

KURUMSAL LİDERLİK’TE DEĞER TERCİHLERİ: KURUMSAL LİDERLER HANGİ DEĞERLERİ ÖNCELERLER?

Talha Sait ATAY¹

Özet

Hiç şüphesiz Philip Selznick’in en önemli araştırma alanlarından bir tanesini kurumsal liderlik yaklaşımı oluşturmaktadır. 1950’lerin sonlarına doğru ortaya çıkan bu yaklaşım, diğer liderlik anlayışlarından bazı yönlerden ayrılmaktadır. Özellikle liderlerin bu yaklaşımda; değer(ler) yaratma, bunları örgütlerine aşılama ve sürdürme/koruma vurgularıyla ön plana çıktıkları görülmektedir. Günümüzde ise “değerler” alanının artık kamu kurumları, özel sektör kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından fark etmeksizin büyük bir önem taşıdığı kabul edilmektedir. Bu kapsamda çalışma, “kurumsal liderlerin hangi değerleri önceleyip örgütlerine aşıladıklarını ve sürdürdüklerini/koruduklarını” bulma istemiyle şekillendirilmiştir. Nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada 87 farklı değer kurumsal liderler tarafından öncelendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Liderlik, Değerler, Değer Önceliği, Kurumsallaşma.

Jel Kodları: D73, H70, H83.

Alındığı Tarih: 19.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 14.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

Value Preferences in Institutional Leadership: Which Values Do Institutional Leaders Prioritize?

Abstract

Undoubtedly, one of Philip Selznick's most important research areas is the institutional leadership approach. This approach, which emerged towards the end of the 1950s, differs in some aspects from other leadership understandings. In particular, leaders in this approach; it is seen that it came into prominence with the emphasis on creating value(s), infusing and maintaining/protecting them into the organizations. Today, however, it is accepted that the field of “values” is of great importance for public institutions, private sector organizations and non-profit organizations. In this context, the study was shaped with the desire to find out “which values institutional leaders prioritize, infuse and maintain/protect in their organisations”. In the

¹ Kocaeli Üniversitesi, talhasaitatay@gmail.com.

study which was carried out with the qualitative research method, it was determined that 87 different values were prioritized by institutional leaders.

Keywords: Institutional Leadership, Values, Value Prioritize, Institutionalization.

Jel Codes: D73, H70, H83.

1. Giriş

Çok geniş bir olgu yelpazesini kapsayan “değerler” kavramı (Searing, 1978: 66) tutumları, eylemleri ve yapılan seçimleri etkileyen kalıcı inançlarla ilgilidir (Canada, 2000: 4). Bireysel davranışların ve sosyal sistemlerin işleyişlerinin önemli nedensel bileşenlerinden olan değerler (Williams, 1967: 20) örgütlerin bir anlamda temelini oluşturmaktadır (Askeland, Espedal, Løvaas & Sirris, 2020: 1). Kamu kurum ve kuruluşlarının ve özel sektör örgütlerinin (ve hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşların) başarılı olabilme kriterlerinde değerlerin çok önemli bir yeri olduğu söylenebilir (Moore, 1995: 10). Değerleri birbirinden ayırabilmenin en önemli yolunun, ifade ettikleri motivasyonel hedef türleri arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır (Schwartz, 1996: 122). Burada şunu belirtmek gerekir ki; örgütlerdeki bazı değerlerin anlam ve etki olarak birbirine yakın ve aynı görülebilmesi, bazılarının ise birbirleriyle çelişkili ve zıt görülebilmesi oldukça mümkündür. Yine bir değer diğerinin üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip olabilmesi gibi bir değer diğerinin ön koşulu olabilmesi de oldukça olasıdır (Jørgensen & Bozeman, 2007: 370). Tüm bunlar karşısında uygun değerlerin seçilebilmesi sayesinde; örgüt(ler)e yol gösterilmesi, çoğul iç ve dış taleplere cevap verilmesi, farklı değerlerin geliştirilmesi ve böylece örgüte özgü karakter kazandırılması sağlanabilir (Askeland, 2020: 27).

Öte taraftan örgütlerin, çok sayıda kurumsal mantığın farklı veya uyumsuz reçeteleriyle yüzleştikleri ve kurumsal karmaşıklıkla karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011: 317). Örgütü bölmekle tehdit eden bu kurumsal karmaşıklıkların ve baskıların (Kraatz & Block, 2008: 245) karşısında liderler, kendi belirledikleri kilit mekanizmaları kullanarak kurumlarını güçlendirmektedirler (Hansen, Chroni, Skille & Abrahamsen, 2021: 4). Bu kişiler bu işlevlerini gerçekleştirirken, görevlerini yerine getirmenin önemi hakkında takipçilerini daha fazla bilinçlendirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını karşılayarak hareket etmektedirler (Yukl, 1989: 272). Hem değer temelli davranış(lar)ın örnek modelleri hem de değer yönetimi sanatının usta uygulayıcıları olarak bu kişiler örgütlerine dönüşümsel bir tarzda hizmet ederler (Kernaghan, 2003: 711; Askeland, 2020: 142). Burada davranışlar oldukça önemlidir çünkü hem süreçlerin hem de değerlerin

kapısını açan bir nevi anahtar gibidirler (McSween, 2003: 21-22). Buradan hareketle örgüt üyelerinin eylemlerini ve davranışlarını belirleyen kurumsallaşmış değerlerin kaynağının da yine liderler olduğu söylenebilir (Podolny, Khurana & Hill-Popper, 2004: 1). Konuya bir bütün olarak bakıldığında; değerler, örgüt ve liderlik kavramları arasında çok çeşitli ve aynı zamanda bir o kadar da sıkı ilişkilerin olduğu görülmektedir (Askeland, 2014: 151). Tam da bu noktada Philip Selznick'in (1957) kurumsal liderlik yaklaşımı oldukça ilgi çekici hale gelir. Bunun nedeni Selznick'in (1957) kavramsal olarak geliştirdiği ve "devlet adamı" olarak nitelendirdiği kurumsal liderlik tarzına, az önce sayılan kavramlarla ilgili olarak bazı temel özelliklerin atfedilmiş olmasıdır. Özellikle değer yaratma, bu değerleri örgütlerine aşılama, örgütlerinde sürdürme/koruma ve böylece örgütünü kuruma dönüştürme fonksiyonları bu liderlik biçimini diğer liderlik modellerinden ayıran en temel özelliklerdir (Selznick, 1957). Ancak bu ayırt edici özelliklerine rağmen özellikle de "değer" temelli olarak bu liderlik tarzıyla ilgili çalışmaların başlangıçtan itibaren göz ardı edildiği (Raffaelli & Glynn, 2015: 283) ve bu nedenle de mevcut araştırma sayısının hak ettiğinin çok altında kaldığı görülmektedir. Ayrıca bu liderlerin hangi değerleri öncelikledikleri sorusu da henüz mevcut çalışmalara konu edilmemiştir.

Literatürdeki bu eksikliğe ve konunun da bu denli önemine binaen yapılan bu çalışmada "kurumsal liderler hangi değerleri öncelerler?" araştırma sorusuna cevap aramak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda kurumsal liderlik tarzını etrafıca ele aldığı düşünülen 7 çalışma nitel araştırma deseni kullanılarak incelenmiştir. Buradan elde edilen veriler ise yorumlayıcı içerik analizi yöntemiyle işlenmiştir. Öncelenen değerlerin tespit edilmesindeki amacın, kurumsal liderlikte örgütlere aşılana değerlerin neler olduğu veya hangilerinin öncelendiği sorularının muğlaklığına açıklık getirmek ve böylece alandaki bu boşluğu doldurmak; örgütlerin yaşam amaçlarını karşılayacak şekilde hareket edebilmelerine ve işlevsel hale gelebilmelerine olanak sağlamak olduğu ifade edilebilir. Ve yine son olarak şunu da söylemek gerekir ki bu çalışma neticesinde, gelecekte konuyla bağlantılı olarak yapılacak araştırmalara yeni ve bir o kadar farklı bir bakış açısı sağlanacağı; belirsiz ve oldukça da önemli olabilecek bir alana doğru yeni bir kapı aralanacağı düşünülmektedir.

2. Değerler, Kurumsal Liderlik ve Kurumsallaşma

"Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık kıymet; üstün nitelik, meziyet; kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey" (TDK, 2021) gibi çok çeşitli anlamlara gelen "değer" kavramı örgüt yönetiminde ve değer yaklaşımlarında çok çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Genel bir bakışla

değerlendirilecek olursa; nasıl davranılması ya da davranılmaması gerektiğine veya ulaşılmaya değer olana ya da olmayana dair, kişinin toplam inanç sisteminin merkezinde yer alan bir inanç türü olduğu söylenebilir (Rokeach, 1969: 124). Bununla birlikte, bireysel ve örgütsel davranışlara rehberlik eden; onları yapılandıran, anlam veren, karmaşık ve nispeten kararlı duygusal-bilişsel değerlendirmelerle de ilgilidir (Buchanan & Millstone, 1979: 263; Nabatchi, 2012: 699). Ayrıca neyin istendiğini veya uygun olduğunu belirterek eylem seçimine rehberlik eder ve yeni algılamalar ve yargılar inşa etmeyi de mümkün kılar (Jørgensen & Bozeman, 2007: 358; Gehman, Trevino & Garud, 2013: 84; Askeland vd., 2020: 1). Bu işlevlerini, örgüt içindeki süregelen bilgiyi ve etki oluşturan süreçleri geliştiren belirli eylemler dizisi olarak gerçekleştirir (Espedal, 2019: 85). Bu açıdan değerler; örgütler ve daha geniş manada ele alınacak olursa toplumsal süreçler için oldukça büyük bir öneme sahiptir (Vaccaro & Palazzo, 2015: 10). Buradan hareketle bir liderin rolü, örgütsel hayatta kalmayı sağlamak için gerekli şartları sağlarken, değerleri ve amacı tanımlamak ve bunları sürdürmektir, denilebilir (Besharov & Khurana, 2015: 62). Bu noktada liderlerin, örgütlerinde her zaman yapmaları gereken bir görev ise; örgütlerinin temel değerlerini tesadüfi olanlardan ayırmalarıdır. Çünkü burada gerçekleşecek herhangi bir karışıklık o örgüt için bir felakete yol açabilir (Lencioni, 2002: 114-115). Kurumsal düzenleme olarak da tanımlanabilecek bu süreçte özellikle kurumsal liderlerin örgütlerini inşa ettikleri, örgütlerinin kurumsal çekirdeğini (temelini) oluşturdukları ve ona uygun bir kimlik geliştirdikleri söylenebilir (Hansen vd., 2021: 13).

Kurumsal liderlik genel olarak “keşfedilmemiş sulara” gezinerek bir yandan yeni amaçların ve değerlerin peşinden gitmeyi sağlamakla, diğer yandan da statükoyu ve sınırları göz ardı etmeden yapısal değişiklikler yapmakla ilgilidir (Struminska-Kutra & Askeland, 2020: 120). Kavramla ilgili olarak literatür tarandığında Philip Selznick’in (1957) eserinin alanda bir “yapı taşı” olduğu görülmektedir. Aslında bakıldığında Selznick (1957) tarafından yapılan şey, “lider” olarak belirli bir kurumsal çalışan modeline merkezi rol vererek güçlü bir kurum teorisi geliştirmesidir (Kraatz, 2009: 59). Özel değerler ve örgüte özgü bir yeterlilik (yetenek) oluşturma görevinin, kurumsal liderliğin en önemli işlevi olduğu söylenebilir (Selznick, 1957: 27). Bir örgüt ancak lideri ona değerler ve yön bulma yeteneği aşıladığında bir kurum haline gelecektir. Bu noktada yöneticinin sorumluluğu da aslında örgütünü bir kuruma dönüştürmektir (Jung & Choi, 2011: 48). Her ne kadar Selznick örgütlerin tamamen teknik bir araçtan değer yüklü bir kuruma dönüştürülmesinden bahsetse de (Raffaelli & Glynn, 2015: 286) teknik zorunlulukları çözmeyi de tamamen göz ardı etmemektedir. Bu noktada teknik bir perspektiften bakılırsa örgütün, verimliliği ve performansı artırmak adına tasarlanmış; değiştirilebilen

rollerden, ilişkilerden ve görevlerden oluşturulmuş mekanize bir yapı olduğu görülmektedir (Besharov & Khurana, 2012: 5-6). Buradaki fark, yalnızca teknik talepleri karşılamanın bir örgütün temel amacını oluşturmayacağı gerçeğidir. Selznick örgütün teknik başarılarının ötesinde bir öneme sahip olduğunu kurumsallaşmayla bağdaştırmakta ve bu durumu ünlü eserinde şu şekilde ifade etmektedir; “*söz konusu görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde bir değer aşılacaktır*” (1957: 17). Yeri gelmişken örgütlerin kurumsallaşma derecelerine göre farklılık göstereceklerini de söylemek gerekir (Scott, 2008: 22). Bu açıdan bakıldığında değer(ler) aşılana bir örgüt “kurumsallaştıkça” özel bir karaktere bürünecek, kendine özgü ve ayırt edici bir yetkinlik, belki de eğitilmişlik veya yerleşik bir yetersizlik kazanımı eğilimine girecektir (Selznick, 1996: 271). Burada yönetici ise, idari yönetimden kurumsal liderliğe geçiş yaparken bir devlet adamı haline dönüşecektir (Selznick, 1957: 4).

Konuya kurumsallaşma açısından bakıldığında kurumsallaşmanın bir süreç olduğu; örgütün kendine özgü geçmişi, içindeki insanların kazanımlarını ve çevresine uyum sağlama şeklini yansıtan ifadelerle ilgili olduğu görülmektedir (Selznick, 1957: 16). Kurumsallaşmak aslında bir derecede “olabilmek” meselesiyle ilgilidir (Boin & Christensen, 2008: 4). Kurumsallaşmanın belki de en önemli belirtisi (daha öncede ifade edildiği üzere), mevcut görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde örgüte bir değer aşılmasıdır (Selznick, 1957: 17; Selznick, 1996: 271). Çünkü değer aşılama süreciyle birlikte bir örgüt, daha dar ekonomik bir pazar yerine toplumun genel normatif amaçlarına katkıları bakımından tanımlanmaya başlayacaktır (Raffaelli & Glynn, 2015: 301). Bu noktada lider ise, kurumsallaşma açısından bir anlamda hem bir aracı hem de tam yetkili kişi rolünü üstlenir. Ayrıca hedeflerin tanımlanmasına yardımcı olan, örgütün temel değerlerini etkileyen (Selznick, 1957: 27; Askeland, 2014: 151); örgütün gelişmesine, uyum sağlamasına, istikrar kazanmasına ve sürdürülmesine katkı sağlayan biri olarak da işlev görür (Kraatz, 2009: 59). Selznick, kurumsallaşmanın bir kez gerçekleşmesiyle kurum haline dönüşen örgütlerin artık mevcut değerlerinden kolayca vazgeçmeyeceklerini ve ihtiyaç olmadıkça da değerlerini değiştirmeyeceklerini savunmuştur (Gehman vd., 2013: 86).

3. Metodoloji

Bu çalışma “kurumsal liderler hangi değerleri öncelerler?” sorusuna cevap aramak amacıyla tasarlanmıştır. Öncelikle araştırmanın amacına uygun olarak mevcut literatür taranmış, konuya kaynaklık yapabilecek çalışmalar tespit edilmiştir. Burada Selznick’in (1957); Washington, Boal ve Davis’in (2008); Boin ve Christensen’in (2008); Kraatz’ın (2009); Jung

ve Choi'nin (2011); Besharov ve Khurana'nın (2015) ve Askeland'ın (2020) çalışmaları bu araştırmanın temel kaynakları olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan bu çalışmalar doküman incelemesi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bilindiği üzere doküman incelemesi, hem basılı hem de elektronik (bilgisayar tabanlı ve internet üzerinden yayınlanan) materyalleri gözden geçirmek veya bunları değerlendirmek için kullanılan sistematik bir yöntemdir (Bowen, 2009: 27). Buradan hareketle ilgili çalışmalardan elde edilen veriler ise yorumlayıcı içerik analiziyle işlenmiştir. Yorumlayıcı içerik analizi ise henüz tanımlanmamış temaların veya fikirlerin belirlenmesini ve bunların tanımlanmış hale getirilebilmesini sağlamaktadır (Giarelli & Tulman, 2003: 951). İlgili çalışmalar seçilirken içeriklerine oldukça dikkat edilmiş; kurumsal liderlerin kurumlarına aşıladıkları söylenen veya öyle olmasa dahi yüksek olasılıkla kurumlarına aşılmaları gerektiği düşünülen (daha açık bir ifadeyle öncelenecek nitelikte olan) değerleri ele almaları yönleriyle değerlendirilmiştir. Diğer taraftan çalışmada değer-nitelik ayrımı gözetilmiş², bu anlamda kurumsal liderin salt kişisel niteliklerine değinilmemiştir. Yani bu liderlerin sadece önceledikleri değerler tespit edilmiş ve sunulmuştur.

Diğer taraftan şunu da belirtmek gerekir ki, çalışmanın bir sonraki bölümünde bazı kişisel değerleri anımsatan bulguların bulunduğu görülecektir. Bunun temel nedeni, örgütlerin birer kurum haline dönüşmelerinden sonra insanlara atfedilen birçok değeri örgütsel değer olarak başlı başına üzerlerinde taşımaya başlamalarıdır (Kraatz, Flores & Chandler, 2020: 41). Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse tespit edilen (ve kişisel değerlere de oldukça benzeyen) öncelenmiş/öncelenmesi gereken değerlerin tamamı örgütün üzerinde taşıdığı, aşılanmış veya aşılacak değerlerden oluşmaktadır. Çalışmanın okumasının bu detayla yapılması oldukça önemlidir.

Son olarak çalışmada tespit edilen bulguların daha net anlaşılması adına, kurumsal liderlik kavramının temellerini atan Selznick'in (1957) "değer" kavramına ilişkin görüşlerine kısaca burada değinmek yerinde olacaktır. Yazar değer kavramına, "*çok genel bir anlam ifade etmekten ziyade örgütteki kendi başına bir amacı belirtir*" anlamını yüklemektedir (1957: 57). Ancak literatür taraması yapıldığında çok geniş ve soyut anlamlar taşıyan değerlerin de kurumsal liderler tarafından öncelendiği ve kurumlarına aşılandığı görülmüştür. Bu noktada bu sorunu aşabilmek için mevcut çalışmada bir kıstas uygulanmıştır. Bu kıstas, değerlerin "somut gerçeklikler haline getirilebilmesi" durumudur. Zaten Selznick de bu düşüncesini eserinin bir başka bölümünde açıkça belirtmektedir (1957: 138-140). Bu nedenle mevcut çalışmada tespit

² Değer/nitelik ayrımıyla ilgili olarak ayrıntılı bilgi için bkz: Santos, Leal, Serafim & Moraes, 2018.



edilen bazı değerler ilk bakışta çok geniş ve soyut birer anlam taşıyor gibi görünseler de aslında belli birer amaca yöneliktirler. Çünkü kurumsal liderler bu değerleri örgütlerinde somutlaştırabilmektedirler. Somutlaşma gerçekleştiği anda ise geniş ve soyut olan değerlerin dar ve somut hale geldikleri ve ayrıca kurumlarını belli bir sonuca götürme işlevini üstlendikleri söylenebilir.

4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde kurumsal liderlik tarzını ve bu kişilerin öncelikledikleri değerleri etraflıca ele aldığı düşünülerek seçilmiş 7 çalışmadan tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu çalışmalara ait başlıklar ise tarihsel olarak kronolojik şekilde sıralanmıştır. Ayrıca bu çalışmalar haricinde 8. bir başlık açılmış, bu başlık altında da tüm yazarların bulgularına dair genel bir değerlendirme yapılmıştır. Ancak tüm bunlardan önce bütünsel bir bakış sağlaması açısından yazarlardan elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda özet halinde verilmiştir.

Tablo 1. Çeşitli Araştırmacılar Açısından Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Selznick (1957)	Washington, Boal ve Davis (2008)	Boin ve Christensen (2008)	Kraatz (2009)
<ul style="list-style-type: none"> - Ayırt edici yetkinlik - Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme - Çoğulculuk - Değerleri somutlaştırmak - Değerleri sürdürmek / korumak - Değerleri ve rolü tanımlamak - Değişim stratejisi - Etkin olmak - Hayatta kalmak - İstekli (arzulu) olmak* - Karakter / kimlik sahibi olmak - Koordinasyon* - Kurumsallaşmak - Misyon - Mitler (efsaneler) / hikâyeler - Özerklik - Sadakat* - Seçkinlerin oluşturulması - Sosyal uyum - Uyum sağlamak - Uzlaştırıcı olmak - Vizyon - Yaratıcılık* 	<ul style="list-style-type: none"> - Cevap verebilirlik - Değerleri sürdürmek / korumak - Düzen / tertip* - Hayatta kalmak - Kurumsallaşmak - Meşruiyet - Misyon - Mitler (efsaneler) / hikâyeler - Ortak davranış (kalıpları)* - Rekabet - Tema(lar) (kahramanın yolculuğu vb.)* - Tutarlılık - Vizyon 	<ul style="list-style-type: none"> - Anlaşılabilirlik / basitlik* - Ayırt edici yetkinlik - Dikkatlilik* - Dinamik örgüt - Etkili olmak* - Etkin olmak - Fırsatlar oluşturmak* - Güven* - Güvenilirlik - İhtiyatlılık / kanaatkârlık* - İlk elden bilgi edinmek* - Keşfedici olmak* - Kurumsallaşmak - Meşruiyet - Mitler (efsaneler) / hikâyeler - Ortak fayda - Öğrenen sistem - Özerklik - Saygı - Seçkinlerin oluşturulması - Şeffaflık* - Tasarım ilkeleri* - Tutarlılık - Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i 	<ul style="list-style-type: none"> - Amaçlı olmak / amaçlılık - Ayırt edici yetkinlik - Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme - Çoğulculuk - Dinamik örgüt - Etkinlik* - Gelişmenin sürekliliği* - Güven kazanmak* - Güvenilirlik - İstikrarlılık* - İş birliği - Karakter / kimlik sahibi olmak - Kurumsallaşmak - Meşruiyet - Nezaket / zarafet* - Örgütün değişken olabilmesi* - Özerklik - Rıza kazanmak* - Rolü yerine getirmek* - Semboller (kullanımı) - Sorumlu olmak - Sosyal uyum - Tam (eksiksiz) olabilmek* - Tutarlılık / öz tutarlılık - Uyum sağlamak

Tablo 1. Çeşitli Araştırmacılar Açısından Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler (Devamı)

Jung ve Choi (2011)	Besharov ve Khurana (2015)	Askeland (2020)
<ul style="list-style-type: none"> - Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme - Cevap verebilirlik - Çoklu bakış açısı* - Değerleri sürdürmek / korumak - Değişim stratejisi - Durgunlaşmak / gevşemek* - İç tutarlılığın korunması* - İletişimi teşvik etmek* - İş birliği - Kendini yenilemek* - Kurumsal muhalefetle mücadele* - Kurumsallaşmak - Meşruiyet - Öğrenen sistem - Özerklik - Rekabet - Risk almak* - Sebat etmek / devamlılık* - Semboller (kullanımı) - Sorumlu olmak - Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i - Vizyon 	<ul style="list-style-type: none"> - Amacı somutlaştırmak* - Amaçlı olmak / amaçlılık - Anlam oluşturmak* - Ayırt edici yetkinlik - Bağlılık* - Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme - Değerleri sürdürmek / korumak - Değerleri tanımlamak* - Geleneklerin olması* - Hayatta kalmak - İş birliği - Karakter / kimlik sahibi olmak - Kurumsal sistemin sürdürülmesi* - Kurumsallaşmak - Mithler (efsaneler) / hikâyeler - Otorite sistemi* - Özerklik - Rekabet - Seçkinlerin oluşturulması - Süreklilik* - Tamamlayıcı olmak* - Tutarlılık - Uzlaştırıcı olmak 	<ul style="list-style-type: none"> - Baş etme / başa çıkma* - Cömertlik* - Değerleri somutlaştırmak - Ehliyet / yeterlilik* - Emniyet* - Eşitlik* - İnanç temelli profil* - İyi bir yaşam* - İyi bir yuva-ev (örgüt) oluşumu* - İyi profesyonel uygulamalar* - İyilik yapmak* - Karakter / kimlik sahibi olmak - Kardeşlik sevgisi* - Kurumsallaşmak - Meşruiyet - Ortak fayda - Saygı - Şefkat*

Not: * İşaretiyle belirtilen değer sadece ilgili yazar tarafından ele alınmış ve özgün bir şekilde kullanılmıştır.

4.1. Selznick'in (1957) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Kurumsal liderlik kuramının “babası” olarak kabul edilen (Greenwood, Hinings & Whetten, 2014: 1208) Selznick'in (*Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 23 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Ayırt edici yetkinlik (1957: 27,139,151)
- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (1957: 63,81,119,138,139,151,152)
- Çoğulculuk (1957: 97)
- Değerleri somutlaştırmak (1957: 62,93-94,139-140)
- Değerleri sürdürmek / korumak (1957: 63,106)
- Değerleri ve rolü tanımlamak (1957: 62)
- Değişim stratejisi (1957: 154)
- Etkin olmak (1957: 58,72)
- Hayatta kalmak (1957: 143)
- İstekli (arzulu) olmak (1957: 93-94)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (1957: 106)
- Koordinasyon (1957: 58)
- Kurumsallaşmak (1957: 16,17,27,138,139)
- Misyon (1957: 62,152)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (1957: 151,152)
- Özerklik (1957: 81-82)
- Sadakat (1957: 93-94)
- Seçkinlerin oluşturulması (1957: 14)
- Sosyal uyum (1957: 100,151)
- Uyum sağlamak (1957: 62,138,139)
- Uzlaştırıcı olmak (1957: 62)
- Vizyon (1957: 136-137)
- Yaratıcılık (1957: 136-137)

Yukarıdaki değerlerden “istekli (arzulu) olmak”, “koordinasyon”, “sadakat” ve “yaratıcılık” olmak üzere toplamda 4 değer sadece Selznick (1957) tarafından ele alınmıştır.

Yazarın diğer araştırmacılarından farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2. Washington, Boal ve Davis'in (2008) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Öncelikleri Değerler

Washington vd.'ne (2008: 733) bakıldığında yazarlar, kurumsal liderlerin iç tutarlılığı yönetmek, dış destek mekanizmalarını geliştirmek ve dış düşmanların üstesinden gelmek gibi 3 temel görevinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu görevleri yerine getirebilmek için kurumsal liderler örgütlerine değer aşılmalı, bu değerleri sürdürmeli ve korumalıdır. Buradan hareketle yazarların (*Institutional Leadership: Past, Present, and Future* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin öncelikleri veya önceleyecekleri düşünülen 13 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Cevap verebilirlik (2008: 722)
- Değerleri sürdürmek / korumak (2008: 724)
- Düzen / tertip (2008: 726)
- Hayatta kalmak (2008: 727)
- Kurumsallaşmak (2008: 729)
- Meşruiyet (2008: 724,727,733)
- Misyon (2008: 725)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (2008: 727,733)
- Ortak davranış (kalıpları) (2008: 726)
- Rekabet (2008: 729)
- Tema(lar) (kahramanın yolculuğu vb.) (2008: 726,733)
- Tutarlılık (2008: 726)
- Vizyon (2008: 722,725,726,727,731)

Yukarıdaki değerlerden “düzen / tertip”, “ortak davranış (kalıpları)” ve “tema(lar) (kahramanın yolculuğu vb.)” olmak üzere toplamda 3 değer sadece Washington vd. (2008) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılarından farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.3. Boin ve Christensen'in (2008) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Boin ve Christensen'in (2008) kurumsal liderliğe bakış açıları konuyu ele alan diğer araştırmacılardan biraz daha farklıdır. Yazarlar, kurumsal liderlerin kurumlarını dönüştürebilmeleri için bazı tasarım ilkelerinden yardım almaları gerektiğini ifade etmişlerdir (2008: 12-16). Bu ilkelere burada değinilmeyecektir ancak kurumsal liderlerin bu ilkelere yararlanarak örgütlerine değer aşladıklarını belirtmek oldukça önemlidir. Buradan hareketle yazarların (*The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 24 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Anlaşılabilirlik / basitlik (2008: 14)
- Ayırt edici yetkinlik (2008: 14)
- Dikkatlilik (2008: 18)
- Dinamik örgüt (2008: 10)
- Etkili olmak (2008: 12)
- Etkin olmak (2008: 6,14,18)
- Fırsatlar oluşturmak (2008: 19)
- Güven (2008: 18)
- Güvenilirlik (2008: 16)
- İhtiyatlılık / kanaatkârlık (2008: 17)
- İlk elden bilgi edinmek (2008: 18)
- Keşfedici olmak (2008: 12)
- Kurumsallaşmak (2008: 4,8,9,10,11-12,19)
- Meşruiyet (2008: 1-2,6,18)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (2008: 16)
- Ortak fayda (2008: 20)
- Öğrenen sistem (2008: 18)
- Özerklik (2008: 16)
- Saygı (2008: 18)
- Seçkinlerin oluşturulması (2008: 13)
- Şeffaflık (2008: 17)
- Tasarım ilkeleri (2008: 11-12)

- Tutarlılık (2008: 9)
- Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i (2008: 3)

Yukarıdaki değerlerden “anlaşılabilirlik / basitlik”, “dikkatlilik”, “etkili olmak”, “fırsatlar oluşturmak”, “güven”, “ihtiyatlılık / kanaatkârlık”, “ilk elden bilgi edinmek”, “keşfedici olmak”, “şeffaflık” ve “tasarım ilkeleri” olmak üzere toplamda 10 değer sadece Boin ve Christensen (2008) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.4. Kraatz’ın (2009) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Kraatz’ın (2009) temel olarak eski kurumsal kuram ile yeni kurumsal kuram³ olarak ifade edilen yaklaşımları uzlaştırmaya çalıştığı görülmektedir. Bir anlamda eserinde; bütünlük-meşruiyetin uyumunu sunmaya çalışmıştır (2009: 84).⁴ Bu uyumun bir sonucu olarak da kurumların “kurumsal çoğulculuk” olarak ifade edilen birden fazla karaktere aynı anda sahip olabileceklerini ifade etmiştir (2009: 68-84). Böylece eserinde birbiriyle çatışan veya çelişen gibi görünen değerlerin aslında bir arada var olabileceğini göstermektedir. Buradan hareketle yazarın (*Leadership as Institutional Work: a Bridge to the Other Side* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 25 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Amaçlı olmak / amaçlılık (2009: 69,78,83)
- Ayırt edici yetkinlik (2009: 69,83)
- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (2009: 61,65,69,73,77,78,79,83,84,85)
- Çoğulculuk (2009: 69,73)
- Dinamik örgüt (2009: 69,79)
- Etkinlik (2009: 82)
- Gelişmenin sürekliliği (2009: 69)
- Güven kazanmak (2009: 77)
- Güvenilirlik (2009: 72)
- İstikrarlılık (2009: 73,78)
- İş birliği (2009: 73,77,85)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (2009: 62,65,85)

³ Yeni kurumsal kuram için bkz: Meyer & Rowen, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987.

⁴ Yazar sonraki çalışmalarında da bu görüşünü yinelemiştir (Ayrıntılı bilgi için bkz: Kraatz vd., 2020).

- Kurumsallaşmak (2009: 62)
- Meşruiyet (2009: 61,84)
- Nezaket / zarafet (2009: 82)
- Örgütün değişken olabilmesi (2009: 79)
- Özerklik (2009: 69,78,83)
- Rıza kazanmak (2009: 73)
- Rolü yerine getirmek (2009: 85)
- Semboller (kullanımı) (2009: 73)
- Sorumlu olmak (2009: 78)
- Sosyal uyum (2009: 77)
- Tam (eksiksiz) olabilmek (2009: 78)
- Tutarlılık / öz tutarlılık (2009: 69,72,73,78)
- Uyum sağlamak (2009: 79)

Yukarıdaki değerlerden “etkinlik”, “gelişmenin sürekliliği”, “güven kazanmak”, “istikrarlılık”, “nezaket / zarafet”, “örgütün değişken olabilmesi”, “rıza kazanmak”, “rolü yerine getirmek” ve “tam (eksiksiz) olabilmek” olmak üzere toplamda 9 değer sadece Kraatz (2009) tarafından ele alınmıştır. Yazarın diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.5. Jung ve Choi'nin (2011) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Jung ve Choi (2011) kurumsal liderlik-performans değerlendirmesi yaparak beş tür kurumsal liderlik tarzı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu liderlik tarzlarına bir bütün halinde bakılarak yazarların (*Institutional Leadership and Perceived Performance: Evidence from the Korean Minister Survey* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 22 değer belirtildiği tespit edilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (2011: 46,51-52)
- Cevap verebilirlik (2011: 53,55,57)
- Çoklu bakış açısı (2011: 57)
- Değerleri sürdürmek / korumak (2011: 47,53,58)
- Değişim stratejisi (2011: 48)
- Durgunlaşmak / gevşemek (2011: 55)

- İç tutarlılığın korunması (2011: 53)
- İletişimi teşvik etmek (2011: 55)
- İş birliği (2011: 53,55)
- Kendini yenilemek (2011: 48)
- Kurumsal muhalefetle mücadele (2011: 58)
- Kurumsallaşmak (2011: 51-52,53,58)
- Meşruiyet (2011: 53,58,71)
- Öğrenen sistem (2011: 57)
- Özerklik (2011: 55-57)
- Rekabet (2011: 57)
- Risk almak (2011: 55)
- Sebat etmek / devamlılık (2011: 58)
- Semboller (kullanımı) (2011: 56)
- Sorumlu olmak (2011: 57)
- Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i (2011: 57,58)
- Vizyon (2011: 71)

Yukarıdaki değerlerden “çoklu bakış açısı”, “durgunlaşmak / gevşemek”, “iç tutarlılığın korunması”, “iletişimi teşvik etmek”, “kendini yenilemek”, “kurumsal muhalefetle mücadele”, “risk almak”, “sebat etmek / devamlılık” olmak üzere toplamda 8 değer sadece Jung ve Choi (2011) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.6. Besharov ve Khurana’nın (2015) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Besharov ve Khurana’ya (2015: 53) göre örgütler (verimliliği, performansı vb. artırarak ekonomik amaçlar peşinde koşan) teknik ve (toplumdaki rollerinden kaynaklanan ve ekonomik olmayan hedefler peşinde koşan değer yüklü) kurumsal varlıklar olarak nitelendirilebilmektedirler. Kurumsal liderler ise örgütlerde çatışan bu iki yönü ve gerilimi yönetmekle yükümlüdürler (2015: 53-57). Buradan hareketle yazarların (*Leading Amidst Competing Technical and Institutional Demands: Revisiting Selznick’s Conception of Leadership* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 23 değer belirtildiği tespit edilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Amacı somutlaştırmak (2015: 57,77)

- Amaçlı olmak / amaçlılık (2015: 53-54,62,69)
- Anlam oluşturmak (2015: 75,82)
- Ayırt edici yetkinlik (2015: 69)
- Bağlılık (2015: 55)
- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (2015: 56,57,65,76,82)
- Değerleri sürdürmek / korumak (2015: 62,65-66)
- Değerleri tanımlamak (2015: 62)
- Geleneklerin olması (2015: 55)
- Hayatta kalmak (2015: 76)
- İş birliği (2015: 79)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (2015: 56,69)
- Kurumsal sistemin sürdürülmesi (2015: 61)
- Kurumsallaşmak (2015: 67)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (2015: 70,71)
- Otorite sistemi (2015: 68)
- Özerklik (2015: 67)
- Rekabet (2015: 79)
- Seçkinlerin oluşturulması (2015: 67)
- Süreklilik (2015: 55)
- Tamamlayıcı olmak (2015: 79)
- Tutarlılık (2015: 64)
- Uzlaştırıcı olmak (2015: 75)

Yukarıdaki değerlerden “amacı somutlaştırmak”, “anlam oluşturmak”, “bağlılık”, “değerleri tanımlamak”, “geleneklerin olması”, “kurumsal sistemin sürdürülmesi”, “otorite sistemi”, “süreklilik” ve “tamamlayıcı olmak” olmak üzere toplamda 9 değer sadece Besharov ve Khurana (2015) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.7. Askeland’ın (2020) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Askeland (2020: 140) kurumsal liderliği, kurumsal değerlerin ve karakterin oluşturulması ve bunların korunması ile ilişkilendirmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek ve böylece “iyi” bir örgütsel yapıya ulaşabilmek için özellikle değerlerin somutlaştırılması gerekmektedir (2020: 151-152). Bu noktada, “somutlaştırılmak üzere hangi değerler

öncelenmelidir?” sorusu akla gelmektedir. Yazarların (*Institutional Leadership: Maintaining and Developing the ‘Good’ Organisation* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin öncelikle veya önceleyecekleri düşünülen 18 değer belirtildiği tespit edilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Baş etme / başa çıkma (2020: 152)
- Cömertlik (2020: 147)
- Değerleri somutlaştırmak (2020: 144,151)
- Ehliyet / yeterlilik (2020: 147)
- Emniyet (2020: 152)
- Eşitlik (2020: 152)
- İnanç temelli profil (2020: 152)
- İyi bir yaşam (2020: 145)
- İyi bir yuva-ev (örgüt) oluşumu (2020: 144,147,151,152)
- İyi profesyonel uygulamalar (2020: 145,148,152)
- İyilik yapmak (2020: 145)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (2020: 140,151-152)
- Kardeşlik sevgisi (2020: 147)
- Kurumsallaşmak (2020: 140)
- Meşruiyet (2020: 148)
- Ortak fayda (2020: 144)
- Saygı (2020: 152)
- Şefkat (2020: 145,147)

Yukarıdaki değerlerden “baş etme / başa çıkma”, “cömertlik”, “ehliyet / yeterlilik”, “emniyet”, “eşitlik”, “inanç temelli profil”, “iyi bir yaşam”, “iyi bir yuva-ev (örgüt) oluşumu”, “iyi profesyonel uygulamalar”, “iyilik yapmak”, “kardeşlik sevgisi” ve “şefkat” olmak üzere toplamda 12 değer sadece Askeland (2020) tarafından ele alınmıştır. Yazarın diğer araştırmacılarından farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.8. Kurumsal Liderlik’te Öncelenen Değerlere Genel Bakış

Araştırmacıların çalışmalarına bakıldığında bütün çalışmalarda ortak öncelenecek değer olarak sadece “kurumsallaşmak” değerinin ele alındığı görülmüştür. Bundan dolayı kurumsallaşmanın bir değer olarak tüm örgütlere aşılmasının oldukça önemli olduğu yorumu

yapılabilir. Kurumsallaşmak haricinde 5'er yazar tarafından ortak ele alınan değerler ise "meşruiyet" ve "özerkluktur". Yazarların birçoğu tarafından ortak ele alınan bu iki değerinde birbirlerine anlam olarak uzak ve hatta zıt oldukları ilk bakışta göze çarpmaktadır. Bundan dolayı kurumsal liderlerin bu iki değeri örgütlerine aşılarken oldukça dikkatli davranmaları gerekecektir. Ancak kurumsal liderlerin özgün/özerk ve meşru/benzersiz kurumsal yapılar oluşturmada oldukça maharetli oldukları bilindiğinden (Hansen vd., 2021: 18) bu durumun kurumsal liderler açısından büyük bir sorun oluşturmayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal liderlerin öncelikledikleri diğer değerlere bakıldığında "ayırıcı yetkinlik", "bütünsellik / bütünlük / bütünleşme", "değerleri sürdürmek / korumak", "karakter / kimlik sahibi olmak", "mitler (efsaneler) / hikâyeler" ve "tutarlılık" değerlerinin 4'er yazar tarafından; "hayatta kalmak", "iş birliği", "rekabet", "seçkinlerin oluşturulması" ve "vizyon" değerlerinin ise 3'er yazar tarafından ortak olarak gösterildiği görülmektedir. Bunların dışındaki değerlerden ("amaçlı olmak / amaçlılık", "cevap verebilirlik" gibi) 18 tanesinin 2'ser yazar tarafından ortak ele alındığı, ("ehliyet / yeterlilik", "tamamlayıcı olmak" gibi) 55 tanesinin ise tek yazar tarafından özgün bir şekilde belirtildiği tespit edilmiştir.

Araştırmacıardan "en fazla sayıda öncelenen farklı değeri" belirten yazar (toplamda 25 değerle) Kraatz (2009), "en az sayıda öncelenen farklı değeri" belirten yazarlar ise (toplamda 13 değerle) Washington vd.'dir (2008). Diğer yandan "en fazla sayıda öncelenen özgün değeri" belirten yazarın (toplamda 12 değerle) Askeland (2020), "en az sayıda öncelenen özgün değeri" belirten yazarların ise (toplamda 3 değerle) Washington vd. (2008) olduğu tespit edilmiştir.

5. Sonuç

Değerler esas itibariyle geçmişte olduğu gibi günümüzde de oldukça önemli bir konudur ve gelecekte de olacaktır. Bu kavramın önemini çok önceleri fark etmiş olan Selznick'in, temellerini 1957 yılında attığı kurumsal liderlik yaklaşımı üzerine yapılmış araştırmaların sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu kısıtlı alanda (üstelik de kurumsal liderliğin daha da spesifik bir konusu olan değer öncelikleri üzerine) yapılan bir çalışmadaki bulgularının elbette ki tüm evreni temsil etmeyeceği açıktır. Ancak yine de bu çalışmanın alanda yeni ve farklı bir kapı araladığını söylemek yerinde olacaktır. Belli kriterler üzerine seçilmiş 7 araştırmada, kurumsal liderlerin hangi değerleri öncelikledikleri konusu incelenmiş ve 87 farklı değerinde bu liderler tarafından öncelendiği veya öncelenebileceği tespit edilmiştir. Açıkçası elde edilen bulgular; örgütlerini birer kuruma dönüştürecek (kurumsallaştıracak) olan kurumsal liderlere, örgütlerine aşılacakları değerler setini bir bütün halinde sunmaktadır. Bu da



aslında kurumsal liderlere, özellikle de başarılı olabilmeleri açısından çok önemli bir avantaj sağlayacaktır. Farklı ülkelerdeki veya farklı kültürlerdeki vb. (kamu-özel-kâr amacı gütmeyen) kurumlar/kuruluşlar/örgütler üzerinde yapılacak araştırmaların ve özellikle de yapılacak yeni vaka analizlerinin bu çalışmayı çok daha fazla geliştireceği açıktır. Oldukça önemli kavramlar olan kurumsal liderlik ve (onun ekseninde) değerlerin incelenmesi birçok örgütsel başarıya katkı sağlayacaktır. Bu açıdan bu kavramların gelecekte çok daha fazla araştırmaya konu edilmesi beklenmektedir.

Kaynakça

- Askeland, H. (2014). Leaders Should be the Carriers of Institutional Values: An Account of How Leaders Contribute to the Value-Base of Diaconal Institutions. *Diaconia: Journal for the Study of Christian Social Practice*, 5(2), 147-175.
- Askeland, H. (2020). "Values-Reviewing the Construct and Drawing Implications for Values Work in Organisation and Leadership." In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*, 15-34. Cham: Palgrave Macmillan.
- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). "Understanding Values Work in Organisations and Leadership." In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*, 1-15. Cham: Palgrave Macmillan.
- Besharov, M. L. & Khurana, R. (2012). Leading Amidst Competing Institutional Demands: Revisiting Selznick's Conception of Leadership. *Harvard Business School*, Working Paper, No: 13-049.
- Besharov, M. L. & Khurana, R. (2015). Leading Amidst Competing Technical and Institutional Demands: Revisiting Selznick's Conception of Leadership. In M. S. Kraatz (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, 53-88. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Boin, A. & Christensen, T. (2008). The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership. *Administration & Society*, 40(3), 271-297. doi: 10.1177/0095399707313700
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27-40. doi: 10.3316/QRJ0902027
- Buchanan, B. & Millstone, J. (1979) Public Organizations: A Value-Conflict View. *International Journal of Public Administration*, 1(3), 261-305. doi: 10.1080/01900697908524362
- Canada (2000). A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics. *Canadian Center for Management Development*, Ottawa, Canada.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- Espedal, G. (2019). *Being Compassionate. Institutionalizing through Values Work in a Faith-Based Organization* (PhD). VID Specialized University, Oslo.
- Gehman, J., Trevino, L. K. & Garud, R. (2013). Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Giarelli, E. & Tulman, L. (2003). Methodological Issues in the Use of Published Cartoons as Data. *Qualitative Health Research*, 13(7), 945-956. doi: 10.1177/1049732303253545
- Greenwood, R., Hinings, C. R. & Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206-1220.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hansen, P. Ø., Chroni, S., Skille, E. Å. & Abrahamsen, F. E. (2021). Leading and Organising National Teams: Functions of Institutional Leadership. *Sports Coaching Review*, 1-22.
- Jørgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.
- Jung, K. & Choi, J. (2011). Institutional Leadership and Perceived Performance: Evidence from the Korean Minister Survey. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(2): 45-75.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719. doi: 10.1111/1540-6210.00334
- Kraatz, M. & Block, E. (2008). "Organizational Implications of Institutional Pluralism". In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Eds.), *Handbook of Organizational Institutionalism*: 243-275. London: Sage Publication.
- Kraatz, M. S. (2009). "Leadership as Institutional Work: A Bridge to the Other Side". In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, 59-91. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kraatz, S. M., Flores, R. & Chandler, D. (2020). The Value of Values for Institutional Analysis. *Academy of Management Annals*, 14(2), 1-91. doi: 10.5465/annals.2018.0074
- Lencioni, P. M. (2002). Make Your Values Mean Something. *Harvard Business Review*, 80(7), 113-117.
- McSween, T. E. (2003). *Values-Based Safety Process: Improving Your Safety Culture With Behavior-Based Safety*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremonial. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Nabatchi, T. (2012). Putting the “Public” Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5), 699-708. doi: 10.1111/j.1540-6210.2012.02544.x
- Podolny, J. M., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the Meaning of Leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Raffaelli, R. & Glynn, M. A. (2015). What’s So Institutional About Leadership? Leadership Mechanisms of Value Infusion. In M. S. Kraatz (Ed.), *Institutions and Ideals: Philip Selznick’s Legacy for Organizational Studies (Vol. 44)*, 283-316. Bingley, UK: Emerald.
- Rokeach, M. (1969). *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Santos, L. S., Leal, F. G., Serafim, M. C. & Moraes, M. C. B. (2018). Values and Public Administration: A Discussion on Rationality and Parenthetical Attitude. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(3), 1-25. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG170136
- Schwartz, S. H. (1996). “Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems”. In C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), *The Ontario Symposium: Vol. 8. The Psychology of Values*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: 3rd ed. Sage Publications, CA.
- Searing, D. D. (1978). Measuring Politicians’ Values: Administration and Assessment of a Ranking Technique in the British House of Commons. *American Political Science Review*, 72(01), 65-79. doi: 10.2307/1953599
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Selznick, P. (1996). “Institutionalism Old and New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277.
- Struminska-Kutra, M. & Askeland, H. (2020). “Foxes and Lions: How Institutional Leaders Keep Organisational Integrity and Introduce Change”. In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*. Cham: Palgrave Macmillan, 117-138.



- TDK (Türk Dil Kurumu) (2021). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>.
Erişim Tarihi: 29.10.2021
- Vaccaro, A. & Palazzo, G. (2015). Values Against Violence: Institutional Change in Societies Dominated by Organized Crime. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1075-1101. doi: 10.5465/amj.2012.0865
- Washington, M., Boal, K. B. & Davis, J. N. (2008). "Institutional Leadership: Past, Present, and Future." In R. Greenwood, R. Suddaby, C. Oliver & K. Sahlin (Eds.), *Handbook of Organization Institutionalism*, 721-736. London: Sage.
- Williams, R. M. (1967). Individual and Group Values. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 371, 20-37.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.