimi yazarlar (Massoudi, 2022; Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis, 2017; Gormley-Heenan, 2006) tarafından ise başarılı bir şekilde kamufle olma niteliği ile bir liderlik tarzı olarak olumsuz değerlendirilmiştir. Bilinmeyen bilinen üzerinden anlatmaya yani metafor kullanmaya liderlik alanında sıklıkla rastlansa da (Oberlechner ve Mayer-Schoenberger, 2002; Tyskbo ve Styhre, 2022) bukalemun metaforu, ilgili liderlik türünün tanımlanmasında karışıklık yaratmaktadır. Fakat liderlik kavramına ilişkin metaforik algıları belirlemek için yapılan çalışmalarda katılımcılar, bukalemun metaforunu liderliğin olumlu özelliklerini vurgulamak için kullanmışlardır. Örneğin; Onağ, Kaya ve Dönmez’in (2021: 810-811) çalışmasında liderliğin insanları etkileme özelliğini vurgulamak için bukalemun metaforu kullanılmıştır. Yapılan diğer çalışmalarda da bukalemun metaforu, dönüşümcü liderlikte (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2011: 108) ve teknolojik liderlikte (Çelik Şahin, Avcı ve Anık, 2020: 278) değişen şartlara hızlı bir şekilde uyum yeteneğini vurgulamak için kullanılmıştır. Ancak bukalemunlar, belki de sadece, fark yaratmak için renk değiştiriyorlardır (BBC News, 2018). Dolayısıyla bukalemun liderler de uyum sağlamak veya gizlenmek için değil, karşılaşılan yeni ve farklı durumlara yaratıcı çözümler bulmak için liderlik taktiklerini değiştiriyor olabilirler.

İlk bakışta durumsal liderlik teorisi ile aynı içeriğe sahip gibi görünse de bukalemun liderlik, durumsal liderlikten farklı olarak, duruma göre liderlik tarzının değiştirilmesini değil, uygulanan taktiklerin değiştirilmesini ifade etmektedir. Nasıl bukalemunlar farklı bir çevreye girdiklerinde, sürüngen olma özelliklerini veya vücut şekillerini değil de sadece derilerinin renklerini değiştiriyorlarsa; bukalemun liderler de liderlik tarzları ile ilgili temel değerleri ve özellikleri korurken, yeni veya farklı ortamlara uyum sağlayarak, o ortama uygun şekilde hareket etmektedirler (Williams, 2022: 1-2). Gormley-Heenan (2006) da durumsal liderlik ve bukalemun liderliğin her ikisinde de çevresel şartlardan etkilenmenin söz konusu olduğunu, ancak bukalemun liderliğin durumsal liderliğin aksine liderlik yapma şekli olarak değil, liderliği anlama çabası olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla bukalemun liderliğin durumsal liderliğin alt boyutu olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmanın amacı da yerel yazında fazla yer almayan bukalemun liderlik ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmaktır. Bu amaçla, öncelikle bukalemun liderlik kavramı ve boyutları tanımlanmış, daha sonra da bukalemun liderliğin özelliklerine yer verilmiştir.

1. BUKALEMUN LİDERLİK

Williams'a (2002: 2) göre bukalemun liderler, öngörülemeyen durumlara uyum sağlayabilen, değişimden korkmayan hatta değişimin örgütsel ilerleme ve kişisel gelişim için gerekli olduğunu düşünen liderlerdir. Bukalemun liderlik de değişen durumlara korkusuzca yaklaşan bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Williams, Roberts ve Bosselman, 2011). Bukalemun liderlerin hızlı uyum yeteneklerinin yanı sıra sahip oldukları diğer özellikler de öz-yönetim, iletişim, eleştirel düşünme, eşitlik ve katılım, profesyonellik, takım çalışması ve teknoloji şeklinde sıralanmaktadır (Williams, 2022: 4-7):

Öz-yönetim (Kendi kendini yönetme): Öz yönetim, kişinin kendi duygu ve davranışlarını yönetebilme becerisidir. Duygusal zekânın dört temel becerisinden biri (diğer beceriler: öz farkındalık, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) olan öz yönetim bir liderde bulunması gereken başlıca özelliklerden birisidir (Goleman, 2001). Çünkü diğer insanları etkilemek, onları belirli bir amaca yöneltmek isteyen bir liderin öncelikle kendisini yönetebilmesi gerekmektedir. İşte bu özellik değişimlere uyum sağlayabilen ve empati yapabilen bukalemun liderlerde mevcuttur. Bukalemun liderler, farklı çevresel şartlara veya zor durumlara önce kendileri uyum sağlayarak, takipçilerine ilham verirler.

İletişim: İyi bir iletişim başarılı liderlik için gerekli şartlardan bir diğeridir. İletişim sadece yukarıdan aşağıya dikey olarak değil, aşağıdan yukarıya dikey, yatay ve çapraz olarak da gerçekleştiğinde o örgüt içerisinde başarılı bir iletişimden söz edilebilir. Çünkü iletişimdeki amaç sadece emirlerin üst kademelerden alt kademelere iletilmesi değildir, geribildirimlerin, istek ve önerilerin de ilgili pozisyonlara iletilmesidir. Bukalemun liderler, empati yetenekleri, kültürel çeşitlilikleri ve kriz ortamlarını yönetebilme becerileri ile farklı iletişim tarzları kullanarak örgüt içi iletişimi sağlamada başarılı olmaktadır.

Eleştirel düşünme: Eleştirel düşünme, proaktif davranabilme ile ilgili bir kavramdır. Bukalemun liderler, durumu algılama, analiz etme ve yanıt vermede oldukça hızlı ve başarılı liderlerdir. Bir karar vermeden önce gerekli bütün veriyi toplayıp, iyi bir şekilde değerlendirip, mantıklı bir şekilde akıl yürütüp, pozisyonlarını belirlerler.

Eşitlik ve kapsayıcılık: Bukalemun liderler, kaynakların eşit dağılımını sağlayacak kadar adil; ırk, din, cinsiyet gözetmeyecek kadar da kapsayıcıdır.

Profesyonellik: Liderin etkili çalışma alışkanlıkları ve örgütün çıkarına yönelik faaliyetleri bilmesi anlamına gelmektedir. Bukalemun liderler, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde etkili olan görevleri önemlerine göre sıralayacak ve sadece hedefleri gerçekleştirmeyecek, hedeflerin de ötesine geçeceklerdir.

Takım çalışması: Bukalemun liderler takım üyelerinin özelliklerinin farkında olurlar ve onları bu özelliklerine uygun pozisyonlara yerleştirirler. Farklı özelliklerdeki insanlarla farklı şartlarda çalışmaya yatkın olan bukalemun liderler, takım çalışmasının da başarı ile yürütülmesini sağlarlar.

Teknoloji: Bukalemun liderlerin değişime uyum sağlama yetenekleri, çalışanlara örnek olacak ve onların yeni teknolojilere uyum sağlama istek ve becerilerini de artıracaktır.

Mhizha'nın (2014: 217-218) bukalemunların özellikleri ile benzeştirerek, bukalemun örgütler için sıraladığı ve bukalemun liderlere de uyarlanabilen yedi temel özellik ise şunlardır:

- Birbirinden bağımsız 360 derece dönebilen gözler: Çevrenin sürekli olarak çok yönlü izlenmesi ve değerlendirilmesi.
- Aşırı hızlı, uzun ve yapışkan dil: Rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan niteliklere sahip olma.
- Kavrama özelliğine sahip ayaklar: Üstünlüğe sahip olduğu bir durumda konumunu rahatlıkla koruyabilme.
- Dengeyi sağlayabilmek için uzun ve kavrayan bir kuyruk: Faaliyetlerin standardizasyonunu ve istikrarını sağlayabilme.

- Renk değiştirme: Çevresel değişimlere ve gelişmelere uyum sağlayabilme.
- Dikkatli, iyi hesaplanmış ve yavaş hareketler: Karmaşık kararlar vermeden önce gözlemleme, dinleme ve düşünme (Williams, 2022: 2), sonrasında başarılı bir strateji oluşturma, planlama, uygulama ve değerlendirme.
- Stratejik konumlanma yeteneği: Pazarda stratejik konumlanabilme (Mhizha, 2014: 217-218).

Sahip oldukları bu özellikler, bukalemun liderlerin yeni bir durumun başka bir liderlik tarzı gerektirdiğini fark edebilmelerini, hangi özel liderlik tarzının belirli duruma en uygun olacağını algılamalarını ve davranışlarını yeni liderlik yaklaşımına uyarlama becerisine sahip olmalarını sağlamaktadır (Šimanauskienė, Giedraitėte ve Navickienė, 2021: 3). 21.yüzyılın karmaşık ve hızla değişen iş dünyasında, davranışsal çok yönlülüğe sahip olmak ve bu davranışları gerekli liderlik tarzına uyarlamak ancak bukalemun liderlik yeteneği ile mümkün olabilecektir (Conger, 2004: 139). Böylelikle bukalemun liderler hızlı uyum yetenekleri ile örgütlerinin dış çevredeki fırsatları yakalamalarında etkili olacak ve yüksek performans elde etmelerinde önemli bir rol oynayacaklardır (Massoudi, 2022; Durrah ve Kahwaji, 2022: 14).

Tyskbo ve Styhre (2022) bukalemun liderliğin orta kademe yöneticilere özgü olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü orta kademe yöneticiler, çalışanlar ve üst kademe yöneticiler arasında bir köprü vazifesi görmektedirler. Bu yüzden hem üst hem ast veya hem lider hem de takipçi konumundadırlar. Yazarlara göre, buldukları konum, orta kademe yöneticilerin her iki tarafa da uyum sağlama çabası içine girmelerine sebep olmaktadır. Sahip oldukları bukalemun özellikler de onların bu karmaşık ve belirsiz durumun üstesinden gelmelerinde, çevrelerine uyum sağlamalarında ve diğer insanlarla iyi iletişim kurmalarında yardımcı olmaktadır (Sadruddin, 2023).

2. BUKALEMUN LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Bukalemun liderlik iki boyuttan oluşmaktadır. Bunların ilki dış kontrol odağı, diğeri ise göreceli inançlardır. Bu boyutlar, aslında liderleri karar vermede bukalemun benzeri davranışlar sergilemeye yönlendiren kişilik özellikleridir (Durrah ve Kahwaji, 2022: 4).

Dış Kontrol Odağı: Kontrol odağı, kişinin hayatı ile ilgili unsurların kontrolünü neye bağladığı ile ilgilidir. Kişi bu unsurları kontrol ettiğine, içsel kontrole veya bu unsurlar tarafından kontrol edildiğine, dışsal kontrole inanabilir. İç kontrol odağına sahip liderler başarının, başarısızlığın veya performansın kendilerine bağlı olduğunu düşündükleri için sorumluluk alırlar (Manichander, 2014). Dış kontrol odaklı liderler ise yaptıklarının sorumluluklarını almak istemezler ve ortaya çıkan sonuçları şansa veya kadere bağlama eğiliminde olurlar (Rotter, 1966 akt. Rotter, 1990: 489). Aynı zamanda, hayatları ile ilgili unsurların sadece kendi kontrollerinde olmadığını düşünmek, dış kontrol odaklı bireylerin çok daha fazla stresli olmalarına sebep olmaktadır (Promsri, 2018). Liderin içsel kontrol odaklı olması, başarılı bir liderlikle daha uyumlu görülmekle birlikte (Dumitriu, Timofti, Nechita ve Dumitriu, 2014; Howell ve Avolio, 1993); liderin aşırı başarı odaklı olması ve her şeyi yönetebileceği düşüncesi takipçileri ile arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyebilmektedir (Mallikarjuna ve Rao, 2021: 722). Dış kontrol odaklı liderler ise daha sosyal ve daha duygusalardır (Anderson ve Schneier, 1978). Dolayısıyla takipçileri ile daha yakın ilişkiler geliştirir, takipçilerini etkiler, bazen de onlardan etkilenirler (Blom ve Alvesson, 2014). Dış kontrol odaklı kişilerin, iç kontrol odaklılara göre uyum sağlamaya ve boyun eğmeye daha yatkın olmaları (Mallikarjuna ve Rao, 2021: 723), dış kontrol odaklılığın bukalemun liderliğin iki boyutundan biri olarak ele alınmasına sebep olmaktadır.

Göreceli İnançlar: Göreceli görüş, “bir liderin davranışının doğru ya da yanlış olmasının nedeninin, o liderin veya içinde bulunduğu toplumun bunun doğru ya da yanlış olduğuna inanması” olduğunu savunmaktadır (Price, 2008: 16). Göreceli inanç savunucularına göre, bir olay karşısında etik davranmanın tek bir yolu yoktur. Seçilen etik davranış zamana, yere ve kişilere göre değişecektir. O yüzden kişinin kendi çıkarına olacak davranışı seçmesi doğaldır. Göreceli inanç savunucularının katı etik anlayışlarının olmaması, etik olmayan davranışları benimsemelerini de kolaylaştırmaktadır (Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis, 2017: 105). Bu boyut, bukalemun liderlerin kriz durumlarında, kendilerini tehlikeye atmamak için saklanabileceklerini ifade etmektedir.

Bukalemun liderliğin iyi veya kötü bir liderlik türü olarak tanımlanmasında, boyutlar -dış kontrol odağı ve göreceli inançlar- önemlidir. Çünkü liderin, dış odaklılık boyutu ile hareket ediyorsa, uyum sağlama davranışı gösterdiği; göreceli inanç boyutu ile hareket ediyorsa, kendi çıkarını koruma pahasına etik dışı davranış sergilediği ve kriz durumunda gizlendiği düşünülebilir. Ancak Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis (2017) yaptıkları çalışmada her iki boyutun da çıkarıcılıkla ilişkili olduğu ve çıkarıcılığın da etik davranmayı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çünkü iyi bir lider özelliğiymiş gibi görünen dış odaklılığa bağlı olarak uyum sağlamanın temel amacı da kendi çıkarını korumaktır. Dolayısıyla, eğer boyutlar üzerinden tanımlanırsa, bukalemun liderliğin çıkarıcı bir liderlik türü olduğu ifade edilebilir. Ancak Williams (2022)'a göre, çıkarıcı liderler ve bukalemun liderler birbirlerinden farklıdırlar. Çıkarıcı liderler, istedikleri sonuca ulaşmak için takipçilerine yalan söylerler, onları manipüle ederler ve zorlarlar. Bukalemun liderler ise, takipçilerin davranışlarını değiştirmeye çalışmazlar, onlara değişen durumlar karşısında nasıl hareket etmelerini göstermeye, rehberlik etmeye çalışırlar.

3. KENDİNİ AYARLAMA DAVRANIŞI VE BUKALEMUN LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Psikolojide, bukalemun etkisi terimi, kişinin farkında olmadan, kasıtsız bir şekilde, karşısındaki kişinin konuşmasını, mimiklerini, davranışlarını taklit etmesi anlamında kullanılmaktadır (Chartrand ve Bargh, 1999; Kurzius, 2014: 2). Davranışsal taklit, insanların sosyal olarak kabul görmelerini kolaylaştırmakta ve kişiler arası bağlılığı olumlu etkilemektedir (Lakin, Jefferis, Cheng ve Chartrand, 2003). Snyder'ın (1974: 527-528) bukalemun tarzı/benzeri bir davranış olarak nitelendirdiği kendini ayarlama ise, bireyin -sosyal uygunluk kaygısıyla- etkileşim halinde olduğu kişilerin ifade ve davranışlarını izleyerek, kendi davranışlarını karşısındaki kişinin davranışlarına göre ayarlaması olarak tanımlanmaktadır. Snyder'a (1974: 527) göre kendini ayarlama davranışı beş şekilde ortaya çıkabilmektedir:

- Gerçek duygu durumunu karşıdaki kişilere daha yoğun yaşıyormuş gibi yansıtma,
- Karşıdaki kişilere gerçekte yaşadığından farklı bir duygusal durumu yaşıyormuş gibi gösterme,
- Duygusal durumunu bulunduğu ortama uygun olmaması sebebiyle gizleme, tepkisiz ve ifadesiz kalma,
- Ortama uygun olmayan duygusal durumu gizleme ve ortama uygun bir duygusal durum sergileme,
- Durumla ilgili hiçbir duyguya sahip olunmamasına rağmen tepkisiz kalmanın uygun olmayacağı durumlarda, bazı duyguları yaşıyormuş gibi görünme.

Böylece etkileşimde olan kişi veya kişilerle istenilen iletişim kurulacak ve istenilen izlenim yaratılabilecektir (Bushor, 2020; Bacanlı, 1990). Kendini ayarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi tutumlarını, özelliklerini, fikirlerini yansıtan davranışlar sergilerler (Gangestad ve Synder, 1985: 322). Davranışlarını çevrelerine veya beklenene göre ayarlamamaları, kendini ayarlama düzeyi düşük olan bireylerin benmerkezci olarak nitelendirilmelerine sebep olmaktadır. Kendini ayarlama düzeyi yüksek olan bireyler ise, kabul görme uğruna davranışlarını değiştirme konusunda oldukça yeteneklidirler. Bir olaya tepki vermeden önce, kendilerinden beklenen davranışın ne olduğunu anlamaya çalışırlar, beklentileri analiz ederler ve analizleri sonucunda, beklenen davranışı sergilerler (Bedeian ve Day, 2004: 688). Bu yüzden de çevrelerindeki kişiler tarafından duyarlı biri olarak tanımlanırlar (Gangestad ve Synder, 1985). Bedeian ve Day'e (2004: 691) göre, çevrelerini kolayca analiz edebilmeleri, başkalarının ihtiyaçlarını belirleyebilmeleri ve davranışlarını uyarlayabilmeleri kendini ayarlama düzeyleri yüksek olan bireylerin lider olarak kabul görmelerinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda kendini ayarlama düzeyi yüksek olan bireyler, sergiledikleri başarılı izlenim yönetimi sonucunda yüksek pozisyonlara daha kolay gelmektedirler (Kilduff ve Day, 1994). Çünkü liderlik bir sosyal etkileşim ve diğerlerini etkileme sürecidir. Dolayısıyla kendini ayarlama düzeyi yüksek olan bukalemun liderler de liderlik süreçlerinde başarılı olacaklardır.

SONUÇ

Bukalemun liderlikle ilgili yapılan yayınlarda bu liderlik türü farklı şekillerde yorumlanmıştır. Kavramı liderlik alanında ilk defa kullanan kişi (Gormley-Heenan, 2006), bukalemun liderlik terimi ile herhangi bir prensip veya ilke sahibi olmayan, diğerlerini etkilemek için duruma göre fikirlerini veya davranışlarını değiştiren bir liderlik türünü tanımlamak istemiştir. Massoudi (2022) de bukalemun liderliği, zor şartlarda ve kriz zamanlarında kendini gizleyen, çevresindekileri aldatan böylelikle kendini korumayı amaçlayan bir liderlik türü olarak olumsuz değerlendirmiştir. Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis (2017) de bukalemun liderliği çıkarıcı liderlik olarak nitelendirmiştir. Conger (2004), Mhizha (2014) ve Williams (2022) ise diğer yazarların aksine, bu liderlik türünü değişen şartlara uyum sağlayarak hayatta kalan, esnek, geleceği yakalamaya yardımcı olacak bir liderlik türü olarak görmüşler ve olumlu değerlendirmişlerdir.

Bu çalışmada detaylıca irdelenen ulaşılabilen çalışmalar dikkate alındığında, bukalemun liderliğin kesin çizgilerle olumlu veya olumsuz bir liderlik türü olduğunu ifade etmek oldukça zordur. Çünkü kötü liderlik türleri arasında sayılan toksik veya kibirli liderlik gibi liderliğin içeriğini adından anlamak mümkün değildir. Bukalemun derisinin rengini bulunduğu ortama göre değiştirebilen bir hayvandır ve bu özellik bazı yazarlar tarafından olumlu bazıları tarafından ise olumsuz bir özellik olarak değerlendirilmiştir. Liderlerin taşımaları gereken özellikleri hayvan metaforları üzerinden ele alan Low ve Ang (2010), bütün hayvanların sayılan olumlu özelliklerinin yanı sıra olumsuz özelliklerinin de var olduğunu, ancak hayvanlar âleminin olumlu niteliklerini kullanabilen liderlerin kendilerini geliştirebileceklerini ve başarılı olabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu nedenle bukalemunların eşsiz renk değiştirme özelliklerinin, liderlik yazınına değişen şartlara uyum sağlama, kriz durumlarını fırsata çevirme, yeni fikirlere ve yeniliklere açık olma şeklinde yansımaları gerektiğinin düşünüldüğü ifade edilebilir. Bu kapsamda bukalemun liderlik, başarılı bir liderlik türünü tanımlamak için kullanılabilir. Ancak değişim hangi amaçla gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, liderin takipçileri üzerinde yaratacağı etki dikkate alınmalıdır. Bu etki iki türlü de olabilir. Olumlu yönden bakıldığında, bukalemun liderlerin olumsuz durumlar karşısında hızlı bir şekilde taktik değiştirme becerileri, takipçilerini demoralize olmadan, yeni çözümler üretmeye yöneltebilir. Olumsuz yönden bakıldığında ise, liderin uyum sağlamak, saklanmak veya fark yaratmak için hızlı bir şekilde yaptığı taktik değişiklikleri karşısında takipçiler liderlerinin farklı durumlarda nasıl tepki vereceğini öngöremeyecekleri için liderlerine olan güven ve bağlılıklarını zedeleyebilir. Liderlik, liderin özelliklerinin yanı sıra takipçilerin özelliklerinin ve içinde bulunulan durumun bir fonksiyonudur. Dolayısıyla, gelecek çalışmalarda, bukalemun liderlik tarzının takipçiler üzerindeki veya lider-takipçi ilişkileri üzerindeki etkilerinin araştırılması bu liderlik tarzının konumlandırılmasına olumlu katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Anderson, C. R. ve Schneier, C. E. (1978). Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance Among Management Students. *Academy of Management Journal*, 21(4), 690-698.
- Ayman, R., Chemers, M. M. & Fiedler, F. (1995). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
- Bacanlı, H. (1990). *Kendini Ayarlama Becerisinin Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BBC News Türkçe (2018). Bukalemunlar Nasıl ve Neden Renk Değiştirir? Erişim Adresi: <https://www.youtube.com/watch?v=z47gor00EmI> Erişim Tarihi: 22.01.2023
- Bedeian, A. G. & Day, D. V. (2004). Can Chameleons Lead? *The Leadership Quarterly*, 15: 687-718.

- Blom, M. & Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as Initiators and Inhibitors of Managerial Leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3): 344–57. doi: 10.1016/j.scaman.2013.10.006.
- Bushor, C. (2020). Do You Practice Chameleon Leadership? *Leadership Life*. Erişim Adresi: <https://medium.com/leadershiplife/do-you-practice-chameleon-leadership-c64bcb0563b5> Erişim Tarihi: 16.03.2023
- Chartrand, T. L. & Bargh, J. A. (1999). The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6): 893-910. doi: 10.1037/0022-3514.76.6.893
- Conger, J.A. (2004). Developing Leadership Capability: What's Inside The Black Box? *Academy of Management Executive*, 18(3), 136–139.
- Çelik Şahin, Ç., Avcı, Y. E. & Anık, S. (2020). Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73): 271-286.
- Dumitriu, C., Timofti, I. C., Nechita, E. & Dumitriu, G. (2014). The Influence of the Locus of Control and Decision-making Capacity upon the Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141: 494–499.
- Durrah, O. & Kahwaji, A. (2022). Chameleon Leadership and Innovative Behavior in the Health Sector: The Mediation Role of Job Security. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. doi: 10.1007/s10672-022-09414-5
- Gangestad, S. & Synder, M. (1985). To Carve Nature at Its Joints: On the Existence of Discrete Classes in Personality. *Psychological Review*, 92: 317-349.
- Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace* içinde An EI-Based Theory of Performance (ss.27-44) Ed.: Cary Cherniss and Daniel Goleman, CA: Jossey-Bass.
- Gormley-Heenan, C. (2006). Chameleonic Leadership: Towards a New Understanding of Political Leadership During the Northern Ireland Peace Process. *Leadership*, 2(1): 53–75. doi: 10.1177/1742715006060653
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. & Dalgıç, G. (2011). School Administrators' Perceptions of Technology Leadership: An Example for Metaphor Analysis. *Journal of Educational Sciences Research*, 1(1): 97-121.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Kilduff, M. & Day, D. V. (1994). Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1047-1060.
- Kurzius, E. (2015). The Extraverted Chameleon: Personality's Effects on Mimicry of Verbal Behavior. *Journal of Individual Differences*. doi: 10.1027/1614-0001/a000159
- Lakin, J. L., Jefferis, V. E., Cheng, C. M. & Chartrand, T. L. (2003). The Chameleon Effect as Social Glue: Evidence for the Evolutionary Significance of Nonconscious Mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27: 145–162. doi: 10.1023/A:1025389814290
- Low, P. K. C. & Ang, S.-L. (2010). Leadership Lessons from the Animal Kingdom. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.1559575

- Mallikarjuna, B. & Rao, K. H. (2021). Locus of Control, Leading Teams, Leadership Challenges, Leadership Development, Personal Effectiveness. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(7): 721-727.
- Manichander, T. (2014). Locus of Control and Performance: Widening Applicabilities. *Indian Journal of Research*, 3(2): 84-86.
- Massoudi, A. (2022). Reviving Performance by Adopting Chameleon Style of Leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1): 1-19. doi: 10.35564/jmbe.2022.0001
- Mhizha, A. (2014). Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises. *International Journal of Innovative Research & Development*, 3(6): 216-225.
- Oberlechner, T. & Mayer-Schoenberger, V. (2002). "Through Their Own Words: Towards a New Understanding of Leadership through Metaphors." John F. Kennedy School of Government (Harvard University) Faculty Research Working Papers Series.
- Onağ, Z., Kaya, E. & Dönmez, E. (2011). Metaphorical Perceptions of Sports Management Students in Turkey with regard to "Leadership" Notion. *African Educational Research Journal*, 9(3): 807-816. doi: 10.30918/AERJ.93.21.112
- Price, T. L. (2008). *Leadership Ethics: An Introduction*. UK: Cambridge University Press.
- Promsri, C. (2018). The Influence of External Locus of Control on Life Stress: Evidence from Graduate Students in Thailand. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 3(1): 38-41. doi: 10.33094/7.2017.2018.31.38.41
- Rotter, J. B. (1990). Self-interest and Other-orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior and Personal Initiative. *American Psychologist*, 45(4): 489-493.
- Ruiz-Palomino, P. & Banon-Gomis, A. (2017). The Negative Impact of chameleon-inducing personalities on employees' ethical work intentions: The mediating role of Machiavellianism. *European Management Journal*, 35(1): 102-115. doi: 10.1016/j.emj.2016.02.010
- Sadrudin, M. M. (2023). Chameleon Theory of Leadership in Education and Research. Erişim Adresi: <https://ssrn.com/abstract=4352418> Erişim Tarihi: 16.03.2023
- Šimanauskienė, V., Giedraitė, V. & Navickienė, O. (2021). The Role of Military Leadership in Shaping Innovative Personnel Behaviour: The Case of the Lithuanian Armed Forces. *Sustainability*, 13, 9283. doi: 10.3390/su13169283
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4): 526-537. doi: 10.1037/h0037039
- Tyskbo, D. & Styhre, A. (2022): Karma Chameleon: Exploring the Leadership Complexities of Middle Managers in the Public Sector. *International Public Management Journal*, 1-22. doi: 10.1080/10967494.2022.2106330
- Williams, J. (2022). Leadership - Advancing Great Leadership Practices and Good Leaders içinde Chameleon Leadership and Traits to Serve on a Global Scale (ss. 1-10) Ed.: Joseph Crawford. IntechOpen, Open Access Peer-Reviewed Chapter. doi: 10.5772/intechopen.108325
- Williams, J. A, Roberts, C. & Bosselman, R. (2011). Youth Sports and the Emergence of Chameleon Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3): 6-12. doi: 10.1002/jls.20227

Extended Abstract

The chameleon is a species of reptile that can change the color of its skin depending on heat, light, or mood. Because of this characteristic, the expression "like a chameleon" is used for people who do not keep their word and change direction to gain an advantage. Gormley-Heenan (2006: 54) first used the term in leadership literature to describe "a variable form of political leadership that changes according to the views of others and the climate in which it operates." Thus, the first use of the term in leadership literature is not very positive. However, the chameleon's characteristic of changing color has also been discussed in organizational leadership. It has been evaluated by some authors as a positive leadership trait in the form of superior adaptability and by other authors as successful concealment as a negative leadership trait. For example, according to Williams (2002: 2), chameleon leaders are leaders who can adapt to unpredictable situations, are not afraid of change, and even believe that change is necessary for organizational progress and personal development. Chameleon leadership also expresses a leadership style that approaches changing situations without fear (Williams, Roberts, & Bosselman, 2011). According to Massoudi (2022), chameleon leadership is a type of leadership that hides in difficult situations and times of crisis, deceiving those around it to protect itself.

Although at first glance it seems to have the same content as situational leadership theory, unlike situational leadership, chameleon leadership refers to changing the tactics used rather than changing the leadership style depending on the situation. Just as chameleons only change the color of their skin, not their reptilian characteristics or body shape, when they enter a different environment, chameleon leaders act in accordance with that environment, adapting to new or different environments while maintaining the basic values and characteristics of their leadership style (Williams, 2022: 1-2). Gormley-Heenan (2006) also emphasized that both situational leadership and chameleon leadership are influenced by environmental conditions, but chameleon leadership, unlike situational leadership, should be viewed as an attempt to understand leadership rather than a type of leadership. Therefore, it can be said that chameleon leadership is a sub-dimension of situational leadership.

According to Williams (2022: 4-7), who evaluates chameleon leadership as a successful type of leadership, in addition to their ability to adapt quickly, chameleon leaders have the following outstanding characteristics: self-management, communication, critical thinking, equity and participation, professionalism, teamwork, and technology. Self-management is the ability to control one's emotions and behaviors. A leader who wants to influence and direct others toward a specific goal must first be able to manage themselves. This trait is present in chameleon leaders who can adapt to change and empathize. Chameleon leaders are successful in intra-organizational communication by using different communication styles with their empathy skills and ability to deal with cultural diversity and crises. Critical thinking is a concept that includes the ability to be proactive. Chameleon leaders are very quick and successful at perceiving, analyzing, and responding to situations. Chameleon leaders are fair enough to ensure an equal distribution of resources and inclusive enough not to discriminate based on race, religion, or gender. Professionalism means the leader knows effective work habits and activities for the good of the organization. Chameleon leaders rank tasks that are effective in achieving organizational goals in order of importance and not only achieve the goals but go beyond them. Chameleon leaders, who tend to work with people with different characteristics under different conditions, ensure that teamwork is carried out successfully. Chameleon leaders' ability to adapt to change sets an example for employees and increases their willingness and ability to adapt to new technologies.

In their study, Ruiz-Palomino and Banon-Gomis (2017) evaluated chameleon leadership in terms of external locus of control and relativistic beliefs. Locus of control deals with whom one ascribes control over elements of one's life. Chameleon leaders have an external locus of control. People with an external locus of control tend to conform and submit (Mallikarjuna and Rao, 2021: 723). Relativistic beliefs mean that ethical behavior can change depending on time, place, and people. Therefore, Ruiz-Palomino and Banon-Gomis (2017) argue that both dimensions are related to self-interest, and chameleon leaders may change their ethical understanding to protect their interests or adapt to hide in crises.

Conclusion

Considering the studies, it is very difficult to conclude whether chameleon leadership is a positive or negative type of leadership with certainty. This is because it is not possible to understand the content of leadership, such as toxic or arrogant leadership, which is counted among the negative types of leadership. The chameleon is an animal that can change the color of its skin depending on the environment, and this characteristic has been considered a positive trait by some authors and a negative trait by others.

Regarding the characteristics that leaders should have based on animal metaphors, Low and Ang (2010) stated that all animals have both negative and positive characteristics, but leaders who can use the positive characteristics of the animal kingdom can improve and succeed. For this reason, it can be said that the unique

color-changing characteristics of chameleons should be reflected in leadership by adapting to changing conditions, turning crisis situations into opportunities, and being open to new ideas and innovations. Chameleon leadership, then, may be used to describe a successful type of leadership. Regardless of the purpose for which the change is made, however, it is important to consider the effect that the leader has on their followers. This effect can be of two types. On the positive side, the chameleon's ability to quickly change tactics in the face of adverse circumstances can lead their followers to find new solutions without demoralizing them. On the negative side, the leader's rapid tactical changes to adapt hide, or make a difference can undermine trust and loyalty to their leaders because followers cannot predict how their leaders will react in different situations. Leadership is a function of the follower's characteristics as well as the leader's characteristics and the current situation. Therefore, examining the effects of the chameleon leadership style on followers or the leader-follower relationship will positively contribute to the positioning of this leadership style in future studies.