

<https://dergipark.org.tr/bemarej>

Review Article

Liderlik farkındalığı: Mış gibi liderlik modeli çerçevesinde kavramsal bir yaklaşım

Erdal Şen¹ Alihan Pasin² 

ÖZET

Bu çalışma, liderlik farkındalığı kavramını literatürdeki mevcut yaklaşımlardan hareketle kuramsal olarak yeniden yapılandırmakta ve bu kavramı Mış Gibi Liderlik Modeli çerçevesinde konumlandırmaktadır. Psikoloji ve yönetim literatüründe farkındalık çok boyutlu olarak ele alınsa da farklı farkındalık türlerinin liderlik davranışlarıyla ilişkisi bütüncül bir kuramsal çerçevede yeterince yapılandırılmamaktadır. Bu bağlamda, öz farkındalık, sosyal farkındalık ve örgütsel farkındalık gibi kavramsal bileşenler analiz edilerek; liderlik davranışlarının beceri, farkındalık ve arzu olmak üzere üç temel boyutta değerlendirildiği Mış Gibi Liderlik Modeli ile bütünleştirilmiştir. Kavramsal analiz yöntemiyle yürütülen çalışmada, farkındalık düzeyinin liderlik türlerinin oluşumundaki belirleyici rolü ortaya konulmuş; düşük farkındalık durumlarının özellikle “Mış Gibi Liderlik” ve karanlık liderlik eğilimleri ile nasıl kesiştiği açıklanmıştır. Ayrıca, bu çalışmada literatürde ilk kez “Mış Gibi Liderlik” kavramı önerilmiş ve kavramsal olarak tartışılmıştır. Modelin, ilerleyen araştırmalarda ölçek geliştirme ve ampirik çalışmalarla desteklenmesi, liderlik literatürüne ölçülebilir ve uygulanabilir bir çerçeve kazandıracaktır.

Anahtar Kelimeler:

Liderlik Farkındalığı,
Mış Gibi Liderlik,
Karanlık Liderlik,
Kavramsal Analiz

Leadership awareness: A conceptual inquiry based on the so-called leadership model

ABSTRACT

This study conceptually reconstructs the notion of leadership awareness and positions it within the framework of the *So-Called Leadership* (Mış Gibi Liderlik) Model. Although awareness has been discussed as a multidimensional construct in psychology and management literature, its relationship with leadership behaviors has not been sufficiently structured within a comprehensive theoretical framework. In this context, the conceptual components of self-awareness, social awareness, and organizational awareness are analyzed and integrated with the *So-Called Leadership* Model, which evaluates leadership behaviors across three core dimensions: skills, awareness, and motivation to lead. Employing a conceptual analysis approach, the study demonstrates the critical role of awareness levels in shaping different types of leadership, highlighting how low awareness particularly intersects with *So-Called Leadership* and dark leadership tendencies. Moreover, this paper introduces the concept of *So-Called Leadership* to the literature for the first time and discusses it in depth from a theoretical perspective. The model offers a conceptual foundation that can be operationalized in future studies through scale development and empirical research, contributing a measurable and applicable framework to the leadership literature.

Keywords:

Leadership Awareness,
So-Called Leadership,
Dark Leadership,
Conceptual Analysis

1. Giriş

Liderlik, tarihsel olarak güç, otorite ve hiyerarşiyle özdeşleştirilen ve çoğunlukla belirli pozisyonları işgal eden kişilerin diğer bireyler üzerindeki kontrolünü ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2021). Bu

¹ Prof. Dr., Fenerbahçe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, erdal.sen@fbu.edu.tr, sen@senizm.com,  ORCID: 0000-0002-9172-9926

² Sorumlu Yazar, Arş. Gör., Antalya Belek Üniversitesi, Antalya, Türkiye, alihan.pasin@beleku.edu.tr,  ORCID: 0000-0003-2847-6214

Academic Editor: Assoc. Prof. Dr. Engin ÇAKIR

Received: 04.08.2025

Acceptance: 05.10.2025

Published: 30.11.2025

Citation: Şen, E., & Pasin, A. (2025). Liderlik farkındalığı: Mış gibi liderlik modeli çerçevesinde kavramsal bir yaklaşım. *Business, Economics and Management Research Journal*, 8(3), 256-269. <https://doi.org/10.58308/bemarej.1757479>



Copyright: ©2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC-BY-NC-ND) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>).

yaklaşım, özellikle Max Weber'in (1947) otorite tipolojisinde tanımladığı geleneksel, karizmatik ve yasal otoriteler çerçevesinde biçimlenmektedir. Lider, çoğunlukla meşruiyetini ya geleneklerden ya kişisel özelliklerden ya da bürokratik yapıdan alan bir otorite figürü olarak kabul edilmektedir. Bu anlayışta lider, çoğu zaman asları yönlendiren, karar alma gücünü elinde bulunduran ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu bir figür olarak betimlenmiştir. Ancak örgütsel yapıların giderek daha esnek, yatay ve çok aktörlü hale gelmesiyle birlikte, liderliğe dair bu geleneksel yaklaşım yetersiz kalmaya başlamış; liderliğin yalnızca ne yapıldığıyla değil, nasıl yapıldığıyla, hangi zihinsel süreçlerle kurulduğuyla ve bağlamla nasıl etkileştiğiyle ilgilenmek bir gereklilik haline gelmiştir (Goleman, 1995, Burns, 2003).

Yirmi birinci yüzyılın örgütsel dinamikleri, liderlik davranışlarının yalnızca teknik bilgi veya pozisyonel güçle değil; bilişsel farkındalık, duygusal zekâ, öz değerlendirme kapasitesi ve bağlamsal duyarlılık gibi içsel ve ilişkisel niteliklerle şekillendiğini ortaya koymaktadır (Maxwell, 2021; Bunting, 2022; Goleman, 2017; Day vd., 2014; Hurrell, 2017; Caldwell & Hayes, 2016). Bu bağlamda liderlik, artık yalnızca bir yönetme eylemi değil; anlam üretme, kendini tanıma, başkalarının algılarını dikkate alma ve kolektif değerler etrafında etki kurma süreci olarak yeniden tanımlanmaktadır. Burns'un (1978) dönüştürücü liderlik kuramı, bu paradigma değişiminin erken örneklerinden biridir; zira dönüşümcü lider, yalnızca görev dağıtan değil, bireyleri entelektüel ve ahlaki gelişim yoluyla etkileyen bir figürdür.

Bu dönüşüm liderlik olgusunu daha karmaşık, çok boyutlu ve bağlamsal bir yapıya dönüştürmüştür. Bu nedenle liderlik yalnızca bir pozisyonun değil, bir bilinç düzeyinin ve farkındalık kapasitesinin de ifadesi haline gelmiştir (Boyatzis, 2006). Günümüzde etkili liderlik, yalnızca performans üretme değil, aynı zamanda etik sorumluluk taşıma, kendilik bilgisi oluşturma ve sosyal etkileşimleri okuyabilme yetkinliğiyle de doğrudan ilişkilidir (Carden vd., 2021; Maxwell, 2021). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin yalnızca hedefe ulaşma becerisiyle değil; aynı zamanda anlam üretme, değer aktarma ve takipçilerini içsel olarak etkileme gücüyle tanımlandığı bir model olarak ortaya koyar (Burns, 1978). Modelin dört temel boyutu olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi; liderin kendisini ve başkalarını tanıma, bağlamı okuma ve ahlaki sorumluluk üstlenme becerilerine dayanır (Bass & Riggio, 2006). Özellikle idealleştirilmiş etki ve bireysel ilgi, liderin öz farkındalık düzeyiyle yakından ilişkilidir; zira liderin kendi değerleriyle tutarlılığı ve başkalarının ihtiyaçlarını içtenlikle anlayabilmesi, farkındalık kapasitesinin gelişmişliğini gerektirir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, farkındalığı yalnızca destekleyici bir özellik olarak değil, liderliğin etik, duygusal ve bilişsel temellerini kuran asli bir unsur olarak konumlandırır (Burns, 1978; Goleman, 1998; Avolio & Gardner, 2005,).

Liderliğin kavramsal evriminde yaşanan kırılmalardan biri, liderlik başarısının sadece sonuç odaklı değil, aynı zamanda etik, içsel ve ilişki temelli süreçlerle açıklanabileceği yönündeki yaklaşımların yükselmesidir. Bu dönüşümde etik liderlik kuramı, liderin karar alma süreçlerinde adalet, dürüstlük ve sorumluluk ilkelerine bağlı kalmasını temel alan bir anlayışı temsil eder (Brown & Treviño, 2006). Etik liderlik, liderin davranışlarını normatif değerlere dayandırarak, örgüt içinde güven, saygı ve bütünlük iklimi yaratmasının önemini vurgular. Bu yaklaşım, liderliği yalnızca başarı üretme kapasitesiyle değil, aynı zamanda ahlaki sorumlulukla ilişkilendirerek, liderliğin toplumsal meşruiyet zeminini yeniden tanımlamaktadır.

Benzer biçimde, otantik liderlik kuramı da liderlik davranışlarının merkezine bireyin kendilik bilgisi, değer farkındalığı ve davranış-öz değer uyumu gibi içsel süreçleri yerleştirir. Avolio ve Gardner (2005), otantik liderliği; öz farkındalık, içsel ahenk, şeffaflık ve ilişki yönelimi gibi boyutlar etrafında tanımlayarak, liderin hem kendisiyle hem de takipçileriyle kurduğu ilişkinin güvene ve anlamlılığa dayanması gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışma, liderlik ile farkındalık arasındaki ilişkinin önemini vurgulayan literatürdeki en temel kavramsal yaklaşımlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Ancak bu içsel temellere dayalı liderlik anlayışlarının karşısında, özellikle karizmatik liderlik literatüründe yer alan "karizmanın karanlık yüzü" olgusu dikkat çekmektedir (Bloland, 2000; Kriger, & Zhovtobryukh, 2016; Froggill, 2018). Yukl (2013), karizmatik liderliğin, liderin bireysel çıkarları doğrultusunda kitleleri yönlendirme kapasitesini kötüye kullanabileceğini; bu durumun narsistik eğilimler, manipülasyon ve toksik ilişki örüntülerini besleyebileceğini ifade eder. Bu yönüyle karizmatik liderlik, görünürde etkileyici ve ilham verici olsa da farkındalık eksikliğinde otoriterleşmeye ve liderliğin sahiciliğini yitirmesine neden olabilir.

Öte yandan liderlik davranışlarının şekillenmesinde etkili olan bir diğer unsur, bireysel düzeyde öz yeterlik ve öz farkındalık gibi psikolojik yapılarla ilgilidir. Bandura'nın (1997) ortaya koyduğu öz yeterlik kavramı, bireyin belirli

bir görevde başarılı olabileceğine dair inancı olarak tanımlanmakta ve liderlik davranışlarının başlatılmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Öz yeterlik düzeyi yüksek bireylerin, liderlik rollerine gönüllü olarak talip oldukları; bu durumun özellikle “idenin” ortaya çıkması süreçlerinde belirleyici olduğu ileri sürülmektedir (Chan & Drasgow, 2001). Ancak öz yeterliğin tek başına liderlik kalitesini garanti etmediği, liderin kendi eğilimlerini tanınması, sınırlarını bilmesi ve sosyal bağlamı değerlendirebilmesi için gelişmiş bir öz farkındalık düzeyine de sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Carden vd., 2021; Maxwell, 2021).

Tüm bu kuramların kesişiminde, Jim Collins’in “İyiden Mükemmel Şirkete” adlı eserinde tanımladığı “5. seviye lider” tipi, çağdaş liderlik anlayışının kristalize olduğu noktayı temsil eder. Collins (2004), bu liderlerin hem kişisel alçakgönüllülük hem de profesyonel kararlılıkla hareket ettiğini; kişisel egoyu değil kurumsal başarıyı önceliklediklerini ve güçlü bir içsel farkındalık geliştirdiklerini vurgular. Beşinci seviye liderler, görünürlük arayışında olmayan ama yüksek etki yaratan liderlerdir; bu yönleriyle sahici, sorumlu ve içe dönük liderlik anlayışını temsil ederler.

Günümüzde liderlik olgusuna yönelik eleştirilerden bir tanesi de liderlik davranışları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelendiği ampirik çalışmalarda gözlenmektedir. Gallup’un geniş ölçekli araştırmalarında, çalışanların yalnızca %21’inin liderlerine güven duyduğunu belirtmesi (Gallup, 2023); liderliğin meşruiyetinin, etik sorumluluk ve etkililik temelinde değil, daha çok pozisyonel üstünlük ya da retorik yetenek üzerinden kurulduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Benzer şekilde Deloitte’un 2023 tarihli *Human Capital Trends* raporunda, katılımcıların yalnızca %23’ü yöneticilerinin insan odaklı liderlik sergilediğini belirtmiş; yönetsel empati eksikliği, organizasyonel aidiyeti ve performansı olumsuz etkileyen başlıca faktörlerden biri olarak gösterilmiştir (Deloitte, 2023).

Pfeffer (2015), bu durumu “liderliğin bir performans alanı değil, bir pazarlama stratejisi hâline gelmesi” şeklinde ifade ederken; liderlik eğitimlerinin, seminerlerin ve popüler liderlik kitaplarının genellikle nitelik üretmekten çok, beklenti yönetimine hizmet ettiğini ileri sürer. Ona göre çağdaş liderlik, artık kurumsal sorunları çözen değil, çoğunlukla karizmatik illüzyonlar sunan bir yüzeysel gösteriye dönüşmüştür. Chamorro-Premuzic (2020) ise niteliksel olarak yetersiz, düşük öz-farkındalık düzeyine sahip bireylerin sistematik biçimde liderlik pozisyonlarına taşındığını vurgular. Bu durumun temel nedenlerinden biri, örgütsel yapıların performansa değil, statüye ve görünürlüğe dayalı lider seçimi gerçekleştirmesidir.

Bu olgunun örgütsel düzeydeki sonuçları da dikkat çekicidir. Gallup’un (2008) iş gücü raporuna göre, çalışanların işten ayrılma nedenlerinin %75’i doğrudan yöneticileriyle ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır (Robison, 2008). SHRM’in (2021) toksik iş kültürü araştırmasında da her iki çalışandan biri, yöneticisiyle yaşadığı ilişkisel sorunlar nedeniyle işini bırakmayı düşündüğünü ifade etmiştir. McKinsey’in küresel liderlik çalışmaları ise, yöneticilerin yalnızca %25’inin çalışan gelişimini önceliklendirdiğini, geri kalan çoğunluğun ise sadece operasyonel çıktı odaklı davrandığını ortaya koymaktadır (McKinsey, 2022).

Tüm bu bulgular, liderliğin yalnızca bir etki ve yön verme süreci değil, aynı zamanda farkındalık, etik sorumluluk ve içsel tutarlılık gerektiren bir insan ilişkisi olduğunu bir kez daha göstermektedir. Ancak günümüzde, görünürde lider olan birçok kişi bu niteliklerden yoksun şekilde liderlik pozisyonunu işgal etmektedir. Bu durum, Erving Goffman’ın (1959) tanımladığı rol yapma metaforunu çağrıştırmakta; liderlik, sahnelenen ama içsel olarak yaşanmayan bir temsile dönüşmektedir. İşte bu noktada “mış gibi liderlik” kavramı, yalnızca teorik değil, aynı zamanda ampirik ve eleştirel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Mış Gibi Liderlik Modeline Genel Bakış

Liderlik literatürü, kuramsal çeşitlilik ve tanımsal zenginliğe rağmen, uygulama açısından giderek daha belirsiz bir görünüm sergilemektedir. Nitekim Bass’ın (1985) klasik ifadesiyle, liderlik, dünyada en çok gözlemlenen fakat en az anlaşılan olgulardan biridir. Özellikle son yıllarda, liderlik pozisyonlarını işgal eden bireylerin işlevsel değil, sembolik rollerle temsili temsil ile içerik, görünürlük ile etkililik arasındaki ayrışmayı derinleştirmiştir (Pfeffer, 2015). Liderlerin ne yaptığı kadar, nasıl ve neden yaptığının da önem kazandığı bir dönemde, bu sorular sıklıkla yanıtsız kalmaktadır.

Kurumsal yönetim literatürü de benzer bir duruma işaret etmektedir. Özellikle Şen’in (2017) vurguladığı üzere, günümüzde birçok kurum, temel kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak yerine, algı yönetimi yoluyla “mış gibi” bir uyum sergilemekte; bu da gerçekte olmayan bir meşruiyetin sahnelenmesine neden olmaktadır. Kurumsal

düzeyde ortaya çıkan bu “mış gibi yönetim” eğilimi, liderlik bağlamında da yansımaları bulmakta; liderlerin yalnızca görünürde işlevsel, gerçekte ise içerik ve etkiden yoksun biçimde hareket etmelerine zemin hazırlamaktadır.

Bu bağlamda önerilen Mış Gibi Liderlik modeli, liderlik pozisyonlarını işgal eden ancak liderlik olgusunun temel gerekliliklerini yerine getirmeyen, görünürde liderlik davranışları sergileyen bireyleri eleştirel bir bakış açısıyla kavramsallaştırmaktadır. Modelin geliştirilmesinin üç temel gerekçesi bulunmaktadır:

İlk olarak, “karanlık liderlik” literatüründe yer alan karanlık üçlüden toksik, narsistik ya da makyavelist liderlik (Padilla vd., 2007) kötü liderliği patolojik ya da etik dışı yönelimlerle açıklar. Ancak örgütsel bağlamda, liderler kötü etkileri niyetlerinin kötülüğünden ziyade; yetkinlik, farkındalık ve yönetsel eksikliklerden kaynaklanabilmektedir (Kellerman, 2004). Bu liderler karanlık değil, daha ziyade yetersiz, yönsüz ve içeriği boşalmış liderlerdir. Mış gibi liderlik, bu gri alana yönelik bir tipolojidir.

İkinci olarak, mevcut ölçme-değerlendirme sistemleri liderliği çoğunlukla çıktı odaklı analiz eder (Yukl, 2013; Day vd, 2014). Ancak liderliğin “işsel yapıları” –öz farkındalık, bağlamsal sezgi, etik duyarlılık– sıklıkla göz ardı edilir ya da dolaylı biçimde kişilik ölçekleriyle temsil edilir (Carden vd, 2021; Goleman, 1995). Bu durum, liderliği işlevsel kalan dinamiklerin ölçülmesinde ciddi bir boşluk doğurmaktadır. Nitekim Bunting (2022), öz-farkındalık düzeyinin liderin etkisi üzerinde belirleyici olduğunu belirtmiştir ancak bunun kurumsal anlamda nadiren geliştirilebildiği görülmektedir.

Üçüncü olarak, liderlik meşruiyeti ile kurumsal performans arasındaki bağ zayıflamış; liderliğe yönelik örgütsel güven kırılma hâle gelmiştir. Gallup’un küresel analizine göre çalışanların %75’i yöneticileriyle ilişkilerindeki sorunlar nedeniyle işten ayrıldığını belirtmektedir (Robison, 2008). Deloitte (2023) ve HBR (2020) raporları ise liderlik eğitimlerinin büyük oranda performatif biçimde kurgulandığını ve liderlik algısıyla liderlik deneyimi arasında derin bir uyumsuzluk oluştuğunu göstermektedir. Bu veriler, liderliğin bir içerik üretme aracı olmaktan çıkıp, temsil ve gösteri pratiğine dönüştüğünü işaret etmektedir.

Tüm bu gerekçeler doğrultusunda geliştirilen Mış Gibi Liderlik Modeli, liderliği yalnızca bir pozisyon ya da davranış biçimi olarak değil; beceri, farkındalık, liderlik arzusu ve karanlık yönelim eksenlerinde çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Modelin amacı, liderliğin yalnızca “nasıl yapıldığı” değil, aynı zamanda “neden yapılamadığına” dair eleştirel bir sorgulama başlatmaktır.

Tablo 1. Mış Gibi Liderlik Modeli Profilleri

Boyut Model	Liderlik Yetkinlikleri	Liderlik Farkındalığı	Liderlik Arzusu	Karanlık Liderlik Özellikleri
İdeal Liderlik	Q4	Q4	Q4	-
Deneyen Liderlik	Q2-Q3	Q2-Q3	Q4	-
Denemeyen Liderlik	Q2-Q3	Q2-Q3	Q1	-
Mış Gibi Liderlik	Q1	Q1	Q4	-
Karanlık Liderlik	Q1-Q2-Q3-Q4	Q1-Q2-Q3-Q4	Q1-Q2-Q3-Q4	+

Bu çalışmada liderlik profillemesi, her bir boyutun performans düzeylerini görünür kılmak için çeyrekliklere bölünerek (Q1–Q4) kantiller şeklinde ile yapılandırılmıştır. Kantiller, düşükten yükseğe dört aşamalı bir derecelendirme sunarak, liderin her boyutta hangi seviyede konumlandığını sistematik biçimde ortaya koyar. Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca genel bir performans ölçümüyle değerlendirilmesini aşarak profiller oluşturma, boyutlar arası dengesizlikleri, güçlü ve zayıf yönleri somut biçimde görünür kılar (Bunting, 2022).

Çeyreklik temelli profillemenin önemli avantajlarından biri, istatistiksel olarak ölçülebilir bir yapı sağlamasıdır. Bu derecelendirme, liderlik profillerini nicel verilere dönüştürerek, faktör analizi, korelasyon veya kümeleme gibi yöntemlerle karşılaştırmalı analizlere imkân tanır. Böylece model, yalnızca kavramsal bir tipoloji olmaktan çıkarak, ampirik olarak test edilebilir ve kurumsal değerlendirmelerde kullanılabilir hâle gelir.

Modelin temelini oluşturan dört boyut liderlik yetkinlikleri, liderlik farkındalığı, liderlik arzusu ve karanlık liderlik eğilimleri liderlik davranışının hem yapısal hem de niyet boyutunu anlamak için bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen beş liderlik türü, söz konusu boyutların bileşiminden türetilmiş ve her biri liderlik fenomeninin farklı bir açılımını temsil etmektedir.

İdeal liderlik, yüksek düzeyde yetkinlik (Q4), gelişmiş farkındalık (Q4) ve güçlü bir liderlik arzusu (Q4) ile karakterize edilmekte; etik sorumlulukla uyumlu, işlevsel ve dönüştürücü bir liderlik tarzını tanımlamaktadır. Bu tür liderlik, Bandura'nın (1997) öz yeterlik kavramı ve Avolio ve Gardner'ın (2005) otantik liderlik modeliyle örtüşmektedir. Deneyen liderlik, yeterlilik ve farkındalık açısından orta düzeyde bir konumda (Q2-Q3) yer almakla birlikte yüksek bir liderlik arzusu (Q4) sergiler. Bu profil, özellikle gelişim potansiyeline sahip bireylerin öğrenen liderler olarak değerlendirilebileceği süreç odaklı modellerle ilişkilidir (Kouzes & Posner, 2012). Denemeyen liderlik ise benzer bir yeterlik ve farkındalık düzeyine sahip olmakla birlikte düşük bir liderlik arzusu (Q1) göstermekte, böylece örgütsel yapı içinde pasif, edilgen ya da sadece pozisyonu korumaya odaklı lider profillerini temsil etmektedir. Bu kategori, Burns'un (1978) transaksyonel liderlik tipolojisinde yer alan "koruyucu" liderlerle benzerlik göstermektedir.

Modelin özgün katkılarından biri olan Mış Gibi Liderlik, düşük düzeyde yetkinlik (Q1) ve farkındalık (Q1) ile birlikte yüksek düzeyde liderlik arzusu (Q4) sergileyen bireyleri tanımlamaktadır. Bu tür liderler, liderlik pozisyonlarını güçlü biçimde arzulanabilir ve çoğu zaman bu rolleri üstlenebilir; ancak sergiledikleri liderlik davranışları çoğunlukla biçimsel ve görünür nitelikler etrafında şekillenmektedir. Rol yapma (Goffman, 1959) ve performatif temsil (Butler, 1990) kuramları, bu tür liderlik pratiklerinin örgütsel bağlamda nasıl algılanabileceğine dair açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır.

Literatürde bu tür liderlik profilleri, doğrudan "etkisiz liderlik" olarak tanımlanmasa da, liderlikte raydan çıkma (derailment) davranışları ve başarısızlık örüntüleri ile benzerlik göstermektedir (McCall & Lombardo, 1983). Ayrıca, Dunning-Kruger etkisi (Kruger & Dunning, 1999; Ehrlinger vd., 2008), bireylerin kendi sınırlılıklarını fark etmede yaşadığı zorlukların, düşük farkındalıkla birleşerek liderlik performansının düşmesine yol açabileceğini göstermektedir.

Bu liderlik biçiminin ortaya çıkmasında örgütsel ve kültürel koşulların da rol oynayabileceği değerlendirilmektedir. Örneğin, güç mesafesinin görece yüksek olduğu kurumsal ve toplumsal yapılarda (House vd., 2004; Hofstede, 2011), liderlik pozisyonlarının çoğu zaman statü ve görünürlük üzerinden tanımlanması, bireylerin beceri ve farkındalık düzeylerinden bağımsız biçimde bu rollere talip olmalarını kolaylaştırabilmektedir. Bu tür bağlamsal faktörler, liderliğin biçimsel olarak üstlenilmesine rağmen içeriksel etkililiğinin sınırlı kalmasına zemin hazırlayabilir.

Karanlık Liderlik ise modeldeki tüm boyutlarda farklı düzeylerde ortaya çıkabilir; ancak temel ayırt edici özelliği, toksik, narsistik veya makyavelist eğilimlerin baskınlığıdır (Padilla vd., 2007). Bu liderler hem yeterli hem de etkili olabilir fakat bu etki, etik dışı niyetlerle yönlendirildiği için örgütsel bütünlük açısından tehdit oluşturur.

Bu bağlamda, modelin önemli bileşenlerinden biri olan liderlik arzusu da mış gibi liderlerin ortaya çıkışında kritik bir rol oynamaktadır. Liderlik pozisyonunu güçlü biçimde arzulayan ancak yetkinlik ve farkındalık açısından yetersiz bireyler, çoğu zaman bu rolleri elde etse de etkili liderlik sergileyememektedir. Bu örüntü, liderlik arzusunun tek başına yeterli bir unsur olmadığını ve ancak yetkinlik ve farkındalıkla birleştiğinde etkili liderlik davranışına dönüşebileceğini göstermektedir (Chan & Drasgow, 2001; Hogan & Kaiser, 2005; Day vd., 2014)

Literatürde liderlik arzusuna ilişkin en yaygın yaklaşım, bu arzuyu içsel motivasyonun bir biçimi olarak değerlendirmektir. Özellikle Chan ve Drasgow (2001) tarafından geliştirilen *Motivation to Lead* (MTL) modeli, liderlik arzusunu üç tür güdüyle açıklar: liderliğe karşı kimliksel bir yönelim (affective-identity), toplumsal sorumluluk (social-normative) ve bireysel çıkar beklentisinden uzak durma (non-calculative). Ancak bu yaklaşımlar, liderlik arzusunu "neden" sorusuna cevap arayan teorik yapılar olarak kurgulamaktadır.

Bu çalışmada önerilen Mış Gibi Liderlik Modeli'nde, liderlik arzusu literatürdeki geleneksel bağlamdan farklı olarak ele alınmaktadır. Model, liderlik arzusuna sahip bireylerin motivasyonlarının alt nedenlerinden ziyade, onların liderlik rolünü üstlenme isteğinin yoğunluğuna odaklanır. Bu çerçevede liderlik arzusu, bireyin lider olma yönelimini ve bu role talip olma isteğini doğrudan sorgulayan, bağımsız bir boyut olarak modellenmiştir. Kavram, içeriksel olarak liderlik motivasyonlarından etkilenebilir olsa da model düzeyinde bunlardan ayrırmakta ve bireyin liderlik rolüne yönelik istekliliğini niceliksel bir eksen üzerinde kavramsallaştırmaktadır.

Bu yaklaşımın özgünlüğü, liderlik arzusunu yalnızca motivasyonel bir gerekçe olarak değil; aynı zamanda bireylerin liderlik rollerine yönelme eğiliminin varlığı veya yokluğu üzerinden değerlendirilebilecek bağımsız bir boyut olarak ele almasında yatmaktadır. Böylelikle, yüksek beceri ve farkındalığa sahip olup liderlik arzusu taşımayan bireyler ile bu niteliklerden yoksun olmasına rağmen yoğun bir arzu ile liderlik pozisyonlarını talep eden bireyler arasında kavramsal bir ayrım yapılabilmektedir. Model, bu çeşitliliği yakalayabilmek amacıyla, liderlik arzusunu klasik motivasyon kuramlarının soyut çerçevesinden çıkararak, bireyin liderlik rolüne yönelik kendilik yöneliminin somut bir eksen olarak konumlandırmaktadır.

Liderlik arzusunun bu şekilde ele alınması, Mış Gibi Liderlik Modeli'nin temelini oluşturan eleştirel perspektife de doğrudan bağlanmaktadır. Model, doğrudan karanlık liderlik olgusunu değil; etkisi ve farkındalığı sınırlı, potansiyel olarak iyi niyetli fakat işlevsiz liderlik örüntülerini kavramsallaştırmaktadır. Bu yönüyle model, literatürde sıklıkla ele alınan narsistik, toksik veya makyavelist liderlerden ziyade, görünüşte liderlik rolünü üstlenen fakat bu rolün gereklerini yeterli ölçüde yerine getiremeyen figürlere odaklanmaktadır. Barbara Kellerman (2004), liderlik spektrumunun yalnızca "iyi" ve "kötü" liderlerden ibaret olmadığını; çoğu zaman etkisiz, edilgen ya da örgütsel bağlamda sessiz kalan lider tiplerinin de yaygınlaştığını belirtmiştir. Özellikle yetersiz, katı ve ölçsüz lider türleri, Kellerman'ın sınıflandırmasında karanlık liderliğin yalnızca ahlaki çöküntüyle değil, işlevsellik eksikliğiyle de bağlantılı olduğunu göstermektedir."

Bu bağlamda mış Gibi Liderlik Modeli, Kellerman'ın beceriksiz lider tanımına en yakın düşen; ancak bu durumu farkındalık eksikliği, beceri yetersizliği ve sembolik performans arzusu çerçevesinde açıklayan yeni bir kavramsal açılım sunar. Model, liderliğin yalnızca etik ya da niyet odaklı bir sorun olmadığını; aynı zamanda yetersizlik, yönsüzlük ve içi boş temsil biçimleri üzerinden de liderlik krizinin derinleştiğini savunur. Bu yönüyle model, karanlık liderliğin psikopatolojik ya da yıkıcı etkilerinden çok, liderliğin için boşaltılmasıyla ortaya çıkan sistemsel bir işlevsizlik formuna dikkat çekmektedir.

3. Liderlik Farkındalığı Kavramı

Farkındalık, sosyal bilimlerde farklı disiplinlerde ele alınan çok boyutlu bir kavramdır. Genel olarak bireyin ya da grubun çevresini, kendisini ve içinde bulunduğu durumu doğru algılama, yorumlama ve buna uygun davranış geliştirme kapasitesini ifade eder (Brown & Ryan, 2003; Langer, 1989; Weick, 1995). Psikolojiden sosyolojiye, örgüt teorisinden yönetim literatürüne kadar farklı disiplinlerde incelenmiş olan bu kavram, her bağlamda farklı bir vurgu kazansa da ortak noktada bireyin ve topluluğun "gerçekliği doğru okuma ve bu doğrultuda davranış üretme" kapasitesine dayandırılmıştır.

Psikolojide farkındalık, özellikle benlik süreçlerinin gözlemlenmesiyle ilişkilendirilmiştir. Brown ve Ryan (2003), farkındalığı bireyin mevcut deneyimlerine dikkat yönelmesi ve bu deneyimlerin akışını yargısız bir biçimde izlemesi olarak tanımlar. Bu yaklaşım, farkındalığı bilişsel farkındalık ve duygusal farkındalık olmak üzere iki boyutta incelemeyi mümkün kılar. Langer (1989) ise farkındalığı çevresel uyarıcılara verilen tepkiler üzerinden değerlendirir. Ona göre farkındalık, rutinleşmiş tepkilerden uzaklaşarak bağlama duyarlı, esnek ve yaratıcı bir dikkat geliştirme kapasitesidir. Bu tanım, farkındalığı yalnızca içsel gözleme indirgemeyip dışsal uyaranlara yönelik seçici ve aktif bir süreç olarak ele alır.

Sosyoloji ve örgüt teorisinde farkındalık, birey-çevre etkileşiminin bir ürünü olarak ele alınır. Katz ve Kahn (1978), örgütleri açık sistemler olarak ele alırken farkındalığın örgütsel adaptasyon için kritik olduğunu vurgulamışlardır. Weick (1995) ise "sensemaking" yaklaşımıyla, örgütlerin belirsizlik koşullarında çevrelerini anlamlandırabilme kapasitelerinin farkındalığa dayandığını ortaya koyar. Bu perspektif, farkındalığı yalnızca bireysel bir özellik değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde inşa edilen ve paylaşılan bir kapasite olarak görür. Sosyolojik kuramlar bağlamında ise farkındalık, Goffman'ın etkileşimci yaklaşımında toplumsal rollerin doğru algılanması ve Mead'ın benlik kuramında özne-nesne ilişkilerinin farkına varılması gibi temalarla kesişmektedir.

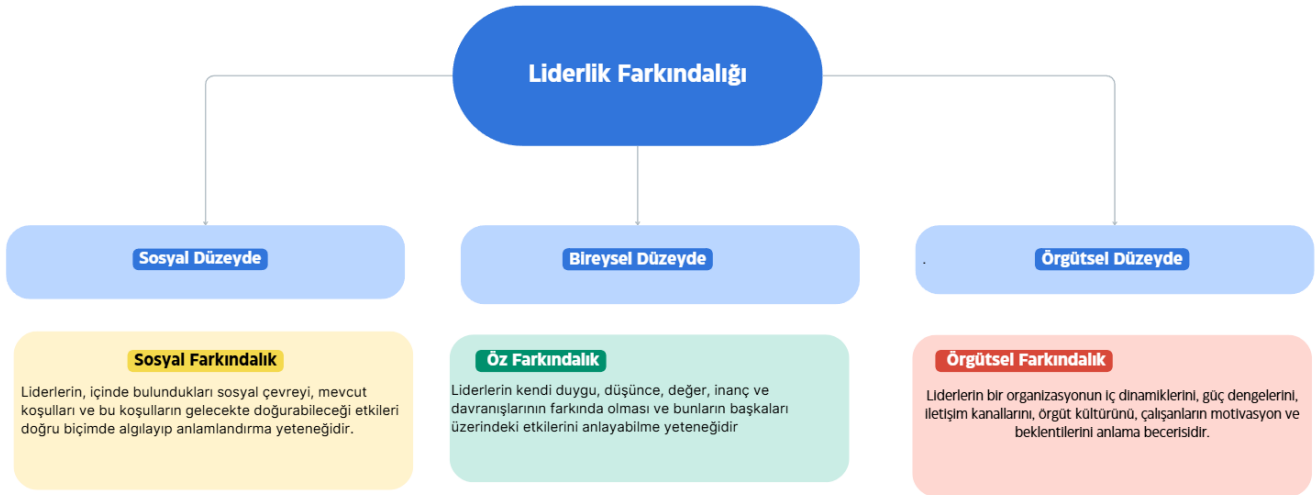
Bu disiplinler arası tartışmalar, farkındalığın tek boyutlu bir olgu olmadığını, aksine çok düzeyli (bireysel-sosyal-örgütsel) bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ancak yönetim ve liderlik literatüründe kavramın kullanımının daha çok bireysel düzeyle, özellikle öz farkındalık (self-awareness) ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Liderlik çalışmalarında öz farkındalık, liderin kendi değerlerini, duygularını ve davranışlarının başkaları üzerindeki etkisini tanıma kapasitesi olarak tanımlanmış; otantik liderlik (Avolio & Gardner, 2005), dönüşümcü liderlik (Bass & Riggio, 2006) ve duygusal zekâ temelli liderlik (Goleman, 1995) gibi kuramların merkezinde konumlandırılmıştır. Bununla birlikte Carden ve arkadaşlarının (2021) sistematik derlemesi, liderlik bağlamında farkındalık araştırmalarının

büyük ölçüde bu bireysel düzeye sıkıştığını, sosyal ve örgütsel farkındalık boyutlarının ise neredeyse tamamen ihmal edildiğini göstermektedir. Benzer şekilde Da Fonseca ve arkadaşları (2022), etkili liderlik için öz farkındalığın kritik rolünü kabul etmekle birlikte, bu farkındalığın sosyal ve örgütsel bağlama taşınmadığında yetersiz kaldığını vurgulamaktadır.

Bu noktada farkındalık ile mindfulness arasındaki ayrımı netleştirmek önemlidir. Kabat-Zinn (1994), mindfulness'ı "kasıtlı olarak, şimdiki ana ve yargısız biçimde dikkatini yöneltmek" olarak tanımlamıştır. Mindfulness, bireyin kendi içsel deneyimlerini gözlemlemesine odaklanır ve farkındalığın bireysel düzeydeki çekirdeğini temsil eder. Ancak liderlik bağlamında gerekli olan farkındalık, mindfulness'un ötesine geçmektedir. Liderin yalnızca kendi duygularını ve düşüncelerini gözlemlemesi yeterli değildir; aynı zamanda başkalarının duygu ve beklentilerini anlaması, örgütün yapısal ve kültürel dinamiklerini doğru okuması ve kararlarının toplumsal sonuçlarını öngörebilmesi gerekir. Bu bağlamda farkındalık, mindfulness'un bireysel çekirdeğini içeren fakat onu aşan, çok boyutlu bir kavram olarak yeniden konumlanır.

Bu çalışma, liderlik farkındalığını üç düzeyde kavramsallaştırmaktadır:

1. **Bireysel düzey (öz farkındalık):** Liderin kendi düşünce, duygu ve davranışlarını izleme, niyet-etki ilişkisini fark etme kapasitesi.
2. **Sosyal/toplumsal düzey (sosyal farkındalık):** Liderin başkalarının duygusal ipuçlarını, beklentilerini ve ilişkisel dinamikleri doğru okuyabilmesi.
3. **Örgütsel düzey (örgütsel farkındalık):** Liderin örgütün kültürel normlarını, yapısal sınırlılıklarını ve politik dengelerini kavrayabilmesi.



Şekil 1. Liderlik Farkındalığının Boyutları

Bu üçlü mimari parsimoni ilkesi gereği tercih edilmiştir. Literatürde önerilen kültürel farkındalık, etik farkındalık ve empati gibi kavramlar, bu üç düzeyin alt kategorileri olarak değerlendirilebilir. Örneğin kültürel farkındalık, sosyal farkındalığın bağlamsal bir uzantısıdır; etik farkındalık, öz farkındalık (niyet) ile sosyal farkındalığın (etki) kesişiminde ortaya çıkar; empati ise sosyal farkındalığın çekirdek bileşenidir. Bu düzenleme kavramın hem teorik bütünlüğünü hem de ölçülebilirliğini güçlendirmektedir.

Liderlik farkındalığının bütünlük ilkesi kritik önemdedir. Bu üç düzeyden herhangi birinde yaşanan eksiklik, kavramın bütününe zedelemekte ve liderlik etkililiğini doğrudan riske atmaktadır. Öz farkındalık eksikliği liderin kendi davranışlarının sonuçlarını yanlış yorumlamasına yol açarken; sosyal farkındalık eksikliği, başkalarının duygusal ve ilişkisel ipuçlarının gözden kaçırılmasına neden olur. Örgütsel farkındalık eksikliği ise bağlamsal dinamiklerin yanlış okunmasına ve dolayısıyla stratejik karar hatalarına yol açar. Bu nedenle liderlik farkındalığı, "seçmeli" bir nitelik değil; üç düzeyin eksiksiz biçimde bütünleşmesiyle anlam kazanan bir kapasitedir.

Mevcut ölçme araçları bu bütünlüğü yansıtmada yetersiz kalmaktadır. ALSA (Keyhan vd., 2024) öz farkındalık üzerine odaklanırken örgütsel düzeyi ihmal etmektedir. LIMAS (Gutierrez, 2023) bireysel ve kişilerarası farkındalığı ölçmekte, ancak örgütsel dinamikleri kapsam dışı bırakmaktadır. LSAS, Mindful Leadership Scale ve Cultural

Awareness Scale gibi araçlar ise yalnızca tek boyutu ölçmektedir (Hoch vd., 2018; TOAD, 2017). Bu parçalı yaklaşım, liderlik farkındalığının bütünsel kavramsallaştırılmasına duyulan ihtiyacı teyit etmektedir.

Farkındalığın liderlik üzerindeki işlevi yalnızca bir kişisel özellik ya da bilişsel beceriye indirgenemez. Farkındalık, liderlik işlevselliği açısından bir “epistemolojik filtre” işlevi görür: Liderin içsel ve dışsal dünyaya dair algılarını düzenleyen, yorumlamalarını biçimlendiren ve karar süreçlerini yönlendiren temel bir zihinsel çerçeve sunar. Bu filtrenin bozulması, liderin yalnızca kendine yönelik değerlendirmelerinde değil, aynı zamanda örgütsel bağlamda da sistematik hatalara düşmesine yol açar. Algısal çarpıtmalar, bilişsel önyargılar ve grup düşüncesi gibi süreçler farkındalık eksikliğinin ürünüdür ve liderlik etkililiğini doğrudan zayıflatır.

3. Yöntem

Bu çalışma, liderlik farkındalığı olgusunu kuramsal olarak temellendirmek ve literatürde dağınık biçimde ele alınan farkındalık boyutlarını tutarlı bir şemsiye kavramsal çerçevede bütünleştirmek amacıyla literatür-temelli kavramsallaştırma yöntemine dayalı olarak tasarlanmıştır. Kavramsallaştırma, kuram inşasının ön basamağı olup özellikle soyut, çok boyutlu ve kısmen açıklanmış olguların sistematik olarak tanımlanmasını mümkün kılar (Jaccard & Jacoby, 2010; Whetten, 1989). Bu tercih, veri-temelli (ör. grounded theory) yaklaşımlardan farklı olarak hâlihazırda zengin fakat parçalı birikimi olan bir alanda birleştirici bir kuramsal kavram üretmeyi ve ileride ampirik olarak sınanabilir bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

Kapsam, liderlik bağlamında öz farkındalık, sosyal farkındalık ve örgütsel farkındalık boyutlarının kuramsal tanımları, alt boyutları ve davranışsal göstergeleri ile bu boyutların birbirleri ve liderlik çıktılarıyla (etkililik, etik karar verme, güven vb.) ilişkilerine odaklanır. Kavram ve ilişkili yapılar yalnızca liderlik literatürüyle sınırlanmamış; psikoloji (öz-düzenleme, benlik muhasebesi), sosyoloji (rol/kimlik, sosyal algı) ve yönetim (örgütsel duyarlılık, bağlamsal zekâ) yazınları disiplinlerarası bir perspektifle senteze dâhil edilmiştir. Çalışma ikincil veriye dayandığından insan katılımcılarla ilgili etik kurul gereklilikleri doğurmamaktadır.

Tarama, yönetim ve davranış bilimlerinde yaygın kullanılan dizin ve veritabanlarında gerçekleştirilmiştir (Web of Science Core Collection, Scopus, ProQuest/ABI-INFORM, EBSCOhost, PsycINFO, ERIC; tamamlayıcı olarak Google Scholar). Anahtar sözcükler, kavramın çekirdeğini ve ilişkili şemsiye terimleri kapsayacak biçimde boole operatörleri ile yapılandırılmıştır. Örnek bir sorgulama mantığı:

- “leadership” AND (“awareness” OR “self-awareness” OR “social awareness” OR “organizational awareness” OR “situational awareness” OR “ethical awareness”)
- “leader*” AND (“meta-cognition” OR “reflect* practice” OR “mindfulness”)
- Türkçe eşdeğerler: “liderlik” AND (“farkındalık” OR “öz farkındalık” OR “sosyal farkındalık” OR “örgütsel farkındalık”)

Tarama penceresi, alanın kavramsal evrimini yakalayabilmek amacıyla geniş tutulmuş; buna karşın güncelliği sağlamak için çağdaş çalışmalara pozitif ağırlık verilmiştir. Dâhil etme ölçütleri: (i) hakemli yayın, kitap bölümü veya metodolojik olarak sağlam rapor; (ii) liderlik ve/veya farkındalık yapılarından en az biriyle doğrudan ilişkilenebilir; (iii) kavramsal tanım, kuramsal model, ölçüm önerisi ya da ampirik bulgu yoluyla kavramsal içerik üretme. Dışlama ölçütleri: (i) yalnızca klinik/dar bağlamlı farkındalık tartışmaları (liderlik bağlamına aktarım sunmayan), (ii) konferans özetleri ve editöryel notlar.

Tarama sonuçları iki aşamada süzölmüştür: İlk aşamada başlık-özet uygunluğu gözden geçirilmiş; ikinci aşamada tam metin incelemesi ile dâhil etme veya hariç tutma kararları verilmiştir. Seçim akışı, şeffaflık amacıyla standartlaştırılmış bir akış şeması mantığında belgelenmiştir. Kaynak yönetimi, yinelenen kayıtların ayıklanması ve kararların izlenebilirliği için bir referans yöneticisi yazılımı üzerinde yürütülmüştür.

Tam metne dâhil edilen çalışmalardan yapısal veri (yazar, yıl, bağlam, yöntem, ana bulgular) ve kavramsal içerik (tanımlar, boyutlar, sınırlar, ölçüm göstergeleri, ilişkili çıktılar) sistematik bir form kullanılarak çıkarılmıştır. Kavramsal kodlama, kuramsal yönlendirmeli içerik analizi ilkeleriyle ilerlemiştir:

1. Ön kod seti, liderlik farkındalığının üç boyutuna (öz, sosyal, örgütsel) ilişkin literatür-temelli tanımlardan hareketle oluşturulmuştur.

2. Açık kodlama ile kaynaklardaki özgün ifadeler ve alt temalar (ör. öz-yansıtma, duygusal öz-farkındalık; perspektif, johari penceresi, empatik duyarlılık, bağlamsal okuryazarlık, sistem farkındalığı) çıkartılmıştır.
3. Eksen kodlama ile kavramsal yakınlık gösteren kodlar birleştirilmiş, örtüşen/çakışan tanımlar ayrıştırılmış ve konu dışı temalar elenmiştir.
4. Seçici kodlama aşamasında üç ana boyutun sınırları, koşulları ve çıktılarla ilişkileri netleştirilerek kavramsal modelin omurgası oluşturulmuştur.

Kodlama süreci, kod kitabı geliştirilerek yürütülmüş; kod tanımı, kapsama ölçütleri, tipik/atipik örnekler ve dışlama notları her kod için belgelenmiştir. Kodlayıcı tutarlılığını gözetmek amacıyla pilot bir alt örnek üzerinde deneme kodlaması yapılmış; kod kitabı yinelenen revizyonlarla doygunluğa ulaştırılmıştır. Kod ve üst tema kararlarında uzlaşma ilkesi benimsenmiş; çelişkili durumlarda kavramsal sınır tanımları ve örneklemeler yeniden gözden geçirilmiştir.

Sentez, Jaccard & Jacoby'nin (2010) "bileşen-paradigma" yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüştür. Buna göre her bir boyut için:

- Gerekli-yeterli koşullar ve sınır koşulları belirlenmiş,
- Açıklayıcı kapsam ve nomolojik konum tanımlanmış,
- Davranışsal göstergeler ve operasyonelleştirme imkânları (ölçek maddesi örnekleri, gözlenebilir performans ipuçları) not edilmiştir.

Çalışmada kavramsal yapı geçerliğini sağlamak için her boyut açısından yakınsak ve ayrışan kanıtlar özenle derlenmiş, benzer yapılar arasındaki ayrımlar açık biçimde ortaya konmuştur. Örneğin, öz-farkındalık ile öz-saygı, sosyal farkındalık ile sosyal arzu edilebilirlik, örgütsel farkındalık ile politik beceri arasındaki sınırlar net biçimde tanımlanarak kavramsal örtüşmelerden kaynaklanabilecek karışıklıkların önüne geçilmiştir. Ayrıca farklı disiplinlerde ve yöntemlerde üretilmiş çalışmaların birlikte değerlendirilmesiyle kaynak üçgenlemesi yapılmış, bu sayede tek bir yöntem ya da literatür geleneğine bağlı kalma riskinin azaltılması hedeflenmiştir. Analiz sürecinde yalnızca model ile uyumlu bulgulara değil, aynı zamanda modelin öngörülerini zorlayan veya kapsamını aşan negatif kanıtlara da yer verilmiş, böylece modelin sınır koşullarının belirginleştirilmesine katkı sağlanmıştır. Tüm tarama ve seçim kararları, kodlama süreçleri ve sentez notları sistematik biçimde arşivlenerek izlenebilirlik ve denetlenebilirlik güvence altına alınmıştır; bu sayede çalışmanın bağımsız araştırmacılar tarafından tekrar gözden geçirilebilmesi mümkün kılınmıştır. Son olarak, araştırmacı yansıtımsallığı gözetilerek kavramsal kararların olası ön kabullerden etkilenmesini sınırlamak için kritik karar noktaları gerekçelendirilmiş, alternatif kavramsal şemalar değerlendirilmiş ve tercih edilen çözüm yolları şeffaf biçimde raporlanmıştır. Böylelikle modelin hem kavramsal titizliği hem de metodolojik güvenirliği pekiştirilmiştir.

Elde edilen kanıtlar, teori harmanlama mantığıyla disiplinler arası olarak birleştirilmiş; örtüşen kavramlar (örn. mindfulness, kültürel zekâ, etik duyarlılık) ile liderlik farkındalığı arasındaki ilişki ve ayrımlar kavramsal haritalar üzerinde sınırlandırılmıştır. Nihai çıktı, üç boyutun (öz, sosyal, örgütsel) tanımlarını, alt boyutlarını ve aralarındaki tamamlayıcılık/karşılıklı güçlendirme ilişkilerini görünür kılan bir kavramsal modeldir.

Model, ileride ampirik araştırmalara geçişi kolaylaştırmak üzere ölçülebilir davranışsal göstergeler düzeyinde tanımlanmıştır. Her boyut için madde havuzu geliştirme ilkeleri (ör. açık-özgül tanım, tek boyutlu ifade, bağlamdan bağımsız gözlenebilirlik), uzman yargısı ile içerik geçerliği değerlendirmesi ve pilot uygulama-faktör analizi gibi standart ölçek geliştirme adımlarına yönelik yol haritası sunulmuştur. Bu sayede kuramsal açıklık operasyonelleştirilebilirlik ile köprülenmiştir (Whetten, 1989).

Çalışma, ikincil verilere dayalı kavramsal bir sentez olduğundan birincil veriyle nedensel sınama yapmamaktadır. Yayın yanlılığı (pozitif sonuçların aşırı temsili), dil yanlılığı ve alan/dergi seçiminden kaynaklı kapsam sınırlılıkları olasıdır. Bu riskler, disiplinler arası kapsama, negatif örnek analizine ve dâhil/haric kararlarının açık raporlanmasına başvurularak azaltılmıştır. Gelecek çalışmalar, modelin farklı kültür ve sektörlerde nicel (CFA/SEM) ve nitel (çoklu durum çalışması) tasarımlarla sınanması ve ölçüm eşdeğerliği analizleriyle desteklenmesine odaklanmalıdır.

5. Tartışma ve Sonuç

Liderlik ve farkındalık ilişkisi, yönetim ve örgüt literatüründe uzun süredir ele alınan bir konu olmakla birlikte, kavram genellikle parçalı biçimde incelenmiş; “liderlik farkındalığı” adı altında bütüncül ve ölçülebilir bir çerçeveye dönüştürülmemiştir. Mevcut çalışmalarda farkındalık, çoğunlukla öz farkındalık boyutuna indirgenmiş; otantik liderlik (Avolio & Gardner, 2005), duygusal zekâ temelli liderlik (Goleman, 1995) veya dönüşümcü liderlik (Bass & Riggio, 2006) gibi yaklaşımlarda içsel süreçlerle sınırlı kalmıştır. Sosyal ve örgütsel farkındalık boyutları ise literatürde zaman zaman ele alınmış olmakla birlikte, genellikle tali unsurlar olarak değerlendirilmiş veya liderlik farkındalığı kavramı içerisinde bütüncül bir biçimde yapılandırılmadığı görülmüştür. Carden vd (2021) sistematik derlemesi de bu durumu teyit etmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak, liderlik farkındalığını üç düzeyde (bireysel, örgütsel ve sosyal) bütüncül bir kapasite olarak kavramsallaştırmaktadır.

Bu çerçevenin kuramsal katkısı liderlik yazınındaki dağınık farkındalık temsillerini birleştirmesidir. Literatürde etik, empatik, bilinçli veya otantik liderlik gibi farklı yaklaşımlar liderlerin değer temelli veya içsel yönlerine işaret etse de bu kavramların hiçbirisi liderin hem bireysel hem sosyal hem de örgütsel bağlamı kapsayan bütünsel farkındalık kapasitesini tek bir model altında sistematikleştirmemektedir. Önerilen model, bu dağınık kavramları teorik bir çatı altında birleştirerek, farkındalığı liderlik etkililiğinin temel belirleyicilerinden biri olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu açıdan liderlik farkındalığı, yalnızca mevcut kuramlara ek bir boyut değil, aynı zamanda bu kuramların eksik kalan kısımlarını bütünleştiren üst düzey bir kavramsal kategori niteliği taşımaktadır.

Teorik düzeyde liderlik farkındalığının en önemli katkısı, “epistemolojik filtre” yaklaşımıdır. Liderler yalnızca karar alan aktörler değil, aynı zamanda örgütsel gerçekliği algılayan, yorumlayan ve yeniden üreten figürlerdir. Farkındalık düzeyi yüksek liderler, hem kendi niyetlerini hem de bu niyetlerin örgütsel ve toplumsal bağlamda doğurduğu sonuçları daha doğru değerlendirebilmektedir. Buna karşın farkındalık eksikliği, bireyin kendi yeterliklerini yanlış yorumlamasına (öz farkındalık eksikliği), başkalarının beklentilerini göz ardı etmesine (sosyal farkındalık eksikliği) veya örgütsel bağlamın kültürel ve politik dinamiklerini hatalı okumalarına (örgütsel farkındalık eksikliği) yol açmaktadır. Bu tür eksiklikler, liderin karar süreçlerini sistematik olarak zayıflatmakta ve hem bireysel hem kurumsal düzeyde hatalı sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla farkındalık, liderliğin yalnızca etik bir niteliği değil, aynı zamanda bilişsel ve algısal doğruluğun teminatı olarak görülmelidir.

Pratik düzeyde liderlik farkındalığının ölçülebilir bir çerçeveye dönüştürülmesi, lider geliştirme programları, lider seçim süreçleri ve örgütsel değerlendirmeler için güçlü bir temel sunmaktadır. Mevcut ölçekler parçalı kaldığından (örneğin ALSA yalnızca öz farkındalığı, LIMAS ise bireysel ve kişilerarası farkındalığı kapsamakta), örgütsel düzeyde farkındalığın ölçülmesi mümkün olmamaktadır (Keyhan vd., 2024; Gutierrez, 2023). Bu durum, liderlik farkındalığının bütüncül bir ölçekle değerlendirilmesini hem akademik hem de uygulamalı araştırmalar için kritik kılmaktadır. Böyle bir ölçek, liderlik gelişim süreçlerinin izlenmesini, eksik boyutların hedeflenmesini ve lider seçimlerinde daha güvenilir kriterler kullanılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, etik karar verme, çalışan bağlılığı ve örgütsel güven gibi çıktılarla olan ilişkilerin nesnel olarak test edilmesine imkân tanıyacaktır.

Mış Gibi Liderlik Modeli ile kurulan bağ, bu çalışmanın özgünlüğünü artırmaktadır. Mış gibi liderlik, beceri ve farkındalık eksikliğine rağmen yüksek liderlik arzusuna sahip bireylerin sergilediği bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda farkındalık, mış gibi liderliğin yapısal ön koşulu niteliğindedir. Zira farkındalığı düşük liderler, liderlik rolleri içerisinde görünüşte aktif olabilirken, özünde hem kendilerini hem de çevrelerini yanlış değerlendirmekte ve liderlik işlevlerini yerine getirememektedir. Karanlık liderlik literatüründen farklı olarak (Padilla vd., 2007; Hogan & Kaiser, 2005), mış gibi liderlik doğrudan kötü niyetle değil, farkındalık eksikliğiyle açıklanır. Bu ayrım, önerilen modelin teorik yeniliğini ortaya koymaktadır: Liderlik farkındalığı eksikliği, bilinçsiz zararlı etkilerin temelini oluştururken, yüksek farkındalık düzeyleri mış gibi liderliğe karşı en önemli panzehirdir.

Gelecek araştırmalar açısından, liderlik farkındalığı modeli çok boyutlu bir araştırma gündemi sunmaktadır. İlk olarak, ölçek geliştirme çalışmalarıyla kavramın ölçümsel geçerliliği sağlanmalı; öz, sosyal ve örgütsel farkındalık boyutlarının güvenilir şekilde ölçülüp ölçülemediği sınanmalıdır. İkinci olarak, bu ölçeklerin farklı kültürlerde test edilmesi, kültürel bağlamın liderlik farkındalığının nasıl şekillendiğini anlamak açısından önemlidir. GLOBE çalışmaları (House vd., 2004) bu tür kültürlerarası karşılaştırmalar için değerli bir referans noktası sunmaktadır. Üçüncü olarak, liderlik farkındalığının performans, etik karar verme, çalışan bağlılığı ve örgütsel güven gibi çıktılar üzerindeki etkilerinin ampirik olarak sınanması gerekmektedir. Son olarak, kriz dönemlerinde (örneğin ekonomik

veya politik krizler) liderlik farkındalığının örgütsel adaptasyon ve karar kalitesi üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, kavramın pratik değerini daha görünür kılacaktır.

Sonuç olarak, liderlik farkındalığı kavramı, literatürde uzun süredir vurgulanan ancak parçalı biçimde ele alınan farkındalık boyutlarını bütüncül ve ölçülebilir bir yapı altında birleştirmektedir. Bu model hem akademik hem de pratik düzeyde yeni bir perspektif sunarak, çağdaş liderlik çalışmalarında kritik bir boşluğu doldurmaktadır. Farkındalık düzeyi yüksek liderler, yalnızca etik ve tutarlı kararlar almakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel güveni, takipçi memnuniyetini ve uzun vadeli performansı destekleme potansiyeline sahiptir. Buna karşın düşük farkındalık düzeyleri, çoğu zaman mış gibi liderlik veya karanlık liderlik eğilimlerine zemin hazırlamakta, örgütlerin ve toplumların sürdürülebilir gelişimini tehdit etmektedir. Bu nedenle, liderlik farkındalığının geliştirilmesi, çağdaş liderlik araştırmaları ve uygulamaları için öncelikli bir hedef olarak görülmelidir.

Kaynakça

- Ackley, D. (2016). *The self-aware leader: A proven model for reinventing yourself*. AMACOM.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman
- Bloland, S. (2000). Bill Clinton and John E Kennedy: The Dark Side of Charisma. *Psychoanalytic Dialogues*, 10, 285 - 289. <https://doi.org/10.1080/10481881009348541>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berson, Y., Waldman, D. A., & Pearce, C. L. (2015). Enhancing leader vision formation through follower-focused leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 453–469.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Bunting, M. (2022). *Vertical growth: How self-awareness transforms leaders and organizations*. Wiley.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1143–1158.
- Carden, L., Jones, R., Passmore, J., & Rodgers, B. (2021). Defining self-awareness in the context of adult development: A systematic literature review. *Journal of Management Education*, 45(3), 369–395.
- Chamorro-Premuzic, T. (2015). *Confidence: Overcoming low self-esteem, insecurity, and self-doubt*. Penguin Random House.
- Chamorro-Premuzic, T. (2020). *Why do so many incompetent men become leaders? (And how to fix it)*. Harvard Business Review Press.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57–78
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. Harper Business.
- Cultural Awareness Scale (TOAD). (2017). *Technical manual and interpretation guide*. University of Toledo.

- Da Fonseca, S., Myres, H., & Hofmeyr, K. (2022). The influence of self-awareness on effective leadership outcomes in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 53(1)
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2014). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 1–20.
- Debnam, R. (2006). *Executive blind spots: The hidden threats to organizational success*. Palgrave Macmillan.
- Deloitte. (2023). *Global human capital trends report*. <https://www2.deloitte.com>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotic leadership and organizational deviance. *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 150–165.
- Fragouli, E. (2018). The dark-side of charisma and charismatic leadership. *Business and Management Review*, 9(4), 298-307.
- Gallup. (2008). *Turning around your turnover problem*. Gallup Business Journal. <https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. <https://www.gallup.com>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday Anchor.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2017). *Emotional intelligence: 25th anniversary edition*. Bantam Books.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hurrell, S. A. (2017). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal, and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 70(1), 80–99.
- Jaccard, J., & Jacoby, J. (2010). *Theory construction and model-building skills: A practical guide for social scientists*. Guilford Press.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Review Press.
- Kruger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2016). The Role of Charismatic, Transformational, and Transactional Leadership. , 83-92. https://doi.org/10.1057/978-1-137-40380-3_5.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Maxwell, J. C. (2021). *The self-aware leader*. HarperCollins Leadership.
- McKinsey & Company. (2022). *The state of organizations 2022*. <https://www.mckinsey.com>
- McCall, M. W., Jr., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed* (Technical Report No. 21). Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.1983.1083>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Owen, D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 548–551
- Park, H. S., & Guan, X. (2019). The development and validation of the incompetent-confident leadership scale. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 163–176. <https://doi.org/10.1177/1548051818824531>
- Picone, P. M., Dagnino, G. B., & Mina, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and a proposed research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447–468.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. Harper Business.

- Reitz, M., Waller, L., & Chaskalson, M. (2020). Developing leaders through mindfulness practice. *The Journal of Business Ethics*, 165(2), 213–229.
- Rivers, C. (2021). *Mindfulness and business education: Developing self-aware future leaders*. Routledge.
- Robison, J. (2008). Turning around your turnover problem. *Gallup Business Journal*.
<https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>
- Ropo, A., & Hunt, J. G. (1995). Entrepreneurial processes as virtuous and vicious spirals in a changing opportunity structure: A paradoxical perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), 91–111.
<https://doi.org/10.1177/104225879501900307>
- SHRM. (2021). *Workplace culture report*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Şen, E. (2017). *Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim*. Beta Yayınları
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897–917.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.
- Young, J. H. (2016). *Mindfulness-based strategic awareness training: A complete program for leaders and individuals*. Palgrave Macmillan.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışmalar grubunda yer almamaktadır.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: %50

2. yazar katkı oranı: %50

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

FİNANSAL DESTEK

Yazarlar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.