

Liderlik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

A Conceptual Assessment of Leadership

Ercüment ÇELİKÖZ

Y.L. Öğr., Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE,
İşletme A.B.D., ercumentcelikoz@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4897-6534>

Makale Başvuru Tarihi: 16.01.2024

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Tuğba ERHAN

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, tugbaerhan@sdu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-5697-490X>

Koray ÇETİNCELİ

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi,
İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü,
koraycetinceli@sdu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-3745-0545>

ÖZET

İnsanlığın var olduğu andan itibaren liderlik kavramı var olmuştur. Başka bir deyişle toplumlar her zaman bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Toplumlar, kendi benliklerinde yer edinmiş ve onlar için önemli bir konumda bulunan liderlerin izinden yürümüşlerdir. Liderlik, daha çok doğuştan geldiği düşünülen bir yetenektir. Lider, takipçilerinin kapasitelerinin üzerine çıkmasını sağlayarak yüksek performansla ulaşmalarını sağlayan ve böylece örgüt hedeflerini gerçekleştiren kişidir. Liderin yapısında olan beceri, her kişinin hayatına etki etmesinin yanında gizemli bir güç olmasında yatmaktadır. Liderler, öncülük ettikleri toplumlara her zaman yarar sağlamamış bazen de zarar vermişlerdir. Bugüne kadar; farklı rollerde pek çok lider, değişkenlik gösteren alanlarda ve konularda topluluklara önderlik ve liderlik etmiştir. Bunlar, kimi zaman kral, kimi zaman peygamber, kimi zaman firavun ve padişah olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kavramı, tarih boyunca çeşitli bağlamlarda ele alınmış olmasına rağmen, üzerinde uzlaşılan bir tanım ve sınıflandırma bulunmamaktadır. Bu durum, liderlik çalışmalarında teorik bir tutarsızlığa yol açmakta ve liderlik kavramının modern bağlamdaki uygulamaları açısından eksiklikler yaratmaktadır. Çalışmanın problemi, liderlik üzerine mevcut tanımların ve yaklaşımların birbiriyle çelişen yönlerini incelemek ve bu eksiklikleri gidermek üzere bir kavramsal çerçeve sunmaktır. Çalışma, hem literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hem de liderlik kavramının uygulamadaki yansımalarını daha net bir şekilde açıklamayı hedeflemektedir. Bu çalışmada, liderlik kavramı derinlemesine incelenmiştir.

ABSTRACT

The concept of leadership has existed since the beginning of humanity. In other words, societies have always needed a leader. Societies have followed in the footsteps of those who have taken their place in their own selves and have an important share for them. Leadership is a talent that emerges in more stages. A leader ensures that people reach high performance by ensuring the proper distribution of their capacities and thus is the person who realizes their organized goals. The skill that is the structure of a leader lies in the fact that it affects the lives of each person as well as being a mysterious power. Leaders have not always benefited societies and sometimes harmed them. Until today; many leaders in different roles have led and led regions and departments that vary. These cannot be governed sometimes as kings, sometimes as prophets, sometimes as pharaohs and sultans. Although the concept of leadership has been addressed in various contexts throughout history, there is no agreed definition and representations. This situation leads to a theoretical inconsistency in management systems and creates deficiencies in the applications of leadership strategy in the modern perspective. The problem of the study is to elaborate the management outside of the existing definitions and standards of standards and to provide a framework to eliminate these deficiencies. The study aims to both fill these sections in the literature and to explain more clearly the reflections of the presentation of leadership in practice. This leadership, the combination of leadership.

Anahtar Kelimeler:

Liderlik,
Liderlik Türleri,
Lider,
Performans,

Keywords:

Leadership,
Leadership Types,
Leader,
Performance,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ÇELİKÖZ, Ercüment, ERHAN, Tuğba ve ÇETİNCELİ, Koray (2025), “*Liderlik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme*”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.137-155, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1420703>

1. GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca toplumların şekillenmesinde ve yönlendirilmesinde kritik bir rol oynamıştır. Sosyal bir varlık olarak insanlar, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için liderlere ihtiyaç duymuş ve bu doğrultuda liderlik kavramı zaman içerisinde farklı bağlamlarda ele alınmıştır. Ancak, liderlik teorileri arasında genel kabul gören bir tanım veya sınıflandırma bulunmamakta, bu durum ise alanyazında teorik tutarsızlıklara ve liderliğin modern bağlamdaki uygulamalarında belirsizliklere neden olmaktadır.

Bu çalışma, liderlik kavramına ilişkin teorik çerçevenin eksikliklerini analiz etmeyi ve literatürdeki mevcut çelişkileri sistematik bir yaklaşımla ele alarak giderilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel araştırma soruları şu şekildedir:

- Liderlik teorileri arasındaki temel tutarsızlıklar nelerdir ve bu durum uygulamalara nasıl yansımaktadır?
- Modern liderlik yaklaşımlarının organizasyonlar üzerindeki etkileri nelerdir?
- Literatürdeki eksiklikleri gidermek için hangi metodolojik yaklaşımlar kullanılabilir?

Çalışmada, liderlik kavramı tarihsel süreç içinde ele alınarak geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarının karşılaştırmalı bir analizi yapılacaktır. Ayrıca, liderlik teorilerinin örgütsel yapı içindeki etkileri ampirik bulgular ışığında değerlendirilecektir. Bu bağlamda, çalışmanın yalnızca teorik bir tartışma sunmakla kalmayıp, aynı zamanda yönetim bilimleri literatürüne katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Beşeriyetin vuku bulmaya başladığı ilk zamanlardan beri toplumlarda lider ve liderlik kavramı görülmüştür. Sosyal bir varlık olarak insanlar ve oluşturdukları toplumlar, belirledikleri hedeflerine ulaşmak için her zaman bir lider bulma gereksinimi duymuşlardır. Tarih boyunca bazı bireyler, içinde bulundukları toplumda diğer bireylere üstünlük sağlamış ve kitleleri peşinden sürüklemeyi başarmıştır. Bu toplumlar, kendilerine uygun buldukları bu liderler etrafında toplanmış, ona bağlı olarak, onun gösterdiği yolda hedeflerine ulaşmak istemişlerdir. İnsanlar, toplu olarak yaşayan canlılardır. Bu nedenle de oluşturdukları toplulukları idare edecek, yönlendirecek onları amaçları doğrultusunda hareket ettirecek liderlere de ihtiyaç duyan bir yapıda olmuşlardır. Tarihi akış içinde bu liderlerden öncülük ettikleri toplumlara bazen yarar sağlamış bazen de zarar vermiş olanlar her zaman olagelmıştır.

Liderlik kelimesinin çıkışı çok eskilere, yaklaşık 1300’lü yıllara kadar dayanmakta olup ilk olarak 19. yüzyıl başlarında dillendirilmeye ve kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik uzun zamandır üzerinde çalışılan bir kavramdır (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderlik üzerine şimdiye kadar birçok tanım yapılmıştır. Yine liderlik türleri ve yaklaşımlarına ilişkin yazılar ve araştırmalar bulunmaktadır. Liderlik üzerinde durulan, kafa yorulan bir kavram olmasına karşın şimdiye kadar kuramsal ve kavramsal açıdan net olarak açıklığa kavuşturulamamış ve liderliğin üstünde anlaşılmış bir tanımı da bulunmamaktadır (Bakan, 2009). Liderlik çalışmalarının tarihçesi 1800’lü yıllara kadar uzanmakla birlikte, liderliğin tanımı ve kapsamı konusunda ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır. Literatürde en çok tartışılan noktalardan biri, liderliğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan kazanılan bir beceri mi olduğudur. Ayrıca, liderlik tarzlarının (örneğin otokratik, demokratik, karizmatik liderlik) hangi koşullarda etkili olduğu ve bu tarzların modern örgütlerdeki yansımaları da farklı çalışmalar arasında tutarsızlık göstermektedir. Çalışma, bu eksik noktaları tarihsel ve kültürel bağlamda ele alarak liderlik kavramına daha bütüncül bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır.

Lider ve liderlik ile ilgili olarak tanım yapılacak olursa; liderlik, etkileme, değişim yapma, vizyon belirleme, yayma ve istenilen hedefe ulaşma süreci; lider de bu süreci başarıyla yürütüp gerçekleştiren kişidir. Liderler, kişiler üzerinde herhangi bir zorlamada bulunmadan izleyicilerinin takip ettikleri kişilerdir. Liderler, takındıkları tavır ve uyguladıkları yöntem ile takipçileri üzerinde dürüstlük ve güven duygusu oluşturan kimselerdir. Başka bir ifadeye göre ise lider, belirlenen hedefleri yakalamak için insanları yönetmek ve ikna etmektir (Çelik ve Sünbül, 2008). Lider, insanları yönlendiren, etkileyen, onları motive ederek örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için koordinasyon ve denetim sağlayan kimsedir (Yetim, 2000).

Bu çalışma, liderlik kavramına dair mevcut teorik çerçeveleri karşılaştırarak literatürdeki boşlukları analiz etmeyi ve modern yönetim anlayışına katkı sunmayı hedeflemektedir. Liderlik, günümüz yönetim sürecinin en ideal ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle de güncelliğini koruyan ve her geçen gün derinlemesine çalışmaların çoğaldığı bir konudur. Bu çalışma liderliğin teorik çerçevesi ile ilgili

yapılan çalışmaları kıyasladığı için konunun teorik ve kuramsal boyutuna katkı sağlayacaktır.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN LİDERLİK

Liderlik, bireylerin veya grupların belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için ortaya çıkan etkileşim sürecidir. Liderlik kavramı tarih boyunca farklı disiplinler tarafından incelenmiş ve çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Ancak, literatürde liderlik kavramının kapsamı ve uygulama alanları konusunda net bir uzlaş bulunmamaktadır. Bu çalışmada, liderliğin kavramsal çerçevesi detaylandırılarak, modern yaklaşımlar bağlamında analiz edilecektir.

Araştırmanın daha iyi anlaşılabilmesi açısından araştırma ile ilgili temel kavramsal çerçevenin ortaya konulması yararlı olacaktır. Bu kapsamda liderlik kavramının, liderliğin öneminin, liderlik aşamalarının ve liderliğin gerekliliğinin kısaca açıklanmasına yer verilecektir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı tarihsel süreç içerisinde farklı bağlamlarda ele alınmış ve tanımlanmıştır. Geleneksel yaklaşımlar liderliği, doğuştan gelen bir yetenek olarak ele alırken, modern yaklaşımlar liderliğin öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir süreç olduğunu öne sürmektedir (Koçel, 2003).

Liderlik, yalnızca bireysel bir yetenek değil, aynı zamanda sosyal ve örgütsel faktörlerin birleşimiyle ortaya çıkan bir fenomendir. Günümüzde liderlik, sadece yönetim süreçleriyle sınırlı kalmamakta, çalışan motivasyonu, örgütsel kültür ve değişim yönetimi gibi birçok farklı alanı da kapsamaktadır. Bu bağlamda, çalışmamız liderlik kavramını hem geleneksel hem de çağdaş yaklaşımlar çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Latince’de “*gubernatör*” veya “*governor*” olarak ifade edilen liderlik kelimesi Anglo-Sakson dillerinde “*lead*” ile ifade edilmektedir. Yunanca’da “*hegemon*” ve Romalılarda “*dux*” olarak ifade edilmektedir. Liderlik, Pers ve Mısır dillerinde ise komutan, önder, yol, yön anlamlarına karşılık gelmektedir (Derya, 2010). Lider kelimesinin karşılığına Türk Dil Kurumu’nun (TDK) güncel Türkçe Sözlüğünde bakıldığında ise “*önder*” ve “*şef*” kelimelerine denk geldiği görülmektedir. En üst düzeyde görevli olan lider, bunu gücü, ünü ve toplumsal yeri ile sağlamaktadır.

Liderlik şimdiye kadar olduğu gibi bugünden sonra da tek bir ifade ile anlatılamaz. Bunun yanında her topluluğa ve gruba ait olan tek bir liderlik türü de bulunmamaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008). Lider, organizasyonun amaçları doğrultusunda organizasyon üyelerini harekete geçiren kişidir. İyi bir lider, izleyicilerinin kapasitelerinin en iyi şekilde kullanmaları için onlara uygun ortam yaratarak onları motive etmelidir. Liderin olağanüstü güçleri yoktur. Liderler, bulundukları ortamda toplumdaki insanları etkileyen, onlar üzerinde iz bırakan kişidir.

Liderlik, organizasyonun amaçları doğrultusunda organizasyon üyelerinin etkileşimi işlemi olarak tanımlanabilir. İyi bir lider, örgüt üyelerinin kapasitelerini zorlayarak ve uygun ortam yaratarak onları motive etmelidir (Biçer, 1994). Liderlik belirli şartlar altında belirli bireysel ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bir kişinin grupta bulunan diğer kişilerin motivasyon ve çalışmasını etkileyerek belirlenen amaçlara ulaşmak için yön vermesi olayıdır (Koçel, 1999).

İnsanoğluna vermiş olduğu yaşam mücadelesinde hayatta kalmak ve mücadele edebilmek hedefiyle grup ve toplu olarak yaşamayı benimsemiştir. İlk zamanlarda varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli kurallarından biri gruplar halinde hareket etmek olmuştur. Oluşan bu toplulukları idare etme becerisine haiz olan belirlenen ortak hedeflere ulaşmak konusunda kendilerini yönlendirebilecek kişileri belirlemiş ve liderleri olarak kabul etmişlerdir (Eren, 1993).

Liderlik daha çok doğuştan geldiğine inanılan bir fonksiyondur. Günümüzde ise daha çok rehberlik olarak isimlendirilebilir. Bu nedenle çağımıza uygun bulunan organizasyon ve örgütlerde lider, “*topluluğu yöneten kişi*” olarak tanımlanır (Aytürk, 1999). Lider, gelecek üzerine planlar yapan gelecekte ulaşılması gereken amacı belirleyen ve izleyicilerini bu yönde mevcut zorlukları ortadan kaldırmaları için teşvik eden kişidir.

Liderlik, insanların vizyonlarını geliştirerek sınırlarının dışına çıkmasını sağlamak, alıştıklarının, rahat ettiklerinin dışına taşımaktır. Liderlik insanların, kapasitelerini artırarak daha verimli yüksek performans

ulaşmalarını sağlamaktır (Fisher, 2003). Bir başka tanımda liderlik, ortak amaçları bulunan insanları bir araya getirme ve örgütlenmiş üyeler elde etme çabasıdır (Vecchio,1991).

Geçmişten bugüne kadar; farklı rollerde pek çok farklı lider farklı alanlarda ve konularda topluluklara önderlik ve liderlik etmiştir. Bunlar kimi zaman kral, kimi zaman peygamber kimi zaman firavun ve padişah olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kişiler toplulukların ilerlemesinde, dönüşmesinde ve gelişmesinde katkı veren rol oynamışlardır. Tarihte iyi olarak anılabilecek Hz. Muhammed ve Mustafa Kemal Atatürk gibi herkes tarafından bilenen kabul edilen liderler olduğu gibi Hitler ve Mussolini gibi kötü olarak addedilen liderler de yer almaktadır (Duyan, 2012).

2.2. Liderliğin Önemi ve Liderlik Aşamaları

Liderlik, organizasyonların başarısı açısından kritik bir unsur olup, etkili liderlik anlayışları işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Liderliğin önemi, yalnızca yönetsel karar alma süreçlerinde değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve inovasyon süreçlerinde de kendini göstermektedir.

Birey, kişisel isteklerinin bir kısmına ulaşabilmek, belirlemiş olduğu kişisel amaçlarına ulaşabilmek için topluluk halinde hareket ve bir gruba ihtiyaç duyar. İnsan topluluk halinde yaşayan, birbirlerine ihtiyaç duyan canlılar oldukları kadar oluşturdukları toplulukları idare edecek hatta belirlenen hedeflerine ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duyan varlıktır. Topluluklar halinde hayatta kalabilmek ve yaşam mücadelesi için birlikte yaşamak mecburiyetinde olan insanlar her zaman lidere hayat tarzları nedeniyle ihtiyaç duymuş bu durumda farklı liderlik türlerini ortaya çıkarmıştır (Güney, 1987).

Tarihte geriye bakıldığında çok farklı alanlarda ki liderin öyküleriyle karşılaşmak mümkündür. Bu hikâyelerin özünü akıllı ve başarılı liderlerin kahramanlıklarının oluşturduğu görülecektir. Liderin yapısında olan beceri her kişinin hayatına etki etmesinin yanında gizemli bir güç olmasında yatmaktadır. Lider, örgütlerde insan kaynağı üzerine yoğunlaşarak topluluktaki izleyicilerinden en yüksek verimliliği sağlamak için yeri geldiğinde gizemli, olağanüstü gücünü ortaya koyar. Liderlik, beş aşamadan oluşan bir olgu olarak tanımlanabilir. Bunlar (Canbolat vd., 2010);

- **Pozisyon:** Yasal konumu gereği liderin yer aldığı grup içindeki mecburi izlendiği aşamadır. Kişinin otoritesini resmi bir unvana dayandırarak liderlik yaptığı aşamadır.
- **İzin:** Liderin, örgüt içindeki konumu daha verimli çalışma sağladığı için çalışanlar tarafından izlendiği aşamadır. Lider, çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler geliştirerek etkisini artırır.
- **Üretim:** Çalışanları ve organizasyonları geliştirip ileri taşıdığı için liderin, bireysel yaratıcılığı nedeniyle izlendiği aşamadır. Lider, çalışanlarının performansını artırarak örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlar.
- **İnsan Gelişimi:** Doğrudan lider tarafından haklar ve kolaylıklar anlamında çalışanlara sunulan özverili katkı nedeniyle izlendiği aşamadır. Lider, bireylerin yetkinliklerini artırarak onları gelecekteki lider rollerine hazırlar.
- **Kişilik:** Mükemmellik aşaması da denilebilir. Sadece kişiliği nedeniyle liderin izlendiği aşamadır. Liderin kişisel özellikleri ve karizmasıyla takipçileri üzerinde güçlü bir etki yarattığı aşamadır.

2.3. Liderliğin Gerekliliği ve Liderlik Özellikleri

Liderlik, organizasyonların vizyonlarını gerçekleştirebilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Literatürde etkili liderlerin taşıması gereken temel özellikler arasında stratejik düşünme, güçlü iletişim becerileri, motivasyon sağlama ve değişime liderlik etme gibi faktörler yer almaktadır.

Organizasyonu oluşturan insanların ortak belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için lidere ihtiyaç duyarlar. Kaliteli lider, hem kendi özelliklerini hem de grupta yer alan kişileri iyi tanımalıdır. Lideri vizyonu olan yenilikçi ve sorun ile karşılaştığında problem çözebilen ve yol gösteren olmalıdır. İnisiyatif alabilen, motive etme konusunda hem kendini hem de gruptaki izleyicileri etki altına alabilen, ileri görüşlü kişi özelliklerini taşımalıdır. Çok yönlü özelliklere sahip, güçlü bir iletişim kabiliyeti ve değişe açık özelliklerini de taşımalıdır. Takım çalışmasının içerisinde yer alarak grubu desteklemeli, izleyicilerini dinlemeli, hassas ve akla uygun davranarak ceza vermek yerine ödül vermelidir. Farklı bir takım nedenlerden dolayı Katz ve Kahn'a (1978) göre liderliğe gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenler şunlardır (Arıkan vd., 2001);

- **Farklılaşan Çevresel Koşullar:** Organizasyonların içinde yer aldıkları çevre devamlı değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Lider, örgütün farklılaşan ve gelişen çere koşullarına adapte olmasını ve yenilenmesini sağlar. Küreselleşen dünyada liderlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesi kritik bir faktördür.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütler büyüme eğilimindedir. Örgüt büyüdükçe yeni yapılar ortaya çıkarken örgüt yapısı da karmaşıklaşır. Var olan yapılar ile ortaya çıkan yeni karmaşık yapılar arasında bağlantı sağlanması gerekmektedir. Liderler, organizasyonların büyüme süreçlerini yönlendirerek sürdürülebilirliği sağlar.
- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün uygulamak üzere hazırlanmış olduğu plan ve tasarımları faaliyetlerin tamamını kapsayıcı değildir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı organizasyonlar için iyi ve etkili bir lider ve bu kişinin yapacağı bir liderlik gereklidir. Liderlerin başarılı olabilmeleri için bütün etkenlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Lider geleceğe umutla bakmalı, gerektiğinde risk alabilmeli, astlarına güven duymalı, iyi bir analizci olmalı, hedefleri net bir biçimde ortaya koymalı, astlarına özgürce çalışabildikleri ortam yaratmalı, katı davranmamalı ama en önemli nokta ise liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. Böyle bir durumda lider gruba kendini kolay kabul ettirirken izleyenler tarafından benimsemesi daha kolaylaşır. Yapılan birçok araştırmada liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında bilgi verilmiştir. Buna göre liderlik özelliklerini aşağıdaki tabloda olduğu gibi çıkarılabilir (Sertoğlu, 2010).

Tablo 1. Liderlik Özellikleri

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıki hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Sertoğlu, 2010.

Bazı karakter özelliklerinin liderlerde görülmesi istenmemektedir. Bu özellikler gizlenmiş ve saklanmış olsa da bazı zamanlarda açığa çıkabilmektedir. Lider olarak benimsenen kimselerde bu özelliklerin görülmesi takipçilerinde hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Bu özellikler; “boş gurur”, “kindarlık”, “kıskançlık” ve “cimrilik” şeklinde sıralanabilir.

2.4. Karşılaştırmalı Olarak Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman karıştırılan ve hatta eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardır. Bunun en temel sebebi bu iki kavramın iç içe geçmiş olmasındandır. Bu kavramlar birbirine yakın ama farklı kavramlardır. Yöneticilik, organizasyonların en iyi sonucu üretebilmesi için mevcut koşullarda çalışır. Liderlik ise mevcut koşullar ile ilgilenmez. Organizasyonun yeni bir vizyona ulaşabilmesi, değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmakla ilgilidir (Koçel, 2003). Başkalarına iş gördürerek başkaları aracılığı ile iş başarma işine yöneticilik denilebilir. Liderlik ise belirli bir amaç etrafında insanları toparlayabilme onları bu amaç için harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır diye bir çıkarımda bulunulabilir.

Yönetici, belli bir amaç doğrultusunda insanları yönlendiren kişi olmasına rağmen bu sıfatı atama veya seçilerek kazanmış kişidir. Lider ise başkalarını etkileyen, yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişidir (Aytürk, 2014). Her yöneticinin liderlik özelliği olmadığı gibi her lider de yönetici pozisyonunda olmayabilir. Ancak olması gereken yöneticilerin liderin yaptığı işleri yapması ve liderlik özelliklerini taşımasıdır. Yöneticilik eğitim alınarak öğrenilebilen bir konu iken liderlik kişinin kendi doğal yapısında ve içten gelen bir özelliktir.

Yönetici ve lider kullandıkları araçlarla birbirlerinden ayrılırlar. Yönetici amaçlara ulaşmak için yetkisini astlarını yönlendirmek adına kullanırlar. Lider ise yönetme yeteneği ile izleyicilerine yön verirler. Lider güç sahibi iken, yönetici yetki sahibidir (Özsalmanlı, 2005). Tanımlar dikkatle incelendiğinde her iki kavram arasında fark aslında göze çarpmaktadır. Yöneticiler kural ve prosedürler üzerine dikkatlerini toplar ve bu şekilde örgütleri denetler. Lider ise hedef gösterir, becerileri aktifleştirir. Dikkatlerini insan üzerinde yoğunlaştırırken kurallar daha sonra gelmektedir.

Yönetici ve lider kelimeleri birbirine çok yakın olsalar da aynı anlama gelmemektedir. Liderler etrafındakileri farklı özellikleriyle etkilerken, hedef odaklı vizyon ve misyon belirleyebilen kimselerdir. Yöneticiler ise belirlenmiş hedeflere dayalı, bu amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, farklı kişilerce o pozisyona atanmış plan yapan, denetleyen ve uygulayan kimselerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Lider ve yöneticiyi birbirinden ayıran özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Çoroğlu, 2003);

- Yönetici, başkaları tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için çabalar. Lider ise kendisinin koyduğu amaçları hedefler.
- Yönetici, yönetime başkaları tarafından getirilir. Lider ise atanmaz, içinde bulunduğu topluluk tarafından seçilir.
- Yönetici, gücünü biçimsel yapılardan yani kanun ve prosedür gibi bileşenlerden alır. Lider ise kendi kişisel özellikleri ve yer aldığı topluluktan güç alır.
- Yönetici, biçimsel olanı temsil eder. Lider ise doğal olanı temsil eder (Çoroğlu, 2003).

Yöneticinin çalışma sınırı yine onu atayan temsilciler tarafından belirlenir. Buna karşılık liderlik atama şeklinde ortaya çıkmaz ve kendiliğinden oluşur. İçinde yer aldığı grupta taşınmış olduğu farklı özellikleriyle dikkatleri üzerine çeker (Şimşek vd., 2001). Lideri yöneticilerden ayıran diğer özellikleri şunlardır (Çoroğlu, 2003);

- Sahip oldukları vizyon
- Analiz yaparak geleceğe yönelik aksiyon almaları
- Yaratıcı düşünceye yer vermeleri
- Çalışanlara bilgi ve deneyimleri ile yol göstermeleri
- Kişisel özellikleriyle kendini ve içinde olduğu topluluğu motive etmesi
- İnisiyatif sahibi olmaları

Liderlik organizasyonun her basamağında yer alabilen bir faaliyet olarak düşünülmelidir. Lideri takip edenlerin sayısı, amaçları veya içinde bulunan koşullar değişiklik gösterebilir. Bu değişiklikler liderliği engellemediği gibi ortadan kalkmasını da sebep olmaz. Bu nedenle liderlik bir üst düzey pozisyon olan genel müdür için olabileceği gibi basit bir ustabaşı için de olabilir. Önemli olan içinde yer aldığı topluluğu etkilemesidir.

Tablo 2. Daft'a Göre Yöneticilik ve Liderlik Temel Ayrımları

Lider	Yönetici
Ruh	Kafa
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Danışma taraftarı
Yaratıcı	İnatçı-tekrarcı
Esnek	Problem çözücü
Yenilikçi	Analitik
Cesaretli	Yapısalcı
Hayal gücü kuvvetli	Tedbirli
Deneyisel	Otoriter
Değişimi başlatan	İstikrarıcı
Kişisel güç	Mevki gücü

Kaynak: Daft, 1997.

Daft (1997), yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları Tablo 2'de belirtilmiştir. Bennis (2003) ise aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi yöneticilik ve liderlik arasındaki temel farkları ortaya koymuştur.

Tablo 3. Bennis’e Göre Yöneticilik ve Liderlik Temel Ayrımları

Lider	Yönetici
Yenilikçidir	İdarecidir
Orijinaldir	Tekrarcıdır
Geliştiricidir	Devam ettiricidir
İnsanlar üzerine odaklanır	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır
Dürüsttür, doğrulara güvenir	Denetime güvenir
Uzun vadeli perspektife sahiptir	Kısa vadeli görüşe sahiptir
Neden ve niçin soruları önemlidir	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar
Gözlerini yatay düzlemde gezdirir	Gözlerini tabanda gezdirir
Kendisidir	Klasik anlamda iyi askerdir
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
Mevcut duruma kafa tutar	Mevcut durumu kabul eder

Kaynak: Bennis, 2003.

Bu çalışmada, liderlik kavramı “*dönüşümcü*” ve “*etkileşimci*” liderlik yaklaşımları ekseninde ele alınmıştır. Özellikle, liderin örgütsel değişimi yönlendirme kapasitesi ön planda tutulmuştur.

3. LİDERLİK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Liderlik, farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmış ve zamanla değişen ihtiyaçlara göre yeniden şekillenmiştir. Literatürde liderlik yaklaşımları genel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır: Geleneksel Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderlik Yaklaşımları. Geleneksel yaklaşımlar, liderliği daha çok kişisel özellikler ve belirli davranış kalıpları üzerinden değerlendirirken, modern yaklaşımlar liderliğin durumsallık, etkileşim ve dönüşüm gibi faktörlerle şekillendiğini öne sürmektedir. Bu bölümde, liderlik teorilerinin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve farklı yaklaşımlar kapsamlı şekilde ele alınacaktır.

Örgütleri başarıya ulaştırmak için günümüzde de hala liderlik üzerine çalışmalar devam etmektedir. 1900-1970 yılları arası liderlik üzerine yapılan çalışmalar “*Geleneksel Liderlik Yaklaşımları*” altında toplanmış olup, 1980’den başlayan ve 2000’li yılların sonralarına kadar uzanan dönem ise Modern Dönem olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda geçmişten günümüze kadarki süreç içerisinde ortaya çıkmış liderlik tarzları ve özellikleri görülecektir.

Tablo 4. Liderlik Tarz ve Özelliklerinin Tarihsel Gelişimi

Ana Yaklaşım	Alt Yaklaşım	Tarihler	Ana Düşünce	Liderlik Tarzı
Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	Kişisel Özellikler Yaklaşımı	1930 - 1940	Liderler Üstün Özellikler İle Doğarlar	Tanımlı Değil
	Davranışsal Yaklaşımlar	1940 - 1960	Liderlik Özellikleri Sonradan Öğrenilebilir	Özgürlükçü
				Demokratik
				Otokratik
				Bürokratik
	Durumsal Yaklaşımlar	1960’lar ve sonrası	Farklı Durumlarda Farklı Liderlik Tarzlarının Bulunması	Direktif
				Destekleyici
				Katılımcı
				Başarı odaklı
Modern Liderlik Yaklaşımları	Vizyoner veya Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	1980 - 1990	Liderlik Tarzları Sürecin Durumuna ve İlişkilere Göre Tanımlanmaktadır.	İşlemsel
	Duygusal Zekâ Yaklaşımı	1990’lar ve sonrası	Liderlerin Duygusal Zekâsı, Astların Performansını Daha Çok Etkilemektedir.	Dönüşümcü
				Özgürlükçü
				Vizyoner
				Koçluk
	Tam Kapsamlı Liderlik Yaklaşımı	2000 ve sonrası	Liderin Kişisel Özellikleri, Nitelikleri ve Becerileri Tam Kapsamlı Olarak Etkilemektedir.	Yakınlık
				Demokratik
				Merak Uyandıran
				Kapsamlı
				Hedef Odaklı

Kaynak: Jiang, 2014.

3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımı

Liderin kişisel özelliklerinin etken olması yanı sıra değişen koşullarında liderlik üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. 1930 - 1940 yılları arası “*kişisel özellikler*”, 1940 - 1960 yılları arası “*davranışsal*” ve 1960 – 1970’li yılların sonuna kadarki dönem “*durumsal*” yaklaşımlar adı altında incelenmiştir. Bu yaklaşımların ortak özelliği tek bir liderlik türünün olmadığı, bazen görev ağırlıklı bazen de ilişki ağırlıklı yaklaşımların olabileceğini savunmaktadır. Bütün yaklaşımların vermiş olduğu mesaj liderin sahip olması gereken yetki ve yetkinliklerinin neler olduğu ile ilgilidir.

Geleneksel liderlik yaklaşımları, kendi içerisinde üç temel yaklaşıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, kişisel özellikler yaklaşımıdır. 1930 – 1940 yılları arasında ön plana çıkan bu yaklaşımda “*liderler üstün özellikler ile doğarlar*” ana düşüncesi hâkimdir ve liderlik tarzı tanımlı değildir. İkinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşımlar ise 1940 – 1960 yılları arasında ön plana çıkmış olup, “*liderlik özellikleri sonradan öğrenilebilir*” ana düşüncesine hâkimdir.

Davranışsal yaklaşımlar “*özgürlükçü*”, “*demokratik*”, “*otokratik*” ve “*bürokratik*” olmak üzere dört liderlik tarzı tanımlanmıştır. 1960’lar ve sonrasında ön plana çıkan durumsal yaklaşımlarda “*farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının bulunması*” ana düşüncesi hâkimdir. Bu yaklaşımda “*direktif*”, “*destekleyici*”, “*katılımcı*” ve “*başarı odaklı*” olmak üzere yine dört liderlik tarzı benimsenmiştir (Jiang, 2014:52).

3.1.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderlerin belirli kişisel ve fiziksel özelliklere sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Klasik özellikler yaklaşımı, başarılı liderlerin doğuştan gelen zekâ, karizma, güven ve güçlü iletişim becerileri gibi özelliklere sahip olduğunu savunmaktadır. Ancak modern çalışmalar, bu yaklaşımın yeterli olmadığını, liderliğin yalnızca doğuştan gelen bir yetenek değil, aynı zamanda öğrenilebilen bir süreç olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, günümüz literatüründe kişisel özellikler yaklaşımı tek başına liderlik başarısını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

I. Dünya savaşı döneminde subaylar için gereksinim duyulması nedeniyle ilk olarak o dönemde ortaya çıkan bir kuramdır. Bu yaklaşımda amaçlanan; liderleri etkin kılan özellikleri açığa çıkarmak ve geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Kişide yer alan psikolojik ve kişisel özellikler kişiyi öne çıkarmakta ve lider konumuna getirmektedir. Liderlik, doğuştan gelen bir yetenektir. Liderlik, sonradan kazanılan bir olgu olmadığı için bu kişilerin mutlaka kendilerini her koşulda belli edeceklerini ortaya koymaktadır (Şimşek, 2006).

Liderlik ile ilgili ilk yaklaşımlar bu grup altında toplanmaktadır. Bir başka ifade ile ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Liderliği belirleyen faktörler içerisinde e önemli faktör olduğu söylenebilir. Yani bir kişinin bir gruba liderlik etmesini sağlayan en önemli sebep sahip olduğu kişisel özellikleridir (Serinkan, 2008).

Diğer bir ifade de kişinin lider olarak benimsenmesi ve dâhil olduğu topluluğa önderlik etmesinin en önemli sebebi, kendisinde bulunan özellikleridir. Liderin bu özelliklerinden dolayı topluluktaki diğer kişilerden farklı bir kişi olduğu kabul edilmektedir. Bazı insanların fiziksel ve bazı yetenekler olarak doğuştan sahip olduğu özellikleriyle diğer kişilerden ayrıldığını savunmaktadır (Koçel, 2003).

Bu yaklaşıma göre liderlerin özellikleri sayılırken elle tutulur bir sonuç ortaya konulamamış, bu nedenle de çok fazla özellik sıralanmıştır. Bu durumda yaklaşımın eleştirilmesine neden olmuştur. Liderlerin sektör ve grup içinde bulunduğu duruma bağlı olarak farklı özelliklere sahip olduğu anlaşılmıştır. Yaklaşıma yapılan ikinci eleştiri ise fiziksel özelliklere çok değer verilmesi. Yani liderin boyu, kilosu, görünümü başarılı lider tanımında etkili olmasıdır. Bu durum her lider için doğru sayılmamaktadır (Aksel, 2010).

Tablo 5. Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri

Genel Özellik Grubu	Alt Özellikleri
Kişilik Özellikleri	Yaratıcılık
	Açıkgözlülük
	Dürüstlük
	Etkisel davranış
	Güven verme
	Kendine Güven
	Dışa dönüklük
Fiziksel Özellikler	Enerjik olma
	Fiziki görünüm
	Boy
	Kilo
	Yaş
	Cinsiyet
Yeteneksel Özellikler	Zeki olma
	Yargılama
	Bilgi sahibi olma
	Akıcı konuşma
	Kesinlik
İşe ilişkin Özellikler	Başarı güdüsü
	İleride olma arzusu
	Sorumluluk alabilme
	Göreve dönüklük
	Amaçlara ulaşmada sorumluluk alabilme
Sosyal Özellikler	İşbirliği yeteneği
	Prestij
	Popüler ve sosyal olma
	Kişilerarası iletişim
	Sosyal Katılım
	Kültür düzeyi
	Diplomasi ve Hitabet Yeteneği

Liderlik özellikleri Tablo 5’de gruplandırılarak gösterilmiştir. Özellikler yaklaşımı, liderin fiziksel, psikolojik ve kişisel gibi kendine özgü özellikleri ortaya çıkarsa da “*iyi bir liderin yetişmesi için gerekli şartlar nelerdir*” sorusuna cevap veremediği için 1940-1950’li yıllardan itibaren liderlik üzerine yapılan çalışmalarda liderin kişisel değil davranışsal özellikleri üzerinde durulmaya başlanmıştır (Bakan, 2008).

3.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderliğin belirli davranışsal kalıplar doğrultusunda geliştirilebileceğini savunmaktadır. Günümüzde, bu yaklaşım lider gelişim programlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak, eleştirmenler bu yaklaşımın liderliği belirli davranış kalıplarına indirgediğini ve liderlik sürecinin dinamik doğasını tam olarak açıklayamadığını ifade etmektedirler.

Her lider aynı özelliği göstermez. Bunun belirlenmesiyle kişisel özellikleri üzerine yapılan çalışmalar, 1940-1960 yılları arasında liderlerin davranışları üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır (Küçüközkan, 2015). Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımın yetersiz ve etkili olmadığı anlaşıldığından dolayı ortaya çıkarılan ve üzerinde yoğunlaşılacak bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ki ana fikir liderin kişisel özelliklerinden daha çok liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlardır.

Bu yaklaşım, etkili liderlik anlayışında davranışsal özelliklerin kişisel özelliklerden daha önemli olduğu ve bu liderlik davranışlarının disiplinli bir eğitim ile kazanılabileceğini belirtmektedir (Şimşek, 2006). Liderin etkileme gücünü oluşturan unsurları şu şekilde sıralanabilir. İnsanlara verdiği değer, iyi iletişim ve ilişki kurma,

topluluklar üzerinde saygı ve etki oluşturabilme oluşturmuş olduğu bu etki ile içinde bulunduğu topluluğa güven vermesidir. Davranışsal liderlik başlığı altında birçok çalışmadan bahsedilebilir. Yapılan çalışmalar sonucunda birbirinden değişik liderlik türleri olduğu ortaya koyulmuş ve bu türlerin etkisi sorgulanmıştır (Serinkan, 2008).

Bu yaklaşımda araştırmacıların dikkat ettikleri iki tür liderlik tipi bulunduğudır. Bunlar; göreve öncülük veren liderlik tipi ve insana öncülük veren liderlik tipidir. Yapılan araştırmalarda insanı merkeze alan ve insana öncülük veren liderliğin diğer türe göre daha başarılı olduğu araştırmalarda doğrulanmasına rağmen kesin bir sonuca ulaşılmamıştır (Güney, 2000). Bu yaklaşımların başında, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ve Likert'in Sistem-4 Modeli gelmektedir (Koçel, 2003).

3.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik alanında yapılan son çalışma ise durumsallık yaklaşım teorisidir. Yapılan bu çalışmada liderin içinde bulunduğu durum ve koşulların lider davranışlarını etkilediği üzerinedir. Liderin içinde çıktığı yerin önemli olduğunu vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; içinde bulunan koşullar ve şartlar kişinin liderlik özellikleri kazanmasında oldukça etkilidir. Belirli bir zaman aralığında liderin grup-iş ilişkisi bakımından kurduğu denge, grubun yapısal özelliği onun liderlik özelliklerinin belirginleştirerek ortaya çıkmasına veya başarılı olmasına yol açabilecektir (Doğu, 2003). Durumsallık yaklaşıma göre etkili ve etkin liderlik, liderin kişisel özellikleri, davranışları ve durumsal koşulların birleşmesiyle meydana gelmektedir. Bu yaklaşıma göre etkili bir liderlik için şu faktörleri sayabiliriz (Koçel, 2003);

- Belirlenen, ulaşılacak istenen amacın özelliği
- İzleyicilerin beklentileri ve sahip olduğu yetenekleri
- Liderliğin ortaya çıktığı örgütün nitelikleri
- Liderin ve takipçilerini geçmişte edindikleri tecrübeleri

Durumsallık yaklaşımı koşul ve durumlara göre en uygun liderlik davranışının değişeceğini savunmaktadır. Bu nedenle davranışsal yaklaşımın savunduğu tek ve en iyi yönetim tarzından farklı bir görüşü ortaya koyar (Koçel, 2003). Durumsallık yaklaşımı için aşağıdaki örnekler sayılabilir (Doğu, 2003);

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı (Olgunluk Modeli)
- Yol-Amaç Yaklaşımı
- Vroom-Yetton-Jago'nun Lider Katılım Yaklaşımı
- Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu (Şeridi) Yaklaşımı
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı
- Lider-Üye Değişim Yaklaşımı ve Normatif Durumsallık Yaklaşımı

3.2. Modern Liderlik Yaklaşımı

Modern liderlik yaklaşımları, liderliği daha dinamik, etkileşimsel ve dönüştürücü bir süreç olarak ele almaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında, liderlerin esnek, vizyoner ve çalışanlarını motive edebilen kişiler olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen modern liderlik yaklaşımları arasında Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik öne çıkmaktadır.

Küreselleşen dünya ile birlikte pazarın birleşmesi ve bütün haline gelmesi, örgütlerin rekabet gücünün artırması gerekliliği, dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmeler ve yenilikler sebebi ile liderlik anlayışlarının da bu sürece ayak uydurması gerekmektedir. Bu süreçte değişimi görebilen ve bu değişime liderlerin başarılı olmasını kaçınılmaz kılmıştır (Paksoy, 2010). Bu nedenle son zamanlarda yapılan yeni araştırmalarda örgüt kültürünün geliştirme ve değişimi yönlendirme üzerinde durulmaktadır (Köseoğlu, 2019).

3.2.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı (Transactional Leadership)

Burns tarafından 1970’li yılların sonlarında ortaya atılmış ve yapılan çalışmalarla geliştirilmiştir (Alioğulları, 2019). Bu yaklaşım farklı isimlerle de adlandırılmaktadır. Bunlar; İş gördürücü, sürdürücü, Etkileşimsel veya transaksioneldir (Kurnaz, 2019). Etkileşimci liderler bir yandan yetkilerini kullanırken diğer yandan da gruptaki çalışanların istek ve ihtiyaçlarını da karıştırmaya çalışmaktadır. Buradaki amaç çalışanlarında daha verimli ve etkin çalışmasını sağlayarak performanslarını yukarıya taşımada yardımcı olmaktır (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Etkileşimci liderlik anlayışı benimseyen ve bu yönde tavır alan liderler yetkilerini ağırlıklı olarak sorumluluğunu aldığı çalışanların daha çok çaba göstermeleri ve çalışanlarından yüksek performans alabilmek için ödül ve kariyer ilerlemesinde kullanırlar. Başka bir ifade ile lider ve izleyenleri arasında ki değişimi etkileşimci liderlik olarak tanımlayabiliriz. Bu liderlerde en göze çarpan durum geride kalan dönem ile gelecek arasında bağ kurarak başarıyı yakalamalarıdır. Etkileşimci lider, öncelikle kendisini takip edenlerin kişisel ilgilerini karşılamaya çalışır (Demir ve Okan 2008).

Etkileşimci lider, hedeflere ulaşmak için takipçilerine yardım etmekte hedefe varıldığında olumlu bildirim vererek izleyenlerine para ve statü gibi ödüllendirme yapmaktadır. Hedefe ulaşamadığı durumlarda ise yaptırım söz konusu olmaktadır. Bu nedenle bu liderlik yaklaşımı takipçilerin daha fazla çaba göstermesine sebep olmaktadır. Üç temel özelliği olan etkileşimci liderliğin bu özelliklerini “*şarta bağlı ödül*”, “*istisnalarla yönetim aktif*”, “*istisnalarla yönetim pasif*” şeklinde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı (Transformational Leadership)

Dönüşümcü liderlik 1980’li yıllardan itibaren ağırlık kazanmaya başlayan bir kavramdır. Burns’ün (1978) yapmış olduğu bir araştırmada işlemsel liderler kendini izleyenlerinin çıkarlarını temin ederken izleyiciler ise ahlaki ile yükselmektedir. İzleyenlerin gerçek ihtiyaçlarının lider tarafından karşılanmasını içeren bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik yeniliğe, değişime ve geleceğe dönül bir liderlik türüdür. Çalışanların iki yönü üzerinde durulur bunlar yaratıcı ve yenilikçi yönleridir. Organizasyonlarda dönüşümcü lider olarak tanımlanan ve gelecek vizyonu bulunan kişi değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişidir (Eren, 1998).

Dönüşümcü lider, takip edenleri için örnek kişi oluşturacak şekilde hareketlerde bulunur. Lider saygı duyulan ve gücenilen biridir. Zor zamanlarda zor durumların üstesinden gelerek kendini izleyenlere gücen duygusu aşılar. Bu durumda izleyiciler lider gibi olmaya çalışacak ve kendini onunla özdeşleştirecektir (Demir ve Okan,2008). Dönüşümcü liderler, takipçilerin dünyayı anlamlandırmalarına, bireysel katılımlarına, karizma ve motivasyonlarına önem vermektedir. Dönüşümcü liderlik izleyenlerine odaklanmasıyla geleneksel liderlikten farklılaşmaktadır. Lider takipçilerine güvenmekte ve çift yönlü iletişim kurmaktadır (Şimşek, 2006). Dönüşümcü liderlik, örgütsel kültürü şekillendirmede kritik bir rol oynar. Nitekim yapılan bir çalışma, dönüşümcü liderlik ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi ve bunun performansa etkisini detaylı olarak incelemiştir. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün performansı doğrudan etkilediğini ve dönüşümcü liderliğin örgütsel performansa katkısına kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Nyugen vd., 2023).

3.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı (Charismatic Leadership)

Karizmatik liderlik ile genel kabul görmüş olan görüş Max Weber (1947) tarafından geliştirilen bir teori olduğudur (Fiol vd., 1999). O günden itibaren pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Karizma, çekiciliğin bir başka ifadesidir. Karizmatik lider izleyenlerini sorgulamadan, araştırmadan peşlerinden sürüklemeye yeteneğine sahiptir. Gerçekten de karizmatik liderlerin normale göre motive etme kapasitesi daha fazladır. Bu liderler sahip oldukları kişisel becerileri toplulukları etkilemektedir. Bu şahısların başta olma istekleri fazla olduğu için lider olma istekleri de oldukça fazladır. Karizmatik lider için Martin Luther King ve Mahatma örnek gösterilebilir (Şimşek, 2006).

Lütfedilen bir kabiliyet anlamını taşıyan karizma yunanca bir kelimedir. Organizasyon açısından bakılırsa liderin, başta takipçileri olmak üzere iletişim etkileşim halinde bulunduğu diğer kişiler üzerinde etkileyici iz bırakma gücüne sahip olması olarak açıklanabilir. Genel bir tanım yapacak olursak iletişim kurulan kişide duygusal heyecan yaratma olarak adlandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Karizmatik lideri diğerlerinden

ayırır olgu bünyesinde barındırdığı öngörü, vizyon ve insanları aynı amaç etrafında toplayıp harekete geçirme becerisidir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Karizmatik liderlerin olağandan farklı bir çekiciliğe sahip oldukları düşünülür. Karizmatiklik, kişilerin algılamasıyla ilişkili bir olgudur. Bu nedenle birisine çok farklı, çekici ve büyüleyici gelen bir kişi, bir başkası için sıradan insanlarda daha farklı gelmemektedir. Karizmatik liderlerin özelliklerini sıralamak istersek aşağıdaki şekilde yapmak mümkündür (Den Hartog ve Koopman, 2009);

- Çevrenin kısıtlarına ve taraftarların gereksinimlerine duyarlılıkları ve mevcut durumdaki eksiklikleri tanımlama yetenekleri vardır.
- İdeal bir vizyon takipçilerin, düşüncelerini yaygın biçimde açıklamaları ve bıraktıkları izlenimi yönetme becerilerine sahiptirler.
- Vizyonlarına ulaşmak için yeni ve geleneksel olmayan araçlardan yararlanırlar ve takipçileri etkilemek için kişisel güçlerini kullanırlar.
- Yüksek özgüvene ve olağanüstü yeteneklere sahiptirler.
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yetenekleri vardır.
- Risk alabilirler.
- Kendilerini dava için feda ederler.
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanırlar.
- İzleyicilerin gereksinimlerine önem verirler.
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilirler.
- Yeteneklerinde süreklilik taşırlar.
- Güçlü bir hitabet yetenekleri ve imajları vardır.
- Yüksek etkilme ve baskın olma gereksinimine sahiptirler

4. LİDER TİPLERİ

Örgüt başarısının elde edilmesinde değişen şartlara uygun liderlik tarzlarının oluşması beklenmektedir. Her şarta uygun olarak değişen liderlik tarzları başarının yakalanmasında etkili olmaktadır. Liderlik tarzlarının şartlara bakılmaksızın seçilmesi durumunda iş yerinde mutsuzluk, çatışma ortamı ve başarısızlığa sebep olabilecektir. Liderlik ile ilgili genel kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır.

Liderlik tarzı her örgüte ve organizasyona göre değişiklik gösterebilir. Bu çalışmada incelenen liderlik tipleri, örgütsel yapıların dönüşüm süreçlerinde en fazla etkili olan yaklaşımlar üzerinden belirlenmiştir. Özellikle dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik modelleri ön planda tutulmuş, otantik liderlik, dijital liderlik gibi yaklaşımlar kapsam dışında bırakılmıştır. Liderlik türlerine ilişkin olarak çeşitli liderlik türleri ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıdaki başlıklarda belirtildiği üzere dir.

4.1. Otokratik Liderlik (Autocratic Leadership)

Liderin tüm karar gücünü tam anlamıyla elinde tuttuğu liderlik türüdür. Bu liderlik türünde lider ile izleyicileri arasında büyük bir açıklık bulunmaktadır. Otoriter liderler grubun geri kalanından çok az ya da hiç fikir almazlar ve kararları kendileri alırlar. Takipçileri üzerinde sıkı bir denetim sağlar. Otokratik liderlikte lider en son makamdır. Lider, çalışanlara iyi davranmanın insanları şımartacağını, aradaki mesafeleri azaltacağını düşünür. Otokratik lider olması gerekenin dışına çıkmaz ve en ufak bir çıkma bile lideri öfkelenendir. Başarısızlığı asla kabul etmez. Bu liderlik tarzında lider aslarına korku salar. Ceza sistemi uygulanır. Takım ruhunun oluşmadığı bir ortam olurken güven ve iş birliği sağlanmaz ve izleyicilerin çalışma motivasyonuna etki eder (Doğanay, 2014).

Otokratik liderlikte lider hızlı karar alabilir. Bu özelliği bakımından avantaj olarak görülebilir. Dezavantaj olarak iş tatminsizliği, moral bozukluğu, elverişsiz çalışma ortamı olarak sıralanabilir. Liderlik tarzında aşırıya kaçılması durumunda takipçilerinin nefretini kazanabilir ve saldırganlık oluşabilir. Kararlar tek elden alındığı

için astlar fikirlerini söyleyemezler. Bürokrasinin hâkim olduğu toplumlarda yetişmiş insanların düşünce tarzlarına daha uygun bir liderlik tarzıdır (Özer, 2010).

4.2. Demokratik Liderlik (Democratic Leadership)

Karar alma sürecinin tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı bir liderlik türüdür. Çalışanların görüş ve önerilerine değer vererek dikkate alınması çalışanların performansına da etki etmektedir. Demokratik liderlikten bahsederken bir amaç etrafında birleşen ve ortaya çıkan bir sorunu çözmeye çalışan insan topluluğunun yapmış olduğu ekip çalışmasından söz etmek mümkündür. Astlarına kararlara katılma hakkı tanır. Astlarının iletişim kurmalarında özgür olmasını ve problem çözümünde sorumluluk almalarını isterler. Böylelikle gelecekteki liderleri de hazırlamış olurlar. Demokratik lider uygulamada çalışanlarını motive ederken ikili ilişkiler kendisi için oldukça önemlidir (Güney, 1997).

Demokratik yönetimin olduğu alanda lider bir rehber gibi hareket eder. Grubun tam ortasında yer alan ve çalışanları koordine ederken aynı zamanda denetleyen, takım ruhunun gelişmesine katkıda bulunan kimsedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Bu yönetim şeklinin ağırlıklı olduğu şirketlerde/işletmelerde lider ve astları arasında iyi bir iletişim kusursuz bir uyum bulunmaktadır. Astların kararlara katılması işlerinde tatmin sağlamasını ve böylece daha etkili ve verimli çalışmasına neden olur. Bu liderlik anlayışındaki en büyük sıkıntı karar alma aşmasının uzun zaman alması nedeniyle oluşan zaman kaybıdır. Acil karar alınması gereken bir durum geliştiğinde liderlerin başarılı olma ihtimali düşmektedir (Buluç, 1998).

4.3. Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership)

Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları barındıran hizmetkâr liderlik, liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik türüdür (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderin ilk amacı liderlik etmiş olduğu kişilere hizmet etmektir. Hizmetkâr liderler kendilerini izleyenlerinin gelişmesi ve refahı için adanmışlardır. Hizmetkâr liderler ben demeyen başkalarının ihtiyaçlarına öncelik veren iç ve dış âlem ile uyum içinde çalışan, çalışanlarının potansiyellerini performansa dönüştürmesini sağlayan kişidir (Fındıkçı, 2010). Hizmetkâr liderlik, liderlerin kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarını önceliklendirdiği bir liderlik biçimi olarak tanımlanır. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılık ve memnuniyet üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Canavesi ve Minelli, 2022).

Önceliği hizmet etmek olan hizmetkâr lider, çalışanlarını hareketlendirmeye ve güçlendirmeye odaklanmıştır. Bu nedenle kendisi de hizmet ederken emir vermekten kaçınır. Çalışanlar üzerinde otorite kurmaktan yana değildir. Alçak gönüllü davranışları ile çalışanların gönülünü kazanan, onların performanslarını artırmada yardımcı olan bir liderdir. Böylece çalışanlar liderine, işine ve kurumuna daha bağlı çalışarak kendisini tatmin hissederler (Gök,2021). Güven hizmetkâr liderler için en öncelikli koşuldur. Çünkü liderler çalışanlarına hizmet etmeye değer olduğu bilmek ve görmek ister. Hizmetkâr liderin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Spears, 2004);

- Dinleme
- Empati
- İyileştirme
- Farkındalık
- İkna etme
- Kavramsallaştırma
- Öngörü (Önsezi)
- Yöneticilik (Hizmet etme)
- İnsanların gelişimine katılım (Görev alma)
- Takım oluşturma

4.4. İzlemeyi Bilen Liderlik (Followership Leadership)

Liderlerin bilgi patlaması yaşanan bu dönemde tek başına karar alması neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bir liderin her şeyi bilemez. Bir liderin herkesin ne yapacağını söylemeye çalışması lideri başarısızlığa sürükler. Örgütleri başarıya götüren yollardan biri de liderlerin alt kademe çalışanlarını izlemesidir. Her şeyi bildiğini sananlar 21. yüzyılda lider olamayacağını anladıkları bir yüzyıl olacaktır (Özden, 1999). Kendinden emin olan lider, bilmediği konularda başkalarının yardımını almaktan çekinmez. Bunun için kritik davranışları şu şekilde sıralanabilir (Korkmaz, 2003);

- Lider hep yanıt verme yerine, sorular sormalıdır
- Lider, diğerlerinin kendisine liderlik yapmasına fırsat vermelidir
- Lider, hep diğerlerinin kendine yardımcı olmasını beklemek yerine, kendisi başkalarına yardımcı olmalıdır
- Santral olma yerine, eşleştirme rolünü üstlenmektedir

Bir kişinin lider olabilmesi için kendi kişisel yetenekleri dışında kendisini izleyen, takip eden izleyicilerinin de olması gerekmektedir. Aynı zamanda liderin kendi takipçilerinin özellik ve yapılarını bilmesi onu klasik yöneticilerden ayırarak öne çıkarır. Liderin bunu başarabilmesi için izleyicileri ile sürekli iletişimde olmasından geçer. İletişim tek yanlı olmadığından lider kendisini anlatırken aynı zamanda izleyicilerini de dinlemesi gerekir. Yapılanların takip edilmesi, takdir edilmesi çalışan motivasyonunu artırırken çalışanların işlerini yaparken mutlu olmalarını sağlar (Semerci, 2022). Bu durum takım çalışması açısından oldukça önemlidir.

4.5. Toksik Liderlik (Toxic Leadership)

Dr. Marcia Lynn Whicker (1996) kavramı ilk kullanan kişidir. Çevreyi sert ve zararlı bir şekilde yönlendiren toksik lider başkalarının elde ettiği başarıları sahiplenerek başarılı görünmeye çalışan bir liderlik türü olduğundan bahsetmiştir. Örgütlerde olumlu özelliklere sahip liderlerin yanı sıra olumsuz özelliğe sahip liderlerde bulunmaktadır. Çalışanlar tarafından olumsuz bir lider türü olarak görünen toksik liderlik çalışanların huzurunu bozar, iş yeri mutluluğuna engel olarak kişileri fiziksel ve zihinsel olarak engeller (Başar vd., 2021).

Bu liderlik tarzını benimseyen liderler kendi çıkar ve menfaatlerini kurumun önünde tutarak kurumun güç kaybetmesine neden olur (Hitchcock, 2015). Bu liderlik tarzını benimseyen kişiler başarı ve övgüleri kendisi üstlenirken, başarısızlık ve olumsuzlukları çalışanlara bağlayarak suçlamada bulunurlar. Bu tarz liderler ilerleyen zamanlarda mevkilerini korumak için toksik davranışlarını artırıcı hareketlerde bulunabilirler. Çalışanların ilerlemesine ve gelişimlerine kayıtsız kalabilirler. İş yerinde bir sorun olduğunda karar almakta zorluk yaşadığından belirsizliğin çalışanların belirsizlik yaşayarak streslerinin artmasına neden olurlar (Mehta ve Maheshwari, 2014). Son 30 yılda toksik liderlik, eğitim, bankacılık, hükümet, iş dünyası ve ordu dahil olmak üzere diğer sektörlerde de kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Sonuçlar, toksik liderliği çok çeşitli istenmeyen iş sonuçlarıyla (*iş tatminsizliği, düşük iş bağlılığı, düşük iş verimliliği ve performans ve işten ayrılma niyeti*) tutarlı bir şekilde ilişkilendirmiştir ve çok sayıda olumsuz psikolojik durumla (örn. *psikolojik sıkıntı, duygusal tükenme ve psikolojik iyi oluşun azalması*) bağlantılı olduğunu göstermiştir (Labrague, 2024). Toksik liderler işletmelerde şu gibi olumsuzluklara neden olurlar (Hamurcu, 2022);

- Astlarına acı çektirerek gereksiz örgütsel stres
- Olumsuz değerler ve ümitsizlik
- Gereksiz güç kullanımı sonucu örgüt atmosferini bozulması
- İşten ayrılma oranında artış
- Üretkenlikte düşüş
- Yenilikte azalma ve bölümler arası çatışma
- Çalışanları hiçe sayma ve hor görme
- Pozisyonlarını ve yetkilerini sürekli yanlış kullanma
- Örgütün itibarına zarar verme
- Güvensizliği, eşitsizliği, kızgınlığı ve tükenmişliği artırma

Bazen bir organizasyonu batırıp, çalışanları birbirine düşüren bir müdür veya devleti batıran, ülkeleri birbirine düşüren, savaşlar yaratan ve milyonların ölümüne ve dünya krizlerine neden olabilen Hitler gibi siyasi bir lider olarak ortaya çıkabilir. Bu nedenle bu tür liderlik davranışları gösterenler önceden belirlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

4.6. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)

Karizmatik liderler zor dönemlerde, kriz ortamlarında beliren, sıra dışı yetenek ve kişisel özelliklere sahip kişilerdir. Kendilerinde bulundukları özgüven, cesaret izleyicilerini etkilemektedir. Karizmatik liderlerin ikna kabiliyeti ve motive etme gücü oldukça fazladır. Karizmatik lidere sahip olmanın olumsuz bir görüş olması, bu liderliğin olumsuzluk ile bağdaştırılmasının nedeni, bu liderler genellikle kriz ve kaos anlarında ortaya çıkıyor olmasındandır. Karizmatik liderliğin bilinen en belirgin türü kahraman liderliktir. Ülkemizde karizmatik lidere verilecek en güzel örnek Mustafa Kemal ATATÜRK'tür. Karizmatik liderlerin sahip oldukları olumlu davranışsal ve kişisel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Donuk, 2007);

- Geleceğe dönük vizyon geliştirirler
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirirler
- Karmaşık durumları basit duruma indirgerler
- Alışılmamış davranışlar gösterirler
- Kendisine yüksek derecede güvenlidirler
- Hitap gücü oldukça fazladır
- İkili ilişkiler kurup onlara rol model olurlar
- Olayları bir başkasının bakış açısıyla değerlendirebilirler

5. SONUÇ

Bu çalışma, liderlik teorilerine kavramsal bir katkı sunarken, yöneticilerin liderlik tarzlarını nasıl şekillendirebileceğine dair pratik öneriler de getirmektedir. Liderlerin etkili iletişim ve motivasyon teknikleri kullanarak örgütsel başarıyı artırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Liderlik, bu çalışmada dört ayrı bölümde ele alınarak incelenmiş, liderliğin kavramı açıklandıktan sonra lider ve yönetici farkından bahsedilmiş akabinde liderlik ile ilgili yaklaşımlar açıklandıktan sonra liderlik tipleri ile ilgili bilgi aktarılmıştır. İlk insanlık tarihi ile birlikte insanlar, yaratılışları gereği birlikte yaşamak zorunda olan sosyal varlıklar oldukları bilincindedir ve yine kendilerini idare edecek belirlenen amaçlara götürecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Belirlenen ortak hedef ve amaçlara yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi kolaylıkla her insanda bulunmayan bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir. Bu yetenek, çoğunlukla doğuştan gelen bir yetenek olduğu gibi sonradan çevre, eğitim, kültür vs. etkenlerle de kazanılmış olabilir.

İnsanoğlu eğer tek başına yapamayacağı bazı eylem ve ihtiyaçları olduğunu hissederse bu konuda kendisi gibi düşünenler ile birlikte hareket etmeyi arzular. İşte bu aşamada lider ön plana çıkar ve bu gibi düşünenleri gücüyle etkileyerek birleştirir, planlama yapar, hedefleri belirler ve bu hedeflere ulaşmak için harekete geçer. Liderlere yaşamın her alanında rastlamak mümkündür. Bu bir çalışma arkadaşı, aile bireyi, devlet başkanı da olabilir.

Lider, çok çalışkan bir kişidir. Çok farklı lider türleri vardır. Kişilik özelliklerindeki olumsuzluklardan dolayı kendini izleyenlere eziyet etmiş, karizmatik olmayanlar da olabilir. Fakat en büyük özellikleri çalışkan olmalarıdır. Lider, tutarlı ve güven verici olmalıdır. Lider, en uzağı en önce gören olmalıdır. Lider, her gruba her topluluğa farklı hitap etmesi gerektiğini bilir. İyi bir liderlik anlayışıyla örgütte motivasyon artırılır, çalışan tatmin edilir ve böylelikle örgüt hedeflerine ulaştırılır ve devamlılık sağlanır. Lider, fikir ve görüşlere açık, yeniliği sürekli aramalı, cesur ve sözünün arkasında durabilmelidir. Lider, her dönemde, her organizasyonda, her kültürde farklı şekilde ortaya çıkabilir. Lider, belirtilen bileşenlere bağlı olarak farklı özellikler barındırır ve yönettiği grubun ulaşmak istediği amaçlara göre değişim gösterebilir.

Çalışmada araştırma problemi şu şekilde tanımlanmıştır: Liderlik kavramı, tarih boyunca birçok farklı bağlamda tanımlanmış ve incelenmiştir. Ancak bu tanımlar arasında teorik bir tutarlılık sağlanamamış; liderlik kavramının tarihsel gelişimi, modern liderlik yaklaşımlarıyla ilişkilendirilerek bütüncül bir perspektifle ele alınmamıştır. Bu

eksiklik, liderlik çalışmalarının hem kavramsal hem de uygulamalı bağlamda yeterince derinlik kazanmamasına yol açmıştır. Sonuç kısmında probleme yönelik çözüm önerileri şu şekilde ele alınmıştır;

- Liderlik kavramına ilişkin literatürdeki eksiklikleri gidermek adına, farklı liderlik yaklaşımlarının tarihsel süreç içerisindeki değişimleri karşılaştırmalı bir şekilde ele alınmalıdır.
- Modern liderlik yaklaşımlarının örgüt performansı üzerindeki etkileri, ampirik verilerle desteklenerek incelenebilir.
- Ayrıca, liderlik türlerinin farklı kültürel bağlamlardaki yansımaları detaylı vaka analizleriyle desteklenerek daha kapsamlı bir perspektif sunulabilir.

Çalışmanın tartışma bölümü, literatürdeki mevcut yaklaşımların güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek bu çalışmanın liderlik kavramına yaptığı katkıları açıklamaktadır. Tartışma kısmı şu temel noktaları içermektedir;

- Literatürde liderlik tanımları ve yaklaşımlarında görülen çelişkiler
- Liderlik kavramının modern bağlamdaki uygulamalara yetersiz yansımaları

Sınırlılıklar bölümü şu şekilde eklenmiştir: Bu çalışma kavramsal bir inceleme niteliğindedir ve ampirik bir veri analizi içermemektedir. Liderlik kavramının farklı bağlamlardaki uygulamaları, kültürel farklılıklar veya sektörel etkiler gibi unsurlar dikkate alınarak daha geniş kapsamlı bir şekilde incelenebilir. Öneriler bölümü şu şekilde eklenmiştir;

- Literatürde liderlik kavramının tarihsel ve modern boyutlarını bütüncül bir şekilde ele alan daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.
- Liderlik tarzlarının örgütlerdeki etkilerinin ölçülmesi için nicel ve nitel araştırmalar bir arada kullanılabilir.
- Çeşitli liderlik yaklaşımlarının kültürel bağlamlarda nasıl farklılaştığını anlamak için vaka analizlerine dayalı çalışmalar yapılmalıdır.

Bu düzenlemelerle birlikte çalışmanın araştırma problemi, sonuçları ve katkıları net bir şekilde ifade edilmiştir. Ayrıca sınırlılıklar ve öneriler bölümü, gelecekteki çalışmalar için yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Bu çalışma, kavramsal bir inceleme niteliğinde olup, liderlik teorilerine ilişkin ampirik bir veri analizi içermemektedir. Liderlik uygulamalarına dair doğrudan veri sunmaması nedeniyle, gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı liderlik yaklaşımlarının örgütsel performansa etkisini ölçen ampirik çalışmaların yapılması önerilmektedir. Özellikle liderlik tarzlarının örgütsel verimlilik, çalışan motivasyonu ve yenilikçilik üzerindeki etkileri, deneysel araştırmalarla daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmelidir. Ayrıca, liderlik tiplerinin sektörel farklılıklar bağlamında nasıl çeşitlendiğini anlamak için kültürel faktörler ve organizasyonel dinamikleri içeren karşılaştırmalı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik kavramının bireysel ve kurumsal bağlamdaki rolünü anlamaya yönelik olarak, farklı disiplinlerden gelen teorik çerçeveler kullanılarak daha geniş ölçekli çalışmalar yürütülmelidir.

Sonuç olarak, bu çalışma liderlik kavramına teorik bir perspektif kazandırmayı amaçlamakta olup, gelecekte yapılacak ampirik araştırmalarla desteklenmesi halinde daha kapsamlı bir çerçeve sunabilecektir. Liderlik kavramının tarihsel ve modern yaklaşımlar ekseninde ele alınması, yönetsel süreçlerin geliştirilmesi açısından önemli bir katkı sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKÇA

- AKBABA, Atilla ve ERENLER, Esra (2008), “*Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi*”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.19(1), ss.21-36.
- AKSEL, İbrahim (2010), “*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*”, **Liderlik Teorileri** (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.33-61.
- ALİOĞULLARI, Zişan Duygu (2019), “*Liderin Politik Becerisi, Lider - Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ARIKAN, Semra (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ARIKANLI, Ahmet ve ULUBAŞ, Bekir (2004), **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayını, Ankara.
- AYTÜRK, Nihat (1999), **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınları, Ankara, 3. Baskı.
- AYTÜRK, Nihat (2014), **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 6. Baskı.
- BAKAN, İsmail (2008), “*Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*”, **KMU İİBF Dergisi**, S.10(14), ss.13-40.
- BAŞAR, Ufuk, SİĞRİ, Ünsal ve BASIM, Nejat (2016), “*İş Yerinde Karanlık Liderlik*”, **İnsan ve Yaşam Dergisi**, S.2(3), ss.65-76.
- BENNIS, Warren (2003), **Bir Lider Olabilmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4. Baskı.
- BİÇER, Turgay (1994), “*Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek*”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BULUÇ, Bekir (1998), “*Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik (Organizational Leadership and Information Era)*”, **Yeni Türkiye Dergisi**, S.4(20), ss.1205-1213.
- CANAVESI, Alice ve MINELLI, Eliana (2022), “*Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Network Analysis*”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.34(3), ss.267-289.
- CANBOLAT, Ela, BERAHA, Aydın, ÇELİKSOY, Emine ve TÜRKER, Yücel (2010), “*Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma*”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, S.2(2), ss.37-46.
- ÇELİK, Cemile ve SÜNBÜL, Önder (2008), “*Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.13(3), ss.49-66.
- ÇOROĞLU, Çağlar (2003), **Etkili Satış ve Liderlik Stratejileri**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DAFT, Richard L. (1997), **Management**, The Dryden Press, Nashville – Tennessee (US).
- DEMİR, Halis ve OKAN, Tarkan, (2008), “*Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*”, **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, S.61, ss.72-90.
- DERYA, Seher (2010), “*Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- DOĞANAY, Ali (2014), “*Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi’nde Bir Uygulama*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞU, Murat (2003), “*Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Dönük (Transactional) Liderlik ve Dönüştürücü (Transformational) Liderlik*”, **Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni**, S.5, ss.27-40.
- DONUK, Bilge (2007), **Liderlik ve Spor**, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- DUNCAN, W. Jack (1999), **Management: Ideals and Actions**, Oxford University Press, New York (US).
- DUYAN, Emin Cihan (2012), “*Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- EREN, Erol (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 4. Baskı.
- EREN, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2010), “*İnsani Kriz ve Hizmetkâr Liderlik*”, **Sağlıkta Nabız Aktüel ve Sosyal Tıp Dergisi**, <http://www.sagliktanabiz.com/index.php> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- FIOL, C. Marlene, HARRIS, Drew ve HOUSE, Robert (1999), “*Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change*”, **The Leadership Quarterly**, S.10(3), ss.449-482.
- FISHER, James R. (2003), “*Gerçek Liderler Enron’u Kurtarabilirdi*”, **Executive Excellence**, S.70, ss.1-84.
- GÖK, Selmin (2021), “*Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership) Nedir?*”, **Selmin Gök Kişisel Web Sayfası (E-Makale)**, <https://selmingok.com/hizmetkar-liderlik-servant-leadership-nedir/> (Erişim Tarihi: 29.11.2022).
- GRENFLEAF, Robert K. (1977), **Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, Mahwah – New Jersey (US).
- GÜNEY, Salih (1987), “*Önderlik Kuramları ile Atatürk’ün Önderlik Karizmasının Karşılaştırılması*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNEY, Salih (1997), “*Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran – İstanbul, Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, ss.202-225.
- GÜNEY, Salih (2000), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HAMURCU, Çağrı (2022), “*Toksik Liderlik Nedir?*”, **LinkedIn Kurumsal Web Sayfası (E-Makale)**, <https://tr.linkedin.com/pulse/toksik-liderlik-nedir-what-toxic-leadership-hamurcu-phd-pcc> (Erişim Tarihi: 29.11.2022).
- HITCHCOCK, Melanie (2015), “*The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviours Among San Diego Nonprofits Paid Staff*”, **Doktora Tezi**, University of San Diego, San Diego (US).
- JIANG, Juanjuan (2014), “*The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success*”, **American Journal of Trade and Policy**, S.1(1), ss.51-55.
- KATZ, Daniel ve KAHN, Robert L. (1978), **The Social Psychology of Organizations**, Wiley Publisher, New York (US), 2nd Edition.
- KOÇEL, Tamer (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 7. Baskı.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 9. Baskı.
- KÖSEOĞLU, Dilek (2019), “*Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KURNAZ, Salim (2019), “*Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politika’nın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015), “*Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(2), ss.86-115.
- LABRAGUE, Leodoro J. (2024), “*Toxic Leadership and its Relationship with Outcomes on the Nursing Workforce and Patient Safety: A Systematic Review*”, **Leadership in Health Services**, S.37(2), ss.192-214.
- MEHTA, Sunita ve MAHESHWARI, Greesh C. (2014), “*Toxic Leadership: Tracing the Destructive Trail*”, **International Journal of Management**, S.10(5), ss.18-24.
- NGUYEN, Phuc, HANG, Nyugen, Thi Thuy, HIEP, Nyugen ve FLYNN, Orla (2023), “*Does Transformational Leadership Influence Organisational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence From an Emerging Country*”, **IIMB Management Review**, S.35(4), ss.382-392.
- ÖZDEN, Yüksel (1999), **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- ÖZER, İrem Çinel (2010), “*Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız (2005), “*Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.13(7), ss.137-146.
- PAKSOY, Mahmut H. (2010), “*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*”, **Küreselleşme ve Liderlik** (Ed. Celaleddin Serinkan), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.1-32.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2008), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 4. Baskı.
- SARUHAN, Şadi Can ve YILDIZ, Müge Leyla (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SEMERÇİ, Bengi (2022), “*Yönetici Misiniz? Yoksa Lider mi*”, **Bengi Semerci Bireysel Web Sitesi** (E-Makale), <https://bengisemerci.com/yonetici-misiniz-yoksa-lider-mi/> (Erişim Tarihi: 29.11.2022).
- SERİNKAN, Celaleddin (2008), **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, Ankara.
- SERTOĞLU, Recep (2010), **Stratejik Liderlik**, Etap Yayınevi, İstanbul.
- SPEARS, Larry C. (2004), “*Practicing Servant-Leadership*”, **Leader to Leader** (E-Article), <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf> (Erişim Tarihi: 25.11.2023).
- ŞİMŞEK, Aslı (2006), “*Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara.
- VECCHIO, Robert P. (1991), **Organizational Behavior**, Dryden Press, London (UK).
- YETİM, A. Azmi (2000), **Sosyoloji ve Spor**, Topkar Matbaacılık, Ankara.