



Başvuru Tarihi (Received Date): 09.02.2022

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 16.07.2022

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1070904

Kaynakça Gösterimi: Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 72-85. doi: 10.52848/ijls.1070904

Citation Information: Keleş, N. (2022). Leadership, leadership styles and leadership in public administration particular of Turkish customs administrations. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 72-85. doi: 10.52848/ijls.1070904

LİDERLİK, LİDERLİK TARZLARI VE TÜRK GÜMRÜK İDARELERİ ÖZELİNDE KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Nuh KELEŞ¹

Öz

Liderlik geçmişten bu yana varlığını sürdüren bir kavram olarak birçok araştırmaya konu olmuştur. Tarih büyük liderlerin izleri/yaptıklarıyla kaydedilmiş ve önemli liderlerin bilgileri günümüze gelmiştir. Liderlikle ilgili bilimsel araştırmaların yapılması yönetim bilimi alanında yapılan araştırmalara paralel olarak 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Tarihsel süreçte liderlik teorileri “Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri” başlıkları altında incelenmiştir. Yakın geçmişte ve günümüzde liderlikle ilgili birçok yeni liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın amacı geçtiğimiz yüzyılı kapsayan tarihsel süreçte ortaya çıkan ve günümüze kadar gelen liderlik tarzlarını genel hatlarıyla açıklayarak bu liderlik tarzlarını gümrük idareleri özelinde kamu yönetimiyle ilişkilendirmektir. Nitel araştırma yöntemlerine uygun bir şekilde bu çalışma alanyazın taramasına göre yürütülmüş ve liderlikle ilgili teorik bilgiler sunulmuştur. Sonuç olarak kamu yönetiminde bulunan liderler/yöneticiler tarafından 32 farklı liderlik tarzı içerisinden demokratik, destekleyici, dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, karizmatik, otokratik, takım/ekip yönetimi ve yönetsel liderlik tarzlarının daha uygun/etkili biçimde uygulanabileceği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Kamu Yönetimi, Gümrük İdaresi

Leadership, Leadership Styles and Leadership in Public Administration Particular of Turkish Customs Administrations

Abstract

Leadership has been the subject of many researches as a concept that has existed since the past. History has been recorded with the traces/doings of great leaders and the knowledge of important leaders has survived to the present day. Scientific research on leadership dates back to the beginning of the 20th century, in parallel with research in management science. In the historical process, the theories of leadership were examined under the titles of “Great Man Theory, Characteristics Theory, Behavioral Leadership Theories, Situation Leadership Theories and Modern Leadership Theories”. Many new leadership styles have emerged in the recent past and today. The aim of this study is to explain in general terms the leadership styles that emerged in the historical process covering the last century and have survived to the present day, and to relate these leadership styles to public administration in particular of customs administrations. In accordance with the qualitative research methods, this study was carried out according to the literature review and theoretical information about leadership was presented. As a result, it was stated by the leaders/managers in public administration that democratic, supportive, transformational, transactional, task-oriented, charismatic, autocratic, team management and managerial leadership styles could be applied more appropriately/effectively among 32 different leadership styles.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Public Administration, Customs Administration

¹ Dr., Adana Gümrük Müdürlüğü, Ticaret Bakanlığı, E-posta: nhks01@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6768-728X

Giriş

Liderlik geçmişten günümüze kadar gelmiş, geçen yüzyılda bilimsel araştırmalara konu olmuş ve önemli bir fenomen olarak neredeyse tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır. Tarih özellikle büyük liderlerin yaptıklarıyla hatırlanmış, liderlerin önemli özellikleri günümüze kadar gelebilmiştir. Liderler çevresini ve toplumları etkileyen kişiler olarak Antik Yunan'da, Çin'de ve Avrupa'da diğerlerinden üstün ve ayrıcalıklı bir yerde olan, insanları istedikleri yönde yöneten ve önemli bir güce sahip olan kişiler olarak görülmüştür. Bunun yanında Mısır'da liderler toplumları tarafından tanrıya eşdeğer kabul edilmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 122).

Geçen yüzyılda çoğu farklı liderlik tarzının farklı durumlarda daha uygun olduğu; özelliklerin, davranışların ve farklı durumların üstün performansa yol açtığı fikrini destekleyen çeşitli liderlik teorileri ortaya atılmıştır (Trivellas ve Reklitis, 2014, s. 381). Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık teorileri/okulları bunların başlıcalarıdır (Bulut ve Meydan, 2018, s. 225-226; Turner ve Müller, 2005, s. 50). Liderlerin konumundaki, özelliklerindeki ve davranışlarındaki farklılıklardan dolayı liderlik günümüze kadar birçok farklı şekilde açıklanmış ve birçok farklı liderlik tarzı ifade edilmiştir (Raišienė, 2014, s. 180-182; Gould, Gallagher ve Allen, 2016, s. 165). Pozitif bilimin gelişimiyle birlikte toplum içinde önemli bir yeri olan liderin ne tür liderlik özelliklerine sahip olduğu, neden bazı kişilerin üstün ve çevresinde büyük etkileme gücüne sahip olduğu, liderlerin özelliklerini nasıl kazandığı veya doğuştan mı birtakım özelliklere sahip oldukları çeşitli çalışmalarla araştırılmıştır (Akdemir, Tankişi, Aktaş, Yıldız ve Öztürk, 2022).

Bu çalışma liderlik tarzları konusuna odaklanmış, keşfedici araştırmalar olarak düzenlenen nitel araştırmalar temelinde alanyazını taramasına dayalı olarak yürütülmüştür. Liderlik literatüründe daha önce yapılan çalışmalarda liderlik tarzlarının bütün olarak bir arada açıklandığı bir çalışmaya rastlanılmaması bu çalışmanın yapılmasına zemin hazırlamıştır. Türk kamu idaresi içerisinde liderlik önemli bir yer tutmuş ve kamu idarelerinde liderlik tarzlarının ortaya çıkartılması önem arz etmiştir. Bu çalışmanın amacı, özellikle geçtiğimiz yüzyılı kapsayan tarihsel süreçte (geçmişten-günümüze) ortaya çıkan ve günümüze kadar gelen liderlik tarzlarını genel hatlarıyla açıklayarak bu liderlik tarzlarını Türk kamu idaresi içerisinde yer alan gümrük idareleri özelinde kamu yönetimiyle ilişkilendirmektir. Bunun için çalışmada liderlikle ilgili genel ve teorik bilgilerin sunulduğu girişin ardından liderlik alanında ortaya çıkan kuramlar hakkında bilgiler verilmiş, sonrasında farklı liderlik tarzları açıklanmıştır. Araştırmanın devamında çalışmaya ilişkin yöntem, kapsam ve gereç hakkında bilgiler verilerek gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik ve liderlik tarzlarıyla ilgili açıklama ve önerilerde bulunulmuştur. Sonuç kısmında ise elde edilen ve sunulan bilgiler çerçevesinde çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur.

Tarihsel Süreçte Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik insan gruplarının olduğu her toplumda vardır. Her grupta bir lider olduğu gibi liderden etkilenen ve lideri takip eden bireyler de bulunmaktadır. Liderlik yöneten ve yönetilenler arasındaki bağlantıyı ifade eder. Lider ise bir organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için üyelerini etkileme gücüne sahip olan kişi olarak belirtilebilir (Arıkboğa, 2007, s. 214-215). Liderlik genellikle bireylerarası araçlar yoluyla anlamları, normları, duyguları, düşünceleri ve değerleri etkileme biçimi olarak tanımlanır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 344). Diğer taraftan liderlik bireysel veya grup davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Liderlik hem bir süreç hem de bir özelliktir. Süreç açısından liderlik, grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkinin kullanımıyken; özellik açısından liderlik, lider olarak algılanan özelliklerin atfedilmesini ifade eder (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 324). Liderlikle ilgili tanımlarda genellikle etkileme, ikna etme, yönlendirme, güdüleme gibi nitelikler ön plana çıkar. Bu

durumda liderlik, yönetimin amacına ulaşması için başkalarını etkileme ve yönlendirme süreci; lider ise bu süreci geliştiren kişi olarak ifade edilebilir (Bakan ve Bulut, 2004, s. 153).

Liderliğin çeşitli toplumlarda çeşitli biçimlerde ortaya çıktığı ve doğası gereği bilimsel araştırmalara konu olduğu söylenebilir. Liderlikle ilgili tarihsel süreçte önemli liderler olarak görülen şair, edebiyatçı, din adamı, hükümdarlar ve peygamberler dönemlerinde büyük bir yer etmiş ve tarihin akışını önemli ölçüde etkilemiş liderler olarak araştırılmıştır. Bu liderler daha çok dönemlerinde öncü ve kahraman niteliğindedirler. Tarihsel süreçte dönemlerinin kahramanları ve büyük adamları incelenmiş, büyük adamların incelenmesiyle başlayan süreçte tarihe yön veren önemli kişilerin başarılı bir şekilde gösterdikleri liderlik özellikleri incelemelere konu olmuştur. Araştırılan liderler doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olmaları nedeniyle olağanüstü işler başarmış kişiler olarak bilinmişlerdir. Böylece, liderlerin liderlik yaparken gösterdikleri özellikler araştırılmaya başlanmıştır. Liderin ne tür liderlik özelliklerine sahip olduğunun araştırıldığı *Özellikler Teorisinde* liderin hangi özelliklere (boyu, kilosu, dış görünüşü, sağlığı gibi) sahip olması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Akyurt, Alparlan ve Oktar, 2015, s. 51; Turner ve Müller, 2005, s. 50). Bu dönemde liderin fiziksel özellikleri, zekâ ve yetenekleri, sosyal pozisyonu, kişiliği, güzel konuşması, işle ilgili ve sosyal özellikleri üzerinde durulmuştur.

Liderlik özelliklerinin içinde bulunulan ortama göre değişkenlik gösterebilmesi liderlikle ilgili genel bir yargıya ulaşmayı engellemiştir. Bu nedenle liderlik özellikleri ve liderlik davranışları bir bütün olarak araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Böylece *Davranışsal Liderlik Teorisi* ortaya çıkmıştır. Liderin ne tür davranışlar sergilediğinin araştırıldığı çalışmalarda liderin çalıştığı kişilerle ilişkileri, onlarla iletişimi, yetkilerini devredip devretmemesi gibi davranışlar incelenmiştir. Ohio State, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi davranışsal teorilerin başlıcalarıdır (Khan, Langove, Shah ve Javid, 2015, s. 47).

Davranışsal liderlik teorisi araştırmalarında, araştırılan önemli liderlerin farklı özelliklere ve farklı davranışlara sahip olmaları sebebiyle liderlerin içinde buldukları farklı durumlarda farklı davranabildikleri gözlenmiştir. Liderlik özellikleri ile liderlik davranışlarının tüm durumlar için geçerli olmaması, araştırmacıları hangi durumlarda nasıl davranılması gerektiğine yöneltmiştir. Böylece *Durumsal Liderlik Teorisi* ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlikte duruma göre farklı değişkenler araştırılmıştır. Bu hususta genel bir yargıya varılmaya çalışılmış, liderin hangi durumda hangi davranışı gösterdiği ve bu koşulların birbirini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Durumsal liderlik teorileri arasında Fiedler'in durumsallık modeli, amaç-yol teorisi, Hershey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, Vroom ve Yetton'un önder-katılma liderlik yaklaşımı sayılabilir (Arıkboğa, 2007, s. 233; Bakan ve Bulut, 2004, s. 155-156).

Genel itibarıyla günümüze kadar gelen çalışmalarda liderin özelliklerine, davranışlarına ve koşullara odaklanılmıştır. Yakın geçmişte ise modern yaklaşımlarla farklı liderlik tarzları üzerinde durulmuş ve çok çeşitli liderlik tarzları ifade edilmiştir. Liderlik modelleri liderleri yönetim süreçlerindeki rolleri, astlarıyla olan ilişkileri, işleyişlerde ve atamalara ne kadar dâhil oldukları ve hareket tarzları gibi konular bağlamında ele almışlardır (Akdemir vd., 2022, s. 81). Literatürde yer alan belli başlı liderlik teorilerinden sonra birçok farklı liderlik tarzı tanımlanmış ve bu liderlik tarzları detaylı olarak açıklanmıştır.

Liderlik Tarzları

Liderlik alanyazınında 1980'li yıllara kadar üç ana yaklaşım olan özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarıyla liderlik açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ve günümüzde ise çok çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Alanyazın incelendiğinde birçok liderlik tarzının tanımlandığı

görülebilir. Bu çalışmada da alanyazında rastlanan liderlik tarzları, açıklayıcı ve kapsayıcı bir biçimde açıklanmıştır. Bu liderlik türleri babacan liderlik, başarı odaklı liderlik, çoksesli liderlik, demokratik liderlik, destekleyici liderlik, dönüşümcü liderlik, duygusal liderlik, ekip odaklı liderlik, entelektüel liderlik, enstrümantal (araçsal) liderlik, etik liderlik, etkileşimci liderlik, görev odaklı liderlik, güçsüz liderlik, hizmetkâr liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik, katılımcı liderlik, kendini koruyucu liderlik, kolaylaştırıcı liderlik, manevi liderlik, orta yol liderliği, otokratik liderlik, örtük liderlik, özerk liderlik, politik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, stratejik liderlik, şehir kulübü liderliği, takım liderliği, yol gösterici liderlik, yönetsel liderlik olarak sıralanabilir. Bu çalışmada bütüncül bir perspektifle, tümdengelim-tümevarım yaklaşımlarına uygun olarak (tek tek olgulardan genel ilkelere ulaşılmasına ve genel ilkelerden yola çıkılarak varsayımlarda/çıkarımlarda bulunulmasına dayanarak), çalışmanın sonraki bölümlerine ışık tutması için liderlik literatürü araştırıldığında ortaya çıkan 32 farklı liderlik tarzı incelenmiş ve açıklayıcı bir şekilde sunulmuştur.

Babacan Liderlik: Babacanlık, yardımseverlik ve ahlaki davranışlar sergiler. Ataerkil toplum yapısı gösteren toplumlarda yaygındır. Lider asimetrik bir güçle astların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve en uygun seçeneği belirler. Kişisel sadakat ile itaate dayanır (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012, s. 33).

Başarı Odaklı Liderlik: zorlu hedefler belirleyen, performans iyileştirmeleri arayan, performansta mükemmelliği vurgulayan, astların yüksek standartlara ulaşacağına dair güveni gösteren liderlik olarak ifade edilebilir (Yukl, 1982, s. 25).

Çoksesli Liderlik: Organizasyon içinde birden fazla sesi dinleyerek kararlara ilham veren, bireysel dehadan ziyade kolektif zekâyı önemseyen liderlik tarzıdır (Stenvall, Nyholm ve Rannisto, 2014, s. 172-173).

Demokratik Liderlik: Gücü bir merkezde bir arada toplamaktan ziyade gücü paylaşmaya istekli, çalışanların kararlara katılımını sağlayan, çalışanların işlerini etkileyen durumlardan haberdar olan ve bu durumlarla ilgili fikir ve öneriler geliştiren, iş dağılımını gruba bırakan, grubun bir üyesi gibi davranan, eleştiri ve övgülerinde nesnel davranan liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 220). Demokratik liderler yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi gösterir; amaç, plan ve politikaların belirlenmesi ile iş bölümü yapılmasında daima astlarının fikir ve düşünceleri doğrultusunda yaklaşım belirlemeye özen gösterir (Aykan, 2004, s. 215).

Destekleyici Liderlik: İşbirlikçi liderlik olarak liderin takipçilerine saygı duyduğu, onların duygu ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı belirtilerek takipçilerin çaba ve davranışlarına destek verildiği, takipçilerin daha etkili çalışmaya ve gerekli sonuçlara ulaşmaya motive edildiği liderlik tarzıdır (Raişiené, 2014, s. 182). Astların ihtiyaçlarını dikkate almayı, onların refahı için endişe göstermeyi ve çalışma biriminde dostça bir iklim yaratmayı içeren davranış biçimlerini gösteren liderliktir (Yukl, 1982, s. 25).

Dönüşümcü Liderlik: Karizma sahibi olan, performansı beklentilerin ötesine taşımak amacıyla çalışan, performansını ve örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen, kabul edilebilir sonuçlar için somut bir ödül sunmayan ancak gerçek amacın astların gelişimine ve dönüşümüne izin vermek olduğu, hedeflere ulaşmak için organizasyon için görev tamamlamanın önemini vurgulayarak astların ahlak ve etiğini artırmaya odaklanan, ilham veren, yenilik ve değişim geliştiren, statükoyu kabul etmeyen liderlik tarzıdır (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 325).

Duygusal Liderlik: Öz-farkındalık, duygusal esneklik, sezgisellik, kişilerarası duyarlılık, etki, motivasyon ve vicdanlılık gibi yetkinlikten oluşur. Duygusal liderlik tarzı, duygularına ve ekibinin duygularına göre liderlik eden liderlerin yetkinliklerini kapsar. Duygusal lider aynı zamanda

vicdanlarının onları etik bir hareket tarzına yönlendirmesine izin verir ve zorlukların üstesinden gelmek için yüksek motivasyona sahiptir (Galvin, Gibbs, Sullivan ve Williams, 2014, s. 47-49).

Ekip Odaklı Liderlik: Ekip üyeleri arasında ortak bir amaç veya hedefin etkili ekip oluşturma ve uygulamasını vurgulayan bir liderliktir. İşbirlikçi takım yönelimi, takım bütünleştirici, diplomatik ve idari yetkin liderlik olarak ifade edilebilir (Wanasika, Howell, Littrell ve Dorfman, 2011, s. 238).

Entelektüel Liderlik: Proje yöneticilerinin olumlu iş sonuçları ile yüksek performanslı proje sonuçları üretmek için kullanmaları gereken önemli bir liderlik becerisi, yetkinlik ve yetenektir. Entelektüel liderlik stiline eleştirel analiz ve yargılama, vizyon ve hayal gücü ve stratejik bakış açısı olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Entelektüel liderlik tarzı, zekâ ve problem çözme yeteneklerinin bir birleşimidir (Galvin vd., 2014, s. 42).

Enstrümantal (Araçsal) Liderlik: Strateji ve görev odaklı fonksiyonların örgütlerin ve takipçilerin sürdürülebilir performans sağlamaları için oldukça gerekli olduğu kabul edilerek ne ideallere ne de takas ilişkilerine dayanan, örgüt ve çevre arasındaki uyumu sağlayan, strateji geliştiren, görev ve strateji tabloları hazırlayan, kaynakları etkin kullanan ve performans geri bildirimini sağlamayı kapsayan liderlik tarzıdır (Akyurt vd., 2015, s. 52).

Etik Liderlik: Moral güce dayanan, astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak en belirgin özelliği liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olarak ifade edilebilir (Doğan, 2010, s. 106). Yönetimsel kararlarda var olan etik boyutları gerçekleştirmeyi ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmayı ve savunmayı amaçlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 140).

Etkileşimci Liderlik: Lider ile takipçileri arasındaki etkileşim üzerine yoğunlaşan, beklenen sonuçlara odaklanan, takipçilerini ödülle motive eden, takipçilerinin rolünü belirleyen, performanslara uygun ödül ve desteğe odaklanan liderlik tarzıdır (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 325). Diğer bir deyişle yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde uygulamaya koyan, lider-izleyici ilişkisini değiş-tokuş süreci olarak gören, örgütteki mevcut düzeni ve örgüt kültürünü benimseyen liderliktir (Bakan ve Bulut, 2004, s. 157).

Görev Odaklı Liderlik: Otoriter olan bu liderler çalışanların sadece bir amaç için bir araç olduğuna inanırlar. Çalışan ihtiyaçları her zaman verimli ve üretken işyerleri ihtiyacına göre ikincildir. Bu tip lider çok otokratiktir, katı çalışma kuralları, politikaları ve prosedürleri vardır ve cezayı çalışanları motive etmenin en etkili yolu olarak görürler (Khan vd., 2015, s. 48).

Güçsüz Liderlik: Bu lider çoğunlukla etkisizdir, ne işi yapmak için sistemler yaratmaya ne de tatmin edici ve motive edici bir çalışma ortamı yaratmaya çok önem verir. Güçsüz liderin bulunduğu ortam, düzensizlik, memnuniyetsizlik ve uyumsuzluk yeridir (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Hizmetkâr Liderlik: Liderler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşik boşluğun organizasyon için yararlı olmadığı fikriyle ortaya çıkan, dinleme, empati, ilişkileri iyileştirme ve sürdürme, bilinç, ikna, kavramsallaştırma, içgörü, bağlılık ve bir topluluk yaratma fikirlerine sahip, çalışanlar tarafından son derece olumlu değerlendirilen, örgütsel hedeflere ulaşmak için çok faydalı görülen liderlik tarzıdır (Raišienė, 2014, s. 181).

İnsan Odaklı Liderlik: Destekleyici ve düşünceli lider davranışlarını yansıtır, aynı zamanda şefkati ve cömertliği de içerir (Wanasika vd., 2011, s. 238).

Karizmatik Liderlik: Kendine yüksek güven duyan, kişisel risk alabilen, uzak görüşlülük ve misyona sahip olan, izleyenlerine ilham veren, yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden, ihtiyaç ve beklentilerde bireysel farklılıkları göz önüne alan, takip edenleri beklentilerinin üzerinde motive edebilen liderlik tarzıdır (Doğan, 2010, s. 106). Karizmatik liderler, kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya sahip olan kişilerdir (Arıkboğa, 2007, s. 236).

Katılımcı Liderlik: Yöneticilerin başkalarını karar alma ve uygulama süreçlerine dahil etme derecesini yansıtan liderliktir (Wanasika vd., 2011, s. 238). Katılımcı liderlik, güven, saygı ve bağımlılık yaratan, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşıyan, astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda davranışlarını belirleyen liderlik tarzıdır (Uysal vd., 2012, s. 32).

Kendini Koruyucu Liderlik: Kendini koruyucu liderlik liderin emniyetini ve güvenliğini sağlamaya odaklanan, belli bir düzeyde statü bilincini ve benmerkezci olmayı içeren bir liderlik türüdür (Wanasika vd., 2011, s. 238).

Kolaylaştırıcı Liderlik: Liderlerin iş birliği için olduğu kadar organizasyon amaçlarının uygulanması için de uygun bir ortam yaratması gerektiğini savunur, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak davranır ve çalışanların sorunları çözmesine yardımcı olmaya çalışır, onları bağımsız ve ekip içinde çalışmaya motive eder (Raišienė, 2014, s. 181).

Manevi Liderlik: Değer odaklı, etkili bir lider tasvir etmek için vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgiyi birleştiren içsel bir motivasyona dayanır. Kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmede benimsemesi gereken değerler, tutumlar ve davranışları içeren, ruhsal esenlik duygusunda olumlu bir artışa sahip olan, hayatlarında anlam yaşayan liderliktir (Chen ve Li, 2013, s. 240-241).

Orta Yol Liderliği: Rekabet halindeki iki kaygının dengesi ve ideal bir uzlaşma yolu gibi görünür. Uzlaşma olduğunda ne üretimin ne de insanların ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması için her endişeden mutlaka biraz vazgeçilir. Bu tarz liderler, ortalama performansla yetinirler ve çoğu zaman bunun herkesin bekleyebileceği en fazla şey olduğuna inanırlar (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Otokratik Liderlik: Tüm yetki ve sorumlulukları kendilerinde toplayan, yönetilenlerin amaç ve politikalarını belirleyerek hangi işin, ne zaman ve nasıl yapılacağına karar veren, astlar açısından belirsizlik ortaya koyan, yönetilenlerin gelişmelerden habersiz, güvensiz ve liderin gücüne karşı korku içinde olduğu liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 219). Yasal güç, cezalandırıcı güç ve ödüllendirici güç gibi ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine güvenirlere (Uysal vd., 2012, s. 31).

Örtük Liderlik: İnsanların, liderlerin ve lider olmayanların yanı sıra etkili ve etkisiz liderlerin davranışları ve özellikleri hakkında inançlar geliştirdiğini varsayar, belirli bir lider tipinin en yaygın özelliklerini karakterize eden belirli biçimleri içeren prototiplerle temsil edilir (Wanasika vd., 2011, s. 237).

Özerk Liderlik: Bağımsız ve bireyci liderliği ifade eder, astlarını bağımsız çalışmaya yönlendiren, kişileri bireyselliğe teşvik eden liderliktir (Wanasika vd., 2011, s. 238).

Politik Liderlik: Sosyal işaretleri kolaylıkla algılayabilen, izleyenlerin davranışsal güdülerini okuyabilen, insanların ve koşulların üzerinde etkileme ve kontrol becerisine sahip olabilen, örgüt içerisindeki iletişim ağlarını etkin bir şekilde inşa eden liderliktir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 145).

Serbest Bırakıcı Liderlik: Grubun amaçlarının belirlenmesi ve sorunların çözülmesinde grubu büyük oranda özgür bırakan, grup politikalarının oluşturulmasında katkılarını en azda tutan, astları kendisine danıştıkları zaman duruma müdahale eden liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 221). Yönetim yetkisine en az ihtiyacın duyulduğu, otorite kullanımının ortadan kaldırıldığı, astların kendi hallerine bırakıldığı, her çalışanın kendisine amaç, plan ve program yapmalarına imkân sağlayan, grubu serbest bırakan liderlik türüdür (Aykan, 2004, s. 215). Liberal ya da serbest bırakıcı liderlikte eylemler ertelenebilir, sorumluluklar lider tarafından umursanmayabilir ve otorite gücü kullanılmayabilir (Uysal vd., 2012, s. 32).

Stratejik Liderlik: Örgütün varlığının yanı sıra kısa ve uzun vadede büyüme anlamında diğerlerini gönüllü olarak günlük kararlar alma konusunda etkileyen, çalışanların operasyonel kararlar almasına ve liderlerin örgütün stratejik kararlarına odaklanabilmesine olanak tanıyan değerleri ve net

bir vizyonu ifade eden, çevresel değişim karşısında yeniliği teşvik eden ve hem kısa hem de uzun vadede şirkete fayda sağlamak için organizasyonun yeteneklerinin farkında olarak ileriye doğru hareket eden liderlik tarzı olarak ifade edilebilir (Semuel, Siagian ve Octavia, 2017, s. 1153).

Şehir Kulübü Liderliği: En çok ekip üyelerinin ihtiyaçları ve duygularıyla ilgilenir. Bu insanlar, ekip üyeleri mutlu ve güvende oldukları sürece çok çalışacakları varsayımı altında çalışırlar. Çok rahat ve eğlenceli bir çalışma ortamı ortaya çıkar, ancak yön ve kontrol eksikliğinden dolayı üretim sıkıntı çeker (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Takım Liderliği: Üretim ihtiyaçlarını ve insanların ihtiyaçlarını eşit derecede önemser. Çalışanların örgütsel amacı anlama ve üretim ihtiyaçlarını belirlemeye dâhil eder. Çalışanlar kuruluşun başarısına bağlı olduklarında ve bu başarıya pay sahibi olduklarında, ihtiyaçları ve üretim ihtiyaçları örtüşür. Güven ve saygıya dayalı bir ekip ortamı yaratır, bu da yüksek memnuniyet ve motivasyona ve bunun sonucunda yüksek üretime yol açar (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Yol Gösterici Liderlik: Astların ne yapmaları gerektiğini bilmelerine yol gösteren, belirli rehberlik sağlayan, astlardan kural ve prosedürlere uymalarını isteyen, işi planlayan ve koordine eden liderlik tarzıdır (Yukl, 1982, s. 25).

Yönetmelik Liderlik: İletişim kurma, kaynakları yönetme, güçlendirme, geliştirme ve başarma gibi görev odaklı yetkinlikleri gösteren bir kişinin olabileceği lider tipini tanımlamak için kullanılır (Galvin vd., 2014, s. 45). Yönetmelik liderler gelenekleri izler, kuralları ön planda tutar; kişisellikten uzak ve yenilikçi olmayan, planlanmış amaçlar doğrultusunda çalışanlarını motive etmeye çalışırlar (Aykan, 2004, s. 216). Yönetmelik liderlik, resmi astları hedef alan, yönetmelik (atanmış veya seçilmiş, ancak resmi olarak üstün) bir konuma sahip kişiler tarafından uygulanan liderliği ifade eder (Blom ve Alvesson, 2014, s. 344).

Liderlikle ilgili günümüzde çok çeşitli liderlik tarzları ifade edilmiştir. Açıklanan liderlik ifadeleri genel olarak incelendiğinde birbirine benzer gibi görünmektedir. Ancak yine de insanların farklı özelliklerine, davranışlarına ve durumlara sahip olmasından dolayı liderlik tarzları birbirinden farklılaşmaktadır. Bu bölümde kapsamlı (bütüncül) bir şekilde liderlik tarzları açıklanmış, devam eden bölümde çalışmanın yöntemi ve materyali sunulmuştur.

Yöntem ve Gereç

Keşfedici araştırmalar olarak düzenlenen nitel araştırmalar temelinde bu çalışma liderliği bütüncül bir açıdan alanyazın taramasıyla keşfetmeye dayalı olarak yürütülmüştür. Bunun için liderlik literatüründe geçmişten günümüze gelen özelliklerin, davranışların, durumların ve güncel yaklaşımların araştırıldığı akademik çalışmalar incelenmiş ve liderlik tarzları bütün yönleriyle ele alınmıştır.

Bu bağlamda kamu idarelerinin çok sayıda kurumu kapsadığı ifade edilmelidir. Çoğunlukla kamu idarelerinde benzer uygulamalar farklı ortamlarda farklı ellerden yürütülmektedir. Bu sebeplerle bütünden ziyade daha spesifik olarak bir kurum özelinde inceleme yapılması düşünülmüş ve bunun sonucunda bilgi, görgü ve tecrübeye dayanarak gümrük idareleri özelinde bir çalışma yürütülmüştür. Türk Gümrük İdaresinin (TGİ) geçmişi Cumhuriyetten öncesine, Osmanlı İmparatorluğu dönemine dayanır. Cumhuriyetten sonra, 1929'da Gümrük ve İnhisarlar Vekâleti, 1983'de Maliye ve Gümrük Bakanlığı, 1993'de Gümrük Müsteşarlığı, 2011'de Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve 2018 yılında Ticaret Bakanlığı altında faaliyet gösteren TGİ'nin 2019 yılında 27 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile teşkilat yapısı şekillendirilmiştir (Ticaret, 2021).

Ticaret Bakanlığı merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından, çoğunluğu üst düzeyde kararların verildiği genel müdürlükler olmak üzere 20 farklı hizmet biriminden oluşur. Ticaret Bakanlığında

2019 yılı sonunda 20.558 personel görev yapmaktadır. Ticaret Bakanlığının taşra teşkilatı kendi arasında iletişim ve eşgüdümü sağlayan gümrük ve dış ticaret bölge müdürlükleri, ticaret il müdürlükleri ve serbest bölge müdürlüklerinden oluşmaktadır. TGİ daha spesifik olarak, koordinasyonu sağlayan 18 Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlüğü altında uygulayıcı olarak gümrük işlemlerini yürüten 164 Gümrük Müdürlüğü, operasyonel açıdan 32 Gümrük Muhafaza Kaçakçılık ve İstihbarat Müdürlüğü, dış ticaret işlemlerinin yürütüldüğü 40 Ticaret Denetmenleri Grup Başkanlığı, tasfiyelik işlemlerin gerçekleştirildiği 21 Tasfiye İşletme Müdürlüğü, 19 Personel Müdürlüğü, 19 Hukuk Grup Başkanlığı ve 11 Laboratuvar Müdürlüğünden oluşmaktadır (Performans, 2020). Belirtilen birimler yönetim birimlerinden ve uygulama birimlerinden oluşmakta ve bu birimlerde çeşitli sayıda personel ast ve üst olarak görev almaktadır.

TGİ'nin yönetim hizmetleri grubunda (31151 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Ticaret Bakanlığının görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliğine göre) gümrük ve dış ticaret bölge müdür yardımcısı, gümrük müdürü, gümrük muhafaza kaçakçılık ve istihbarat müdürü, tasfiye işletme müdürü, şube müdürü, personel müdürü, laboratuvar müdürü, gümrük müdür yardımcısı, işletme müdür yardımcısı, bölge amiri, şef ve kısım amiri sayılmakta, ek olarak gümrük ve dış ticaret bölge müdürünü belirtmekte fayda bulunmaktadır. TGİ'de her biri kendi ekibinde/idaresinde çeşitli kademelerdeki yöneticilerin toplam sayısının yaklaşık 1300 olduğunu ifade etmek mümkündür. Kamu idaresinin bir parçası olan TGİ'de hangi liderlik tarzlarının gösterildiği bu noktada önem kazanmaktadır. Bunun için liderlik tarzlarının incelenmesi, kamu yönetiminde/TGİ özelinde liderlik tarzlarının ortaya çıkartılması ve açıklanabilmesi bilgi, görgü ve tecrübeye dayanmaktadır. Bunun için devam eden bölümde TGİ özelinde ortaya çıkan liderlik tarzları açıklanmıştır.

Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik

Her biri kendi takım/grup/idarelerinde lider durumunda bulunan yöneticiler görevlerini/misyonlarını yerine getirirken takipçilerinin beklentilerine göre çeşitli özelliklere sahip, farklı durumlarda farklı davranışlar gösterebilen farklı liderlik tarzları sergileyebilmektedir. Yönetici olmak kadar liderlik de farklı mezyetleri gerektirir. Kamu idarelerinde liderliği ortaya koymak ise daha spesifik ve diğerlerinden ayrılan/fark yaratan kişileri ortaya çıkarır.

Kamu yönetiminde esasen beklenen ve yapılan işin/görevin mi öne çıktığı ya da insan unsurunun mu dikkate alınarak öne çıktığı ifade edilebilir. Bunun için çeşitli liderlik tarzları bulunsa da öncelikle Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksinin dikkatle incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Blake ve Mouton 1985'te beş liderlik stilini, insanlara ilgiyi ve üretim/görev endişesini betimleyen bir yönetsel matris geliştirmişlerdir. Yönetim ağının ideali hem üretim hem de insanlar için bütünleştirici bir maksimum endişenin olduğu (9.9 tarzı olarak) ekip yönetimi ön plana çıkmakta, görev yönetimi olarak (9.1 tarzı) tamamen üretime/görev üzerine odaklanmaktadır. Diğer taraftan daha üst düzeyde düşünülen şehir kulübü yönetimi (1.9 tarzı) insanları/çalışanları vurgular, doğrudan anlaşmazlık veya birbirini eleştirmekten kaçınılır ancak üretim sorunları takip edilmemektedir (Khan vd., 2015, s. 47). Nitekim benzer şekilde kamu idareleri özelinde TGİ için değerlendirme yapmak gerekirse hem işe hem de insanlara önem verildiği durumda takım/ekip yönetimi tarzı liderlik stili, görevin daha önemli olduğu durumda görev odaklı liderlik (aynı zamanda otokratik liderlik) tarzı, insanlara yüksek önem verildiği ancak işin daha az önemli olduğu durumda şehir kulübü liderliği tarzı önerilebilir.

Farklı bir bakış açısıyla Burns'un liderlik tanımında astların her zaman değeri ve motivasyonu temsil eden belirli hedeflere ulaşmaya çalıştıkları öne sürülür. Buradan hareketle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları üzerinde durulmuştur. Dönüşümcü ve etkileşimci liderler, astlarını motive etme biçimleri bakımından farklıdır. Etkileşimsel liderlikte liderler, takipçilerini ikramiye/ödül gibi karşılıklı değişim yoluyla hedeflere ulaşmaları için motive eder. Ancak dönüşümcü liderlikte

liderler kabul edilebilir sonuçlar için somut bir ödül sunmayıp gerçek amacın astların gelişimine ve dönüşümüne izin vermek olduğu hedeflere ulaşmaya odaklanırlar (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 325). Nitekim benzer şekilde kamu idareleri özelinde TGİ için değerlendirme yapmak gerekirse astları ödülle motive etmek yararlı görülürse, beklenen sonuçlara odaklanılırsa, takipçilerin rolü belirlenirse ve mevcut düzen ve kültür korunacaksa *etkileşimci liderlik*; astların motivasyonunun somut bir ödüle dayanmadığı ancak astların gelişimine, performansına ve dönüşümüne odaklanıldığı, ahlak ve etiğin artırıldığı değişim geliştiren ve statükoyu kabul etmeyen *dönüşümcü liderlik* önerilebilir.

Bununla birlikte son olarak açıklanan liderlik tarzlarında insanın odak noktasına alındığında ve benzer şekilde kamu idareleri özelinde TGİ kapsamında değerlendirilirse, farklı koşullarda farklı liderlik tarzları ortaya çıkmakla birlikte yöneticilik yaparken astların da fikir ve önerilerini alarak katılımını sağlayan, eleştiri ve övgülerinde nesnel davranan *demokratik liderlik*; işbirlikçi bir şekilde astlarını daha etkili çalışmaya ve gerekli sonuçlara ulaşmaya motive eden, çalışma biriminde dostça bir iklim yaratmayı içeren *destekleyici liderlik* çalışmalarda ve çalışanlarla ilişkilerde fayda sağlayacak yaklaşımlar olarak uygulanabilir. Diğer taraftan kamu yönetiminde insanları farklı bakış açılarıyla yönetme ve yönlendirme açısından değerlendirmek gerekirse; kendine yüksek güven duyan, kişisel risk alabilen, vizyon ve misyona sahip olan, izleyenlerine ilham veren, yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden, bireysel farklılıkları dikkate alan, astları beklentilerinin üzerinde motive eden kişiler için *karizmatik liderlik* tarzı ile iletişim kurma, kaynakları yönetme, güçlendirme, geliştirme ve başarıya gibi görev odaklı yetkinlikleri gösteren, gelenekleri izleyerek kuralları ön planda tutan, atanmış veya seçilmiş kişilerce *yönetsel liderlik* tarzı uygulanabilir. Bunların yanında kamu uygulamalarında işin niteliğine değil de miktarına önem verildiği idarelerde daha çok yetki ve sorumlulukları kendisinde toplayan, astların amaç ve politikalarını belirleyerek hangi işin, ne zaman ve nasıl yapılacağına sadece kendi başına karar veren, astların gelişmelerden habersiz, güvensiz ve liderin gücüne karşı korku içinde olduğu, pozisyonel güçlerine güvenilen *otokratik liderlik* tarzı çokça tercih edilmese dahi uygulamada gösterilebilir. Açıklanan bu liderlik tarzları bilgi, görgü ve tecrübeye dayalı olarak özellikle TGİ açısından değerlendirmede öne çıkanlar olarak sunulabilir.

Sonuç ve Öneriler

Bilinen tarih kadar eski olan liderlik; çeşitli şekillerde ortaya çıkmış, birden fazla insanın olduğu gruplarda örneğin ailede dahi bir lider her zaman varlığını göstermiştir. Yönetim biliminin gelişmesine paralel olarak liderliği açıklamak için özelliklere, davranışlara ve durumlara dayanan liderlik teorileri, liderliğin kapsayıcı hedeflerinin üretim ve verimlilik olduğu günümüzde kendisini daha çok göstermeye başlamıştır (Komives vd., 2005, s. 593). Liderlik, bir organizasyonun başarısını veya başarısızlığını etkileyen önemli bir rol olarak ortaya çıkabilir. Özellikle küresel rekabetle karşı karşıya kalındığında iyi liderliğe duyulan ihtiyaç artmaktadır (Semuel vd., 2017, s. 1152).

Liderlik, bireysel özellikler, lider davranışı, etkileşim modelleri, rol ilişkileri, takipçi algıları, takipçiler üzerindeki etki, görev hedefleri üzerindeki etki ve örgüt kültürü üzerindeki etki açısından çeşitli şekillerde ifade edilmiştir (Yukl, 1989, s. 252). Nihayetinde liderliği tanımlayan genel geçer bir tanımın olmamasının nedeni liderin bir insan olmasından ve her insanın da benzer özelliklere sahip olmamasından kaynaklanmıştır. Her insanın farklı yapıda benzersiz özellikleri olduğundan liderlik için de tam ve kapsayıcı bir liderlik tarzını ifade etmek zor olmakla birlikte buna bağlı olarak çok çeşitli liderlik tarzları ortaya konulmuştur.

Alanyazını taramasına dayalı olarak yürütülen bu çalışmada çeşitli liderlik tarzları bir arada bütüncül bir şekilde ifade edilmiştir. Bu çalışmada Türk Gümrük İdaresi açısından düşünüldüğünde bütün içinde diğerlerine göre '*demokratik, destekleyici, dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, karizmatik, otokratik, takım/ekip yönetimi ve yönetsel liderlik*' tarzlarının daha çok öne çıktığı düşünülmektedir. Bahsedilen liderlik tarzlarının nicel bir araştırmayla desteklenmemesi çalışmanın bir

sınırlılığı olarak ifade edilebilir ancak bilgi, görgü ve deneyimin bir sonucu olarak ortaya çıkan keşfedici çalışmalar tam da bunun için yani nicel çalışmalara veri, destek ve kaynak sağladıkları için literatüre katkı sağlamaktadır. Elbette ki farklı liderlik tarzları da spesifik olarak ortaya çıkabilir. Ancak genel olarak düşünüldüğünde diğerlerine göre daha baskın olarak çokça görülen bahse konu bu liderlik tarzlarının kişiler tarafından daha sık uygulandığını, TGİ özelinde ve ilişkili olarak kamu yönetiminde daha çok rastlandığını söylemek mümkündür.

Kamu yönetiminde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Taş ve Önder (2010), Gül ve Şahin (2011) ile Bulut ve Meydan (2018) görev odaklı liderliğin diğer liderlik davranış boyutlarından daha çok ön planda olduğu sonucuna varmıştır. Uysal vd. (2012) ile Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) ise dönüşümcü liderliğin öne çıktığı sonucuna varmıştır. Akyurt vd. (2015) sağlık çalışanları (kamu-özel) özelinde yaptıkları bir araştırmada sağlık çalışanlarının görev odaklı araçsal ve etkileşimci liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilere ihtiyaçları olduğu ortaya koymuştur. Avcı ve Yaşar (2016) kamuda yöneticilerinin otokratik bir liderlik tarzını benimsediklerini ancak demokratik ve katılımcı liderlik tarzları sergilendiğinde kurumların daha başarılı olacağı sonucunu bulmuştur. Seçilmiş, Sarı ve Kılıçlar (2016) kamu yönetiminde diğerlerine göre daha çok dönüşümcü liderlik ve alt boyutta karizmatik liderlik davranışlarının sergilendiğini ifade etmişlerdir. Literatürde Türkiye’de kamu kurumlarında liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ortaya çıkan liderlik tarzlarının bu çalışmada önerilen liderlik tarzlarıyla uyumlu oldukları söylenebilir.

Önerilen liderlik tarzları birbirlerine göre benzerlik gösteriyor gibi görünse de esasen uygulamada farklılıklar göstermektedir. Kamu yönetiminde önemli olan insana önem vererek değer yaratmak ve böylece farkı ortaya koymak olarak ifade edilebilir. Kişilerin, çevrenin ve takipçilerin özellikleri, davranışları ve durumlarına göre farklı liderlik tarzları sergilenebilir. Elde edilmek istenen amaca göre örgüt/organizasyon/kurum için en uygun liderlik tarzının seçilmesi/uygulanması kişileri başarıya götüren faktör olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada liderliğin daha çok kavramsal çerçevede ve tanımlayıcı bir şekilde incelendiği düşünülürse ilerleyen/devam eden çalışmalarda kamu idarelerinde ve/veya Türk Gümrük İdarelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yaparken gösterdikleri liderlik tarzları ve özellikleri/davranışlarının, bu çalışmada açıklanan 32 farklı liderlik tarzı göz önünde bulundurularak hazırlanacak olan bir anket yardımıyla araştırılması veya çıkarımda bulunulan ‘demokratik, destekleyici, dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, karizmatik, otokratik, takım/ekip yönetimi ve yönetsel liderlik tarzları’ özelinde bir araştırma yürütülmesi önerilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makale araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyularak kaleme alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale yazar tarafından kaleme alınmış olup, başka yazar ve kuruluşların yazım süresince desteği bulunmamaktadır.

Teşekkür

Çalışmanın geliştirilmesine ve literatüre kazandırılmasına katkı sağlayan dergi editörüne, yazım editörüne ve anonim hakemlere teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

Yazarın bu makale ile ilgili olarak herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Akdemir, A., Tankişi, S., Aktaş, Ö., Yıldız, B., & Öztürk, H. (2022). Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 78-89.
- Akyurt, N., Alparıslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Arikboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İktisat Lisans Programı Ders Kitabı. Erişim: <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf>, 10.09.2021.
- Avcı, Ö., & Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert’in yönetim sistemleri yaklaşımı’na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: the contribution of follower’s self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.
- Doğan, S. (2010). Leadership behaviors of the primary school administrators according to the opinions of teachers and administrators. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 11(3), 101-123.
- Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J., & Williams, C. (2014). Leadership competencies of project managers: an empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 6(1), 35-60.
- Gould, D. J., Gallagher, R., & Allen, D. (2016). Leadership and management for infection prevention and control: what do we have and what do we need?. *Journal of Hospital Infection*, 94(2), 165-168.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformatif liderlik ve kamu çalışanlarının transformatif liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Khan, M. L., Langove, N., Shah, F. A., & Javid, M. U. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business & Management Research*, 7(2), 44-52.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: a grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593-611.
- Performans (2020). Ticaret Bakanlığı 2020 yılı performans programı, 31 Ocak 2020. Erişim: <https://ticaret.gov.tr/data/5b921eb013b87613646656b8/Ticaret%20Bakan%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202020%20Y%C4%B1%C4%B1%20Performans%20Program%C4%B1-31.01.2020.pdf>, 09.09.2021.
- Raišienė, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economics & Sociology*, 7(3), 179-193.

- Seçilmiş, C., Sarı, Y., & Kılıçlar, A. (2016). Kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 117-139.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
- Stenvall, J. P., Nyholm, I., & Rannisto, P. H. (2014). Polyphonous leadership and middle managers. *International Journal of Leadership in Public Services*, 10(3), 172-184.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taş, A. & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Ticaret (2021). Ticaret Bakanlığı tarihçesi. Erişim: <https://ticaret.gov.tr/kurumsal/tarihce>, 09.09.2021.
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., & Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in sub-saharan Africa. *Journal of World Business*, 46(2), 234-241.
- Yıldırım, N., & Elbaş, H. (2014). Liderlik özellikleri ve hedef belirleme yetkinliği ilişkisine bir bakış: telekomunikasyon sektöründen bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36(1), 317-349.
- Yukl, G. (1982). *Managerial leadership and the effective principal*. National Inst. of Education (ED), Washington.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Extended Abstract

Leadership research has developed in parallel with the development of management science, has been the subject of scientific research in the last century and has emerged as an important phenomenon in all societies. History has been recorded by the deeds of great leaders and important characteristics of leaders have survived to the present day. The motivation of the study was that we could not find a study in which leadership styles were investigated/explained all together in previous studies in the leadership literature. In this study, it is aimed to explain the leadership styles that emerged in the historical process covering the last century and have survived to the present day, and to relate these leadership styles to public administration in particular of customs administrations.

On the basis of qualitative research organized as exploratory research, this study is based on discovering leadership from a holistic perspective through literature review. In this study, the development of leadership and leadership researches in the historical process are examined. 32 different leadership styles are explained and theoretical information is presented.

At the end of 2019, it is possible to state that the total number of managers, each in their own team/administration, at various levels in the Turkish Customs Administrations (TCA) affiliated to the Ministry of Trade, where 20,558 personnel work, is approximately 1300. At this point, it becomes important which leadership styles are shown in TCA, which is a part of the public administration. Examination of leadership styles, revealing and explaining leadership styles in public administration/TCA are based on knowledge, manners and experience. Leadership, as well as being a manager, requires different virtues. Demonstrating leadership in public administrations reveals people who are more specific and differentiate/make difference from others. A team management leadership style can be recommended when both work and people are given importance, and task-oriented leadership (in other words, autocratic leadership) style can be suggested in public administration/TCA when the task is more important. Transactional leadership is recommended if motivating subordinates with rewards is considered beneficial, focusing on expected results, identifying the role of followers, and maintaining the existing order and culture; transformational leadership can be used, where the motivation of the subordinates is not based on a tangible reward but focuses on the development, performance, and transformation of the subordinates, improves morality and ethics, and does not accept the status quo. Democratic leadership ensures the participation of subordinates by taking their ideas and suggestions, and acts objectively in their criticism and praise; supportive leadership can be implemented, which includes creating a friendly climate in the work unit, motivating subordinates to work more effectively and achieve the required results in a collaborative manner. A charismatic leadership style is recommended for people who have high self-confidence, can take personal risks, have a vision and mission, inspire their followers, encourage creative thinking and intuition, take individual differences into account, and motivate subordinates above their expectations. Managerial leadership style can be applied by appointed or elected people who demonstrate task-oriented competencies such as communication, managing resources, empowering, developing and achieving, keeping the rules in the foreground by following the traditions. In autocratic leadership style, there are giving importance to the quantity of the work rather than the quality, collecting the authority and responsibilities in him/herself, determining the goals and policies of the subordinates, deciding on their own when and how the work will be done, subordinates unaware of the developments, insecure, fearful of the power of the leader, and it is a leadership style that relies on positional power. These described leadership styles can be presented as prominent ones in the evaluation, especially in terms of TCA, based on knowledge, manners, and experience.

Since the leader is a human being and not all people have similar characteristics, there has not been a general definition of leadership. Since each person has unique characteristics in a different structure, it is difficult to express a complete and inclusive leadership style for leadership, but accordingly, a wide variety of leadership styles have been put forward. Considering in terms of public administration and TCA, it is thought that “*democratic, supportive, transformational, transactional, task-oriented, charismatic, autocratic, team management and managerial leadership*” styles could be applied more appropriately/effectively among 32 different leadership styles. When the studies on leadership in public institutions in Turkey are examined in the literature, it can be said that the emerging leadership styles are compatible with the leadership styles suggested in this study. Although

the leadership styles suggested in this study seem to be similar to each other, they actually show differences in practice. The important thing in public administration can be expressed as creating value by giving importance to people and thus revealing the difference. Different leadership styles can be exhibited according to the characteristics, behaviors, and situations of people, environment, and followers. Selection/application of the most appropriate leadership style for the organization/institution according to the aim to be achieved can be expressed as the factor that leads people to success.