



Başvuru Tarihi (Received Date): 21.06.2025

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 17.07.2025

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

doi: 10.52848/ijls.1724644

Kaynakça Gösterimi: Nalçacıgil, E. (2025). Liderliğin doğası: Güçlü liderlik var mıdır?. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(2), 89-105. doi: 10.52848/ijls.1724644

Citation Information: Nalçacıgil, E. (2025). The nature of leadership: Is there strong leadership?. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 8(2), 89-105. doi: 10.52848/ijls.1724644

LİDERLİĞİN DOĞASI: GÜÇLÜ LİDERLİK VAR MIDIR?

Emre NALÇACIGİL¹

Öz

Bu çalışma, liderliğin doğasını ve "güçlü liderlik" anlayışını eleştirel bir perspektifle incelemektedir. Liderlik, bireylerin, grupların veya kuruluşların yönlendirilmesinde önemli bir rol üstlenmekle birlikte, güçlü liderlik kavramı zaman zaman tartışmalı bir niteliğe sahiptir. Geleneksel yaklaşımlarda güçlü lider; etkili karar alma, vizyon oluşturma ve insanları motive etme gibi özelliklerle tanımlansa da bu tanımın evrensel bir geçerliliği bulunmadığı vurgulanmaktadır. Liderlik tarzlarının kültürel, sosyal ve kurumsal bağlama göre farklılık gösterdiği; bu nedenle liderliğin sabit bir formdan ziyade dinamik bir süreç olduğu belirtilmektedir. Güçlü liderliğin yalnızca otoriteye dayalı bir anlayışla sınırlı kalmaması, etkili iletişim, empati, esneklik ve güven inşası gibi insani değerlerle desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca liderlerin, demokratik yaklaşımlar benimseyerek çalışanlarını sürece aktif biçimde dahil etmeleri ve sürekli kişisel gelişimlerine yatırım yapmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin değişen koşullara daha uyumlu yanıt vermelerine ve sürdürülebilir bir liderlik performansı sergilemelerine olanak tanır. Sonuç olarak, güçlü liderlik; doğuştan gelen yeteneklerin ötesinde, deneyim ve öğrenmeyle geliştirilebilecek bir dizi yetkinliği içermekte, liderlerin insan odaklı, çevresel koşulları dikkate alan bir anlayışla hareket etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Güçlü Liderlik, Liderlik Sorunsalı, Yönetim, Güçlü Yönetim.

The Nature of Leadership: Is There Strong Leadership?

Abstract

This study critically examines the nature of leadership and the widely debated concept of "strong leadership." While leadership plays a vital role in guiding individuals, groups, or organizations, the notion of strong leadership remains contested. Traditionally, a strong leader is characterized by effective decision-making, vision-setting, and the ability to motivate others. However, the study emphasizes that there is no universally valid definition of strong leadership, as it develops in response to various contextual factors. Leadership styles differ significantly across cultural, social, and organizational contexts, indicating that leadership is not a fixed model but a dynamic and evolving process. The study argues that strong leadership should not be based solely on authority but must be supported by fundamental human qualities such as effective communication, empathy, adaptability, and trust-building. Furthermore, it is suggested that leaders should adopt democratic approaches, involve their teams in decision-making processes, and invest continuously in their personal development. Such an approach enhances their capacity to manage diverse situations and ensures more sustainable leadership performance. Strong leadership is portrayed not merely as a result of innate traits but as a set of competencies that can be developed through experience and learning. The study recommends that leaders adopt a people-oriented and context-aware approach rather than focusing solely on projecting strength.

Keywords: Strong Leadership, Leadership Problem, Administration, Strong Management.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, E-posta: emrenal@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9834-7472

Giriş

Liderlik kavramı, literatürde farklı açılardan tanımlanmakta olup pek çok araştırmacı bu kavramı daha ayırt edici bir biçime, yani tekil bir “o” kavramına dönüştürmeye çalışmaktadır (Alvesson, 2019). Yaklaşık bir asırlık liderlik araştırmalarına rağmen, alanda hâlâ akademik açıdan net bir tanıma ulaşılamamıştır; zira liderlik konusuna dair genel kabul görmüş evrensel bir teorinin somut biçimde sınanması gerçek anlamda mümkün olmamaktadır. Çoğu zaman liderliğin önemli olduğu ve öyle olması gerektiği varsayılmaktadır. Bununla birlikte, karmaşık iş dünyasında liderliğin zorunlu olmadığı veya büyük toplumsal sorunların çözümüne kayda değer bir katkı sunmadığı ileri sürülebilmektedir (Acemoğlu & Robinson, 2013). Nitekim Birleşmiş Milletler’in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (2015) arasında, hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak liderliğe doğrudan atıf yapılmamaktadır. Benzer durum ulusal ya da yerel düzeyde toplumsal zorluklarla başa çıkma girişimlerinde de gözlemlenmektedir; liderliğin potansiyel katkısından çoğu zaman nadiren söz edilmektedir (Eşkinat, 2016). Hatta bazı çalışmalar, liderliğin sorun yaratarak barış ve kalkınmayı engellediğini dahi öne sürmektedir. Bu durum, özellikle egoizm, etik eksikliği, muhakeme yetersizliği, totaliter eğilimler ve yıkıcılıkla karakterize edilen zayıf liderlik örnekleri için geçerlidir.

Liderlik kavramı, literatürde farklı perspektiflerden ele alınmakta olup, pek çok araştırmacı bu kavramı daha özsel ve nesnel bir tanıma indirgemeye çalışmaktadır (Alvesson, 2019). Ancak yaklaşık bir asırlık liderlik araştırmalarına rağmen, alanda hâlâ genel kabul görmüş, evrensel bir tanımın geliştirilmesi ve bu tanımın da somut biçimde sınanması mümkün olamamıştır. Literatürde sıklıkla liderliğin önemli ve gerekli olduğu varsayılmakla birlikte, karmaşık örgütsel yapılarda liderliğin mutlak bir gereklilik arz etmediği ya da büyük ölçekli toplumsal sorunların çözümüne kayda değer bir katkı sağlamadığı da ileri sürülebilmektedir (Acemoğlu & Robinson, 2013; Gronn, 2003). Benzer biçimde, ulusal ve yerel düzeyde toplumsal zorlukların aşılmasına yönelik girişimlerde de liderliğin potansiyel katkısından çoğu zaman sınırlı biçimde söz edilmektedir (Eşkinat, 2016). Öte yandan bazı çalışmalar, liderliğin belirli koşullarda sorun üretip barış ve kalkınmayı engelleyebileceğini dahi öne sürmektedir (Larsson & Vinberg, 2010). Bu olumsuzluklar özellikle egoizm, etik eksiklikler, muhakeme zayıflığı, otoriter eğilimler ve yıkıcılıkla karakterize edilen zayıf liderlik örneklerinde belirginleşmektedir (Underdal, 1994).

Alanyazında bu konuya ilişkin farklı bakış açıları mevcuttur. Yukl (2018, s. 432), liderliğin önemini vurgulayarak, güçlü liderliğin dünyanın karşı karşıya bulunduğu artan sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlarla baş edebilmek açısından hayati bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Podolny, Khurana ve Hill-Popper (2004, s. 2-3) göre liderlik, çalışan bağlılığını ve tatminini artırarak organizasyonun performansını yükseltir, değişimi yönetir ve ortak bir kültür oluşturarak uzun vadeli başarıyı güvence altına alır. Bu yüzden liderlik, hem stratejik yön hem de insan kaynağı açısından vazgeçilmezdir. Anderson ve Sun (2017, s. 78) göre liderlik, izleyenleri motive edip bağlılığı artırarak kurumun, ya da örgütün performansı yükseltir ve değişimi yöneterek sürdürülebilir başarı sağlar. Bu nedenle liderlik, hem insanları yönlendirmek hem de hedeflere ulaşmak için kritik önemdedir. Uğurluoğlu ve Çelik (2009), liderliğin söz konusu zorluklarla mücadelede kritik bir işlev gördüğünü ortaya koymuştur. Dünya Ekonomik Forumu’nun 2016 yılı raporu da (World Economic Forum, 2016), insanları yönetme becerisinin geleceğin iş dünyasında her zamankinden daha önemli hâle geleceğini öngörmekte; bu öngörü, toplumların yerel ve küresel ölçekte karşı karşıya olduğu giderek karmaşıkleşen sorunlara dayandırmaktadır (Kösesoy Tan, 2024). Dolayısıyla liderliğin, problemlerin çözümünde ve grupların, örgütlerin ile toplumun gelişiminde önemli bir unsur teşkil ettiği söylenebilir. Nitekim büyük ölçekli sorunların çözümünde güçlü ve etkili liderlerin kayda değer katkılar sunabildiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, yenilik ve dönüşüm süreçlerinde yalnızca liderliğe değil, aynı zamanda iş birliğine de ihtiyaç duyulduğu açıktır. Zorlukların büyüklüğü arttıkça liderliğe duyulan gereksinimin de paralel

biçimde yükseldiği ifade edilmektedir (Yalçınkaya, 2002). Bu noktada kastedilen yalnızca büyük ölçekli liderlik pratikleri değil; kalkınmayı ve ilerlemeyi destekleyen, gündelik yaşamda atılan küçük adımlar bütünüdür. Bununla beraber, güçlü ve etkili liderliğin gerçekten farklılık yaratma potansiyeli taşıdığı açıktır. Öte yandan, burada “güçlü liderlik” kavramı ile tam olarak neyin ifade edildiğinin dikkatle tartışılması gerekmektedir.

Güçlülük Kriteri

Liderlikteki güç kriteri, liderlik kavramının normatif boyutunu şekillendiren klasik felsefi mirasın temel bir unsurunu oluşturmaktadır (Aij & Rapsaniotis, 2017). Liderlikteki güç kriteri, liderliğin özünü oluşturan ve normatif boyutunu şekillendiren temel bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Zira liderlik, bireysel ve kolektif çabaları ortak hedeflere yönlendirme ve kolaylaştırma gücüne dayanır (Israel & Beaulieu, 2019). Bu da liderin sadece teknik ya da görev odaklı değil, aynı zamanda ilişkisel ve psikolojik kaynakları harekete geçirme yeteneğini zorunlu kılar (Petersen & Laustsen, 2020). Dolayısıyla liderin gücü, hem görevlerin başarıyla yürütülmesi hem de takipçilerin gönüllü katılımını sağlama bakımından kritik bir belirleyici olarak liderlik kavramının normatif boyutunu besler (Behrendt, Matz & Göritz, 2016). Hem Batı’da hem de Doğu’da ortaya çıkan klasik düşünce sistemlerinde, liderlik çoğunlukla araçsal bir perspektiften değil; daha geniş bir bütünün parçası olarak, düzenli toplumlarda erdemli birey olma idealiyle ilişkilendirilmiştir. Filozoflar, liderliği teknik veya yöntemsel becerilerden ziyade, belirli ahlaki niteliklerin ve kişisel erdemlerin bir yansıması olarak ele almışlardır (Chen & Yang, 2023). Bu bakış açısına göre, liderin sahip olduğu erdemli özelliklerin, davranışlarına doğrudan yansıdığı ve bu şekilde güçlü eylemlerin ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Bir başka ifadeyle, liderin nitelikleri ile sergilediği eylemler arasında nedensel bir bağ kurulmakta; liderin güçlü özellikleri, güçlü eylemleri de beraberinde getirmektedir. Literatürde önem atfedilen bu özelliklerin kapsamı zamanla farklılık göstermekle birlikte, genellikle olgunluk ve otorite gibi değerlerle ilişkilendirildiği görülmektedir (Platon, 2007; Sünbül, 2017).

Platon (2007) ve Sünbül (2017), liderlerin kendi kişisel çıkarlarını yönetim sanatının gereklerinin önüne koymamaları gerektiğini vurgulayarak, liderliği özgecil bir sorumluluk bilinciyle temellendirmiştir. Benzer şekilde Doğu düşünürleri de liderliği benzer bir erdem anlayışı üzerinden değerlendirmiştir. Örneğin Sun Tzu, liderliği zekâ, güvenilirlik, insancılık, cesaret ve kararlılığın bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Cleary, 1993, s. 45). Böylece, gerek Batı gerekse Doğu klasik literatürü, liderliği yalnızca teknik bir yetenek değil, aynı zamanda bireysel erdemlerin toplumsal düzeyde somutlaşması olarak görmektedir.

Nihayetinde liderlik konumunda bulunan bireylerin, görevlerinde başarıyı mümkün kılan belirli güçlü niteliklere ve yetkinliklere sahip olması beklenmektedir. Bu durum, felsefi ve teolojik düşüncelerin kaynaştığı Orta Çağ’da daha da gelişmiş; antik çağ erdemleriyle birleşerek açıkça vurgulanmıştır (Yoran, 2022). Benzer biçimde, bilgeliği, adaleti, cesareti ve sadakati temel özellikler olarak ön plana çıkaran Samuray geleneğinde ya da doğu kültürlerinde bu erdemlerin liderliği tanımlayan önemli unsurlar olduğu görülmektedir. Hristiyan düşüncesinde ise liderliğin, umut ve sevgi gibi teolojik değerlerle birlikte ele alındığı, bireylerin kendi potansiyellerini fark etmelerine ve gerçekleştirmelerine katkıda bulunacak şekilde yorumlandığı dikkat çekmektedir. Böylelikle liderlik, toplumsal gelişmeye hizmet eden bir yönüyle de ele alınmakta ve bireyleri teşvik ederek toplumun ilerlemesine katkıda bulunmaları sağlanmaktadır (Song & Ma, 2021; Firdaus, 2020). Bu nedenle, klasik felsefi yaklaşıma göre, iyi liderlerin öncelikle kendilerini geliştirmeleri ve başkalarına güven telkin eden bir duruş sergilemeleri gerekmektedir (Taş & Alparslan, 2020). Ancak Machiavelli (2008), bir liderin mutlaka bu erdemlerle donanmış olmasının zorunlu olmadığını, fakat böyle bir izlenim yaratabilmesinin son derece önemli olduğunu ifade etmiştir.

Bir lider, erdemlerin doğru karışımına sahip olduğunda, liderin gücünü ya da zorlayıcı araçları kullanmasına gerek kalmaksızın, bireylerin onu gönüllü olarak takip etmesi doğal bir süreç halini almaktadır. Platon (2007), korku aracılığıyla yöneten zalim lider ile insanların isteyerek izlediği lider arasında açık bir ayrım yapmış; yalnızca ikinci tipin gerçek liderliği temsil ettiğini ileri sürmüştür. Benzer bir şekilde, Çinli Zen ustaları Miaoxi ve Zhu-an'ın yazılarında da liderliğin ancak onurlu ve saygın davranışlarla inşa edilebileceği; otorite baskısı altındaki toplumlarda ise bunun sürdürülebilir olmayacağı dile getirilmektedir. Bu bakış açısını destekleyen Cleary (1993, s. 27), otoriter güç tarafından yönetilenlerden ziyade, gönüllü biçimde takip edilen liderlerin toplum için daha yararlı olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, liderliği daha çok pragmatizm ve araçsallık temelinde ele alan Machiavelli (2008), liderin korkuya dayanarak hükmetmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak burada vurgulanmalıdır ki Machiavelli'nin yaklaşımı, liderliğin öncelikli hedef kitlesini halktan çok iktidara yönelten, esasen güç kazanmayı amaçlayan bir perspektife dayanmaktadır.

Klasik filozofların ilgilendiği bir diğer güç boyutu ise, liderliğin amaçlarıyla ilgilidir. Bu yaklaşımda liderlik; bireyler için daha iyi bir yaşam, toplum içinse refah üreten bir düzenin tesisi ile doğrudan ilişkilendirilir. Platon (2007), liderliğin insanların iyi bir yaşam sürdürebilmesi için gerekli yolu gösterebilecek nitelikte olması gerektiğini savunmuş; Aristoteles (2012) ise tüm eylemlerin belirli sonuçlar üretmesi gerektiği ilkesini öne sürerek, liderliğin insan yaşam kalitesini artırmayı hedeflemesi gerektiğini dile getirmiştir. Bu bağlamda doğru hedefleri bilmek ve bunlara ulaşmak, liderliğin temel gereklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Liderin bireylerin yeteneklerini geliştirmesine, iyi bir yaşam sürmelerine ve kaynakları etkili bir şekilde kullanmalarına olanak sağlaması gerektiği de yine literatürde sıkça vurgulanan bir görüştür (Bostrom, 2006). Böylece liderlik, yalnızca maddi kazanç ya da görünürdeki başarılarla ulaşmakla sınırlı kalmayıp; sosyal ve manevi hedefleri de içermelidir (Aristoteles, 2012). Bu çerçevede klasik felsefe, liderliğin normatif boyutuna dikkat çekerek yalnızca takipçilerin beklentilerini karşılayan değil; onlara örnek olan, belirli değerleri ve standartları temsil eden bir liderlik anlayışını öne çıkarmaktadır. Ciulla (2011) da bu görüşü destekleyerek, liderliğin yalnızca insanları belirli hedeflere götürmekten ibaret olmadığını; liderlerin aynı zamanda izleyicilerine belli ahlaki ölçütler sunması gerektiğini ifade etmektedir. Böylelikle liderlik, günümüzde dahi güçlü ve nitelikli bir miras olarak varlığını sürdürmekte ve hâlâ geçerli bir toplumsal model olarak değerlendirilmektedir.

Klasik felsefi miras, liderliği yalnızca toplumsal ya da siyasal yapılarla sınırlı bir olgu olarak değil, insan doğasına ilişkin daha temel bir mesele şeklinde ele almıştır. Bu yaklaşıma göre güçlü liderlik, bireylerin lideri gönüllü olarak takip etmelerini sağlayacak erdem ve niteliklerin bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Rousseau'nun (2006, s. 909) Toplum Sözleşmesi adlı eserinde belirttiği üzere, "insan özgür doğar ve her yerde zincire vurulmuştur." Bu görüş, liderin takipçilerinde mevcut sınırlamalardan kurtulma arzusu uyandırarak, onları gönüllü bir bağlılığa yöneltecek özelliklere sahip olması gerektiğine işaret etmektedir (Rousseau, 2006). Bununla birlikte, güçlü liderlik yalnızca bu gönüllü takip ilişkisiyle sınırlı kalmaz; liderin hedeflerini açık, paylaşılabılır ve gelişime açık bir biçimde belirlemesini de içerir. Nitekim liderlik üzerine yapılan normatif tartışmalar, liderlerin hedeflerinin yalnızca maddi ya da kısa vadeli olmaktan ziyade; sosyal, moral ve uzun vadeli nitelikler taşıması gerektiğini vurgulamaktadır (Işık, 2017).

Liderlik kavramının modern iş ve toplum yapıları içindeki yerine bakıldığında klasik filozofların liderlik konusundaki görüşleri günümüzde toplumlar ve organizasyonlar için hâlâ önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Ancak modern literatürde liderlik çoğunlukla belirli bir işyeri ya da sektör bağlamında ele alınmakta; kavramın daha geniş toplumsal ve ahlaki boyutları zaman zaman göz ardı edilmektedir (Alvesson vd., 2017). Oysa liderlik yalnızca örgütlerde değer yaratmaya, okullarda öğrencilerin başarısını artırmaya ya da hastanelerde hizmet kalitesini yükseltmeye odaklanmakla sınırlı değildir. Tarihsel örnekler, liderliğin aynı zamanda olumlu olmayan sonuçlar da doğurabileceğini ortaya

koymaktadır. Hitler, Mussolini, Stalin ya da Usame bin Ladin gibi otoriter liderlerin geniş kitleleri peşinden sürükleyebilmesi, liderliğin yalnızca erdem temelli bir fenomen olarak değerlendirilemeyeceğini açıkça göstermektedir. Bu nedenle liderlik literatürü, yalnızca iyi niyetli liderlerin başarı hikâyelerine odaklanma eğilimi gösterirken; tiranlar veya otoriter liderlerin eylemleri çoğu zaman geri planda kalmaktadır (Bass & Steidlmeier, 1999). Ciulla (2011), liderlik tartışmalarının bu normatif beklentilerden bağımsız biçimde ele alınmasının gerekliliğini savunmakta; aksi halde liderliğin gerçekte ne olduğu yerine, nasıl olması gerektiğine dair romantik anlatıların ön plana çıktığını belirtmektedir.

Güçlü liderlik arayışının sınırları söz konusu olduğunda, liderlik her zaman yalnızca “iyi hissettiren” öykülerle sınırlı kalmayıp, çoğu kez daha karmaşık, yer yer rahatsız edici gerçeklikler barındırmaktadır. Nitekim liderliğin tarihsel örnekleri incelendiğinde, pek çok liderin belirli ahlaki beklentileri karşılamadığı halde etkili yönetimler kurabildiği görülmektedir. Alvesson ve Spicer (2012), liderlerin başarısızlıklarının çoğu zaman liderlik istememelerinden değil, karşılarına çıkan çok sayıda engelden kaynaklandığını ileri sürerek; güçlü liderlik idealinin sorgulanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla güçlü liderlik, belirli niteliklerin bir araya gelmesinden ibaret idealize bir kavram olarak görülmemeli; aksine toplumsal bağlam, takipçi dinamikleri ve liderin içinde bulunduğu tarihsel koşullar gibi faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, liderliği yalnızca bireysel erdemlerin değil, aynı zamanda karmaşık sosyal ve yapısal etmenlerin de şekillendirdiği bir süreç olarak ele almayı mümkün kılmaktadır.

Liderlerin, insanların yaşamlarında fark yaratma gücüne ve fırsatına sahip olmaları nedeniyle, genel olarak güçlü bireyler olmaları beklenmektedir. Bu beklenti, bazı bireylerin liderlere iyi nitelikler atfetmesine yol açmaktadır. Liderlere başkalarını yönetme yetkisi verildiği için, pek çok kişi liderlerin toplumun yararını gözeten iyi niyetli bireyler olduğu inancına tutunma eğilimindedir. Bir başka ifadeyle, insanların bu tür bir yanılsamaya ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Nitekim liderlerin büyük bir çoğunluğu muhtemelen ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan iyi insanlar olarak değerlendirilmektedir (Hogan & Kaiser, 2005). Bununla birlikte, liderlerde ve liderlik kavramında iyiliği tanımlama arzusu, literatürde sıkça örnekleri görülen tiranlar dikkate alındığında, çoğu zaman gerçeği tam olarak yansıtmamaktadır. Bu durum, pek çok liderlik eğitiminin içeriğinde ya da genellikle “büyük” (güçlü) erkek ve kadınların başarılarını ele alan geniş liderlik literatüründe açıkça ortaya çıkmaktadır. Olağanüstü başarılar elde eden liderlere çoğunlukla iyi nitelikler atfedilmekte; bunun arkasında ise onların gerçekten özel, büyük ve güçlü bireyler oldukları ve herkesin gerçekleştiremeyeceği sonuçlara ulaşabildikleri varsayımı yatmaktadır. Örneğin, dünyanın dönüşümünde kritik bir rol oynayan Romalı devlet adamı Julius Caesar, Roma’yı cumhuriyetten monarşiye dönüştürerek bu anlayışın tarihsel örneklerinden birini teşkil etmektedir.

Bonaparte’a (2018) göre, büyük bir lider olmayı hedefleyen herkesin Julius Caesar’ı incelemesi gerekmektedir. Caesar, genellikle son derece güçlü liderlik yeteneklerine sahip olmasıyla tanınmaktadır. Bununla birlikte, Caesar’ın biyografisinin anonim olarak kaleme alınmış olması, onun iyi bir insan ve büyük yeteneklere sahip bir lider olduğu yönündeki algıya karşı şüphe duymayı da mümkün kılmaktadır. Kuşkusuz Caesar önemli sonuçlar elde etmiştir; ancak bunun bir bedeli olduğu da açıktır. Nitekim Sezar’ın ordusunda görev yapan askerlerin ya da onun yönetimi sırasında Roma’da yaşamını sürdüren sıradan vatandaşların bakış açılarına ulaşılabilseydi, ortaya çıkan tablo büyük olasılıkla farklı bir görünüm sergileyecekti (Üreten, 2022). Eğer liderler, filozoflar tarafından öngörüldüğü şekilde liderlik etme niteliğine sahip olsalardı, çoğu toplumun, örgütün ve bireyin görünürde iyi hedeflere ulaşma konusunda daha yetkin olacağı ileri sürülebilirdi. Ancak liderlerin her zaman yapmaları gerekeni yerine getirmedikleri; aksine, gücün çoğu zaman baskıya, kötüye kullanıma ve yıkıcı eylemlere zemin hazırlayabildiği bilinmektedir. Felsefenin bu türden güç istismarlarına karşı geliştirdiği temel savunma mekanizması ise etik kavramıdır. Bu doğrultuda klasik felsefede etik düşünme yetisi, bir lider için son

derece önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir (Hogan, 2009). Platon (2007) da liderlerin pratik filozof olmalarını ve felsefeyi hem kendi hem de başkalarının kişisel gelişimini destekleyecek şekilde kullanmalarını öğütlemektedir. Bu bağlamda etik, insanlar arasındaki etkileşimlerde neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgulayan sistematik bir düşünce pratiği olarak değerlendirilmektedir. Etik, ahlak felsefesinden yararlanarak neyin iyi olduğu sorusuna yanıt aramakta; böylece etik yansıma, klasik filozofların belirli liderlik uygulamalarının iyi olup olmadığını sorgulama biçimine yönelik geliştirdiği bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır (Platon, 2007).

Pozitif psikolojide yer alan bazı düşünceler kökenini klasik felsefeye kadar götürmektedir. Pozitif psikoloji, diğer unsurların yanı sıra, ahlak felsefesini yeniden ele almakta ve insan doğasında neyin iyi olduğuyla ilgilenmektedir. Ahlak felsefesi ise toplumda giderek artan ahlaki yozlaşma, açgözlülük, dar görüşlülük ve bencillik gibi eğilimlere bir tepki olarak, erdemlerin sistematik biçimde incelenmesine odaklanmakta; bu doğrultuda zamana ve kültüre bağlı olmayan evrensel niteliklerin belirlenmesine yönelik artan bir ilgi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ilginin, günümüz toplumunda belirsizliğin ve değişim hızının artmasıyla da yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Diğer yandan, fark yaratma yeteneğine sahip olanın çoğu zaman sistemler ya da yapılar değil, bireyler olduğuna dair farkındalığın güçlenmesine zemin hazırlamıştır. Böylece, insan doğasında mevcut iyiliği vurgulamaya ve incelemeye yönelik daha belirgin bir odaklanma ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla bir liderin sahip olduğu iyi niteliklerin ve becerilerin, diğer bireyler açısından izlenebilecek bir örnek oluşturması bakımından önemli olduğu ifade edilmektedir (Baş & Beyhan, 2012; Işık, 2020; Peterson & Seligman, 2004). Nitekim Tanrı Krishna da yaklaşık beş bin yıllık Hindu kutsal metni Bhagavad Gita'da, büyük bir savaş öncesinde karşılaşacağı sorunlar hakkında Prenses Arjuna'ya tavsiyelerde bulunurken benzer bir görüş dile getirmekte; "İnsanlar soyluları ve onların belirlediği standartları takip eder" ifadesiyle bu durumu özetlemektedir (Yogi, 1969, s. 3:21). Bu nedenle, büyük ölçekli liderlik araştırmaları, varyasyonlar içermekle birlikte, güçlü liderliğin neyi ortaya çıkardığı konusunda görece açıktır. Ancak güçlü liderliği hangi unsurların oluşturduğunu tam olarak belirlemek kolay değildir; zira pek çok çalışma, iş yerinde iyi liderliğin her zaman uygulanmadığını göstermektedir. Farklı çalışma ortamlarında yürütülen anketler de benzer bir eğilimi ortaya koymakta; güçlü liderlik eğilimlerinin nadiren görüldüğünü, buna karşın pek çok çalışanın liderlerinin etkili liderlik sergileyemediğini ve liderlikle ilişkili görevler olarak adlandırılacak hususlara yeterince zaman ayırmadıklarını göstermektedir (Başar vd., 2013; Hogan, 2009; Chamorro, 2019).

Ayrıca zayıf liderliğin, hatta zaman zaman zorbalığın, çalışan memnuniyetsizliğinin en önemli kaynaklarından biri olduğu ve bunun hastalık izinlerinin artmasına ya da personel istifalarına yol açtığına ilişkin çeşitli bulgular bulunmaktadır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009). Elbette bu tür anketlerin belirli sınırlılıkları olabilir ve iş yerindeki koşulları tam anlamıyla yansıtmayabilir. Öte yandan pek çok çalışanın liderlerinden, iş yerinden ve kendilerinden beklentilerinin yüksek olduğu da dikkate değer bir diğer noktadır. Ancak yine de kaygı uyandırıcı bir tablo söz konusudur. Çalışmalar, liderliğin çalışanlar açısından nasıl deneyimlendiğini ortaya koymakta; pek çok liderin ise iyi bir performans sergileyemediğini göstermektedir. Çalışanlar çoğu zaman kendilerini değersiz ve belirsizlik içinde hissetmekte; liderlerin karar veremedikleri ya da talimatlar veremedikleri durumlarda sorunların çözümsüz kaldığını dile getirmektedir. Dahası ayrıntılara fazla odaklanan, çatışmaları ya da zor meseleleri ele almaktan kaçınan, zayıf iletişim kuran ve düzenlemelerdeki aksaklıklara müdahale etmeyen liderlerin de varlığı dikkat çekmektedir. Bazı liderler ise gücü kötüye kullanmakta; astları üzerinde hâkimiyet kurma ve baskı tekniklerini ustalıkla uygulamaktadır.

Peki neden liderler her zaman güçlü bir şekilde liderlik etmiyor? Güçlü liderliğin zor olduğu inkâr edilemez. Liderler birçok çevresel, organizasyonel ve kişisel engel nedeniyle her zaman güçlü liderlik sergileyemeyebilirler. Çoğu lider zorlu koşullar altında çalışır. Liderler yoğun iş günlerinde

değişken roller oynamalı ve stresle, kaynak kıtlığıyla, çatışmayla ve baskıyla baş etmelidirler. Özel sektörde ve kamu sektöründeki kıdemsiz, orta düzey ve kıdemli liderler sıklıkla yüksek performans baskılarıyla, yoğun ve uzun çalışma saatleriyle, hızlı tempolu görevlerle, belirsizlikle, yeniden yapılanma ve yenilik ihtiyaçları, psikolojik sorunlu durumlarla ve iyileştirme zorluklarıyla karşı karşıya kalır. Ayrıca kıt kaynakları ve kısıtlı bütçeleri yönetmeleri gerekir. Birçok paydaşla ilgilenmek zorundadırlar ve hedefler ile değerler arasında çatışmalar yaşayabilirler. İstikrarı değişimle, kısa vadeli hedefleri uzun vadeli vizyonlarla ve günlük operasyonları stratejik yeni girişimlerle dengelemeleri gerekir. Bu nedenle, çok az lider, bu kadar geniş bir görev ve zorluk yelpazesinde başa çıkmak için gereken bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmıştır (Hoşol 2023; Yeşil 2016).

Liderlerin, sahip oldukları pozisyonlara uygun olduğu genel olarak varsayılmaktadır. Öte yandan bazı durumlarda liderlerin kendileri, güçlü liderlik göstermelerinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Bazen liderler, yapmaları gerekenleri yerine getirememekte; bu durum yalnızca esnek olamamak ya da bilgisizlikle sınırlı kalmayıp, birçok liderin ortak özelliği olarak öne çıkan eksiklikler ve zayıflıklardan kaynaklanmaktadır. Liderlerin yeterli zamana, enerjiye ya da kapasiteye sahip olmamaları da bu duruma zemin hazırlayabilmektedir. Nitekim liderlere neden doğru ve güçlü liderlik göstermedikleri sorulduğunda, sıklıkla zaman baskısını gerekçe olarak gösterdikleri dikkat çekmektedir (Kırmaz, 2010; Müller vd., 2013).

Çoğu zaman liderler, ne yapmaları gerektiğini tam olarak kavrayamamakta, içinde bulundukları durumu bütüncül biçimde görememekte ya da çalışanların ihtiyaçlarının ve koşullarının farkında olamamaktadır. Ayrıca bu eksikliklerin, içgörü ve deneyim yetersizliğinin yanı sıra; liderlerin sınırlı bilişsel veya duygusal yeteneklerinden kaynaklandığı da ifade edilmektedir. Liderler çoğu zaman yapılması gerekenleri yerine getirme cesaretinden yoksun kalabilmekte, zorlu sorunların üstesinden gelmekte ya da çatışmalarla, anlaşmazlıklarla ve muhalefetle başa çıkmakta gerekli kararlılığı sergileyememektedir. Bu durum, pek çok liderin psikolojik zorluklarla yüzleşmeye isteksiz olması ya da bu tür durumlarla başa çıkmak için gereken eğitim, güven ve güçten mahrum bulunması ile de açıklanabilmektedir.

Gücün yoğunlaştığı yerlerde liderlerin çoğu zaman gücü kötüye kullandığı; kendi çıkarlarına aşırı odaklanarak kişisel menfaatleri için hareket ettikleri görülmektedir. Bu durum, liderlerin davranışları ile normatif değerler arasındaki uçurumu daha da belirginleştirmektedir. Tüm bunlar, genellikle liderlerin bencillik ve etik sınırların yanı sıra kendi değerlerinin de tam anlamıyla farkında olmamalarından kaynaklanmaktadır (Kerse vd., 2021; Alga, 2016).

Yeterince Güçlü Liderlik

Yukarıda ele alınan hususların büyük bir bölümü, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel bağlamda insan yanılabilirliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar olağanüstü sonuçlar elde edebilmekte; ancak aynı zamanda hataya düşmeye de son derece yatkın olabilmektedir. Nobel ödüllü Amerikalı yazar John Steinbeck (1995, s. 80), "*Cortez Denizi'nden Gelen Günlük*" adlı eserinde, insan doğasında etik bir paradoks yaratan tuhaf bir ikilik bulunduğunu dile getirmektedir. Steinbeck, insanların evrensel düzeyde hem iyi hem de kötü nitelikleri bir arada barındırdığını ifade ederek; bilgelik, hoşgörü, fedakârlık, cömertlik ve alçakgönüllülük gibi olumlu özelliklerle, açgözlülük ve egoizm gibi olumsuz eğilimlerin aynı potada yer aldığını belirtmektedir. Yazar, bazı durumlarda kötü niteliklere sahip bireylerin iyi sonuçlar doğuran çıkarlar peşinde olduklarını; buna karşılık iyi özelliklere sahip görünenlerin ise çoğu zaman olması gerektiği gibi başarılı olamadıklarını vurgulamaktadır. Steinbeck'e göre (1995, s. 263), belki de başka hiçbir canlı türü, insanlar kadar böylesine derin bir içsel bölünmüşlüğe sahip değildir.

Latince *Errare Humanum Est* ifadesi, “hata insana özgüdür” anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, hatasız insan düşünülemez. İnsan beyninin problem çözme kapasitesi son derece dikkat çekici olsa da aynı zamanda hataya eğilimli olduğu ve özellikle kendi yanlış düşünce sistemiyle ilgili içgörüsünün sınırlı kaldığı bilinmektedir. Beyin bu nedenle kolayca aldanabilmektedir. Hafızayı, kararları ve davranışları etkileyen psikolojik süreçler çoğu zaman bilişsel kestirme yolları aracılığıyla işler. Bu tür işlem hataları, psikoloji ve davranışsal ekonomi gibi çeşitli disiplinlerde uzun süredir araştırılmakta; sınırlı rasyonellik, bilişsel uyumsuzluk ile algısal ve sezgisel yöntemler gibi teoriler üzerinden incelenmektedir (Küçükav, 2018; Gilovich, 1993; Hardman, 2009; Kahneman, 2017).

Genel olarak hataların ortaya çıkışı; aşırı bilgi yüklemesi, hızlı hareket etme zorunluluğu, hafıza ve işlem kapasitesindeki sınırlılıklar ile duyguların ve sosyal baskıların etkisine bağlanmaktadır. İnsanlar karar alırken sıklıkla eksik bilgilere haddinden fazla güvenmekte; ait oldukları grupla fikir ayrılığı yaşamaktan kaçınmak için kolektif tutumları pekiştirmekte ya da olumsuz sonuçlar doğuracağını düşündükleri durumlardan uzak durmak amacıyla bazen riskli tercihlerde bulunmaktadır. Bunun yanında bireyler, otorite figürlerinden gelen yönlendirmelere fazlasıyla açık olabilmekte ve dahil oldukları gruplarda yer alan kişileri sorgulamaksızın destekleme eğilimi gösterebilmektedir (Tekin, 2018; Schacter, 1999; Sutherland, 2015). Dolayısıyla insanlar yalnızca rasyonel, faydayı maksimize eden bireyler olarak değerlendirilmemektedir; ihtiyaçlardan, iç gerilimlerden, savunma mekanizmalarından ve kaygı, güvensizlik, korku, öfke gibi çeşitli duygulardan da etkilenmektedir. İnsanların düşüncelerini şekillendiren bu tür unsurlar, liderlik literatüründe de sıklıkla ele alınmaktadır (Kets de Vries & Balazs, 2011). İyi niyet bulunsu dahi bilinçaltı süreçlerin liderleri farklı yönlerle çekebilmesi mümkündür. Bu durum, Freud’un (2019) bilinç ile bilinçaltı arasındaki mücadeleye ilişkin tezine dayanmaktadır. Psikodinamik, psikanaliz, psikoterapi, gelişim psikolojisi ve nöropsikoloji gibi disiplinler, bilinçaltının davranışları nasıl etkileyebileceğini incelemekte; insanların davranışlarının çoğu zaman bilinçaltında düzenlendiğini vurgulamaktadır. Kaç ya da savaş tepkileri, geri çekilme, ayrılma veya zor sosyal durumlardan kaçınma gibi tepkiler ile öğrenilmiş kalıplar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Bowlby, 2015; Freud, 2019; Özdemir vd., 2012; Winnicott, 2017). Bu açıdan güçlü liderlik, ulaşılması güç bir ideal olarak kabul edilmektedir. Liderlik, çoğu zaman romantize edilmiş bir kavram niteliği taşımakta; ideal olarak varsayılan ile liderlerin karşılaştığı gerçeklik arasındaki boşluğu daraltmak adına pek çok neden ileri sürülmektedir (Durgut & Yumuk Günay, 2020; Meindl vd., 1985). Konjonktürel etmenler, şans, pazardaki hareketlilikler ve organizasyonlardaki ilişkiler; liderlerin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen karmaşık denklemin parçaları arasında yer almaktadır. Liderlerin başarısı veya başarısızlığına ilişkin yaygın söylemler ve büyük liderlik öyküleri incelendiğinde, bunların çoğu zaman kişisel özelliklere indirgenerek açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Oysa bu anlatılar, aslında liderlerin neyi yapabileceklerine ve ne kadar başarı gösterebileceklerine ilişkin beklentileri daha makul bir düzleme çekmeye ihtiyaç duyulduğunu da göstermektedir. “Yeterince güçlü liderlik” kavramı, organizasyonlardaki bireylerin hem kendilerini hem de başkalarını nasıl etkileyebilecekleri, dönüştürebilecekleri ve hangi sınırlar içerisinde başarıya ulaşabileceklerine yönelik beklentileri daha gerçekçi şekilde anlamayı hedeflemektedir (Şensoy, 2020).

Liderler, yeterince güçlü olmayı ne ölçüde tatmin edici biçimde kabul edebilir? Kendi hatalarını kabullenmeleri ve bunu doğal karşılamaları gerekir; yine de başkalarının ve kendi gözlerinde ne kadar başarılı sayılabilecekleri her zaman belirsizdir. Seneca, insanların kusurlarını tanıyıp hatalardan uzaklaşarak ellerinden gelenin en iyisini yapmaktan hoşnut olmaları gerektiğini dile getirmektedir. Liderlerin yanılabılır olduğu açıktır. Kendilerini güvensiz hissettikleri, şüphelerin ve olumsuz düşüncelerin öne çıktığı, iyi ve kötü günlerin iç içe geçtiği zamanlar yaşanabilir (Seneca, 2019). Roma imparatorlarının bu duruma bir hatırlatması olduğu bilinir. Başarılı bir askeri seferin ardından Roma’ya dönen imparator, tezahüratlarla dolu sokaklarda zafer arabasında ilerlerken, hemen arkasındaki arabada

bulunan köle ona sürekli olarak “Memento mori” (öleceğini unutma) uyarısını yapardı (Nakajima, 2023).

Bazı liderler hedef çıtasını oldukça yükseğe koyarak bu hedeflere ulaşamayabilir. Ulaşamayan hedefler çoğu zaman başarısızlık olarak görülür ve liderlik etkileri bu durumda örgütleri de kapsayan bir anlam kazanır. Yeteneklerin gelişiminin sınırları olduğu, bunun kabul edilmesi gerektiği gerçeği ise pek çok insanın yaşam pratiğinde yer bulmakta zorlanır. Çoğu kişi hayatı boyunca daha fazlasını talep eder. Liderliğin de benzer şekilde değerlendirildiği açıktır. Çoğu çalışan, kurumu yoracak maliyetli bir sürecin sonunda liderin ne denli değer yarattığını sorgular. Bu durum liderlerin riskleri de beraberinde üstlenmesini gerektirir. Büyük hedefler büyük riskleri doğurur; ancak aynı zamanda liderin karşılaştığı zorluklardan ve sorumluluklardan uzaklaşma eğiliminde olan çalışanlarla ve liderlik ekipleriyle ilişkili sorunlar da bu tabloya eklenmektedir (Soyhan & Soyhan, 2019).

Güçlü Liderlik Arayışı

Son bahsedilen sorundan hareketle; liderlerin hedefleri belirlerken gerçekçi olmaları ve organizasyonun kapasitesini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Liderler, hedefleri belirlerken gerçekçi olmalıdır. Çok yüksek veya ulaşılması imkânsız hedefler, çalışanları demoralize edebilir ve organizasyonun başarısını olumsuz etkileyebilir. Hedefler, mevcut kaynaklar, yetenekler ve pazar koşulları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Yüksek hedefler, büyük riskler taşır. Liderler, bu riskleri dikkatlice değerlendirmeli ve stratejilerini buna göre oluşturmalıdır. Riskleri minimize etmek için alternatif senaryoları düşünmek ve planlar yapmak önemlidir. Liderler, çalışanlarıyla iş birliği yapmalı ve hedefleri açıkça iletmelidir. Ekip üyelerinin görüşlerini almak ve onları motive etmek, hedeflere ulaşma sürecini kolaylaştırır. Liderler, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelidir. Hedeflerde esneklik göstermek ve gerektiğinde stratejileri revize etmek, başarıya giden yolda önemlidir. Liderlerin hedefleri belirlerken gerçekçi olmaları ve organizasyonun sınırlarını göz önünde bulundurmaları hem çalışanların hem de organizasyonun başarısı için önemlidir. Liderler, hedefleri daha iyi belirlemek için aşağıdaki yöntemleri düşünebilir (Blanchard vd., 2022):

- **Uzun Vadeli Hedefler Belirlemek:** Liderler, uzun vadeli hedefleri net bir şekilde belirlemelidir. Bu hedefler, organizasyonun geleceğini şekillendirecek önemli kilometre taşları olmalıdır.
- **Öz Saygı ve Farkındalık Geliştirmek:** Kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi tanımak, liderlerin hedefleri daha etkili bir şekilde belirlemesine yardımcı olur. Öz saygı ve farkındalık, liderlerin kendilerini ve çevrelerini daha iyi anlamalarını sağlar.
- **Grup Üyelerini Yakından Tanımak:** Liderler, ekibin bireylerini iyi tanımalıdır. Bu, her birinin yeteneklerini, motivasyonunu ve hedeflerini anlamalarına yardımcı olur. Bu bilgi, hedefleri daha iyi şekillendirmelerine katkı sağlar.
- **Müşteri ve İş Ortağı Beklentilerini Anlamak:** Liderler, müşterilerin ve iş ortaklarının beklentilerini anlamalıdır. Bu durum organizasyonun hedeflerini bu beklentilere uygun şekilde belirlemelerine yardımcı olur.
- **Zamanı Etkili Kullanmak:** Liderler, hedeflere ulaşmak için zamanı akılcı bir şekilde kullanmalıdır. Planlama ve önceliklendirme, hedefleri daha iyi belirlemede önemlidir.

Güçlü liderlik becerileri, bir liderin ortak bir hedef doğrultusunda ekibe rehberlik etmesine, ekibi etkilemesine ve ilham vermesine imkân tanıyan yetenekler bütünüdür. Bu beceriler yalnızca yönetici veya lider pozisyonları için değil; aynı zamanda tüm çalışanlar açısından da önemli görülmektedir. Geleceğe ilişkin net ve ikna edici bir vizyon sunabilen liderler, çalışanlarını motive ederek onların da bu vizyonu benimsemesine zemin hazırlar. Yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler,

duygularını ve ekipteki diğer bireylerin duygularını nasıl yöneteceklerini kavramakta, empati kurarak derin ve güçlü ilişkiler geliştirebilmektedir.

Etkili iletişim becerileri sayesinde liderler, beklentilerini açık bir şekilde ifade edebilir; ekiplerine net bildirimler sunarak dürüst iletişim kültürünün yerleştiği bir çalışma ortamı oluşturabilir. Geleceği planlamak ve hedeflere ulaşmak adına stratejik düşünme yeteneği sergileyen liderler, kaynakları doğru kullanarak uzun vadeli adımları planlama kapasitesine de sahip olmalıdır. Ekip içinde iş birliği tesis etmek, insanları ortak hedeflerde buluşturmak ve farklı yetenekleri bir araya getirmek liderlik becerilerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Veri analizine başvurarak doğru kararlar almak ve bu kararları etkin şekilde uygulamak da liderlik işlevlerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Karşılaşılan sorunları çözmek, karmaşık durumlarda yön bulmak ve ekiplere yetki devretmek; liderlerin sorumluluklarının önemli boyutlarını oluşturmaktadır. Ekip üyelerinin doğru şekilde yönlendirilmesi, bireylerin kendilerini motive olmuş hissetmesini sağlarken, daha olumlu bir çalışma atmosferine katkıda bulunur. Bu becerilerin geliştirilmesi; liderin yalnızca kendi kariyer gelişimi açısından değil, aynı zamanda içinde bulunduğu organizasyonun daha iyi yönlendirilmesi bakımından da önem arz etmektedir (Ahrne & Brunsson, 2011; Bryman & Lilley, 2009; Tsoukas & Chia, 2002; Uysal vd., 2020).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Klasik filozoflar, insanların gönüllü biçimde iyi hedeflere yönelen güçlü liderleri takip edeceğine inanmaktadır. Modern liderlik araştırmalarında yer alan teorisyenler de liderin güçlü ve etkili olması gerektiği görüşünü benimsemektedir. Güçlülük ilkesi, ideal liderlik türlerinin neyi oluşturduğuna dair pek çok açıklamada kendine yer bulmaktadır. Liderin değerlerinin, etiğinin ve ahlakının önemli olduğu, bunların kuruluşların kültürel etik davranışlarıyla ilişkili bulunduğu düşünülmektedir. Çoğu işletmenin, liderleri ve çalışanları için etik kurallar belirlemesi ve kurumsal sosyal sorumluluk taleplerini bu temelde karşılaması bu yaklaşımı desteklemektedir.

Liderlik alanı bütün olarak değerlendirildiğinde, giderek daha fazla etkililiğe odaklanıldığı görülmektedir. Güçlülük örtük bir biçimde çoğu zaman liderliğin iyi olduğu varsayımını içinde barındırmaktadır. Liderliğin etkili olmasının nedenlerinden biri, liderlerin hedeflere ulaşabilmesi için kaynakları verimli kullanma beklentisinin kapitalizmin büyümesiyle ilişkilendirilmesidir. Bu bağlamda liderlik araştırmaları giderek daha fazla araçsallaşmış ve liderlik, net bir amacı olmaktan çıkarak, güçlü liderlik ile iyi toplumlar yaratmak arasındaki bağlantının ölçülebilir ve teknik şekilde ele alınmasına indirgenmiştir. İnsanların ve kuruluşların bu alanda gelişmesi yeterli görülse de, esasen liderliğin hedeflere ulaşmada bir araç konumuna gerilediği söylenebilir.

Son yüz yıllık literatür incelendiğinde, liderlik araştırmalarının gelişiminin bu bakış açısıyla desteklendiği anlaşılmaktadır. Araştırma hedefleri, etkili liderlik modelleri oluşturma eğilimi ve liderliği daha fazla etkililiğe odaklanarak tanımlama çabaları bu durumu pekiştirmiştir. Modern yaklaşım çoğunlukla liderin nasıl davranması gerektiğine dair evrensel cevaplar aramakla meşgul olmuştur. Ancak liderlik, özünde kişilerarası etkileşimle şekillenen ve basitleştirilmiş yaklaşımlardan çok daha karmaşık bir olgu olarak varlığını sürdürmektedir.

Sonuç itibarıyla gerçekten “güçlü liderlik” nedir? Klasik filozoflar liderliğin, iyi hedeflere yönelik gönüllü takipçiliği gerektirdiğini savunmaktadır (Alvesson, 2019). Modern liderlik araştırmaları ise liderlerin nasıl etki yaratabileceklerine odaklanarak, güçlülük kavramını sıklıkla etkileyicilik ve verimlilik ekseninde ele almaktadır. Çok sayıda çalışma, etkili bir liderin sahip olması gereken nitelikleri, yetenekleri ve özellikleri tartışmaktadır. Bunun yanında liderin anlam yaratma, çalışanlara entelektüel heyecan ve motivasyon sağlama, onları destekleme, kendilerini değerli hissettirme gibi yetkinliklerine de dikkat çekilmektedir.

Liderlik araştırmaları çoğu zaman, liderlerin ne yaptığını; liderlik yapıp yapmadıklarını, hangi ölçüde etkili olduklarını ve bu davranışların örgütsel sonuçlarla nasıl ilişkilendiğini ele almaktadır (Özkan, 2016). Bazı yaklaşımlar ise liderliğin belirli niteliklere dayanmadığını; aksine, bağlamın, bireyler arası ilişkilerin ve örgütsel yapıların liderliğin başarısını belirlediğini vurgulamaktadır. Bu durum, güçlü liderliğin tek tip, evrensel bir fenomen olmaktan ziyade daha karmaşık bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Liderlerin çeşitli engeller ve sınırlamalar nedeniyle her koşulda liderlik potansiyelini ortaya koyamayabileceği de dikkate değerdir. Çevresel, örgütsel ve kişisel faktörler çoğu zaman liderlik davranışını sınırlar. Pek çok insanın ve hatta liderlerin, bu tür belirsizlikler karşısında beklentilerini yeniden gözden geçirmesi gerekebilir. Güçlü bir liderin, etik dışı yollar ya da bilişsel kestirme mekanizmalarına başvurmaksızın davranışlarını, ulaşılacak hedefleri bütüncül bir şekilde değerlendirerek şekillendirmesi beklenir. Liderliğin yalnızca standartları yerine getirmekle sınırlı kalmaması; aynı zamanda belirsizliklere rağmen ne yapılması gerektiğini belirleyerek sorumluluk üstlenmesi önem taşır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*'ya sunulan kuramsal bir derleme makalesidir. Çalışmada herhangi bir nicel veya nitel veri toplama süreci gerçekleştirilmemiştir; insan katılımcılardan doğrudan veri elde edilmemiştir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında etik kurul onayı gerektiren bir uygulama bulunmamaktadır. Bu nedenle etik kurul iznine ihtiyaç duyulmamıştır. Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uygun şekilde hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, tek yazarlı olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Acemoğlu, D., & Robinson, J. A. (2013). *Why nations fail*, Profile Books.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership*, 1-14.
- Alga, E. (2016). *Örgütlerde yöneticilerin liderlik tarzlarının algılanması ve tükenmişlik sendromu ilişkisi*. [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alvesson, M. (2019). Waiting for godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), ss. 27-43.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), ss. 1194-1220.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership. Organizing in an imperfect world*. London: Sage Yayınları.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Aristoteles. (2012). *Nikomakhos'a etik*. Bilgesu Yayınları.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), ss. 181-217.
- Baş, G., & Beyhan, Ö. (2012). Türkiye'de değerler eğitimi konusunda yapılmış lisansüstü tezlerin farklı değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10(24), ss. 55-77.
- Başar, U., Sığır, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), ss. 65-76.
- Blanchard, K., Fowler, S., & Hawkins, L. (2022). *Kişisel liderlik ve bir dakika yöneticisi*. Sola Unitas YayınEvi.
- Bostrom, N. (2006). *The leader of the future: New visions, strategies and practices for the next era*. 131-139. San Francisco: Jossey-Bass Yayınevi.
- Bowlby, J. (2015). *Kaybetme*. Pinhan Yayıncılık.
- Bryman, A., & Lilley, S. (2009). Leadership researchers on leadership in higher education. *Leadership*, 5(3), ss. 331-346.
- Chamorro, T. (2019) *Kötü patronlar nasıl hala zirveye çıkabiliyorlar?* Harvard Business Review Press. 3/19. Çeviri: Berkin Şahin
- Chen, X., & Yang, B. (2023). A review of paradoxical leadership research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(4), 871-886.
- Ciulla, J. B. (2011). *Handmaiden and queen: What philosophers find in the question: "what is a leader?"* Leadership studies. The dialogue of disciplines. 54-65. Edward Elgar Yayınları.
- Cleary, T. (1993). *Zen dersleri – Liderlik sanatı*. Anahtar Kitap.
- Durgut, A. İ., & Yumuk Günay, G. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Eşkinat, R. (2016). Sosyal sermayenin sürdürülebilir kalkınmaya etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(4).

- Firdaus, M. (2020). A brief survey of Meiji slogan (Fukoku Kyohei) and its influence on the modernization of Japan in the 19th century. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 2(3), 1-12.
- Freud, S. (2019). *Ego ve ID*. Oda Yayınları.
- Gilovich, T. (1993). *How we know what isn't so*. New York: Free Press
- Gronn, P. (2003). Leadership: who needs it?. *School Leadership & Management*, 23(3), 267-291.
- Hardman, D. (2009). *Judgment and decision making: Psychological perspectives*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve kurumların kaderi*. Remzi Kitabevi.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), ss. 169–180.
- Hoşol, R. (2023). *Şefkatli liderlik: Güçlü bir lider olmanın sıra dışı yolu*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/şefkatli-liderlik-güçlü-bir-lider-olmanın-sıra-dışı-yolu-rinet-hoşol-cy7af/>
- Israel, G. D., & Beaulieu, L. J. (2019). Community leadership. *American Rural Communities*, 181-202.
- Işık, S. (2017). J. J. Rousseau ve egemenlik anlayışı üzerine. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 8(2), 79-98.
- Işık, Ş. (2020). *Karakter güçleri ve erdemler*. Ankara Pegem Akademi.
- Kahneman, D. (2017). *Hızlı ve yavaş düşünme*. Varlık Yayınları.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), ss. 1574-1591.
- Kets de Vries, M., & Balazs, K. (2011). *The shadow side of leadership*. The SAGE handbook of leadership, 380–392. SAGE.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 207-222.
- Kösesoy Tan, E. (2024). Kamu hizmetlerinin çocuk haklarına duyarlı bütçelenmesi. *Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Akademik Dergisi*, 7(12), 133-158.
- Küçükay, A. (2018). Karar vermenin psikolojisi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi* (35), 607-640.
- Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent?. *Total Quality Management*, 21(3), 317-334.
- Machiavelli, N. (2008). *Prens*. Can Yayınları.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- Müller, G. F., Georgianna, S., Schermelleh-Engel, K., Roth, A. C., Schreiber, W. A., Sauerland, M., Muessigmann, M. J., & Jilg, F. (2013). Super-leadership and work enjoyment: Direct and moderated influences. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113(3), 804–821. <https://doi.org/10.2466/01.14.PR0.113x32z0>
- Nakajima, Ş. (2023). *Memento mori*. Şafak Nakajima. https://safaknakajima.com/memento-mori/more_vert
- Bonaparte, N. (2018). *Sezar'ın savaşlarının günlükleri* (A. Barzani, Çev.). Bağımsız yayın. (Orijinal eserin yazım tarihi 1815-1821)

- Özdemir O., Güzel Özdemir P., Kadak M. T., & Nasıroğlu S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Özkan, M. (2016). Examining leadership articles: Which characteristics and how leadership comprises? *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Petersen, M. B., & Laustsen, L. (2020). Dominant leaders and the political psychology of followership. *Current Opinion in Psychology*, 33, 136-141.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Platon. (2007). *Devlet*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Reşitoğlu, F., Toprak Altun, B., Azbay, A., & Reşitoğlu, S. (2023). Liderlik kavramına ve liderlik kuramlarına genel bir bakış. *International Academic Social Resources Journal*, 8(46), 2139-2145.
- Rousseau, J. J. (2006). *Toplum sözleşmesi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Schacter, D. L. (1999). The seven sins of memory: Insights from psychology and cognitive neuroscience. *American Psychologist*, 54(3), 182-203.
- Seneca. (2019). *Mutlu yaşam ve yaşamın kısalığı üzerine*. Türkiye İş bankası Kültür Yayınları.
- Song, Z., & Ma, Y. (2021). An Asian-centric view of cross-culture leadership research. *On the Emergence and Understanding of Asian Global Leadership*, 3.
- Soyhan., N., & Soyhan., N. (2019). Liderlik kavramının mükemmellik modeline göre incelenmesi: karabük devlet hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3323-3336.
- Steinbeck, J. (1995). *The Log from the Sea of Cortez*. Londra Penguen Kitapları.
- Sutherland, S. (2015). *İrrasyonel*. Domingo Yayınevi.
- Sünbül, E. (2017). Yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisi üzerine ampirik bir araştırma. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şensoy, Ü. (2020). *Güçlü liderlik*. Optimist Yayınları.
- Taş M. A., & Alparslan A. M. (2020). Postmodern zamanın beklentisi: Bilge liderlik. *MAKÜ Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 131-149.
- Tekin, B. (2018). Bilişsel önyargı ve hevristik bağlamında finansın insani boyutu olarak davranışsal finans: bir literatür incelemesi ve derleme çalışması. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 131-156.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Underdal, A. (1994). Leadership theory. *International Multilateral Negotiation – Approaches to the Management of Complexity*, 178-197.
- Uysal, H. T., Aksay, C., & Yılmaz, F. (2020). *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma*. Ankara Nobel YayınEvi.
- Üreten, H. (2022). Caesar üzerine: Bithynia kraliçesi mi yoksa her daim caesar mı?. *History Studies*, 14(1), 183- 204.
- Winnicott, D. W. (2017). *Psikanaliz oyun ve gerçeklik*. Metis Yayınları.

- World Economic Forum Dünya Ekonomik Formu. (2016). The future of jobs, employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Davos: World Economic Form 2016. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf E.T: 9.4 2025.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2).
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yogi, M. M. (2003). *Bhagavad-Gita üzerine: Yeni bir çeviri ve yorum*. Sistem yayıncılık.
- Yoran, H. (2022). Virtue politics and its limits: A review essay. *The Historian*, 84(1), 49-68.
- Yukl, G. (2018). *Organizasyonlarda liderlik*. Nobel Yayın.

Extended Abstract

Leadership has been a subject of philosophical, organizational, and managerial debate for centuries. Classical philosophers believed that people would voluntarily follow a strong leader towards noble goals, reflecting the idealistic nature of leadership as a moral guide. However, modern leadership theories often emphasize not just strength but effectiveness, exploring how leaders can create impact and produce tangible, measurable results. This shift in perspective has shaped contemporary understanding of leadership, with an increasing focus on the practical application of leadership behaviours and the environmental factors that influence them.

In classical thought, leadership was seen primarily as a voluntary relationship where a leader guides followers towards virtuous objectives. The classical view posits that good leadership is rooted in ethics, values, and moral responsibility, with leaders demonstrating integrity and inspiring their followers through trust and respect. In contrast, modern leadership studies tend to focus on the instrumental and performance-related aspects of leadership. Here, leadership is not merely about guiding people towards abstract ideals but about achieving concrete organizational goals, often within the context of corporate or societal frameworks.

The concept of "strong leadership" has often been associated with characteristics like decisiveness, vision, and the ability to motivate others. Yet, these traits alone are insufficient in defining a truly effective leader. Instead, modern theories place a higher emphasis on a leader's ability to communicate effectively, empathize with followers, and adapt to changing circumstances, all while driving measurable results. As the field of leadership research evolves, the focus increasingly shifts from just achieving organizational goals to ensuring that the process of leadership is aligned with ethical principles and responsible governance.

While many traditional models have highlighted the traits and behaviours of the leader, modern research acknowledges the dynamic, contextual nature of leadership. The effectiveness of leadership is not solely determined by an individual's inherent qualities, but also by the context in which they operate. Organizational culture, social conditions, and environmental factors all play significant roles in determining whether a leadership approach will succeed. This shift suggests that leadership is a flexible process that adapts to changing environments rather than a rigid, one-size-fits-all framework.

Moreover, leadership effectiveness is no longer solely defined by the leader's personal traits and actions. The ability to create meaning, inspire intellectual engagement, and support the development of followers are now considered critical elements of effective leadership. In this sense, leadership is seen not just as an individual trait but as an ongoing relational process, where the leader and followers co-create a shared vision and work together to achieve common goals.

A key component in the modern understanding of leadership is the ethical dimension. Today's leaders are expected not only to be effective but also to act responsibly and in line with ethical standards. Organizational leaders must navigate the delicate balance between achieving success and upholding ethical standards, creating a culture of integrity, and ensuring the social responsibility of their organizations. Ethical leadership fosters an environment where both leaders and followers are accountable for their actions and contribute to creating a fair, transparent, and just organizational culture.

As businesses face increasing demands for corporate social responsibility, it has become clear that leadership must not only focus on achieving economic success but also on contributing positively to society. This has resulted in a growing expectation that leaders act with greater awareness of the social, cultural, and environmental impacts of their decisions. A "strong leader," therefore, is not one

who relies solely on authority and control, but one who integrates ethical considerations and demonstrates a commitment to broader societal goals.

Over the last century, leadership research has evolved to focus on not just theoretical aspects but also practical, measurable outcomes. In the modern business world, leadership is often seen as a tool for achieving organizational objectives. As capitalism has grown, the demand for more efficient use of resources has shifted the focus of leadership from purely moral or philosophical considerations to a more pragmatic and results-oriented approach. Leaders are now expected to deliver clear, tangible outcomes, with their effectiveness being measured by their ability to drive results and meet organizational goals.

The increasing emphasis on instrumental leadership has led to the development of leadership models that emphasize the most effective leadership behaviours. These models aim to provide universal answers to the question of what leaders should do to be successful. However, this approach sometimes oversimplifies the complexities of leadership and fails to account for the intricate, multifaceted nature of human relationships and organizational dynamics.

Despite these idealized visions of leadership, there are limitations to what any leader can achieve. Leaders are often constrained by environmental, organizational, and personal factors that may prevent them from fully realizing their leadership potential. It is important to acknowledge that people, including leaders, make mistakes and face challenges. Unrealistic expectations about what a leader can accomplish may result in frustration and disappointment, particularly when these expectations do not take into account the complexities of leadership in dynamic, complex environments.

A key aspect of strong leadership is the ability to navigate challenges and limitations without resorting to unethical shortcuts. Effective leadership involves making sound decisions, adhering to ethical standards, and achieving organizational goals without compromising on integrity. Strong leadership is not simply about reaching targets or achieving success; it is about ensuring that the means by which goals are achieved are consistent with high ethical standards and moral principles.

In conclusion, leadership is a multifaceted and dynamic process, shaped by both the leader's attributes and the contextual factors in which they operate. While traditional views of strong leadership often emphasized authority and personal power, modern perspectives place a greater emphasis on the leader's ability to inspire, communicate, and adapt. Leadership effectiveness is now seen as a relational process that requires constant alignment with organizational culture, social responsibility, and ethical standards. As the field of leadership continues to evolve, it is clear that strong leadership is not only about achieving results but also about fostering environments where values, ethics, and human development are central to the leadership process.