

KONFERANS METNİ

LİDERLER İÇİN DÖRT GERÇEK

Vincent LUZZI*
Çev. Metin BAL**

Liderler hakkında, liderlik ve Afrika’da liderlik ile ilgili düşünce için önem taşıyan birbiriyle ilişkili dört önerme tanımlamak istiyorum. İlk ikisi, kötüler ve kahramanlar tarafından temsil edilen uç noktalara yaklaşıyor. İlk adil olmayan bir liderin hiçbir şekilde bir lider olmadığını, ikincisi ise bir liderin örnek bir insan olduğunu iddia eder. Başarılı örnek insan olmak için iletişim önemli olduğu sürece, [üçüncü önerme olarak] bir lider diyalogda iyi olacaktır. Dördüncü olarak, liderlerin neden meslek erbabı kişiler olmadıklarını ve bu görüşün kamuya, onların liderlerinin bilmeleri gerektiği şey hakkında meşru bir hak talebi nasıl verdiğini göstereceğim.

Bu dört iddiayı açıklığa kavuşturup saptarken, Joanne Ciulla’nın etiği liderliğin yüreği olarak tanıttığı (Ciulla 2004) gibi ben de bir meslek etikçinin perspektifinden bakıyorum ve liderlik etiğini bu alandaki fikirlerden yararlanarak tanıtmak istiyorum. Ciulla liderlik hakkındaki çalışmalar alanını göz önüne aldığı anda, etik teorilerin bu alanda az olduğunu yazdı, bu alanda etik teorilere ihtiyaç olduğunu vurguladı ve etik teorilere dayanan liderlik çalışmalarının bir kısmını, özellikle “dönüştürücü liderlik” ve “hizmetçi liderlik”i benimseyerek olumlu karşıladı. Ciulla, şimdiye kadar bilginlerin liderliği tanımlama ve liderlerin doğasını anlamamıza yardımcı olacak deneysel araştırmayı yürütme konusundaki çalışmaları hakkında duyduğu hayal kırıklığını bildirir. Eğer, Ciulla liderlik hakkındaki çalışmaların *etikle* tanıtılması için bir çağrıda bulunuyorsa, ben kendi katkımı, her geçen gün büyüyen *meslek etiği* alanından liderlik çalışmalarına birtakım yol gösterici bilgiler ithal etmeye bir çağrı olarak ayırt ediyorum.

Meslek etiği 1970’lerde ortaya çıkmaya başladı. Benim alanım olan hukuk etiğinde, gelişme kısmen Watergate dönemi skandalları tarafından harekete geçirildi. Bu dönemde hükümetin en yüksek sorumlularından, Birleşik Devletler Başkanı [Richard Nixon] dahil, devlet adamları Washington D.C.’de yer alan Watergate Binaları içindeki Demokrat Parti Genel Merkezi’ne [17 Haziran 1972 tarihinde] yasadışı bir şekilde girmeyi de içeren görev

* ABD Teksas Eyalet Üniversitesi Felsefe Bölümü Başkanı ve Güney Afrika Cumhuriyeti Fort Hare Üniversitesi Liderlik Etiği Araştırma, Uygulama Merkezi öğretim üyesi Prof. Dr. Vincent Luizzi “Four Facts For Leaders” başlıklı bu konuşmasını 03.04.2012 tarihinde Felsefe Bölümü’nün davetlisi olarak ziyaret ettiği Adnan Menderes Üniversitesi’nde gerçekleştirmiştir.

** ADÜ Felsefe Bölümü öğretim üyesi. E-posta: balmetin@gmail.com, <http://web.adu.edu.tr/user/mbal/>, <http://www.metinbal.netne.net>

FOUR FACTS FOR LEADERS

Vincent LUIZZI
Texas State University-San Marcos, USA
University of Fort Hare, SA

I wish to identify four interrelated propositions about leaders which have significance for thinking about leadership and leadership in Africa. The first two draw on the extremes represented by villains and heroes with the first asserting that an unjust leader is no leader at all and the second, that a leader is a role model. Insofar as communication is essential to successful role modeling, a leader is good at dialogue. And fourth, I will show why leaders are not professionals and how this insight gives the public a legitimate claim on what their leaders should know.

As I elucidate and establish these four claims, I do so as from the perspective of a professional ethicist and wish to inform leadership ethics with insights from this field much as Joanne Ciulla has introduced ethics to leadership as its heart. (Ciulla, 2004). In considering the field of leadership studies, she has noted the paucity of ethical theories, stressed the need for them, and looked favorably upon some of them like “transforming leadership” and “servant leadership.” She expresses frustration over the time scholars have devoted to defining leadership and to conducting empirical research to help us understand the nature of leaders. If she issues a call for the introduction of *ethics* to leadership studies, I would distinguish my contribution as a call to import some of the wisdom from the ever-growing field of *professional ethics* to leadership studies.

Professional ethics began to burgeon in the 1970s. In my own field of legal ethics, the development was prompted in part by the scandals of the Watergate era when officials from the highest levels of government, including the President of the United States, were implicated in a web of wrongdoing including the break-in of the Democratic National Headquarters in the

suistimalleri ağı içine düşmüşlerdi. Başkanlık Kurulu bu olayla ilgili inceleme yapmak üzere [sonradan olayı ört bas etmeye çalışacak] John Dean'ı görevlendirdi. Beyaz Saray'ın Hukuk Başdanışmanı John Dean bu izinsiz girme işinin içinde olan yüksek mevkilerde lider 16 kişinin ismini içeren bir liste sundu. John Dean bu olaya bulaşan diğer isimleri de ekledi. Bu listede yer alan isimlerin üçte ikisinin yanına yıldız işareti konulmuştu. Bir parlamento üyesi bu işaretin ne anlama geldiğini sordu. Dean bu yıldız işaretinin, yanına konulduğu kişilerin her birinin avukat olduğunu gösterdiğini söyledi. Dean de dahil herkes şaşırarak "Bu nasıl olabilir?" diye sordu. (Schwartz, 2011)

Aynı zaman dilimi içinde, Dr. Jacob "Jack" Kervorkian, hastalara intihar etmeleri konusunda yardımcı olan doktorlar hakkında yayınlar yapmaya başlamıştı ve doktor-hasta ilişkisi hakkında insanların düşünme tarzına karşı çıkıyordu. Bilinen lakabıyla "Doktor Ölüm" [Dr. Kervorkian] kendi yaşamlarını sonlandırmayı isteyen, kurtuluşu olmayan 130 hastaya yardımcı olmuştu. Doktor Ölüm bazen hastalarına, kendilerine enjekte etmeleri için ölümcül kokteyller hazırlayarak ve bazen de hastaları, yine hasta tarafından çalıştırıldığında onların karbon monoksit teneffüs etmelerini sağlayan bir araca bağlayarak yardımcı oluyordu.

Bu yıl şunu da öğreniyoruz ki bir zamanlar hukuk mesleğinden ihraç edilmiş bir kişi olan John Dean avukatlar için etik kursları veriyor. Dahası, Dean Watergate skandalını, bu avukat öğrencilerin çalışacakları, bir örnek olay olarak sunmaktadır. Diğer taraftan ise, Dr. Kervorkian yaşamı 40 yıl daha uzatılmış şekilde yaşadıkten ve dünya çapına yayılmış konuşmalar ve tartışmalar yaptıktan sonra öldü. Dr. Kervorkian'ın ölümü hakkında Güney Afrika'da Daily Maverick adlı gazetede bir makalede şöyle bir yorum çıktı: "Dünya Kervorkian'ın mirasıyla uzlaşmak için yıllarca mücadele ediyor. Büyük Öte'ye teşrif etmemiz için bir kimse uzmanın hizmetlerini rica edebilir ve alıkoyabilir mi? ... Bu bir İngiliz ya da bir Amerikalı soru olduğu kadar bir Güney Afrikalı sorudur da." (Daily Maverick, Haziran 7, 2011) Böylece, meslek etiği hakkında yeni düşünceleri ateşleyen olayların bir kısmı çok farklı bir dönemde yeniden gün ışığına çıkmaktadır. Bu dönem, meslek erbablarının etik davranışlarıyla ilgili konuların henüz karara bağlanmadığı bir dönemdir. Fakat bu dönem, bunlara benzer problemleri derinlikli düşünen ve ele alan meslek etikçileri tarafından sayısız çalışmaların ve araştırmaların sürdürüldüğü bir dönemdir. Liderlik etiği için meslek etiği alanındaki bu çalışmalarda nelerin etken olabileceği konusunda düşünürken liderler için dört gerçek belirledim.

Adil olmayan bir lider kesinlikle bir lider değildir.

Adil olmayan bir liderin kesinlikle lider olmadığı iddiası Aquinas'ın – adil olmayan bir hukuk asla bir hukuk değildir - hukuk hakkındaki görüşünü

Watergate Building in Washington, D.C. In testimony before a Congressional Committee investigating the matter, John Dean, White House Chief Counsel at the time of the break-in, presented a list of some sixteen high-level leaders, John Dean included, who were implicated in the matter. Next to more than two-thirds of the names was an asterisk. One Congressman inquired of its significance, and Dean responded that it signified that each of them was a lawyer. "How could this be?" all asked, including Dean. (Schwartz, 2011).

It was during this timeframe that Dr. Jacob "Jack" Kervorkian began publishing his thoughts about doctors assisting patients with committing suicide and challenging the way people thought about the physician-patient relationship. "Dr. Death," as he was known, assisted 130 terminal patients who wanted to end their lives. Sometimes he assisted his patients by preparing a lethal cocktail for them to inject themselves and sometimes by connecting them to a device which, when turned on by the patient, would cause the patient to inhale deadly carbon monoxide.

We also learn this year that John Dean, once a pariah of the legal profession, is offering ethics courses for lawyers with the Watergate scandal as a paradigm case for their study and that Dr. Kervorkian passed away after the prolonged forty-year, world-wide conversation and debate he initiated. In an article about his death, South Africa's *Daily Maverick* commented, "The world has been struggling for years to come to terms with Kervorkian's legacy. Can one solicit for and retain the services of a specialist to usher us into the Great Beyond? . . . The question is no less a South African question than it is a British or an American one." (*Daily Maverick*, June 7, 2011). So, some of the events which sparked new thinking about professional ethics are coming to light again in a very different era. It is not an era in which all issues in the ethical conduct of professionals have been resolved. But it is an era which follows countless studies and investigations by professional ethicists who pondered and addressed problems like these. In considering what might be factored out of these studies in professional ethics for leadership ethics, I settled on the four facts for leaders.

An unjust leader is no leader at all.

This claim that an unjust leader is no leader at all is analogous to Aquinas's insight about law -- that an unjust law is no law at all. It is a fruitful

andırır. Bu verimli bir karşılaştırmadır, çünkü her iki durumda, bizi yöneten insanların ya da normların adalet ve ahlak ilkelerine bağlı olması ısrarı vardır. Bununla birlikte, adalet ve ahlak ilkelerinin zedelenmesinin, ne lidere ne de hukuka sahip olmayacağımız bir noktaya dek yönetim birimlerini aşındıracağı kabulü vardır. James MacGregor Burns bu konunun üzerinde durur ve bu saptamanın liderlik çalışmaları alanında kesinlikle tartışma götürür olmadığını ekler. Burns liderlik hakkında şöyle der: “Terimin kendisi bile tartışmalı durmaktadır. Bazı kimseler, bir Gandhi ve bir Hitler’in ikisinin niteliklerini çözümlerken terimi tarafsız, yansız bir şekilde kullanır. ... “Kötü” liderlik asla liderlik anlamına gelmez. Ben, liderlik hakkında hiçbir şeyin tarafsız olmadığını iddia ediyorum; liderliğe ahlaki bir zorunluluk olarak değer yüklenir.” (Burns, 2003)

Bu gibi örneklerin bir lider kavramı ile ilişkisi nedir? Benim, böyle tanımlanan kimselerin bu etik kusurlardan ötürü lider olmadıkları şeklindeki iddiam, kısmen şu görüşe dayanır; tiranları, despotları ve diktatörleri liderler olarak adlandırdığımızda onlara hak etmedikleri bir itibar [dignity] yüklemiş ve onların doğasını liderlerle karıştırmış oluruz. Mandela’nın saltanat vekili ya da şefini bütün taraflar uzlaşana kadar ısrarla tartışmalarla nasıl ikna etmeye çalıştığı hakkındaki açıklamasını duyduğumuzda, her nasılsa, şunu söylemeye meyletmemize dikkat edelim: “İşte liderlik *budur*”. Bu düşünceler liderin anlamı hakkında devam eden bir tartışmanın bir tarafına aittir. Bu tartışma liderin iyi lider anlamına gelip gelmediği ya da bir liderin ne olduğu konusunu iyi bir liderin ne olduğu konusundan ayırıp ayıramayacağımız hakkındadır.

Burns ile aynı tarafta yer almayı belirleyen etken bu görüşün, bir yurttaşın kendi yöneticisinden sorumluluk talep etmesi için onu cesaretlendirmesi ve ortak çıkarları desteklemesi bakımından pratik üstünlüğüdür. Yurttaşlar tarafından benimsendiği noktaya kadar, bu normatif yarar, onu izleyenlerin kendi yöneticilerinin onlara kılavuzluk etmediğini açıklamalarına ve bu kişiye karşı çıkmalarına imkan sağlar. Harvard’ın meşhur hukuk uzmanı Lon Fuller, *hukuk* sözcüğünün itaat talep etmekte güçlü bir zorlama olduğunu, ve tarafsız bir hukuk anlayışı içinde, Hitler’in buyruklarını hukuk olarak tanımlama isteğinin, halkın Üçüncü Reich’in kurallarına boyun eğmesinde güçlü bir zorlama olduğunu öne sürdü. (Fuller, 1958) Onlar bu adlandırmayı reddeden normatif bir hukuk görüşüne sadık kalmış olsalardı, adalet olmayan bir kural durumunda, bu adil olmayan kuralın onları bağlamadığını anlayacaklar ya da anlamaya yakın olacaklardı. Buna benzer olarak, normatif bir liderlik anlayışı geliştirirken, Burns’un ifade ettiği gibi, onu “ahlaki bir girişim” haline getirerek, izleyenlere yetki veriyoruz. (Burns, 2003)

Bu yaklaşım halkı yozlaşmış bir yöneticiyi izlemeye dönük her türlü yükümlülükten özgürleştirmeye yardımcı olur. Bu, aynı zamanda, lider - izleyen dinamiği içinde izleyenlerin yargısının nasıl önemli olduğunu ve onların liderliği

comparison because, in each case, there is an insistence that the people or norms that govern us adhere to principles of justice and morality as well as an acknowledgment that a violation of them erodes the governing entities to the extent that we have neither leader nor law. James MacGregor Burns makes this point and adds that it is by no means uncontroversial in the field of leadership studies. About leadership Burns says, “Even the meaning of the term itself remains controversial. Some will use it neutrally, dispassionately, to analyze qualities of both a Gandhi and a Hitler. . . . ‘Bad’ leadership implies no leadership. I contend that there is nothing neutral about leadership; it is valued as a moral necessity.”(Burns, 2003).

What to do with instances like this and the concept of a leader? My claim, that the people so described are not leaders because of these ethical shortcomings, rests, in part, on the insight that, when we call tyrants, despots, and dictators leaders, we confer on them a dignity to which they are not entitled, and we confuse their nature with leaders. When we hear Mandela’s account of how the “regent” or chief pressed on with discussions until all parties agreed, however, note how our inclination is to say, “Now *that* is leadership”. These thoughts belong to one side of a continuing debate over the meaning of leader, whether leader implies good leader, or whether we can separate the issue of what a leader is from that of what a good leader is.

A decisive factor in siding with Burns is the practical advantage this view has for encouraging a citizenry to demand its rulers be responsible, answerable to them as followers, and promoting common interests. To the extent this normative use is adopted by citizens, it paves the way for followers to declare that the ruler is not leading them and resist that person. The prominent Harvard jurist, Lon Fuller, argued that the word *law* has a powerful force in demanding compliance and that a willingness to call the edicts of Hitler law, in some neutral understanding of law, was a powerful force in people’s complying with the rules of the Third Reich. (Fuller, 1958). Had they adhered to a normative view of law which denied that appellation in the case of an unjust rule, they would understand or be closer to understanding that the unjust rule did not obligate them. Similarly, we empower followers as we promote a normative understanding of leadership, making it, as Burns puts it, “a moral undertaking.” (Burns, 2003).

This approach helps to free people from any sense of obligation to follow a corrupt ruler, as it makes no sense to follow someone who is not a leader. It does, as well, underscore how the judgment of the followers is important in the leader-follower dynamic and how they might well find the

almak ve yozlaşmış yöneticiyi yerinden etmek için gerekli şeyleri nasıl bulabileceklerine vurgu yapar. Bu spekülasyon Burns'ın altını çizdiği bir noktayla tutarlılık içinde görünür: lider – izleyen ilişkisi, izleyenlerin zaman zaman liderlerin yerine geçtikleri ve liderlerin izleyenler yerine geçtikleri dinamik bir ilişkidir.

Dahası, çağdaş söylemin bu ayrımı kavradığı ve bunu, bir tiranın otoritesinin altını kazmak ya da bir lideri iktidarda tutmak için yaptığı konusunda kanıtlar vardır. Birkaç gazete başlığını göz önüne alacak olursak, örneğin; “Barack Obama bir lider değil, bir diktatördür. O emrediyor. O demagoji yapıyor [başka bir deyişle, halkı kandırıyor]. Ağzından salyalar akıyor. Zorla kabul ettiriyor. Bu, liderlik değildir.” (Patton, 2011) “Başkan Obama'nın Yardımcısı Joe Biden: Mısır lideri Mübarek bir 'diktatör' değildir. Görevine devam etmelidir.” (The Raw Story, 2011) “Ulusal Özgürlük Partisi [NFP] lideri Zanele Magwaza Msibi: Ben bir diktatör değilim.” Bu başlığın devamında yer alan hikayede Msibi'nin Durbin'deki basın mensuplarına şöyle dediğini öğreniyoruz: “Ben diktatör olmadığımı güvenle söyleyebilirim. Ben evrensel kararlar almıyorum. ... Parti'nin lideri olarak ben kolektifin bir üyesiyim ve sadık bir üye olarak tek taraflı kararlar almıyorum.” (News 24, 2011) *News New Mexico* gazetesinde çıkan “Lidere Karşı Diktatör” başlıklı bir yorum yazısında, tamamı bir diktatöre bir lider demenin reddini savunan farklılıkların bir kısmını öğreniyoruz: “Bir diktatör kendi insanlarını önüne katar ve güder; bir lider onları yetiştirir. Diktatör otoriteye dayanır; lider ise iyi istence dayanır. Diktatör korku uyandırır; lider heyecan ve coşku uyandırır.” (Harbison, 2010)

Sorunları ayırt edenler için, bir lider özsel olarak bir değişim failidir. Böylece, bu sorunun kapsamı içinde Hitler ve Ahmadinejad'ı Lincoln ve Atatürk'le birlikte kavrayabileceğiz.

Liderler niçin değişime neden olurlar? Bu sorun bağlamında, durağan bir topluluğun statüko liderini nasıl değerlendirebiliriz? (Burns) değişim ve gelişimin onların yapıp etmeleri oldukları yaratıcı ve üretken bir insan topluluğunda uyumu sağlayan lider düşüncesi nasıl değerlendirilebilir? Liderin bir değişim faili olmadığı zaman, bu türden bir lider ne yapıyor olacaktır? Böyle bir kişinin vatandaşlık davalarını şekillendireceğinden ve bu vatandaşların bir toplum olarak devamlılıklarını özendireceği konusunda kuşkuluyum. Bu değerlendirme, lider/iyi lider – kötü lider ikileminin altını oymak için belirleyici değilken, değişimin önemini abartan bu girişim yalnızca bir liderin tanımlayıcı öğelerinin alanını daraltıp belirginleştirilmesi nedeniyle başarılı olur. Bu girişim, bir liderin, sürdürülebilir bir toplumu destekleyen değerlerin bir savunucusu olarak varlığını dışlar. Bu özelliğin önemi liderliğin anlaşılması için görünür hale gelir gelmez, değişim gerçekleştirilmeyi özsel olarak kabul edenleri de içeren liderlik anlayışlarını kapsamlı bir şekilde tanıtabileceğiz. Örnek insan olarak lider nosyonu liderin diyalogta yetenekli olmasıyla yakından ilişkilidir. Çünkü,

wherewithal to take the lead and unseat the corrupt ruler. This speculation seems consistent with a point which Burns underscores, that the leader-follower relationship is a dynamic one where followers sometimes step into the role of leaders and leaders into followers.

Moreover, there is evidence that contemporary discourse captures this distinction and does so to undermine a tyrant's authority or keep a leader in power. Consider some headlines. "Barack Obama is a dictator, not a leader. He demands. He demagogues, He sputters. He dictates. This is not leadership." (Patton, 2011). "Biden: Egypt leader Mubarak not a 'dictator,' shouldn't step down." (*The Raw Story*, 2011). "NFP Leader: I'm not a dictator." In the story following this headline, we learn that Zanele Magwaza-Msibi of the National Freedom Party told reporters in Durbin, "I can confidently say I am not a dictator. I don't take universal decisions. . . .As the leader of the NFP, I am a member of the collective, and, as a loyal member, I cannot take unilateral decisions." (*News 24*, 2011). In "Dictator Versus Leader," a commentary in *News New Mexico*, we learn some of the differences, all of which support a refusal to call a dictator a leader: "The Dictator drives his men; the leader coaches them. The Dictator depends on authority; the leader on good will. The Dictator inspires fear; the leader, enthusiasm." (Harbison, 2010).

For those who separate the issues, a leader is essentially a change agent, and, as such, we can comprehend Hitler and Ahmadinejad within its scope along with Lincoln and Atatürk.

Why do leaders have to effect change? What about a status quo leader of a stable community? (Burns) What about the idea of the leader who promotes harmony in a community of creative and productive beings such that change and progress is their doing? When the leader is not a change agent, what would a leader of this sort be doing? I suspect this person would be modeling the commitments of this citizenry and inspiring their continuation as a society. While this consideration is not determinative for undermining the leader/good-bad leader dichotomy, it does show that attempt, which bloats the importance of change, succeeds only because it narrows the scope of the defining elements of a leader, one which excludes the leader's being a promoter of values that support a sustainable society. Once the significance of this feature becomes apparent for understanding leadership, we can introduce it across the board in conceptions of leadership including those which posit effecting change as essential. Intimately connected this notion of the leader as role model is the leader's being skilled at dialogue, as communication with the followers or citizens is a dominant way for modeling to occur. Modeling is a two-way phenomenon insofar as it entails not simply a person as a role model but also people striving to be and wanting to be like the model. Part of leading is knowing what the followers want and need,

izleyenlerle ya da vatandaşlarla iletişim, örnek almanın gerçekleşmesi için etkin bir yoldur. Örnek alma, örnek insan olarak yalnızca bir kişiyi değil, fakat aynı zamanda, bu örnek insan gibi olmaya çalışan ve onun gibi olmak isteyen insanları gerektirdiği sürece çift-yönlü bir fenomendir. Öncülük etmenin bir kısmı, izleyenlerin ne istediklerini ve neye ihtiyaçları olduğunu bilmektir. Bu ise, eğer lider gerçekten yurttaşlarda öykünme isteği uyandıran örnek davranışlarda ve taahhütlerde bulunabiliyorsa, diyalog gerektirir.

Bu tartışmada hangi tarafta yer alacağım konusunda belirleyici olan şey örnek insan olan liderlere attığımız önemdir. Bu etken, bir liderin kurucu bir özelliği olarak tanıtılır tanıtılmaz, normatif bir lider anlayışını benimsemek için bağımsız bir gerekçe ya da ölçüt olacaktır. Dahası, örnek insanla ilgilendiğimizde ve onu etik bir bağlam içine yerleştirdiğimizde, kendileri hakkında liderler olarak kabul edilebilir kavrayışları inşa eden insanlar için bir yöntem bilim benimseyebiliriz. Örnek almanın hukuk etiği, meslek etiği ve genel etik için önemini keşfettiğim bu yaklaşım tarzı, hukuk etiğiyle ilgili olarak geliştirdiğim yaklaşımı izliyor.

Liderler Örnek İnsanlardır.

Bir noktaya kadar, bazı yöneticilerin hiçbir şekilde lider olmadıklarını söylediğimizde, onların yurttaşlar için örnek insanlar olmadıklarını, liderlik uyandırmadıklarını ya da lider olamayacaklarını söylemekteyiz.

Liderlerin ne yaptıkları ve ne yapmaları gerektiğiyle ilgili geniş bir külliyat vardır ve kabul edilebilir bir lider nosyonu inşa ederken niteliklerin değerlendirilmesi, büyük oranda birbiriyle rekabet edenler arasından seçmeye bağlıdır. Benim savunduğum yaklaşım, rol ahlakının bir çeşitidir, fakat savunduğum rol ahlakı, insanların rolleri ve bu rollerden beklenen yükümlülüklerin statik olduğu düşüncesini reddeder. Savunduğum yaklaşım, insanların kendi rolleri hakkında eleştirel düşünmelerini, kendi rollerinin kurucu unsurlarını tanımlamalarını ve yeniden değerlendirmeye ve iyileştirilmeye açık olan en uygun kavrayışı kurmalarını gerektirir. Bunun iyi bir örneği hukuk etiğinden gelir. Hukukçular, bir noktada reklam yapmaktan kendilerini alıkoyarlar. Eğitimciler, doktorlar, hukukçular ve papazlar kendi mesleki rollerinin, onları ticaretle uğraşan insanlardan ayıran asil bir meslek olduğunu düşünürler. Hukukçular ticaret hayatındaki insanların kılığına büründüklerinde, kendi rolleri hakkındaki anlayışlarını reklama uyarlarlar ve katı reklam yasağını yeniden düzenlerler. (Luizzi, 1993) Eğer, liderler de dahil başka rollerdeki insanlar bu yaklaşımı benimserlerse, kendi rollerini kavramak için değişkenlerin ya da kurucu unsurların farkında olmaları önemlidir. İnsanlar, böyle yapmanın en iyi yolu konusunda iyi niyetli bir şekilde düşündükleri sürece ve bu

which requires dialogue, if the leader can indeed model behaviors and commitments which the citizenry become inspired to imitate.

What tips the scales for me in taking sides in this debate is the importance I attach to leaders being role models. Once this factor is introduced as a component of what a leader is, there is an independent warrant for adopting a normative conception of a leader. Further, when we attend to role modeling and locate it in an ethical context, we are able to adopt a methodology for people building viable conceptions of themselves as leaders. This approach follows one I developed in my work with legal ethics as I explored the significance of modeling for legal ethics, professional ethics, and general ethics.

Leaders are role models.

To some extent, when we say some rulers are not leaders at all, we are saying they are not role models for citizens or for aspiring or emerging leaders. The literature on what leaders do and should do is vast, and the evaluation of qualities is highly relevant to selecting among competing ones in building a viable notion of a leader. The approach I argue for is a variation of role morality, but it is one which rejects the notion that people's roles and the obligations associated with them are static. It requires people to think critically about their roles, identify the components for conceiving them, and build an optimal conception that is subject to re-evaluation and improvement. A good example comes from legal ethics. At one point lawyers restricted themselves from advertising. Educators, doctors, lawyers, and ministers thought of their professional roles as a noble calling which distinguished them from people in business. As lawyers donned some of the apparel of people in business, they adjusted their understanding of their role, and revised the strict prohibition on advertising. (Luizzi, 1993) If people in other roles, including leaders, adopt this approach, it is important that they are aware of the variables or components for conceiving their roles. Insofar as people are thinking in good faith about the best way to do so and holding themselves to these conceptions, they hold themselves

düşüncelere kendilerini bağladıkları sürece, onlar kendilerini örnek insanlar olarak sunarlar ve diğer insanların onlar gibi davranmalarını onaylarlar.

Liderlik ve bir liderin özellikleri hakkında somut olarak düşünme üzerine bu tabloya daha fazla sayıda seçenekler eklememe izin verin. Burns dönüştürücü liderliği geliştirir. Bu liderlik türü, “toplumda, bireysel özgürlüğün artırılması, adaletin ve fırsat eşitliğinin genişletilmesi gibi temel değişiklikleri hedefler.” (Burns, 2003) Dönüşüm bir şeyin yerini başka bir şeyin alması demek olan değişimin ötesine giderse ve gerçekte bir başkalaşım olursa, “mutluluk arayışı için anlamlı fırsatlar” sağlamak öncelikli yer tutar. Başka türler farklı değerlerle birlikte konumlanırlar. Bir statüko lideri “uyumlu ilişkiler kuran ... hoşgörü ve fedakarlık”a dayanır. (Burns, 2003)

Bir lider olarak ve örnek insan olarak lider anlayışı içine dahil olmak için yarışan öteki nitelikler çoktur ve şunları içerirler ya da şunlarla ilişkilidirler: karizma, cesaret, ısrar, yaratıcı vizyon, güven, tarafsızlık, ilham vericilik, değerler ve eylemler arasındaki her türlü uçurumu kapatma becerisi, inisiyatif alıcı, güçlendirici, harekete geçirici, insanların normlarının ve değerlerinin bir sembolü. Yorumcu John D. Gardner *Liderlik Üzerine* adlı yapıtında 40 nitelik sıralar. Bu niteliklerin birçoğu yukarıda anılan niteliklerle örtüşür. Fakat yukarıda anılan niteliklerle örtüşmeyen nitelikler ise şunlardır: “fiziksel canlılık ve dayanıklılık”, “sorumluluk alma isteği”, “izleyenlerin/kurucu unsurların ve onların ihtiyaçlarını anlamak”, “kendine güven”, “uyum yeteneği”. (Gardner, 1993)

Ben örnek alma hakkındaki bu incelemeyi, kurumların nasıl örnekler haline gelebileceklerini ve onların insanları ve liderleri nasıl etkileyebilecekleri hakkında düşünerek genişlettim. İlk gözlemim, kurumlardan etkilenenlerin her zaman bireyler olduğudur. Bu etkilenmenin nedeni bireylerin, kendi türünün en güçlü, en zengin ya da en prestijli kurumlarına özenme eğilimidir. İnsan deneyimlerini şekillendiren büyük kurumları düşünün. Bu kurumların listesinin en başına din ya da kiliseyi, devleti, ticareti ya da şirketleri, profesyonel sporları, orduyu ve meslekleri koyuyorum. İnsanlar Çin’i refah ve başarılı yatırım konusunda atılım yapmasıyla taklit edilebilir görüyorlar. Buna benzer olarak Tiger Wood’un başarısı golf oyununda mükemmellik ile eşleştiriliyor. Örnekler olarak kurumların başka bir özelliği, bir kurumun çeşitli şeyler için varolabildiği ya da bu şeyler için varolmayı savunabilmesidir. Fakat bir kurum bir örnek olarak hizmet ediyor ise, bazı insanlar gerçekte bu kuruma bu bakımdan özenmeye çalışabilir. Hiç kimsenin taklit etmek istemediği bir örnek insan nosyonu boş bir düşüncedir.

Liderlerin örnek insan olmalarını umuyor olmamız, uzun zamandır bu örnek alma tartışmasının bizim hizmetimizde olmasından kaynaklanmaktadır. Biz, örnek almayı etik davranışla birleştirmenin bir yolundan işe başladık ve bu metodolojinin, konuyla doğrudan ilgili değişkenlerin eleştirel bir

out as role models and endorse other people's acting like them.

Let us put on the table a few more alternatives for thinking concretely about leadership and the traits of a leader. Burns promotes transformational leadership, a style of leadership "which seeks fundamental changes in society, such as the enhancement of individual liberty and the expansion of justice and of equality of opportunity." (Burns, 2003). Providing "meaningful opportunities for the pursuit of happiness" is primary if the transformation goes beyond substituting one thing for another, which is merely change, and is indeed a metamorphosis. (Burn, 2003) Other styles align with different values. A status quo leader relies on "tolerance and altruism . . . that make for harmonious relationships." (Burns, 2003).

Other qualities that might compete for inclusion in a conception of a leader and leader as role model are many and include or involve charisma, courage, persistence, creative vision, trust, impartiality, inspirational, an ability to bridge any gap between values and actions, taking imitative, empowerment, mobilizing, a symbol of norms and values of a people. Commentator John D. Gardner lists fourteen attributes in his work, *On Leadership*. Many overlap the qualities mentioned above, but among those that do not are "physical vitality and stamina," "willingness . . . to accept responsibility," "understanding of followers/constituents and their needs," "confidence," and "adaptability." (Gardner, 1993).

I extended this investigation of modeling by considering how institutions might be models and how they might influence people and leaders. A first observation is that it is always individuals who are influenced by the institution. The tendency may be to emulate institutions that are the most powerful, wealthiest, or prestigious of their kind. Consider what the major institutions are which shape human experience. I would put at the top of the list religion or the church, government, business or the corporation, professional sport, the military, and the professions. People might perceive China as imitable for its advance in securing wealth and investing successfully as much as Tiger Wood's success becomes equated with excellence in golf. Another feature of institutions as models is that an institution can stand or claim to stand for various things, but if it serves as a model, some people in fact seek to emulate it in this regard. The notion of a role model which no one wants to imitate is a vacuous one.

If we expect leaders to be role models, we have been served well by this discussion of modeling. We set out a way of connecting modeling with ethical conduct and saw how this methodology entailed the development of roles

değerlendirmesinden hareketle rollerin gelişimini nasıl gerektiriyor olduğunu gördük. Liderlerin kendilerini, özellikle, lider ve hizmet eden örnek insanlar olarak nasıl kavrayacaklarının detaylarını düzenlerlerken yararlanabilecekleri, liderler için bir dizi nitelik ve özellik tanımladık. Biz, kurumları örnekler olarak düşünürken ve bu kurumların insanları ve liderleri savundukları şeylerin örnek kişisi olmaya nasıl sevk edebilecekleri ve buna nasıl özendirdikleri hakkında düşünürken örnek olma hakkındaki anlayışımızı genişlettik.

Liderler diyalogda başarılıdır.

Yukarıda katılımcı demokrasinin diyalogu kendi kurucu bir ögesi olarak nasıl içerdiğini gördük. Bu öğretinin perspektifinden bakılırsa, Güney Afrika'daki liderler demokratik yolları korumamakta ve geliştirmemektedirler: bu liderler kimlerin katılımcı olacağını belirlerken, kapsayıcılığın ve diyalogun altını oymaktadırlar. Böylece, diyalog demokrasi ve liderlik hakkındaki birtakım anlayışlarla el ele gider. Toplum ve politika felsefesi alanında katılımcı demokrasi kuramının popülerliği ve etkisi bilginlerin etkili diyalogun değerinin varyasyonlarını oluşturmayı nasıl sürdürdüklerinin iyi bir örneğidir. Meslek Etiği lider ve diyalogun birbirine karşılıklı bağlılığına göz atmanın bir başka yoludur. Meslek alanlarında diyalog birtakım değerlerin baskın olduğu bir bağlamda gerçekleşir, örneğin, hukuk için adalet, tıp için sağlık. Meslek erbabı ve hasta ya da müvekkil arasındaki diyalogun amacı bu söz konusu değeri emniyete almak ya da desteklemektir. Meslek Etiği bizi, liderler ve onları izleyenler için adalet ve sağlığın karşılığı hakkında düşünmeye yönlendirmektedir. Burada, Güney Afrika üzerine odaklanırken düşündüğüm bu karşılık demokrasidir. Irkçılığı sonlandırmasıyla, uzlaşmayı gerçekleştireceğine dair sorumluluk almakla ve hoşgörüyü geliştirmekle, giderek daha demokratik olma yolunda ilerlemesiyle Afrika bu konuda verilecek en yerinde örnektir. Bu değer liderler ve onları izleyenler arasındaki etkileşimi nasıl şekillendirir?

Bazıları tarafından “modern liderlik hakkındaki çalışmaların öncüsü olarak” düşünülen (Rosch, 2008) James MacGregor Burns, liderler ve onları izleyenlerle ilgili bu araştırma için yardımcı kaynaktır. Liderler ve onları izleyenler hakkındaki geleneksel düşünmenin onlara katı ve statik roller yüklediğini öğreniyoruz. Lidere etkin taraf olma rolü, izleyene ise edilgen taraf olma rolü yüklenir. Burns, lider-izleyen ilişkisini, içinde insanların liderlikten izleyiciliğe kaydıkları bir sistem olarak betimleyen akışkan bir model ortaya koyar. Liderler değişime önyak olurlar: “Liderlerin daha en başta ayırt edici kilit rolü onların önyak olmaları, başka bir deyişle, inisiyatif kullanmalarıdır. Onlar yaratıcı sezgilerini potansiyel izleyenlere yönlendirir, onların dikkatini çeker, daha fazla karşılıklı etkileşimi ateşler. İlk edim ... *yaratıcı* bir edimdir.” (Burns, 2003) Süreç ilerledikçe liderler ve izleyenler kendi isteklerini tanımlama

from a critical assessment of the relevant variables. We identified for leaders a range of qualities and traits to draw on as they sort out the details of how specifically to conceive themselves as leaders and serving as role models. We broadened our understanding of modeling as we considered institutions as models and how they can and do inspire people and leaders to model what they stand for.

Leaders are good at dialogue.

We saw above how deliberative democracy includes dialogue as an essential component, and, from the perspective of that teaching, traditional leaders in South Africa are not fostering democratic ways; as they make decisions about who is included in the deliberations, they undermine inclusivity and dialogue. So dialogue goes hand in hand with some conceptions of democracy and leadership, and the popularity and influence of the theory of deliberative democracy in social and political philosophy is a good example of how scholars continue to create variations of the value of effective dialogue. Professional Ethics provides another way to look at the interconnectedness of leaders and dialogue. In the professions, the dialogue occurs in a context where some value is dominant – justice for law and health for medicine. The purpose of the dialogue between the professional and the patient or client is to secure or promote that value. Professional ethics prompts us to consider the counterpart to justice and health for leaders and followers. The counterpart which I consider here, in focusing on South Africa, is democracy, as it is reasonable to see Africa as having a commitment to becoming increasingly democratic with its ending apartheid, undertaking reconciliation, and promoting tolerance. How does that value shape the interaction between leaders and followers?

James McGregor Burns, considered by some to be “the grandfather of modern leadership study,” (Rosch, 2008) helps with this inquiry about leaders and followers. We learn that traditional thinking about them assigns rigid and static roles to them with the leader essentially being the active party and the follower, the passive. Burns presents a fluid model which depicts the leader-follower relation as a system in which people shift from leader to follower. Leaders initiate change. “The key distinctive role of leadership at the outset is that leaders take the initiative. They address their creative insights to potential followers, seize their attention, spark further interaction. The first act is . . . a *creative act*.” (Burns, 2003). As the process unfolds, leaders and followers alike

konusunda yetkilendirilirler ve onların anlaşmazlıkları dile getirilir. Hatta birbirlerinin rolünü oynamaya başlarlar, böylece yurttaşlık gelişir. “Liderliğin gizemiyle ilgili ipuçları etkili bir eşitlemede saklıdır: çatışmayla canlandırılmış gerçek istekler içinde temellendirilmiş savaşılan değerler, insanların yaşamlarında derin ve kapsamlı bir değişim oluşturmak için liderleri ve etkinleştirilmiş izleyenleri yetkilendirir.” (Burns, 2003) Bu süreç, eşitlik ve özgürlüğün önemli öğeleri olan katılımı ve öz-belirlenimi sağladığı için özsel olarak değer-yüklü ve demokratik bir süreçtir. Burns’ın yaptığı açıklamalarda diyalog sözcüğü ne kadar eksik görünürse görünsün, onun tanımladığı sürecin işleyişi diyalog olmaksızın gerçekleşemeyeceği için, Burns’ın liderler ve izleyenler arasındaki diyaloga kendini nasıl adanmış olduğu sonucuna daha önce ulaştık. Meslek Etiği hakkındaki külliyat içinde diyaloga epey yüksek bir konum atfedilmiş olduğunu, müvekkillerle ya da hastalarla en iyi nasıl iletişim kurulduğu hakkında meslek erbablarına, gizli bir tarzda olsun, saygın bir şekilde ya da güveni artıracak bir şekilde olsun, öğütler verildiğini görüyoruz. Biz diyalogu, onun liderler ve izleyenler için önemini göz önüne tutarak ele alıyoruz. Şu düşünce epey tanıdık; eğer meslek erbabları kendi müvekkillerine ve hastalarına hizmet edeceklerse, onlar güven inşa etmelidirler, böylece onların iletişimlerinin mahremiyeti korunmuş olacaktır. Mahremiyet meslek erbablarının kendi müvekkilleri ve hastalarıyla nasıl iletişim kuracakları hakkında tanımlayıcı bir özelliktir ve mahremiyetin liderler ve izleyenler arasında açık bir karşılığı yoktur. Fakat, aynı zamanda, meslek erbabı ve müvekkil ya da hasta arasındaki etkileşimi en uygun hale getirmek amacıyla her bir tarafın öteki tarafı dinliyor ya da etkiliyor olup olmadığıyla ilgili olarak meslek ilişkisindeki iletişimin mahiyeti sorunu da vardır. Çok sayıda etikçi mesleki ilişkideki diyalogun bu özelliğinin detaylarını inceledi ve bu çalışmalar liderler için anlamlıdır.

Amy Gutmann diyalogu avukatlar ve müvekkiller için bu şekilde betimler. Gutmann avukatları kendi müvekkillerinin tekliflerini yerine getiren “kiralık katiller” olarak düşünmeye karşı daha iyi bir seçenek yaratırken, kendi müvekkilleriyle kendi amaçları ve kendi seçenekleri hakkında değerlendirmeler yapan avukat fikrini öne sürer. Bu diyalogda, avukat müvekkilin ifade ettiği çıkarı verili bir şey olarak başka bir deyişle tartışmasız bir şekilde kabul etmez ve hukuk alanındaki teknik bilgisini bu çıkarı sağlamak için kullanmaz. Aksine, bu avukat sahip olduğu hukuki uzmanlığı müvekkilin çıkarına olan şey hakkında bir tartışma açmak için kullanır. Avukat bu tartışmayı, müvekkilin çıkarını anlayacak ve güvenceye alacak seçenekleri gözetererek açar. Gutmann’ın bu süreci betimlemesi politik kuramın müzakereci diyaloguna büyük oranda karşılık geliyor görünür. Gutmann şöyle diyor: “... avukatların bilgi alış-verişi, anlama ve hatta seçeneklerimizle ilgili tartışma gerektiren müzakereci bir süreç içinde bizimle yakın bir ilişki kurmak yoluyla bilinçli karar vermemize yardımcı olma konusunda sorumlulukları vardır. Ateşli savunma bir hukuk erdemi ise,

are empowered to identify their wants and address conflicts about the them, and step into the roles of one another, the citizenry progresses. “The clues to the mystery of leadership lie in a potent equation: embattled values grounded in real wants, invigorated by conflict, empower leaders and activated followers to fashion deep and comprehensive change in the lives of people.” (Burns, 2003). It is inherently a value-laden and democratic process, as it provides for participation and self-determination which are important elements of equality and freedom. We inferred earlier how Burns must be committed to dialogue between leaders and followers however much the word itself appears to be absent in his account, as the dynamics of the process he describes could not occur without it.

We find a comparably elevated status conferred on dialogue in the literature on professional ethics with advice to professionals about how best to communicate with clients or patients, whether it is to do so in a confidential fashion, a respectful manner, or a way that promotes trust. We consider it with an eye to considering its significance for leaders and followers. Familiar is the notion that, if professionals are to serve their clients and patients, they must establish trust, so the confidentiality of their communication must be respected. Confidentiality may be a defining feature of how professionals communicate with their clients and patients and may have no clear counterpart between leaders and followers. But there is also the matter of the substance of the communications in the professional relationship, whether each is listening to and influencing the other so as to optimize interaction between the professional and the client or patient. A number of ethicists have looked into the details of this aspect of dialogue in the professional relationship, and these studies do have significance for leaders.

Amy Gutmann depicts it this way for lawyers and clients. In creating a better alternative to conceiving lawyers as “hired guns” who do their clients’ biddings, she introduces the idea of lawyers deliberating with their clients about their objectives and their alternatives. In this dialogue, the lawyer does not take the client’s stated interest as a given and proceed to use all of his or her legal know-how to further this interest. Rather, the lawyer uses his or her legal expertise to shape the discussion of what is in the client’s interest, identifying alternatives for conceiving and securing it. Her description of the process seems very much the counterpart of the deliberative dialogue of political theory. Says Gutmann, “. . . lawyers have a responsibility for helping us make an informed decision by engaging with us in a deliberative process which entails the give-and-take of information, understanding, and even argument about our alternatives. Whenever ardent advocacy is a legal virtue, so is the willingness

avukatların müvekkilleriyle müzakere yapma isteklilikleri ve yetenekleri de bir hukuk erdemidir. Avukatlar müvekkilleriyle bu müzakereyi şöyle yapabilirler: müvekkillerin endişelerini dinleyerek, onlara karşı çıkararak ve olasılıkların karşılıklı değerlendirilmesinden sonra müvekkillerin bilinçli tercihleri hakkında bir anlayışa vararak.” (Gutmann, 1993)

Gutmann’ın avukatlara bu önerisinin liderler için bir anlam taşımamasının nedeni, muhtemelen liderlerin kendi seçmenlerinin edimlerinin çıkarlarını ve gidişatını şekillendirecek düzenlenmiş bir bilgi birikimine sahip olmamalarıdır. Buna rağmen liderler paylaşabilecekleri ve güvenli geri bildirimde bulunacakları bilgiye ulaşabilirler. Liderler ast-üst yönetim kademesinden ve tek yönlü iletişimden bağımsız olabilirler. Aslına bakılırsa, Gutmann’ın avukatlar ve müvekkiller için önerdiği şeyin karşılığını liderler yapıyor olabilirler. Dahası, Gutmann’ın avukatlara, liderlik üzerine düşünmede makul karşılığını bulan, kendi müvekkilleriyle, böyle bir müzakereye girmeleri için bir sorumluluk yüklemesi dikkate değerdir. Avukatların iletişimi oluşturmak için kendi müvekkilleri hakkında bilgilenmeleri ve kendi bildiklerini eklemeleri gerektiği gibi, liderlerin de bunları kendi seçmenleriyle yapmaları gerekir.

Obama’nın çeşitli vesilelerle dile getirdiği kendi eğitim yıllarının erken zamanlarıyla ilgili açıklamasını düşünelim. Obama, kendi annesinin okul-zamanı başlamadan önce uyandırıp onu ders çalıştırmaya ve ona özel ders vermeye başladığını aktarır. Bu durum ne onun annesi için ne de kendisi için kolaydı. Bu olay, lidere kendisi hakkında daha fazla konuşma imkanı ve eğitimin, kişisel ve aile sorumluluğunun ve sıkı çalışmanın önem ve değerini geliştirme şansı verir. Bu olay, ebeveynlerin ve çocukların eğitim hakkında yeni yollar düşünceleri için seçenekler yaratır. Bu olay, Obama’yla gerçek değilse de yapıcı bir diyalog başlatır. Bu diyalog sayesinde yurttaşlar konuyla ilgili ortaya çıkan sorulara Obama’nın cevabını hayal edebilirler. Bu önerinin olumlu yansımaları eğitim sisteminin çarkları arasına düşmüş olan birçok ebeveyn ve çocuğun dramını kavramış olmasında görünür. Böylece, hukuk ve tıp alanında bazı etikçiler tarafından önerilen diyalogun çift-yönlü doğası liderlik etiğinde bir karşılık bulur. Diyalogun çift yönlü doğası liderlik etiğinde, yüz yüze doğrudan etkileşime değil fakat kendisi hakkında bir şey anlatırken yurttaşlara kılavuzluk yapan ve belirli kesimlerin koşullarını hakkında bilgi sahibi olduğunu gösteren ve çözüme dönük eylem için yeni seçenekler tanımlayan lidere dayanır.

Diyalog hakkında başka neler toplayabileceğimizi görmek ve diyalogun liderler için önemini değerlendirmek için hukuk etiğinden tıp etiğine dönelim. 1970’de Elizabeth Kubler-Ross, doktorların ölmekte olan kendi hastalarına ne söylemeleri gerektiği hakkındaki tartışmayı ateşleyen *Ölüm ve Ölme Üzerine* adlı kitabını yayımladı. Ross, sorunun hastalara kendi durumlarını anlatıp anlatmamak değil ancak nasıl anlatmak olduğunu ortaya çıkardı. (Kubler-Ross, 1970) Karşılıklı etkileşim tek-yönlü iletişim olarak görünüyor olmasına rağmen,

and ability of lawyers to deliberate with clients, explaining the aims and likely consequences of alternate strategies, listening to the clients' concerns, reacting to them, and arriving at an understanding of their clients' informed preferences after mutual evaluation of the possibilities." (Gutmann, 1993).

Arguably Gutmann's advice to lawyers has no significance for leaders in the sense that leaders have no organized body of knowledge to draw on to shape the interests and courses of action of their constituencies. Still they may have access to information which they can share and secure feedback. They can break free from top-down management and one way communication, and, in effect, they can be doing the counterpart to what Guttmann urges for lawyers and clients. Further, it is noteworthy that Guttmann ascribes a responsibility to lawyers to engage in this deliberation with their clients which has a reasonable counterpart in thinking about leadership. Just as lawyers should learn about their clients and add what they know to shape the conversation, so too should leaders with their constituents.

Consider Obama's account of his early schooling, which he has offered on numerous occasions. He reports that his mother woke him well before the school-day began for study and tutoring. It wasn't easy for her and it wasn't easy for him. The episode gives the leader a chance to tell more about himself, promote the values of education, personal and family responsibility, and hard work, It creates alternatives for parents and children to think in fresh ways about education. It begins a constructive, not actual, dialogue with Obama, where citizens might well imagine his responses to their take on the matter. Features of this advice seem present in Obama having sized up the plight of many parents and children who are falling through the cracks of the educational system. So the two-way nature of the dialogue urged by some ethicists in law and medicine has a counterpart in leadership ethics, one which does not rest on direct person to person responses but the leader guiding the citizen as he tells something about himself, shows he knows something about the circumstances of some people and identifies fresh alternatives for action.

Let us turn from legal to medical ethics to see what else we might glean about dialogue and evaluate its significance for leaders. In 1970 Elizabeth Kubler-Ross published *On Death and Dying* which sparked debate about what physicians should tell their dying patients; she brings out that the question is not whether to tell patients of their condition but how. (Kubler-Ross, 1970).

“nasıl” sorusunun doktor ile hasta arasında diyalogu gerektirdigi ortaya çıkar. “Doktor ilkin kötülüğe ve ölüme yönelik kendi tavrını dikkatle gözden geçirmelidir. Böylece o, yersiz bir kaygı duymaksızın bu tür hayati meseleler hakkında konuşabilecektir. Doktor, hastanın gerçekte yüzleşme istekliliğini ortaya çıkarabilmek için hastadan ipuçları işitmelidir.” (Kubler-Ross, 1970)

“Nasıl” sorusunun başka bir boyutu diyalogun genel bağlamıyla ilgilidir. Diyalogun genel bağlamıyla ilgili bu boyut empati ve umutla ilgilidir. Kubler-Ross şöyle diyor: “Bütün hastalarımızın önemsedigi şey, kötü haberin ansız trajedisinden çok daha etkili olan empati duygusuydu. Bu, en ağır hastalık durumlarında bile onlardan vazgeçilmeyeceği, olanaklı tedavilerin varolduğu, bir umut ışığının varolduğuna dair telkinlerle olanaklı olan her şeyin yapılacağına dair güvence vermektir. Eğer kötü haber bu şekilde aktarılsa, hasta kendi doktoruna güven duymayı sürdürecektir. Doktor ise, hastanın bu yeni ve stres dolu yaşam durumuyla başa çıkabilmesini sağlayan farklı tepkileri etrafıca düşünüp geliştirmek için zaman bulacaktır.” (Kubler-Ross, 1970)

Bu görüş siyaset liderleri için bunun karşılığının anlaşılmasına yardımcı olur. Böyle yapmakla, bu görüş onlara bir tavsiye olarak hizmet eder. Bu durum bana II. Dünya Savaşı’nda Fransa’nın Almanya’ya teslim olması karşısında Churchill’in “sonuna kadar birlikte olacağız!” sözünü hatırlattı. Churchill bununla aynı zamanda İngilizlere yenilmiş olduklarını haber veriyordu ve İngiltere’nin geleceği hakkında, bu mücadelede hepimizin birlikte olduğu umudunu ve duygusunu uyandırmaya hizmet eden sert açıklamaları zafer konusundaki kararlılığını bildiriyordu. Diğer taraftan, biz bu konuyu meslek erbabının ve liderin görevindeki ortaklığı kanıtlayan bir şey olarak ve bundan az olarak ise liderlik etiğinin meslek etiğinden öğrenebileceği yol olarak yorumlayabiliriz.

Meslek etiğiyle ilgili bu kısa değini ve bunun diyalog hakkındaki düşüncemize getirdiği ince-ayar bizim için çok öğreticidir. Meslek erbabının diyalog başlatmaktan sorumlu olduğu iddiasını ve bunun, müvekkilin ya da hastanın düşünmesini ve karar vermesini şekillendirmekte meslek erbabının uzmanlığına izin verecek şekilde yapılması gerektiği düşüncesini değerlendirdik. Biz bu uygulamanın, kendileriyle ilgilenen avukatları ve doktorları tarafından heba edilmiş ve harcanmış hisseden müvekkiller ve hastalarla ilgili olarak hukuk ve tıp alanında sürekli ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeye nasıl yardımcı olduğunu değerlendirdik. Şimdi, müvekkil ve hastaların kendi durumları hakkında bilmeleri gereken ve üzerine konuşmanın zor olduğu şeylerin olduğunu, bununla birlikte, hastaları ve müvekkilleriyle diyalog geliştirebilmeleri için doktorların ve avukatların kendi açılarından bilgili ve anlayışlı olmalarını gerektiren şeylerin olduğunu anlıyoruz. Şimdi, danışmanlık yaptıkları ve tedavisine giriştikleri insanlar hakkında tanışıklık kurmak yoluyla diyalog geliştirmeleri için meslek erbablarına yapılan çağrıyı tanımış olduk.

Although the interaction appears to be a one-way communication, it turns out that the how entails dialogue between the physician and patient. “The physician should first examine his own attitude toward malignancy and death so that he is able to talk about such grave matters without undue anxiety. He should listen for cues from the patient which enable him to elicit the patient’s willingness to face the reality.” (Kubler-Ross, 1970).

Another dimension of the how has to do with the overall context of the dialogue. It should be one of empathy and hope, Says Kubler-Ross, “What all of our patients stressed was the sense of empathy which counted more than the immediate tragedy of the news. It was the reassurance that everything possible will be done, that they will not be ‘dropped,’ that there were treatments available, that there was a glimpse of hope – even in the most advanced cases. If the news can be conveyed in such a manner, the patient will continue to have confidence in the doctor, and he will have time to work through the different reactions which will enable him to cope with this new and stressful life situation.” (Kubler-Ross, 1970).

This insight helps to understand its counterpart for political leaders, and, in so doing, it serves as advice to them. I’m reminded of Churchill’s statement in the face of France’s surrender to Germany in WWII which at one and the same time informed the British of the defeat and the harsh implication for Britain’s future while declaring a determination to prevail, which could only serve to inspire hope and a sense that we’re all in this together. “We will see this to the end.” Alternatively, we might construe the matter as demonstrating the commonality in the mission of the professional and the leader and less the way in which leadership ethics can learn from professional ethics.

We have learned much from this brief foray into professional ethics and the fine-tuning it brings to our thinking about dialogue. We considered claims that the professional is responsible for initiating dialogue and to do so in a way that allows the professional’s expertise to shape the thinking and decision-making of the client or patient. We considered how the practice helps to overcome the recurring theme in law and medicine of clients and patients feeling like they counted for little and felt belittled by the way their lawyers and doctors treated them. We understand now that there are things that clients and patients should know about their situations, things that may be difficult to talk about but matters that require savvy on the part of doctors and lawyers as they engage their patients and clients in dialogue. We are now familiar with the call to professionals to improve the dialogue by coming to know about the people they are advising and treating. We know that some commentators believe this coming to know should be a mutual undertaking where, optimally, patients and clients have opportunities to learn about their advisers as much as their advisors should learn about them to facilitate a better dialogue which optimizes what the

Meslek erbabıyla işbirliğinin başarabileceği şeyi en iyi hale getirecek daha iyi bir diyalogun kurulmasını kolaylaştırmak için hastaların ve müvekkillerin danışmanlarının onlar hakkında olduğu gibi, onların da kendi danışmanları hakkında bilgi edinecekleri fırsatlara en uygun şekilde sahip olacakları bu tanışıklık kurma süreci bazı yorumculara göre karşılıklı bir girişim olmalıdır. Her bir durumda, meslek etiği alanında ortaya çıkan diyalog hakkındaki bu görüşlerin liderlerin nasıl davranmaları gerektiğiyle doğrudan nasıl ilişkili olduklarını görüyoruz. Böylece, konunun yukarıdaki tartışma kısmını, liderler hakkındaki dört gerçekten biri olan “liderlerin diyalogta başarılı oldukları” konusundaki belirlememi kurmak için öneriyorum.

Liderler profesyonel kimseler değildir.

Bu noktayı kısa bir tartışmayla sonuçlandırırken, hiçbir şekilde liderleri küçümsüyor değilim, fakat liderlerin bilmeleri gereken şey hakkında kamusal ya da açık bir diyalogun önemini tanımlamak ve üstünde durmak istiyorum. Kamunun bu konuya yönelmede canlı ve meşru bir çıkarı ve makul bir beklentisi vardır, çünkü kamunun cevabı liderlerin nasıl davranmaları konusunda bir talep oluşturur. Meslek etiği bu sonuca ulaşmamız ve bu sonuca bir açıklık getirmemiz için bize yardımcı olur.

Meslek etiği alanındaki temel bir soru bir “meslek”in ne olduğudur. Onu tanımlamak için sayısız girişimleri hatırlayın: “bir mesleğin özü, başarının ölçüsünün yığılan kazançlar değil verilen hizmet olmasıdır.”, “Bir meslek ... kamu hizmeti ruhu içinde öğrenilmiş bir sanatı icra eden bir grup insana gönderme yapar.”, “Bir meslek, deneyim ve eğitimle aktarılabilen özel bir beceriye sahip olan ve bu beceriyi öncelikle diğerlerinin ilgisi için uygulamaya hazırlanmış, kendilerini kamunun yararlanacağı şekilde sunan öz-disiplinli bireyler grubudur.” ” (Luizzi, 1993) Bu tanımlar, kazançtan çok hizmete adanmışlığı, sistematik bir bilgi kaynağının, davranış kurallarının tanınmasını ve baro ya da tıp müfettişleri kurulu gibi birimler tarafından örgütlü denetimi içerecek şekilde bir mesleğin ayırt edici özelliklerinin çoğunu masaya koymaktadır.

Bazı eleştirmenler meslek erbablarının özel sorumluluklara sahip olmasını tanımlayıcı bir özellik olarak gösterirler. “Adını hak eden bir meslek kendi üyelerine, onların mesleğine atfedilen özel yükümlülüklerle ilgili güçlü bir duygu aşılmalıdır.” (Mesleki sorumluluk, 1958) Bazı zamanlar onlar, daha temel olan özelliklerden, özel yükümlülüklerle ilgili olan bu gibi başka özellikler, örneğin, meslek erbabının bilgi ve hizmete yönelik olması gibi özellikler türetirler. Örneğin, bir organı sökme ve nakletme bilgisine sahip bir cerrah, onun bu bilgiyi bir kimseye zarar vermek için ya da kişisel kazanç için kullanmayacağını söylemeye lüzum olmaksızın, bir meslek erbabı olarak kamu

affiliation with the professional can accomplish. In each case, we saw how these insights about dialogue from the field of professional ethics have a direct bearing on how leaders should conduct themselves, so I offer the foregoing discussion part of the case for establishing one of four facts about leaders -- that leaders are good at dialogue.

Leaders are not professionals.

In concluding with a brief discussion of this point, I do not by any means mean to disparage leaders but do want to identify and underscore the significance of a public dialogue about what leaders should know. The public has a vital and legitimate interest in addressing this issue and a reasonable expectation that its answer makes a claim on how leaders conduct themselves. Professional ethics helps us with reaching this conclusion and bringing clarity to it.

A primary question in the field of professional ethics is what a profession is. Consider some of the numerous attempts to define it. “The essence of a profession is that the measure of success is the service performed and not the gains amassed.’ ‘A profession . . . refers to a group of men pursuing a learned art in the spirit of public service.’ ‘A profession is a self-disciplined group of individuals who hold themselves out to the public as possessing a special skill, derived by training or education, and who are prepared to exercise that skill primarily for the interest of others.’” (Luizzi, 1993). These definitions put on the table many of the hallmark features of a profession, including dedication to service over profit, the acquisition of a systematic body of knowledge, a code of conduct, and organized overseeing by some entity like a state bar or board of medical examiners.

Some commentators point to professionals having special responsibilities as a defining feature. “A profession to be worthy of the name must inculcate in its members a strong sense of the special obligations that attach to their calling.” (Professional responsibility, 1958) Sometimes they derive other features, like this one regarding special obligations, from more basic ones, like the knowledge and service orientation of the professional. For example, a surgeon who has the knowledge to remove and transplant an organ has, as a professional dedicated to public service, a special obligation to use this knowledge for the public good, and it goes without saying that he or she will not

hizmetine ve bu bilgiyi kamu yararına kullanmak için özel bir yükümlülüğe adanmıştır. Bazı eleştirmenlerin, meslek erbablarının kendileri ve başkaları tarafından liderler olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmeleriyle birlikte liderlik konusu, bir “meslek”in ne demek olduğu tartışmasına girer. Bu eleştirmenler, meslek erbabları sınıfı üyelerinin kültürün taşıyıcıları ve kültürün geliştirilmesi ve sürdürülmesini güvenceye almakla görevli kimseler olduklarını savunurlar. (Luizzi, 1993) Böylece mesele, mesleki yeterliliğe sahip olmanın bir lider olmak ile yok denecek kadar az ilgisi olduğu ve meslek erbablarını, onların kendilerini liderler olarak düşünecekleri ve böylece kendi uzmanlıkları ötesinde yetki iddiasında bulunacakları bir yönde cesaretlendirmenin tehlikeleri gibi kaygılar ön plana çıktıkça tartışmalı hale gelir.

Genellikle meslek erbablarına atfedilen, ancak gerçekte meslek erbablarının liderlerle ortak paylaştığı bir durum vardır: takdire şayan olmaları. Avukatlar kendilerini değerli bulurlar ve onların düşünceleri güvence kabul edilir, çünkü avukatlığı bir meslek yapan öğeler hukuk uygulamasına bir itibar bahşeder. Yale hukuk profesörü Anthony Kronman meseleyi şu şekilde ortaya koyar: “Ben şimdi, hukuk uygulamasını bir meslek yapan dört özelliği tanımlamış oldum. Hukuk uygulaması, onu uygulayan kimsenin bütün kişiselliğini ilgilendiren ve onu, zamane kuşaklarını tarihi boyutlarda bir ortaklık içine alan bir geleneğe bağlayan kamusal bir iş ve kapsamlı bilgi gerektiren bir zanaattir. Bu dört özellik, birlikte, hukuk uygulamasına avukatların mesleki onurlarının kaynağı olan ve kendi yaşamlarını sürdürmek için yaptıkları şeyin özel bir değere sahip bir yaşam yolu oluşturduğu şeklindeki inançlarının kaynağı olan bir itibar verir.”(Kronman, 2000) Araştırıyor olduğumuz, bir lider hakkındaki normatif [başka bir deyişle örnek oluşturan ya da kurallandırılmış] anlayış, liderlere karşılaştırılabilir bir itibar yükleyen özellikleri ortaya çıkarır. Liderler kendi toplumları için arzulanan davranışları ve değerleri biçimlendirirler, onlar ortak hedefleri saptamak için etkili şekilde diyalog geliştirirler ve onlar daha iyi bir geleceğe yönelik kendi görüşlerini gerçekleştirmek için halkı uyandırır. Benzer bir şekilde, liderlerin değerli ya da saygın olmalarının kaynağı bu itibardır.

Meslek erbablarının ve liderlerin çakışan özellikleri üzerine daha çok düşündüğümüzde, kamusal hizmete karşılıklı bir adanmışlığa ve diyalogun hastalara, müvekkillere ve kamuya hizmetteki önemine dikkat çekebiliriz. Ben liderlerin meslek erbabları olmadıkları şeklindeki dördüncü ve belkide düşkünlüğü yaratan gerçeği savunmaya devam ediyorum. Liderlere özgü bir bilgi alanı oluşturan ve doktorların, avukatların, eğitimcilerin, muhasebecilerin öğrenmesi gereken hiçbir karşılık yoktur. Bu saptama önemsiz bir gözlem değildir, çünkü bu gözlem liderlerin ne bilmeleri gerektiği sorusunu ortaya koyar ki bu soru meslek erbabları söz konusu olduğunda, çoğu zaman, ortaya çıkmaz. Doktorlar tıp konusunda bilmelidirler; hukukçular ise hukuk konusunda

use this knowledge to harm anyone or for personal gain. Leadership enters the discussion of what a profession is as some commentators urge that professionals should be thought of, and conceive themselves, as leaders. They argue that members of the professional class are bearers of culture and charged with insuring its promotion and continuation. (Luizzi, 1993). The matter is controversial as such concerns are brought to the fore like professional competence having little if anything to do with being a leader and the dangers of encouraging professionals to think of themselves as leaders and thereby claim authority beyond their own expertise.

There is a case for leaders and professionals sharing in common what is often reserved for professionals – being worthy of respect. Lawyers consider themselves worthy and their perception is warranted, since the elements which make it a profession confer a dignity on the practice of law. Yale law professor Anthony Kronman puts it this way. “I have now identified the four features of law practice that make it a profession. The practice of law is a public calling and a generalist’s craft that engages the whole personality of the practitioner and which links him to a tradition that joins the generations in a partnership of historic proportions. Together, these four features give the practice of law a dignity that is the source of the lawyers professional pride, of his belief that what he does for a living constitutes a way of life of special worth.” (Kronman, 2000.) The normative conception of a leader which we have been investigating reveals features of leaders which confer a comparable dignity on them; leaders model desirable behaviors and values of their communities, they effectively promote dialogue to ascertain common objectives, and they inspire people to make real their vision for a better future. This dignity is likewise the source for leaders being worthy or respect.

In further considering the overlapping features of professionals and leaders, we can highlight a mutual commitment to public service and the importance of dialogue in serving patients, clients, and the public. Still, my claim is that leaders are not professionals, the fourth fact and perhaps a disappointing one. There is no counterpart for leaders to the bodies of knowledge that doctors, lawyers, educators, engineers, and accountants must acquire. This observation is not without significance, as it raises the question about what leaders should know, a question which, in the main, doesn’t arise when we are dealing with professionals. Doctors should know about medicine;

bilmelidirler. Bu bilgi birincil olarak kamuya yönelik bir söylev konusu değildir. Diğer taraftan, liderlerin ne bilmeleri gerektiği ve neyi bilmeleri gerektiği meselesi, meslek erbablarının öğretim programlarının olmadığı kadar kamusal alana aittir. Eğer meslek etiği bize bu farkı görmemiz için yardım edecekse, o bir cevap için doğrudan sorgulama ister. Öyleyse, liderler neyi bilmelidirler? sorusunu “Liderler bilmelidirler” cümlesindeki boşluğu doldurarak cevaplandırmayı amaçlamalıyız.

Bu meseleyi bütün detaylarıyla araştırmak ve değerlendirmek bu denemenin sınırlarını aşar, fakat, yeni başlayanlar için, yukarıda işaret ettiğim boşluğu doldurmak için bana makul görünen birkaç örnek sunacağım. Neden Liderleri Terry Price’ın bir “biriciklik önyargısı ya da biriciklik taraflılığı” dediği şey konusunda uyarıyoruz? Bu önyargı ya da taraflılık liderleri, kendilerini özel insanlar olarak görmelerine ve diğer insanların tabi oldukları standartlardan haksız bir şekilde muaf tutmalarına yol açıyor. (Price, 2008) Eğer liderlerin bu önyargı ya da taraflılığın farkına varmaları gerektiğini söylemenin adilane ya da tarafsız bir tutum olduğu düşünülüyorsa, onların kendi karakterlerinde bu taraflılığın ya da önyargının kanıtını bulmaları eşit derecede önemli görünmektedir. Bu önyargıların ya da taraflılıkların sınırlı sayıda kanıt dayandığı ya da hiçbir kanıtı dayanmadığı noktaya kadar, liderler sağlam kanıtın değerini bilmelidirler. Gardner, ABD’nin 36. başkanı Lyndon Baines Johnson hakkında bir anekdot aktarır. Halk tarafından kendi başarısının “ikna ve alavere dalevere yeteneği”ne atfedildiğini şakayla karışık söyleyen Johnson, bu başarının kilit unsurunun aslında “daha çok ve daha iyi bilgilenme” olduğunu söyler. (Gardner, 1993)

Bu örnekleri, kamunun kabul edilebilir bir şekilde kendi liderlerinin bilmelerini istediği şeyler olarak verdim. Kendi liderinin ne bilmesi gerektiğiyle ilgili olarak kamunun meşru çıkarı üzerine bu sorgulamanın, meslek etiğinin liderlik etiği hakkında bilgilendirmesinin faydalı bir sonucu olduğunu hatırlayalım: kendisi üzerine kamunun söyleyecek çok az şeyi olduğu bir bilgi birikimini meslek erbablarının nasıl kazanmak zorunda olduklarını ve bu açıdan liderlerin meslek erbabları olmadıklarını gördük. Bu denemede liderler için sunduğum diğer üç gerçek yukarıda gösterdiğim boşluğu doldurmanın ek yollarıdır. Şundan emin olun ki liderler adil olmayan bir liderin kesinlikle lider olmadığını ve bu şekildeki düşünme tarzının adil olmayan yöneticilerin altını oymaya yardımcı olabileceğini biliyorlar. Liderler halkın adandığı ve başarmak istediği şeyin örnekleri oldukları için, asla liderlerin halkın onlara hürmet ettiğini ve onlar gibi olmak istediğini unutmalarına izin vermeyin. Ayrıca, kendi seçmenleriyle etkin bir diyalog içine girmemiş olan liderlerin, bu taahhütlerin ve özelemlerin hiçbirini karşılayamadıklarına dikkat edin. Emin olun ki seçmenler liderler için dört gerçeği bilmektedirler.

lawyers, the law, and so forth. It is not primarily a matter for the public to address. What leaders should know, on the other hand, is, and this matter is very much in the public domain in ways that the curriculum for professionals is not. If professional ethics helps us to see this difference, it prompts direct inquiry for an answer. We should aim to fill in the blank in *Leaders should know*_____.

It is beyond the scope of this essay to investigate and evaluate this matter in any detail, but, for starters, I offer a few examples that seem plausible to me, for filling in the blank. Why not alert them to what Terry Price calls a “uniqueness bias”? This bias prompts leaders to see themselves as special people and improperly exempt themselves from standards other people are held to. (Price, 2008) If it seems fair to say that leaders should know about this bias, it seems equally important that they learn about evidence of it in their own character. To the extent that biases are based on limited or no evidence, leaders should know the value of good evidence. Gardner tells an anecdote about LBJ who quipped that people attributed his success to his “capacity to persuade, wheel and deal” instead of what LBJ thought to be the key factor – “more and better information.” (Gardner, 1993).

Let these examples serve to illustrate what the public might reasonably want their leaders to know. Let us recall that this inquiry into the public’s legitimate interest in what its leaders should know is a spinoff of how professional ethics might inform leadership ethics; we saw how professionals must acquire a body of knowledge over which the public has little say and, in that regard, leaders are not professionals. The other three facts for leaders I offer now as additional ways of filling the blank. Make sure they know that an unjust leader is no leader at all and that this way of thinking can help to undermine unjust rulers. Never let leaders forget that people look up to them and want to be like them because they exemplify what the people are committed to and want to achieve. And underscore how none of these commitments and aspirations to achieve could possibly obtain were leaders not engaging in effective dialogue with their constituencies. Make sure they know the four facts for leaders.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- BARA, L (2007) *Mail & Guardian Online*.
http://www.mg.co.za/articlePage.aspx?articleid=297362&area=/breaking_news/breaking_news__national/
- BURNS, JM (2003) *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- BURNS, JM (2004) Foreword. *Ethics, the Heart of Leadership*. Edited by JB Ciulla. Second edition. Westport, Connecticut: Praeger.
- CIULLA, JB (2004) *Ethics, the Heart of Leadership*. Second edition. Westport, Connecticut: Praeger.
- Daily Maverick*, June 11, 2011.
- FULLER, L (1958) Positivism and fidelity to law: a reply to professor Hart. *Harvard Law Review* 71 (4): 630-672.
- GARDNER, JD (1993) *On Leadership*. New York: The Free Press.
- GUTMANN, A. (1993) Can virtue be taught to lawyers? *Stanford Law Review*: 45 (6):1761-1771.
- HARBISON, J (2010) Dictator versus leader. *News New Mexico*. December 22, <http://www.newsmoriginal.blogspot.com/2010/12/dictator-versus-leader.html>.
- KRONMAN, A (2000) The law as a profession. *Ethics in Practice: Lawyers Roles, Responsibilities, and Regulations*. Edited by D Rhode. New York: Oxford University Press.
- KUBLER-ROSS, E (1970) *On Death and Dying*. New York: The Macmillan Co. *Los Angeles Times*, September 27, 2011.
- LUÌZZÌ, V (1993) *A Case for Legal Ethics: Legal Ethics as a Source for a Universal Ethic*. Albany: State University of New York Press.
- News 24* (2011) August 15, <http://www.news24.com/South Africa/Politics/NFP-leader-Im-not-a-dictator-20110815>.
- PATTON, D (2011) *Americans for Legal Immigration*. July 26, <Http://www.alipac.us/ftopict-245221.html>
- PRÍCE, T (2008) *Leadership Ethics: An Introduction*. New York: Cambridge University Press.
- Professional responsibility: report of the joint conference (1958) *American Bar Association Journal*: 44, 1159
- The Raw Story* (2011) January 28 <http://www.rawstory.com/rs/2011/01/28/biden-egypt-mubarak-dictator-resig/>.
- ROSCH, D (2008) The increasing importance of leadership skills. http://www.uofiparentprograms.uiuc.edu/workshops/Importance_of_Leadership.pdf.
- SCHWARTZ, J (2011) Using legacy of Watergate, John Dean to teach ethics *The New York Times*, June 3: A10.