

A BRIEF HISTORY OF LEADERSHIP AND OPEN LEADERSHIP

LİDERLİĞİN KISA TARİHİ VE AÇIK LİDERLİK¹

Murat POLAT²

İ. Bakır ARABACI³

Abstract

Leadership is a concept that been debated frequently from past to the present. And leadership is not yet a fully generally accepted recognition. Therefore, research leadership and leadership have kept up to date at all times. Thus various leadership theories and approaches have been developed by researchers. In fact, in general, leadership is the product of a change needs arising from situationality. That is said that every change process requires a leader and leadership in the social sphere. However, the 21st century society is experiencing great progress and changes in speed on technology. And this situation revives to agenda the more recent theories on behalf of leadership. Consequently, the purpose of this review paper is primarily to give a brief history of leadership and developmental stages. And it introduces open leadership as a leadership approach. Therefore, the domestic and foreign publications on the subject were reviewed and assessments were made in accordance with available data.

Keywords: Leadership, history of leadership, open leadership, leadership in education

Özet

Liderlik, geçmişten günümüze sürekli hakkında farklı tartışmalar yapılan ve henüz tam olarak genelgeçer bir tanıma sahip olmayan bir kavramdır. Liderliğin her dönemde güncelliğini koruyan ve merak duyulan bir kavram olması beraberinde her dönem için ayrı araştırmacılar tarafından çeşitli liderlik teori ve yaklaşımlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Aslında genel anlamda, liderlik, durumsallıktan doğan bir değişim ihtiyacının ürünüdür. Yani toplumsal alanlardaki her değişim sürecinin bir lider ve liderlik gerektirdiği söylenebilir. Bununla birlikte, 21. yüzyılda toplumların her alanda ve özellikle de teknolojik gelişmeler konusunda yaşadıkları büyük hızdaki ilerleme ve değişimler, günümüz liderliği adına daha yeni yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda temel konusu, liderlik kavramı ve çağımızda yaşanan hızlı değişimler üzerine olan bu derleme çalışmasının amacı, liderliğin tarihi ve gelişim evreleri hakkında kısa bir bilgi vermek ve bir liderlik yaklaşımı olarak açık liderliği tanıtmaktır. Bu nedenle yurt içi ve yurt dışındaki liderlik alanyazını taranarak konuya ilişkin ulaşılan ve derlenen bilgiler başlıklar halinde düzenlenerek sunulmuş ve günümüze dair birtakım değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik tarihi, açık liderlik, eğitimde liderlik

¹ Bu makale ilk yazara ait olan doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır.

² Arş. Gör., Muş Alparslan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, m.polat@alparslan.edu.tr

³ Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD, arabacibaki@gmail.com

Giriş

Türk Dil Kurumu liderliği, liderin görevi olarak açıklamaktadır. Lider ise bir örgütün en üst düzeyde yönetiminden sorumlu kimsedir (TDK Güncel Türkçe Sözlük, 2014). Ancak günümüz koşullarında örgütler açısından liderlik, çalışanlarının moral ve tatmin duygularının örgütlerin verimlilik ve etkinliklerine yansıdığı; insanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanmanın en değerli kaynak olarak görüldüğü bir süreçte, oldukça karmaşık bir hâle gelmiştir. Bununla beraber, 21. yüzyılda özellikle teknolojik gelişmelerin neredeyse bir patlama yapmış olması durumu, örgütsel etkililik adına insanların birer anahtar oldukları bilincinin artmasına ve örgütlerin hem ekonomik, hem de sosyal bir varlık olduklarının kavranmasına, böylece liderlik kavramında da değişimler yaşanmasına neden olmuştur (Ünal, 2012).

Liderlik kavramı ve liderliğin gerçekte ne olduğu hakkında ise kavramın, toplumların kültürel farklılıklarından etkilenmesi (Hodgetts ve Luthans, 2003) nedeniyle, günümüze değin çok sayıda ve farklı şekillerde tanımlamaları yapılmıştır. Ancak, henüz liderlik üzerine ortak bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990). Bu açıdan liderlik alanyazınında konuya ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Örneğin, Davis'e (1988) göre, liderlik, insanları önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareket etmeleri konusunda ikna etme ya da Eren'in (1998) tanımıyla, izleyenleri belirlenen bu hedeflere ulaştırmak için, harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin bir toplamıdır. Ayrıca Northouse liderliği resmi/resmi olmayan yollarla hedefler doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilmek olarak ele almıştır. Tead (1929) ise liderliği, izleyenleri bir işi başarmaya ikna edebilme ve Bundel (1930) isteneni yaptırabilme sanatı olarak tanımlamıştır (Çelik ve Sünbül, 2008). Erçetin (2000) ve Koçel'e (2001) göre ise liderlik bir süreçtir. Dolayısıyla bu bağlamda ele alındığında liderliğin, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanması mümkündür (Bayram, 2013).

Açıklık'a (2000: 28) göre süreç boyutuyla liderlik ise, yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma, bu takımlara rehberlik etme ve etkili olma; insanları grubun hedeflerine sanki kendi hedefleriymişçesine uyum sağlamaları ve gereken ilgiyi göstermeleri konusunda ikna etme olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle liderliği, bir örgütün amaçlarının başarılması için birey ve grup faaliyetlerini etkileme, onlara ilham verme ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda eylemi içeren bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Aynı zamanda liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşullara göre durumsal bir takım özellikler göstermektedir. Bu açıdan her ortama uygun ve genel bir liderlik tipinden bahsetmek zordur (Yalınkılıç, 2010).

Özden (1999: 87) ise yetenekleri, ilgileri, kişilikleri veya liderlik biçimleri her ne olursa olsun toplumlarda ve örgütlerde etkili liderlerin belirli şekillerde öne çıkan bir takım ortak özellikleri olduğuna vurgu yapmaktadır. Buna göre etkili liderlerin ortak bir özelliği olarak liderler, farklılık ortaya koymak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim? Sorusunu kendilerine sorarlar; aynı zamanda kişiler arası farklılıklara önem verirler; bir işe başladıklarında, ben ne yapmalıyım? Sorusunu değil, ne yapılması gerekiyor? Sorusunu temel alırlar; her zaman, bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgüt çalışanlarının performansları ve sonuçlarının değerlendirilmesini etkileyen temel etkenler nelerdir? Sorularıyla meşgul olurlar; başkalarına ne yapmaları gerektiği hakkında nutuk atmak yerine kendileri, yapılması gerekeni bizzat yaparlar, böylece diğerlerinde görmek istedikleri meziyetler için bizzat rol model olurlar; her zaman sadece yapılması gerekeni yaparlar, popüler olanı tercih etmezler; tüm bu özellikleri ile

birlikte etkili liderler, yanlarındaki insanların güçlü ve yetenekli olmalarından korkmazlar.

Burada nihai olarak, liderlik kavramının zaman içerisinde araştırmacılar tarafından belirlenen ve liderlerin farklı türden ortak özelliklerine, davranışlarına, durumsallıktan kaynaklanan eylemlerine, farklılık ve yenilikçiliklerine odaklanan çeşitli yaklaşımlar olduğu anlaşılmaktadır. Yani, liderliğin doğasını irdeleyen çeşitli türden yaklaşımlar vardır ve bu yaklaşımları analiz ederek bir senteze ulaşmanın en iyi yollarından biri ise liderliğin gelişim evreleri ve tarihine göz atılmaktadır. Bu nedenle bu derleme çalışmasında; liderliğin kısa tarihsel gelişimi ve evrelerine, geçmişten günümüze liderlik teorileri, yaklaşımları ve özelliklerine ve günümüz açık liderlik kavramı ve genel özelliklerine; bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine yer verilmektedir. Böylece araştırma konuya ilişkin genel bir değerlendirme ve sonuç bölümüyle bitmektedir.

Liderliğin Kısa Tarihi

Liderlik kavramının başlangıçta sadece fikir boyutunda olmakla birlikte, büyük zaman dilimleri içerisinde esaslarının oluşturularak boyutlarının ve ilkelerinin belirlendiğini söylemek mümkündür. Geçmişten günümüze değin lider ve liderlik kavramları üzerinden liderliğin farklı boyutlarını içeren birçok çalışma veya yaklaşımın varlık sergilemesi bu durumu destekler niteliktedir. Öyle ki şuan liderlik kavramı etrafında sosyal bilimlerde oldukça genişleyen bir liderlik alanyazının bulunduğu ifade edilebilir. Bu durumun temel kaynağını ise, belki de oldukça gerilerde, Platon'dan beri insanların liderlik üzerine konuşuyor oldukları gerçeğinden başlayarak aramak gerekir.

Farklı bir görüş olarak, kimi araştırmacılara (Kırmaz, 2010; Uzun, 2005) göre ise, liderliğin resmi tarihi, ancak lider kelimesinin ortaya çıktığı varsayılan 14. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Liderlik kavramının ise ilk olarak, 19. yüzyılın başlarında, İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlandığı ifade edilmektedir. Diğer yandan günümüz liderlik kavramına ilişkin fikri temellere dair ana evrenin 18. yüzyıl ve "Aydınlanma Dönemi" olduğu söylenebilir. Aydınlanma döneminde Voltair gibi aydınlanma filozoflarının insanın kendi lideri olabileceği üzerine düşünceleri ve sonrasında bunu takibeden süreç ve yapılan tartışmalar, dünya tarihinde inanılmaz derecede iyimser bir dönemecinde katedilmesine ön ayak oldu. Öyle ki 19. yüzyılın başlarında insanlık, ilerlemeye ve mükemmelleşebileceğine dair iki inancı geliştirdi. Ancak 19. yüzyılın sonlarına doğru özellikle Sigmund Freud ve Max Weber'in insanın bilinçaltı ve aklın sınırları üzerine yürütmüş oldukları çalışmaların sonuçları neticesinde: Freud insanda bir bilinçaltının var olduğunu teorileştirdi, Weber ise örgütlerde en yıkıcı olan şeyin teknik rasyonellik (yani ahlaktan yoksun rasyonellik) olduğunu ortaya koydu. Böylece Batı dünyasının akılcılığa ve ilerlemeye dayalı düşünce sistemleri alt üst oldu. Zira örneğin Weber'e göre rasyonellik bürokraside somutlaşmıştı ve temelde bürokrasiyi ürkütücü yapan şey verimsizliği değil, aksine verimliliği, hatta insanı insanlıktan çıkarma kapasitesiydi. Weber'in ulaştığı bu sonuca ilişkin çözüm önerisi ise karizmatik liderlikti. Ama 20. yüzyılın karmaşık sicili ve Hitler, Stalin, Mao gibi karizmatik liderlerin gerçekleştirmiş oldukları yıkımlar, esinlendirici ve dönüştürücü savaş liderlerinin yaptıklarını gölgede bıraktı (Goffee ve Jones, 2011: 114-117).

20. yüzyıla gelindiğinde ise hem pragmatik hem de felsefi nedenlerle liderlik kavramı üzerine yoğunlaşmış çalışmaların sayıları giderek arttı. Bu konuda ilk ciddi çalışmalar 1920'ler de, ilk liderlik teorisi olabileceği öne sürülebilecek olan, mizaç teorisi çerçevesinde sürdürüldü. Buna göre, kimi liderler bir takım testlere tabi tutuldular ve bu liderlerin ortak ayırt edici özellikleri belirlenmeye çalışıldı. Ancak bu dönemde hiç

kimse etkili liderlerin ortak özelliklerini belirleyemedi. 1940'lara gelindiğinde liderlik kavramı için mizaç teorisi fikri yerini tarz teorisine bıraktı. Tarz teorisinin temeli ise şeffaf, demokratik ve liyakata dayalı bir demokratik liderlik tarzına dayanıyordu. Bu liderlik teorisi de etkisini, tıpkı mizaç teorisinde olduğu gibi, bu kez de soğuk savaş dönemi ve bu dönemin demokratik liderlik için oluşturduğu olumsuz iklim neticesinde zaman içerisinde önemli oranda yitirdi. Liderlik ile ilgili son düşünceler ise bu alandaki teorisyenleri liderliğin belirli durumlara bağlı olduğunu öne süren durumsallık teorisine götürdü. Burada etkili liderlik için durumsallık teorisi, temelde doğru bir mantıkla geliştirilmiştir. Ancak hayat içerisinde sonsuz durumsallıklar olduğu düşünüldüğünde bu durumda, sonsuz liderlik türlerinin de olabileceği söylenebilir (Goffee ve Jones, 2011: 114-117).

Bugüne yani 21. yüzyıla gelindiğinde ise liderlik kavramının tarihi süreci içerisinde birçok farklı liderlik yaklaşımının zaman zaman insanlar açısından popüler hale geldiği ve çeşitli türden araştırmalara konu oldukları anlaşılmaktadır. Bu açıdan bahsi geçen yaklaşımlar içerisinde öne çıkan kimi liderlik yaklaşımlarının günümüz modern liderlik yaklaşımlarına da ışık tutacakları düşünülebilir.

Liderlik Kavramına İlişkin Öne Çıkan Teori ve Yaklaşımlar

Alanyazında liderlik kavramı ile ilişkilendirilen ve zaman içerisinde sayıları büyük oranda artan farklı türden birçok teori ve yaklaşımın varlığı liderlik alanyazına katkı sunmanın yanı sıra bilimin birikimli (paradigmatik) ilerlediğinin de bir kanıtı niteliğindedir. Nitekim konuya ilişkin bir meta-analiz çalışmasında Demir (2012), bilimsel araştırmalarda öne sürülen liderlik teorileri ve yaklaşımlarının bütünü incelendiğinde her teorinin/yaklaşımın kendinden önce geliştirilen teoriye/yaklaşımına bir katkı yapacak şekilde ortaya konulmuş olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle liderlik kavramına ilişkin çeşitli sınıflandırmaların zaman ve koşullara bağlı olarak sürekli değişmekte olduğu yani, liderlik teori ve yaklaşımlarının sınıflandırılmaları konusunda farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmaların yapılabildiği görülmektedir. Ancak burada liderlik teorileri veya yaklaşımlarının ayrıntılarına geçmeden önce özellikle Amerika'daki Iowa, Ohio ve Michigan üniversitelerinin liderlik kavramı ve özelliklerine ilişkin yürütmüş oldukları çalışmalara dikkat çekmekte yarar vardır. Zira bu üniversitelerdeki liderlik alanında yürütülen çalışmaların etkilerinin günümüz liderlik teori ve yaklaşımları üzerinde çeşitli türden önemli etkilerinin olduğu ifade edilebilir. Yapılan çalışmaları ve özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Duyan, 2012; Sarier, 2013; Taşkıran, 2010):

- *Iowa Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:* Buradaki çalışmalar Iowa Üniversitesinden Kurt Lewin'in önderliğinde gerçekleştirilmiştir. Lewin, grup dinamikleri çalışmalarının duayeni ve bilişsel teorisyenlerin en önemlilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White'in diğer araştırmacılarla birlikte 1930'lu yılların sonlarına doğru yürütmüş oldukları Iowa üniversitesi liderlik araştırmaları, bu alandaki öncü çalışmalardan biri olarak görülmektedir. Araştırmalarda, otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç farklı liderlik tarzı incelenmiş ve mekân olarak 10 yaş grubundaki çocukların gittikleri hobi kulüpleri tercih edilmiştir. Yapılan bu çalışmayla, söz konusu liderlik tiplerine göre hareket eden yetişkinlerin çocuklar üzerindeki davranışları incelenmeye çalışılmıştır. Sonuçta, Iowa Üniversitesindeki liderlik çalışmalarıyla, farklı liderlik tarzlarının uygulandığı benzer grupların karmaşık ve birbirinden farklı tepkiler ortaya koydukları gösterilmiştir.

- *Ohio Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:* Lider davranışlarını belirlemek üzere 1945 yılında başlatılan ve Ralph Stodgill başkanlığında yürütülen bu çalışmalar, 1950'li yılların başlarına değin sürmüştür. Araştırma kapsamında farklı disiplinlerden gelen çeşitli araştırmacıların oluşturmuş oldukları araştırma ekibi, farklı durum ve gruplar kapsamında görülebilecek lider davranışlarının nedenlerini ortaya koymak üzere geliştirdikleri Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) ile gerek askeri alanda gerekse sivil kurumlarda çalışan yöneticiler üzerinde araştırmalarını yürütmüşlerdir. Araştırmaların sonunda, liderliğin değerlendirilmesinde hem insani boyutun hem de görev boyutunun önemli etkenler oldukları ortaya konmuştur. Buna göre, lider davranışının iki önemli boyutu: bireyi önemseme (consideration) ve işi dikkate almaktır (initiating structure). Liderin bahsi geçen her iki boyutta da yüksek performans göstermesi, etkililiğini artıracaktır. Bununla birlikte, lider davranışının boyutlarını etkinlik açısından, üstler ve astlar, birbirinin tersi olarak algırlar. Burada üstler, işe yönelik olmanın önemini vurgularken, çalışanlar bireyi önemseme boyutunun daha önemli olduğuna vurgu yaparlar. Bu yüzden liderler, bir ölçüde rol çatışması/karmaşası yaşarlar. Liderlerin bireyi önemseme boyutunu dikkate almaları durumunda ise örgütlerde, personel devir hızı ve devamsızlık azalmakta; iş boyutunu dikkate almaları durumunda ise, kısa dönemler için yüksek performanslar sağlanabilmektedir.
- *Michigan Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:* 1940'lı yılların sonunda Michigan Üniversitesindeki Survey Araştırma Merkezinde görevli bir grup araştırmacı Rensis Likert öncülüğünde liderlik üzerine çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalarda araştırmacılar daha çok örgütte verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin tespitini ve aralarındaki ilişkinin boyutlarını belirlemek, bu değişkenlerin örgütteki liderlik türü ile olan ilişki düzeyini belirlemek amacıyla bir araya gelmişlerdir. Buradaki araştırmaların sonuçlarına göre, etkin liderler, astlarıyla yapıcı ilişkiler içindedirler. Bu açıdan astlarını destekler ve astlarının kendilerine olan güvenini artıracak yönde davranışlar geliştirirler. Ayrıca, etkin liderler, grup üyeleriyle kişisel olarak ilgilenmek yerine, grup yönetimi ve karar verme tekniklerini kullanarak örgüt için yüksek performans hedeflerini benimserler.

Görüldüğü gibi liderlik üzerine yoğunlaşan uygulamalı araştırma sonuçlarının öncelikle liderliğin özellikler ve davranışlar boyutlarına odaklandıkları ve bu boyutlara ilişkin kimi önemli sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Bu durumun liderlik üzerine geliştirilen teoriler/yaklaşımlar için zaman içerisinde araştırmacılarca; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik yaklaşımları ve liderlikte güncel yaklaşımlar olarak bir sınıflandırmaya gidilmesine neden olduğu söylenebilir.

Liderlikte Özellikler (Mizaç) Yaklaşımı

Liderlikte özellikler yaklaşımının temelinde etkili liderlerin bazı kişisel özelliklere sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. Zira bir kişinin herhangi bir grupta lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin sahip olduğu çeşitli özellikleri itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı olması gerekmektedir. Böylece grup üyeleri çeşitli özellikleri

bakımından karşılaştırılabilirlerse eğer grup içindeki etkili liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu nedenle özellikler yaklaşımı çerçevesi içinde başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Dindar,2001: 24). Buna göre, araştırmalar dahilinde; yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zekâ, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, inisiyatif alabilme, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarıma yeteneği, cesaret, yaratıcılık ve çalışkanlık gibi değişkenler aracılığıyla lider özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde etkili bir liderin fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından izleyicilerinden farklı olduğu özelliklerinin tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Ancak özellikler yaklaşımı çerçevesinde yürütülen araştırmaların sonuçları, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için sadece liderin kişisel özelliklerinin dikkate alınmasının yeterli olmadığını göstermiştir.

Başka bir deyişle, sadece liderlik sürecini ve lider kavramını dikkate alan özellikler teorisi pek verimli olamamıştır. Çünkü yapılan araştırmalar, etkin liderlerin genellikle aynı özellikleri taşımadıklarını ve taşımak zorunda da olmadıklarını ortaya koymuştur. Buna göre, her liderin kendi doğasından kaynaklanan ve kendisini bir diğer liderden ayıran kişisel özellikleri vardır. Ayrıca kimi durumlarda grup üyeleri arasında liderin sahip olması gereken özelliklerden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları belirlenmiştir (Yeşilyurt, 2007). Nihai olarak, liderlikte özellikler yaklaşımına ilişkin araştırmalarda ulaşılan sonuçların liderlik kavramı açısından araştırmacıları belirgin çıkarımlara götürmediği söylenebilir.

Liderlikte Davranışsal Yaklaşım

Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilen bir yaklaşım olarak davranışsal yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlar olduğudur. Burada liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme tarzı, vb. davranışları liderliğin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilmiştir. Bu açıdan liderlikte davranışsal yaklaşıma göre, liderliğe özgü belirli davranışlar vardır. Liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle liderlik ortaya çıkar ve sürekli olur. Ancak, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı değişkenleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Buna göre, liderin davranışlarını belirleyen değişkenler temelde şunlardır: Takipçiler, liderin hitap ettiği grubun yapısı ve amaçları genellikle örgüt içerisinde liderlik davranışları için belirleyici unsurlardır. Başka bir deyişle, takipçiler grubunun farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açacağından örneğin, grubun kültür seviyesi, yaş, tecrübe, çalışılan örgütteki hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi bir takım faktörler, liderlik biçimini, takipçilerin amaçlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Amaçlar, liderler, örgütte iki amacı bağdaştırmak zorunda olan kimselerdir. Bunlardan biri, bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirme, ikincisi ise takipçilerin amaçlarını gerçekleştirmedir. Çünkü takipçiler, örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyimle erişilebilir olmasını ve gösterecekleri çabaların bunu sağlayacağını belirlemekte zorlanırlar. Böylece lider, gruba neyi yapacaklarını açıklamak, onlara amaç, hedef göstermek ve bunların erişilebilir olduklarını izah etmek zorundadır. Liderin kişisel özellikleri, liderlikte davranışsal yaklaşım biçimlerinde dikkate alınması gereken diğer bir husus da liderin teknik bilgi ve becerileri, inandığı değerler, ahlaki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir. Ortam koşulları: Liderlikte örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları önemlidir. Zira liderin, örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan

genel çevre koşullarının bilgilerine haiz olması ve bu koşulların, liderlik biçimini, liderin rol ve davranışlarını etkileyebilecek olması önem arz etmektedir (Aykanat, 2010).

Anlaşıldığı üzere davranışsal liderlik yaklaşımının liderlikte çok çeşitli ve farklı değişkenleri gözetilen bir yaklaşım olması araştırmacıları bu yaklaşım konusunda her biri birbirinden farklı ancak ilişkili olan birçok türden çalışmalar gerçekleştirmeye yöneltmiştir. Böylece sonuçta, araştırmacılar tarafından, davranışsal liderlik yaklaşımı temelinde ve özellikle Iowa, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki liderlik araştırmalarının sonuçları doğrultusunda: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli, Tannenbaum ve Schmidt Liderlik-Stil Sürekliliği, gibi birbirine yakın model, teori ve yaklaşımlar öne sürülmüşlerdir. Diğer yandan araştırmacılar, davranışsal liderlik yaklaşımına dair zaman içerisinde çeşitli ve göz önünde bulundurulması gereken eleştiriler getirmişlerdir.

Dilek'e göre (2005: 14) davranışsal liderlik yaklaşımı temelindeki araştırmalar, ilk olarak, lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek üzere kişinin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bu ölçümler arasındaki tutarlılığın sınırlı olabileceğini söylemektedirler. İkinci olarak, bazı deneysel araştırma sonuçları, insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider davranışlarının daha etkili olduklarını belirtirlerken, buna zıt bir şekilde göreve yönelmiş lider davranışlarının da etkin sonuçlar yaratacağını ortaya koyan diğer bazı araştırmalarda bulunmaktadır. Kimi araştırmaların sonuçlarına göre ise, her iki boyuttaki davranışlar bakımından da yüksek puan alan liderlerin en iyi liderler olabilecekleri söylenebilir. Yani hangi davranışsal liderlik tipinin en etkili liderlik olduğu konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Liderlikte Durumsalcılık Yaklaşımı

Liderlikte durumsalcılık yaklaşımı temelinde araştırmacılar, esas olarak, takipçileri ve farklı durumlar arasında bireysel liderlik davranışlarını etkileyen ne tür de güçlerin olduğunu araştırma konusu yapmışlardır. Durumsalcılığı temel alan araştırmacılara göre, her durum için geçerli tek tip bir liderlik davranışından söz edilemez (Tanrıoğan, 2013).

Koçel (2007) liderlik kavramının açıklanması ve anlaşılması konusunda başlangıçta davranışsal yaklaşımların önemli katkılarının olduğunu belirtmektedir. Ancak bu yaklaşımların, liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara gereken önemi vermemeleri, bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur. Zira davranışsal yaklaşımlar örgütte genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsayımlardır. Oysaki değişik iş koşullarında işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışlarının da en azından kişilere ağırlık veren liderlik davranışları kadar etkin olabileceğinin ihmal edilmemesi gerekir. Böylece liderlik süreci ve kavramının anlaşılması konusunda üçüncü bir grup yaklaşımlar olarak durumsal liderlik yaklaşımlarından bahsedilebilir. Bu yaklaşımların ağırlık noktasını liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Dolayısıyla durumsal liderlik yaklaşımı, liderlik sürecini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemine vurgu yapmaktadır. Burada temel durumsal değişkenleri, takipçilerin özellikleri, liderin başında bulunduğu birimin yaptığı işin doğası, örgüt tipi ve dış çevrenin doğası oluşturmaktadır. Yani, durumsal liderlik yaklaşımlarının temel varsayımını etkin liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışlarının liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğu ön görüşü ifade etmektedir (Baron ve Greenberg, 2000; Yukl, 2008'den Akt: Coşar, 2011).

Durumsal liderlik yaklaşımının ek olarak şu varsayımları da taşıdığı söylenebilir: Liderlik, örgütlerin ve grupların etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. Örgütün içinde

bulunduğu durum, yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Böylece farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuçlar verebilirler. Bir örgütte çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilirler. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu en az liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte, örgütlerde örgüt liderleri örgüt içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz yönlere belirleyici etkilere sahip olabilirler. Bu nedenle hem kişisel hem de durumsal faktörler lider etkinliği üzerinde belirleyici roller oynarlar. Çünkü ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir. Bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla hem lider, hem de liderlik durumunun anlaşılması gerekmektedir (Nahavandi, 2000; İşcan, 2002'den Akt: Coşar, 2011).

Burada belirtilen durumsal liderlik varsayımları doğrultusunda araştırmacılar zaman içerisinde birbirleriyle ilişkili ve çok çeşitli çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli ve son olarak Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı gibi farklı isimlerde teoriler koymuşlardır. Ancak Sağır'a (2010) göre, durumsal liderlik yaklaşımı da tıpkı diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi farklı nedenlerden ötürü eleştirilmektedir. Örneğin, her şeyden önce kimi kültür ve örgütlerde liderin davranışlarını çeşitli koşullara göre değiştirmesi, astlar tarafından tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak görülebilmektedir. Bunun yanında, lider de değişen koşullar ve değişen liderlik yaklaşımına uyum sağlamakta güçlükler çekebilir. Ya da lider bu yeni durumun gerektirdiği yeteneklere sahip olamayabilir. Ancak bu olası olumsuz durumlara karşın, durumsal liderlik yaklaşımlarının ortaya koyduğu varsayımlar halen geçerliliğini korumaktadırlar.

Liderlikte Modern (Yeni Mizaç) Yaklaşımlar

Modern liderlik yaklaşımları da tıpkı özellikler (mizaç) yaklaşımında olduğu gibi, liderin doğuştan getirdiği karakteristik birtakım özellikleri üzerine odaklanmışlardır. Bu yaklaşımların temel ön görüleri, liderliğin liderin hali hazırda bir özelliği olduğu ve bu özelliklerin öğrenilebileceği görüşlerine dayanmaktadır. Bu açıdan araştırmacılar, liderin görünüşü gibi dışsal özelliklerinden çok, yetileri gibi içsel özelliklerine odaklanmışlardır. Çünkü liderin sahip olduğu bu özelliklerin, lideri çeşitli örgütsel durumlar karşısında, kesin ve güvenilir davranış şekillerini uygulayabilir hale getirdiği düşünülmektedir (Avolio, vd., 2004).

Liderlikte modern yaklaşımlar çerçevesinde; karizmatik, etkileşimci (işlemsel) ve dönüşümcü liderlik gibi çeşitli liderlik türleri (Gülmez, 2009) ortaya konmuştur. Buna göre, örneğin, karizmatik lider olan kişilerin doğuştan getirdikleri cezbedici güçleri/meziyetleri aracılığıyla kitlelerin bağlılıklarını kazanma yeteneğine sahip olduklarına inanılır. Bu tarz liderler, çevrelerindeki gerçeklerden yararlanarak takipçileri için mümkün olan şeyleri, yüksek standartlar sahneye çıkerek ve onların bu standartlara ulaşabileceklerini bilmelerini sağlayarak resmetmekte ustadırlar. Böylece takipçilerini etkilemekte ve bağlılıklarını kazanmaktadırlar (Brouer, 2007). Burada karizmatik liderler için Dilek'in (2005) Howell'den aktardığına göre genel olarak iki ayrı türde karizmatik liderlikten söz edilebilir. Bunlardan ilki, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine dayalı hedefler belirleyen, bu hedefler doğrultusunda onların gelişmelerine ön ayak olan, sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlara sahip karizmatik sosyalleşmiş/sosyal liderlerdir. İkincisi ise otoriter, yönlendirici, baskın tutum ve davranışlar sergileyen, belirlediği hedefleri kendi isteklerine, ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine uygun amaçlara göre oluşturan karizmatik kişiselleşmiş/kişisel liderlerdir. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde belirtilen her iki liderlik türünün

örgütsel boyutta birbirlerinden ayrıldıkları önemli bir ayrım noktasının örgüt iklimi olduğu söylenebilir. Zira sosyalleşmiş/sosyal liderler, kendilerinden sonra da devam edecek bir örgüt iklimi yaratırlarken, kişiselleşmiş/kişisel liderlerin ise örgütsel açıdan örgüt içindeki etkilerinin kendilerinden sonra nadiren devam edebileceği söylenebilir.

Modern liderlik yaklaşımları içerisinde diğer bir liderlik türü olarak görülen etkileşimci liderliğin ise dönüşümcü liderlik ile arasında birbirinden farklı iki yaklaşım olmaları gibi bir durum yoktur. Aslında her birinin bir diğerini tamamlayan iki yaklaşım olarak değerlendirildiği ve bu nedenle şayet liderlik davranışları basamaklar halinde düşünülecek olursa, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin son basamağını oluşturduğu ifade edilebilir (Yavuz, 2008). Diğer bir anlamda burada liderliğin en üst seviyesi olarak dönüşümcü liderlik görülmektedir (Brouer, 2007). Burada lider, izleyenlerinin beklentilerindeki değişimi takip ederek ve onların ihtiyaçları doğrultusunda değişime uygun bir şekilde liderlik yapmasıyla etkileşimci; takipçilerini kendi kişisel değerlerinin üzerine taşımakla ve genelde bu değerleri tamamen değiştirmekle ise dönüşümcü bir özellik kazanmaktadır (Brouer, 2007; Yavuz, 2008).

Liderlikte Daha Yeni Yaklaşımlar

Geleceğin liderlerinin şimdi ve sonrasında uğraşacakları durumlar, artık liderlikte daha yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Bunun temel nedeni, 21. yüzyılda neredeyse her saniye daha ileriye doğru gelişen teknolojik ortamlar ve sürekli bir değişim süreci içindeki toplumsal dinamiklerin, geleceğin liderlerinin örgütlerinde yoğun bir belirsizlik ve çokanlamlılık ortamıyla karşı karşıya kalmalarına yol açacak olmasıdır. Böylesi bir durumda liderler bir anlamda üzerlerinde giderek artan yoğun bir baskı hissedecekler ve birçok konuda emin olmadıkları bir sürece gireceklerdir. Bu durum liderleri belirsizliğe doğru sürükleyecektir. Ayrıca liderin vizyonunu anlatması da daha bir zorlaşacaktır. Çünkü sonuçta en başta liderin kendisi, vizyonu tanımlamakta zorluk çekecektir (Arun, 2008; Goldsmit, vd., 2002). Dolayısıyla liderlikte daha yeni yaklaşımlar başlığı altında bu bölümde öncelikle ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderlik olmak üzere, Gary Yukl'un liderlik davranışları modelleri, kuantum liderlik modeli, sanal dünyada liderlik modelleri (Arun, 2008), otantik liderlik ve son olarak dağıtımcı liderlik yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

a) Ortaya Çıkmayı Kolaylaştıran (Kolaylaştırıcı) Liderlik

Capra'ya (1997: 8-9) göre, ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderlik yaklaşımı, bir liderlik tipi olarak sadece liderle sınırlandırılmamıştır. Burada liderlik dağıtılmış ve sorumluluk, bütünün görevi haline getirilmiştir. Başka bir deyişle, liderlik, yön vermek yerine koşulları hazırlamaktır. Bu tip liderlik anlayışında örgüt, yaşayan bir organizma benzeri yapıya sahiptir. Diğer taraftan, kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımı örgütler için genel anlamda uygun olmakla birlikte eğer örgüt çok fazla genişler veya büyürse, etkin bir şekilde ürün ve hizmet üretebilme yeteneğini zamanla kaybetmeye başlayacaktır (Arun, 2008).

b) Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri

Gary Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda temelde insan ve görev olmak üzere iki eksenle ele alınan lider davranışlarına karar merkezîyetçiliği (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek, iş görenlerin kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemeye çalışmıştır. Burada temel amaç, liderlik davranışı, durumsal ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almıştır. Bunlar; Ayrılık Modeli ve Çoklu-Bağlanma Modelleridir (Arun, 2008; Tekarslan ve Baysal, 2004: 260):

- *Ayrılık Modeli:* Yukl, liderlikte ayrılık modelini temelde üç hipoteze dayandırmıştır. Buna göre, ilk olarak; lider ile çalışanların iş tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen, lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur. İkinci olarak, çalışanların beklentileri, onların kişilikleri ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemeleri yolu ile ortaya çıkmaktadır. Son olarak, çalışanlar, liderden insana yönelik yüksek seviyede davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların iş tatminini olumlu yönde teşvik etmektedir.
- *Çoklu-Bağlanma Modeli:* Çoklu bağlama modeli doğrultusunda Yukl şu ön görüşlerde bulunmaktadır: Grup üretkenliği; çalışan güdülenmesi, çalışanların yetenek dereceleri ve görev-rol örgütlülüğü arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur. Örgütte göreve ve insana dönüklük çalışanların işe güdülenmelerine aynı derecede etki etmektedir. Yani, işe güdülenme, eğer lider her iki boyutuda en yüksek düzeyde gerçekleştirirse olur. Bir örgütte eğer astların, üstle olan ilişkileri iyi ise, yani, astların görevleri için verdikleri kararlar anlamlı ve üyeler katılımı önemli buluyorlarsa, karar merkezîyetçiliğinin üyelerin iş güdülenmesi ile olumsuz bir ilişkisi vardır. Böylece göreve dönüklük ve karar merkezîyetçiliği, birlikte görev rol örgütlülüğü üzerine etki ederler. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımın seviyesi oranında zayıflar.

c) Kuantum Liderlik

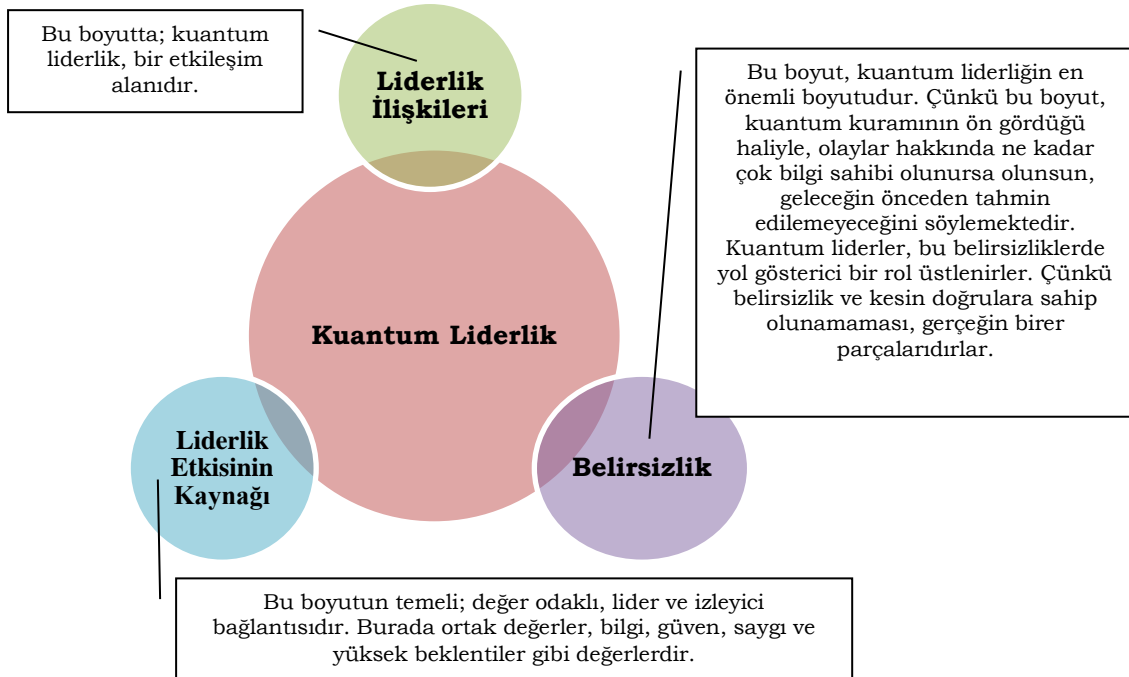
Günümüz örgütleri, çoğunlukla doğalarının bir gereği gibi görünen, mekanik bir anlayışı yapılarında barındıran klasik yaklaşımlar tarafından neredeyse sarılmış durumdadırlar. Bu yaklaşımların ise birçoğu ön gördükleri hiyerarşik yapılanma ve tek adamlığı esas alan yönetim düşünceleriyle; 21. yüzyıl örgütlerini bürokrasi ve hantal yapılanmanın karmaşık döngüsüne bırakmaktadırlar. Böylece klasik öğretilerin izinden giden bir örgüt (Newtoncu) yapısı günümüz koşullarında örgütsel gelişim ve ilerlemenin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır (Yavaş ve Polat, 2013).

Değirmenci ve Utku'ya (2000) göre, batılı (Newtoncu) örgütlerin üstünlüğü verimli ve güvenilir oldukları düşüncesine dayanmaktadır. Çünkü bu örgütler aynı zamanda amaç yönelimli ve kurallara bağlı örgütlerdir. Bu bağlamda örgüt içerisinde kurallara uyulduğu ve uygun iletişim kanalları açık tutulduğu sürece enformasyonun, örgütün ihtiyaç duyulan tüm birimlerine düzgün bir şekilde akmakta olduğu varsayımıyla çalışmaktadırlar. Diğer yandan, bu tip örgütlerde çalışanlara birey olarak değer verilmemesi, insanlar arası ilişkilerin yeterince dikkate alınmaması, bir beklenmedik durumla başa çıkabilmek açısından gerekli esnekliğe sahip olunamaması ve örgütün ilgili birimleri arasındaki ilişkilerin yeterli seviyede olmaması, bu tür örgütlerde bir tür öğrenme bozukluğu yaşandığına işaret etmektedir. Bu tarz bir anlayış çerçevesinde kurulan bir örgüt yapısı içerisinde herhangi bir birim, herhangi bir hata veya eğitimden ilgili dersleri çıkarabilirse de diğer birimlere bu çıkarılan sonuçları aktarmakta yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla, günümüz örgütleri ne türde ve hangi yeni kurallara göre yapılanmalı, örgüt içi ve örgütler arası ilişkiler nasıl düzenlenmeli? Şeklinde temel bir soruyu sormak yararlı olacaktır. Bu günümüz ve sonrası için temel bir sorudur ve yanıtın bir anlamda kuantum dünya görüşü/felsefesi ve kuantum örgüt kavramlarında olabileceği öngörülebilir (Yavaş ve Polat, 2013).

Kuantum örgüt kavramını üzerine Kilmann (2011), bu kavramın, örgütsel öğrenmenin doğal bir örgüt ruhu davranışı olduğu fikrini esas alması nedeniyle gelecekteki eğitim ve diğer örgüt yapılarının oluşumlarında büyük katkısının olabileceğini ifade etmiştir.

Deardorff ve Williams (2006) ise, kuantum örgütleri, dürüstlüğün, güvenilirliğin ve işgörenler arasında bağlılık algısının yüksek düzeyde oluşturulduğu bir örgütsel iklim olarak tanımlamaktadırlar. Dahası kuantum örgütler böylesi bir örgütsel iklimi yaratırlarken temelde beş farklı eylemi birlikte yürütürler. Bu beş farklı eylem: Örgüt ruhu ve vizyonu, örgütsel değerlerin ortak paylaşımı, pozitif diyalog ve iletişim, dürüstlük ve bireysel cesaretlendirme ve çift döngülü öğrenmedir. Bu açıdan kuantum örgütlerde örgütsel öğrenme örgüt yapısı gereği çalışanlarca davranışsal bir değer olarak görülmektedir. Bununla birlikte alanyazında özellikle kuantum örgütlerin yapılanmasında hiyerarşinin değil, ekip çalışmasının esas alındığına vurgu yapılmaktadır (Zohar, 1998; Porter-O'Grady ve Malloch, 2002).

Bu durumu Zohar (1998), kuantum örgütlerde temel olanın aşağıdan yukarıya örgütlenme yerine, holizm anlayışıyla bütüncül ve kendi kendini örgütleyen bir çalışma ortamını sağlamak olması gerektiği şeklinde açıklamaktadır. Burada örgüt çalışanlarının tümünün örgüt vizyonundan beslenme kapasitelerinin canlı tutulması önem arz eder. Vizyonla kastedilen ise gelecek beş yıla ilişkin planlarımız ya da amaçlarımıza ulaşmayı nasıl planlıyoruz demek değildir. Bunun aksine bir örgütün vizyonu, gerçekte, o örgütün genel kimlik duygusu, özlemleri, dünya üzerindeki kendisine ilişkin duyguları ve motive edici temel değerleridir. Diğer taraftan kuantum felsefi temelinde örgütlenmiş olan örgütlerin (kuantum örgütler) liderleri için "kuantum lider/liderlik" kavramları ortaya atılmıştır. Buna göre kuantum liderlik, tıpkı kuantum kuramında olduğu gibi, bir örgütte, en güçlü enerji düzeylerini açıklayan başka bir deyişle, çalışanları, örgütteki enerjiyi harekete geçirecek bir üretkenliğe yönelten, kontrol etmeye değil, durma ve belirsizliğin yaratıcı potansiyeline ilişkin duygulara ve sezgilere dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Burada kuantum liderliğin; liderlik ilişkileri, liderlik etkisinin kaynağı ve belirsizlik olmak üzere üç temel boyuttan bahsedilebilir (Uzunçarşılı, vd., 2000: 90). Bu boyutlar aşağıda Şekil 1'de açıklanmıştır:



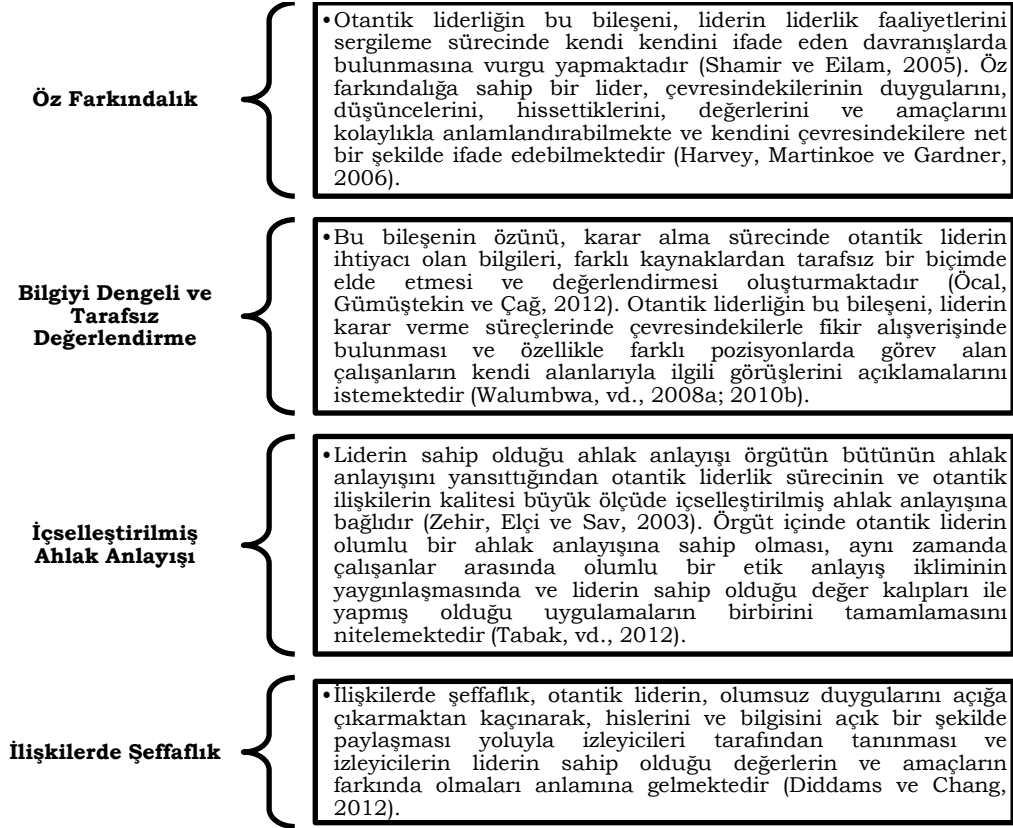
Şekil 1. Kuantum liderliğin boyutları ve özellikleri

d) E-Dünyada (Sanal Dünyada) Liderlik

E-dünyada, liderler çok hızlı bir şekilde elde edilemeyen ve üstelik hatalı veya eski bilgilere dayanarak belirlenmiş stratejik kararlar vermek zorunda kalabilirler. Dolayısıyla sanal ortam kaynaklı liderlik biçimi, liderlerin, geleneksel örgüt yapılarından farklı olarak değişik liderlik yeterliliklerine sahip olması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle liderler, sürekli yaratıcı olmanın baskısı altındadırlar. Böylece örgütsel ağ yapıları ve itibar oluşturma'nın önemi liderlerin işbirliğine ve iletişime daha fazla dikkat etmelerini gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliklerden dolayı kararlılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve işbirliği, sanal dünyada liderlerde bulunması daha belirgin olan özelliklerdir. Özellikle, teknolojiyi kullanmak, hizmet alanlara göre bir bakış açısı edinme ve ağ yapılandırma, sanal dünyada liderliği güçlü bir şekilde ilişkilidir. Bu liderlik yaklaşımında motivasyon bakımından liderler, öncelikle, girişimci bir ruhla, zamanında uygun çözümleri üretme sorumluluğu ve teknik katılık arasındaki gerilimi, paylaşılan vizyon ve örgütsel değerler yaratarak kontrol altında tutmalıdırlar. Ayrıca liderler, çalışanların daha fazla ortak durumuna gelmesi için çalışmalı ve yaptıkları işin karmaşıklığı nedeniyle geleneksel liderlere oranla daha az kontrol odaklı bir yönetim uygulamalıdırlar. Özetle bu yaklaşım; girişimcilik, risk alma ve enerjik liderlik özellikleriyle yaratıcılığı, esnekliği ve tepki vermeyi kolaylaştıran davranışlar geliştirmeyi gerekli kılmaktadır (Arun, 2008; Horne-Long ve Schoenberg, 2002: 613-614).

e) Otantik Liderlik

Keser ve Kocabaş (2014), otantik liderliği, takipçi ve lider etkileşiminin bir sonucu olarak karşılıklı güvenin inşasını, kişisel gelişimi kolaylaştırıcı bir örgüt iklimi oluşmasını; böylece performans artırıcı bir etki yaratmayı ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir liderlik süreci, olarak tanımlamaktadırlar. Burada, lider için otantiklik bir bakıma; örgüt ortamında, çalışanların kendileriyle yürekten iletişim kuran ve kendilerine ilham veren liderleri arzulamaları neticesinde devreye giren ve onların içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak doğru olanı diğerleri için başkalarına gösteren (Kerfoot, 2006) bir eylemin adıdır. Bununla birlikte, alanyazındaki otantik liderlik çalışmaları incelendiğinde, genel olarak otantik liderliğin dört boyutta ele alındığı görülmektedir. Buna göre, otantik liderlik; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyut altında sınıflandırılmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Bu boyutlar ve özellikleri Şekil 2'de sunulmuştur:



Şekil 2. Otantik liderliğin boyutları ve özellikleri

f) Dağıtımçı Liderlik

21. yüzyıl ve sonrası insanlığa, kaos, belirsizlik ve ivmesi baş döndüren bir değişim dünyasının kapılarını aralamaktadır. Ayrıca, bir yönüyle giderek artan karmaşıklık ve bağımlılık anlamına da gelebilecek olan bu değişim, giderek doğrusal olmayan, süresiz ve öngörülemez bir hâle dönüşmektedir. Bu dönüşüm ve değişim sürecinde ise yenilik, esneklik, yeni duruma hızlı tepki verme (fark etme ve uyum sağlama), fırsatların yaratıcı bir şekilde yeniden tanımlanması, giderek daha birbirine bağlı küresel bir sistemde üstünlük kazanmanın yeni kaynakları olmaktadır (Korkmaz ve Gündüz, 2011). Bu bağlamda dağıtımçı bakış açısının, örgüt liderliği ve yönetimi ile ilgili yeni bilgiler üretmek konusunda bir potansiyele önemli ölçüde sahip olduğu söylenebilir (Gronn, 2000; Spillane, Halverson, ve Diamond, 2001a, 2004b). Dolayısıyla örgütlerde dağıtımçı bir liderlik yaklaşımı/türü ortaya çıkmaktadır.

Davis (2009), söz konusu liderlik türünün örgütlerde işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi sözcüklerin anlamlarını içeren fakat bu sözcüklerin taşıdığı anlamdan daha geniş bir anlama sahip olan bir liderlik uygulaması olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda alanyazında dağıtımçı liderliğin, yaygın olarak; paylaşılan liderlik, takım liderliği ve demokratik liderlik gibi isimlerle eş anlamlı olarak da kullanıldığı görülmektedir. Ancak, Spillane'a (2005a) göre, dağıtımçı liderlik terimsel olarak paylaşılan liderliğe her ne kadar bir ölçüde izin verebilse de onunla tam olarak örtüşmemektedir. Zira dağıtımçı dağıtımçılık paylaşmaktan çok daha geniş bir anlama sahiptir. Burada dağıtımçı liderlik, en az iki kişi arasındaki etkileşimlerinden doğan bir liderlik türü olması nedeniyle zaten kapsam olarak takım liderliğinden de farklıdır. Aynı şekilde, dağıtımçı liderlik yaklaşımı, liderliğin duruma göre demokratik ya da otokratik

olabileceğine de izin vermektedir. Belki her zaman demokratik olması gerekli olmayabilir ancak bu yönüyle de anlam olarak, demokratik liderlikle de eş anlamlı değildir (Baloğlu, 2011). Bununla birlikte dağıtımçı liderlik, örgütte çalışan bireylerin girişimlerinin, uzmanlıklarının tek bir havuzda toplandığı ve bir araya geldiklerinde çalışanların bireysel faaliyetlerinden daha fazla ürün ya da enerji elde edildiğine vurgu yapmaktadır. Dahası dağıtımçı liderlik, diğer liderlik stillerine göre daha fazla oranda demokratiktir ve liderliğin birçok çeşitliliğini içermektedir; bunlar, öncelikle resmi liderlik rollerinin dağıtımı, örgüt üyeleri arasında performans ödevlerinin dağıtımı ve etkinin dağıtımıdır. Bu özellikleriyle dağıtımçı liderlik örgütte güven temeline dayanır ve liderler, izleyenler ve durum bileşenlerinin etkileşimleri toplamından oluşan parçaların tümünün toplamından daha fazladır (Taşdan ve Oğuz, 2013).

Liderlik ve Yöneticilik Denklemi

Alanyazında “Liderlik” ve “yöneticilik” terimleri sık sık birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak kimi araştırmacılar her iki terimi de birbirine tamamen zıt olarak görmekte. Yani, bu görüştekiler, aynı zamanda hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olunamayacağı kanısındadırlar. Burada liderlik ile yöneticilik arasında belirgin benzerlikler bulunabilmekle birlikte bu terimler arasında birtakım önemli farklılıkların da olduğu göz önünde tutulmaktadır. Buna göre, yöneticilik, genellikle daha fazla görev yönelimli bir kavram iken liderlik kavramı, insanlar için çoğunlukla daha fazla ilham verici ve vizyoner bir rol olarak değerlendirilmektedir (Herdman, 2012). Bununla birlikte, yöneticilik ve liderlik arasında daha yararlı bir ayırma da gidilebilir. Bu bağlamda yöneticilik için her örgütte örgütün kendisi tarafından yerine getirilmesi gereken bir fonksiyon, liderlik için ise bir kuruma ilham verebilen ve onu dinamikleştirebilen, liderler ile yönetilenler arasındaki bir çeşit ilişki türü olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle, yöneticiler, aslında bir örgütte iş planlarını oluşturan, bütçeleri belirleyen ve ilerlemeyi gözlemleyen idareciler iken diğer taraftan liderler ise örgütlere ve insanlara değişimleri konusunda ilham veren kişilerdirler (Maccoby, 2000). Ancak yönetici ve liderin birtakım ortak özellikleri de yok değildir.

Özalp, Koparal ve Berberoğlu'na (1996: 122-123) göre, bir örgütte yönetici ve liderin en temel ortak özellikleri, süreç içerisinde her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabası içinde olmalarıdır. Bu durumun gerçekleşmesi sürecinde her iki kavramın birbirinden ayrıldıkları temel nokta ise kullandıkları araçlardır. Örneğin, yöneticiler genellikle, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için yetkilerini kullanırlar. Yetki ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirme, bu konuda emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Liderler ise, izleyicilerini yönetme yeteneğini güçlerini kullanarak gösterirler. Yani yöneticiler, yetki; liderler ise güç sahibidirler. Aslında lider kavramı, gerçek anlamı ile ele alındığında ortada yasal bir yetkiden bahsedilemez. Bu nedenle liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi çoğu zaman “liderliğin kurumsallaşması süreci” olarak ifade edilebilmektedir. Ancak günümüzde insanlar, artık yönetilmek istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemekte. Bu durumun sağlanabilmesi için ise örgütlerde hızla yöneticilik yerine lider tipi davranışlar tercih edilmektedir (Özsalmanlı, 2005). Bu bağlamda günümüz örgütleri için zamanın ruhunu anlamak önemlidir. Zamanın ruhu ise artık günümüz toplumları ve örgüt yapılarının insani düşünce açısından bir önceki dönemlere kıyasla özellikle teknolojideki hızlı ve büyük gelişmeler neticesinde bir tür bilgi dönüşümü yaşadıklarını ve bu durumun toplumsal açıdan büyük değişim ve dönüşümlerin bir işareti olduğunu haber vermektedir.

Toffler'a (1981: 25-32) göre ise, günümüzde hızlı değişimlerin sonucu olarak bilginin bir kaynak olarak daha çok ön plana çıkması ile bu kaynağı işleme ve yönetmede kullanılan teknolojilerdeki gelişmeler neticesinde toplumlar “sanayi ötesi toplum” veya “bilgi toplumu” aşamasına gelmişlerdir. Öyle ki yönetimde insan olgusu daha bir önem

kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla 21. yüzyılın başlarından itibaren başlayan ve günümüzde baş döndürücü bir hal alan dünyadaki değişme ve gelişmeler sadece tek bir alanda kalmayıp tüm sistemleri etkilemiş ve de etkilemeye devam etmektedirler. Yani bir bakıma bilgi çağı ya da bilgi toplumu aşamasına geçiş halen devam eden bir süreçtir. Bu süreçte önem kazanan teknolojik gelişmeler, doğal olarak organizasyonların yapısını, yönetim anlayışlarını, kullanılan teknolojileri de etkilemektedir. Bu nedenle Peker ve Aytürk'e (2000: 47) göre, günümüz örgütlerinde gerçekte yöneticilere değil, lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, günümüz yeni yönetim anlayışları açısından liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticilerin, yönetimde etkili ve başarılı yöneticiler olarak kabul görmeleri sayılabilir. Burada lider yöneticilere sahip olan örgütlerinde doğal olarak, başarılı örgütler oldukları belirtilebilir. Başka bir deyişle, günümüz yönetimlerinde "idarecilik" ve "yöneticilik" in yerini, "lider yöneticilik" almıştır. Bu bağlamda Özer (2008: 5) lider yöneticiliğin, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslek olduğunu belirtmektedir. Çünkü lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esas alınmaktadır. Buna göre, lider yönetici, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanın gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilin; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Deliveli, 2010).

Bir Kavram Olarak Açık Liderlik

Günümüz toplumu değişimler çağını yaşamaktadır. Ve değişimin her türlü kendine özgü yeni kurallarını da beraberinde getirmektedir. Bu yeni kuralların ileri etkilerinin hissedildiği toplumsal yapıların en başında ise resmi/özel örgüt yapıları gelmektedir. Burada değişim, örgütler için yeni bir düzen ve ortamın oluşmasını tetiklemektedir.

Böylesi bir yeni ortamda ayakta kalmak ise her geçen gün örgütler için giderek daha fazla değişimi gerekli kılmaktadır. Ancak değişim, her zaman daha çok liderlik ister. Bu bağlamda örgüt yapısı için liderlik, aslında örgüt ve iş görenler arasındaki bir tür karşılıklı bağımlılığı aynı yönde hareket eder hale getirme sanatıdır. Çünkü günümüz modern örgütlerinin temel bir özelliği olarak; hiç kimsenin tam bir özerkliğe sahip olmadığı; örgütteki teknoloji, yönetim sistemleri ve hiyerarşi bağlantısıyla tüm çalışanların birbirlerine bağlı oldukları karşılıklı bir bağımlılık (Kotter, 2011: 65) kültürünü oluşturmuş olmaları kabul edilmektedir. Böylece günümüz lideri karşılıklı bağımlılık kültürünü destekleyici ve geliştirici bir takım faaliyetlerle yönlendiren kişi olarak sahnede yerini alır. Liderin sahneyi en iyi şekilde doldurabilmesi ise ya doğuştan ya da sonradan geliştirdiği kimi liderlik özelliklerine sahip olabilmesi ile mümkündür. Fakat bu liderlik özelliklerinin neler olduğu geçmişten günümüze hep tartışla gelmiş ve çeşitli türde birçok araştırmaya konu olmuştur.

Başka bir deyişle, liderlik kavramı üzerine yürütülen araştırmaların bir sonucu olarak zaman içerisinde liderlerin farklı özelliklerini dikkate alan çeşitli liderlik kuramlarının geliştirilmiş olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bu kuramların belirli kategoriler altında sınıflandırılmalarının zor olduğu söylenebilir. Örneğin, Celep'e (2007) göre genel olarak liderlik yaklaşımları; özellik, davranışçı, durumsal ve karizmatik kuramlar olarak sınıflandırılabilirler (Arabacı, vd., 2014). Diğer yandan Hoy ve Miskel'e (1991) göre ise gerçekte, hemen her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2011: 17). Diğer yandan bir eğitim örgütüne liderlik etmek ile özel veya ticari amaçlı bir örgütün liderliğini üstlenmenin farklı motivasyon durumlarını gerektirdiği muhtemeldir. Fakat bu noktada liderlik kuramlarını göz ardı etmeden yalnızca konuya biraz daha netlik kazandırmak açısından alanyazında yer alan kimi liderlik türlerine odaklanmakta yarar vardır. Örneğin konuya ilişkin kimi kaynaklarda; Kültürel, Öğretimsel, Süper, Etik, Dönüşümcü, Kolaylaştırıcı, Vizyoner,

ve Karizmatik Liderlik, gibi pek çok liderlik türünün tanımlandığı görülmektedir (Polat ve Arabacı, 2014). Adı geçen her liderlik türüne ilişkin özellikler ayrıntılı incelendiğinde ise bu liderlik türlerinin belirli bir veya birkaç kuram temelinde üretildikleri anlaşılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çelik, 2011). Bu açıdan bir liderlik türü olarak “Açık” liderliğin de esas olarak bir kurama, enformasyon teorisi temelindeki ağ teorisi kuramına dayandığı söylenebilir. Bunun yanı sıra açık liderlik; başta durumsallık kuramları olmak üzere birçok farklı liderlik kuramından beslenmektedir.

Enformasyon kuramının bir ürünü olarak ortaya çıkan enformasyon teknolojileri kavramı ise günümüzde nihai anlamını ağ teorisi özelinde ve her biri ayrı birer web 2.0 teknolojisi olarak kabul edilen facebook, twitter, blog, forum, vb gibi ürünlerde ve hızla gelişen diğer iletişim teknolojilerinde bulmaktadır. Ve bu teknolojilerin artık, başta eğitim olmak üzere birçok farklı alanlarda bu alanlara hâkim liderler tarafından etkin bir şekilde kullanılmaları gerekmektedir. Mainstone ve Schroeder’e (1999) göre, enformasyon teknolojilerinin eğitimde kullanımının kuşaklar üzerinde bilgisayarlar, haberleşme sistemleri ve hemen hemen günlük olarak duyurulan ilgili teknolojilerdeki hızlı ilerlemelerle etkili değişimler yaratmakta olduğu ortadadır. Dolayısıyla bu durumdan kaynaklanan hızlı gelişmelerin eğitime olası fırsatlar ve meydan okumalar sağladığı/sağlayabileceği söylenebilir.

Eğitimde enformasyon ve ağ teknolojilerinin sağladıkları bu olası fırsat ve meydan okumaların, en üst seviyede karşılık bulmaları gereken ve beklenen eğitim kademesi ise yarı özerk yapılarıyla yükseköğretim kurumları, yani üniversitelerdir. Bu açıdan özellikle yükseköğretimde, liderlik fenomeninin önemi ağırlık kazanmaktadır. Çünkü günümüz teknoloji ve hızlı gelişim çağında web 2.0, sosyal ağlar, vb sosyal medya enformasyon teknolojilerine hâkim ve bu teknolojileri eğitim kademesinin paydaşlarını da (hizmet alanlar, çalışanlar, vb) gözeterek örgütte katılımcı bir kültür (Acun, 2009) ortamının ortak amaçlar dâhilinde etkin yönetimi ve yönlendirilmesi önem arz etmektedir.

Burada günümüz koşulları ele alındığında “Açık Liderlik” kavramı ve özellikleri öne çıkmaktadır. Açık liderlik kavramı, alanyazında henüz yeni bir liderlik kavramı (Li, 2010) olmakla birlikte günümüz kişiler arası yakın ilişki sürecinin değiştiğine ve bu yeni durumun niteliğinin özellikle örgütlerde iyi anlaşılması gerektiğine (Polat ve Arabacı, 2014) yaptığı vurgu nedeniyle diğer liderlik türleri arasında öne çıkan bir liderlik tipidir.

Özellikle 21. yüzyılda kişiler arası yakın ilişki süreci gereği internet temelli online sosyal ağ teknolojilerine olan yoğun ilgi nedeniyle; izleme, paylaşma, yorum yapma, üretme, organize etme ve denetleme öğeleri daha önceki dönemlere oranla daha çok öne çıkmaktadır (HBS, 2006; Li, 2010). Zira açık liderler, yaptıkları işlerde çalışanlar ile kendileri arasında temeli güvene dayanan çeşitli türde ilişki ağları kurmaya ve hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde sosyal ağ teknolojilerini etkin kullanmaya yönelik davranışları geliştirmeye ilişkin eylemleri ilke edinirler. Açık liderlerin temelde bağımsız düşünebilen, işbirliğine yatkın ve iyimser olmaları ise kendilerinden beklenen türde muhtemel davranışlardır.

Bir açık liderlerde genelde bulunması beklenen temel özellikler ise Li (2010: 34-36) tarafından beş maddede sıralanmıştır:

- Örgütte hizmet verilenlerin/çalışanların gücünü kabul etme: Açık lider her türden süreci yönlendirme ve etkilemede çalışanların/hizmet alanların bir potansiyellerinin olduğunu kabul etmelidir.

- Güven geliştirmek adına sürekli paylaşım: Açık liderler, bloglar (Karcıoğlu ve Kurt, 2009), twitter, facebook, vb sosyal ağlar ve daha başka yeni teknoloji ürünleri aracılığıyla örgüt çalışanları, hizmet verilenler, vb ile yeni ilişkiler ve güven ortamını oluşturucu yönde katkı sağlamalıdır.
- Merakı ve alçak gönüllülüğü desteklemek: Açık liderler birisinin ne yaptığı/bir şeyin o kişi için neden önemli olduğu hakkında merak sergileme davranışlarında bulunmalıdırlar. Süreç içerisinde diğerlerinden de öğrenilecek çok şey olduğu unutulmamalıdır.
- Açıklığın hesap verebilirliğe dayandırılması: Açık liderler, liderlik ettikleri gruba gerçekleştirilen faaliyetler hakkında her türden yorum yapma olanağı tanırlar ancak kişiler bu yorum yapma hakkını kötüye kullandıklarında yaşanacak olan sonuçlardan sorumlu olacaklarını bilmelidirler.
- Başarısızlıkları bağışlamak: Açık liderler için elbette bu başarısızlığın kabul edildiği anlamına değil; aksine, varsa yapılan hataların tanınıp, anlaşılmasına dair bir eylemdir.

Özetle, açık lider, örgüt içerisinde güven duygusunun gelişmesini sağlayabilmeli ve bunun sürekli paylaşımlarla (twitter, facebook, bloglar, vs) desteklemenin önemini anlayarak bir hesap verilebilirlik felsefesi gütmelidir. Her türden merakı ve alçakgönüllülüğü destekleyerek gerektiğinde başarısızlıkları bağışlamanın erdemine sahip bir liderlik yolu tutmalıdır (Polat ve Arabacı, 2014).

Bir “Açık Lider” Olmak Neden Önemlidir?

21.yy örgütleri için kişiler arası yakın ilişki süreci, teknolojideki en son yeniliklerle birlikte artık bir değişim geçirmiştir. Bu bağlamda kişiler arası ilişki süreci içerisinde yer aldığı kabul edilen: İzlemek, paylaşmak, yorum yapmak, üretmek, organize etmek ve denetlemek gibi kavramların örgütsel süreçler açısından ağırlıklı olarak yeniden anlamlandırılması gerekmektedir. Bu kavramlara ilişkin yeni anlamlandırmaları ise giderek artan bir ilişki sıralaması içerisinde aşağıda şekil 3’teki gibi değerlendirmek mümkündür (Li, 2010: 79-81):



Şekil 3. 21. Yüzyılda kişiler arası yakın ilişki süreci (HBS, 2006; Li, 2010).

Burada Şekil 3’te yer alan süreç içerisindeki kavramlara ilişkin yeni anlamlandırmalar sırasıyla açıklanmıştır: İzlemek: Çevresel iletişim süreçlerinde kişiler açısından özellikle sosyal ağlar üzerinden bir tür izlemenin gerçekleştiği, bugünün insani ilişkilerinde hemen her konuda bilgi takibinin ve izlemenin yapıldığı görülmektedir. Örneğin artık insanlar internette yer alan web siteler üzerinden hatta kimi zaman sosyal ağlar aracılığıyla tatil rezervasyonlarını ve gitmeyi planladıkları yerler hakkındaki izlenim ve bilgileri almak adına izlemeyi ve takibi eskiye nazaran çok daha yapabilmektedirler. Paylaşmak: Bilgiyi paylaşım aşaması artan ilişki sürecinin önemli bir aşamasıdır. Kişiler özellikle sosyal ağ teknolojileri aracılığıyla bu paylaşım sürecini çok daha yaygın ve geniş çaplı yürütmektedirler. Bu noktada izlemenin paylaşmaya dönüştüğü anlaşılmaktadır. Yani izlenimlerden elde edilenler başkalarıyla paylaşılmaktadır. Tabii bu durum bir tür yorumlama evresini de beraberinde

getirmektedir. Yorum Yapmak: Bugün paylaşım ve yorumlama için en uygun ortamlar sosyal ağ teknolojileri aracılığıyla oluşturulan ve konu hakkında olabildiğince çok sayıda kişinin yorumlarının alınabildiği forum, blog, vb sanal ortamlardır. Çünkü bir paylaşım neticesinde edinilen herhangi bir konu hakkındaki olumlu ya da olumsuz türden herhangi bir türden bilgi için paylaşımın yapıldığı ortamlardaki kişiler, çeşitli yorumlarda bulunurlar. Ancak bu yorumlar paylaşımı destekleyici olabilecekleri gibi karşıt türden yorumlarda olabilirler. Üretmek: Bu noktada daha önce gerçekleştirilen izleme, paylaşma ve yorum yapma süreçlerinden derlenen bilgilerin var olan bir soruna çözüm aramada veya kişiye yeni bakış açıları kazandırmada daha yeni bir yol sunduğu söylenebilir. Bu bağlamda üretme süreci için özen gösterilmesi gereken konu kendinden önceki süreçler ne kadar etkin işletilirse üretme aşaması sonunda elde edilen ürünlerinde o derece yararlı olacaktır. Son olarak, Organize Etmek ve Denetlemek: Kişiler eldeki ürünlerin etkililiğini gerçekleştirme adına daha önceki paylaşım gruplarından bu noktada ayrılarak yeni gruplar ya da topluluklar oluştururlar. Elbette bu durumda oluşan yeni türden grupların/toplulukların işlerlik ve ileriye dönük gelişimlerinin takibinin/denetiminin yapılması da gerekli olmaktadır. Bu konuda grubu oluşturan, kuran, yöneten lider yöneticiler devreye girerek alt grupları aracılığıyla etkili işleyiş sürecinin gerçekleşmesini sağlarlar.

Nihai olarak, bugünün değişen ve dönüşen bilgi çağında örgütlerdeki lider yöneticilerin toplumdaki kişiler arası yakın ilişki süreçlerinde gerçekleşen dönüşümü ve bu yeni yakın ilişki durumlarının niteliklerini anlamaları gerekmektedir. Bu konuda liderlerin farkındalıklarının yüksek olması gerektiği önem arz etmektedir (Polat ve Arabacı, 2014). Diğer yandan örgütsel süreçler ve liderlik yaklaşımları temelinde günümüz kişiler arası yakın ilişki durumlarının geçirmiş oldukları değişim sürecinin beraberinde açık liderlik türünden ayrı bir liderliği zorunlu kıldığı da ortadadır.

Açık liderlik kavramı ile ilgili olarak alanyazın doğrultusunda bir inceleme yapıldığında ise, bir liderlik yaklaşımı olarak açık liderlik hakkında ülkemiz ve yurt dışında kapsamlı araştırmaların henüz, akademik anlamda, yeterli ve gereken düzeyde yapılmadığı söylenebilir. Ancak özellikle yurt dışı alanyazında açık liderlik üzerine yürütülen çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgilerin; www.charleneli.com/research/open-leadership/ ve www.openleadership.it/ olmak üzere iki farklı kaynaktan edinilebileceği belirtilebilir. Buna göre, açık liderlik ve özelliklerinin, liderlik alanyazınında günümüz için etkilerinin önemli olduğu düşünülen dönüşümcü liderlik (Howell and Avolio, 1993; Avolio vd., 1999; Bass, 1991; Karip, 1998; Özden, 2002) otantik liderlik (George, 2003; Sparrowe, 2005; Özdemir, 2009; Tabak vd., 2012) ve dağıtımcı liderlik (Baloglu, 2011; Lashway, 2003; Mehra vd., 2006; Spillane, 2005; Özdemir, 2012) yaklaşımları ile karıştırılmasının veya bu liderliklerin günümüz için yeterli oldukları düşünülerek açık liderliğin göz ardı edilmesinin, gelecekte, özellikle liderlik alanındaki beklenen olası büyük gelişmeler adına olumsuz etkileri olabileceği ifade edilebilir. Konuya ilişkin çok daha ayrıntılı bilgilere ise Li'nin (2010) "Open Leadership: How Social Technology Can Transform The Way You Lead" adlı çalışması üzerinden ulaşılabilmektedir.

Burada göz önünde bulundurulması gereken temel nokta ise eğitim ortamlarında yeniliklerin uygulanması çabaları sürerken, üniversitelerin halen geleneksel yaklaşımlarla yönetilmelerinin gelecek adına tüm çabaları sonuçsuz bırakabileceğidir. Eğitim örgütleri, birbirinden farklı özellik ve amaçlara sahip bireylerin bir arada buldukları yerlerdir. Bu açıdan öncelikle eğitim örgütlerinde yaşamı yönlendirmenin önemli bir yönetim becerisi haline gelmesine ve farklı yönetsel bakış açılarının işe koşulmasına gerek duyulmaktadır. Elbette ki bu süreçte, diğer örgütlere oranla daha karmaşık olan üniversitelerin, kendi üyeleri arasındaki etkileşimi üreten bir yapı ve beklenti kalıplarını kendilerinin oluşturmaları gayet doğal olandır (Balyer, 2014).

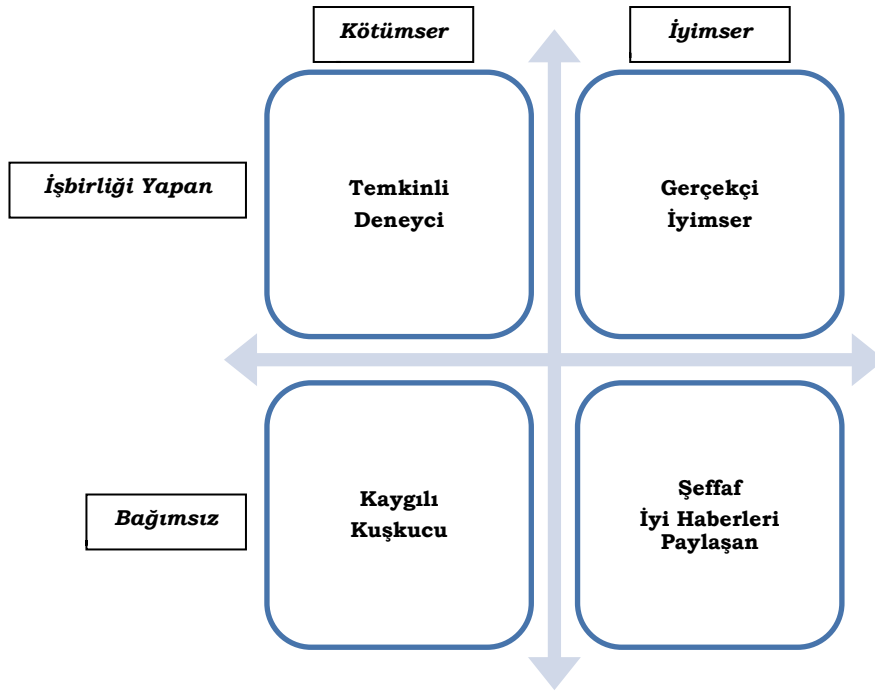
Gelecekte ülkemizde ve dünya üzerinde yükseköğretim kurumlarının ileri bir seviyeye yükselebilmelerinde ana ve itici unsur, sahip oldukları lider/liderler olacaktır. Bu açıdan açık liderliğin günümüz yükseköğretim lider potansiyelini harekete geçirici bir liderlik türü olduğu ön görülmektedir. Dahası zaman içerisinde açık liderlik türüyle ilgili araştırmaların dünyada ve ülkemizde gün geçtikçe artacağı düşünülmektedir.

Açık Liderlik Arketipleri

Arketip terimi, psikoloji alanyazınından bir terim olup ilk defa Carl Gustav Jung tarafından kullanılmıştır. Jung, Arketipi; algılamamızı örgütleyen, bilinç içeriklerini düzenleyen, değiştiren ve geliştiren bir yapının adı olarak tanımlamaktadır (Budak, 2000). Bu açıdan Jung, Arketip'in, Platon'un "idea"sıyla eşanlamlı bir kavram olduğunu da ifade etmiştir (Jung, 1976).

Ayrıca Jung'a göre, Arketip, eşyayı alışılmış öğrenme sürecinin dışında algılamak anlamına da gelmektedir. Çünkü daha çok "organize eden" bir prensip gibi işlevsellik gösterir. Aslında hayatta her tipik duruma karşılık gelen bir Arketip vardır. Diğer yandan Arketip içeriği olmayan bir kalıp gibide düşünülebilir. Buna göre, bir Arketipe uyan bir olay meydana geldiğinde bu kalıp hareketlenir (Öztekin, 2011).

Burada Arketipin organize eden bir prensip olduğu varsayımından yola çıkılarak açık liderlik için belirlenen ve dört ayrı kalıpta olan Arketiplerin genel anlamda Şekil 4'teki gibi olduğu söylenebilir (Li, 2010: 191):



Şekil 4. Dört açık liderlik Arketipi

Şekil 4 incelendiğinde, açık lider Arketipleri içerisinde en güçlüsü ve etkisizinin "Gerçekçi İyimser" olduğu belirtilebilir. Bu Arketipteki açık lider, açık olmanın yararlarını görebilen fakat aynı zamanda da engelleri anlayabilen bir liderdir. Bu tarz liderler, işbirliği becerilerine ve zorlu durumların üstesinden gelebilecek bir yetkinlikteki zihin yapısına sahiptirler. Böylece kuşkuculara açık olmanın gerçekteki yararlarını göstererek onların güvenlerini kazanma yoluyla örgütsel engelleri aşmanın

yollarını bulabilirler. Bu nedenle gerçekçi iyimserler, örgütün başarısının kendi açıklıkları ve işbirliği isteklerine bağlı olduğu inancını taşırlar. Örgütsel açıdan hangi durumda nerede olduklarını ve öncü olmak için üstlenmeleri gereken rolleri iyi bilirler.

Bununla birlikte “Kaygılı Kuşkucu”ların kötümser ve bağımsız oldukları için Gerçekçi İyimserlerin tam zıttı oldukları belirtilebilir. Bu Arketipe sahip liderler, bireyselliğe çok büyük değer biçerler. Bu nedenle kendilerinin bu yolla başarılı olup tepeye tırmandıkları inancındadırlar. Ayrıca kötümser oldukları için sık sık örgütte kötü olayların meydana gelebileceğini ve bu olayların ancak kendi kahramanlıkları ile durdurulabileceğini düşünürler. Dolayısıyla Kaygılı Kuşkucu liderler, sorun çözmede daha çok kendi analitik ve sezgisel becerilerine güvendikleri için işlerinde riskin artacağı ve güven bunalımları neticesinde izleyicileriyle diyaloga girmek gibi açık liderlik becerilerini pek kullanmazlar. Diğer taraftan “Temkinli Deneyci”ler esas olarak, Kaygılı Kuşkuculardan, süreç içerisinde diğer insanlarla işbirliği yapma amacını taşımaları yönleriyle ayrılırlar. Üstelik bu işbirliği Temkinli Deneycilerin kötümser olmaları ve açıklığın tehlikeli yönlerini her yerde görmelerine rağmen gerçekleşir. Ancak tıpkı Kaygılı Kuşkucular gibi Temkinli Deneycilerinde sosyal medya ve teknolojileri ile pek ilgileri yoktur. Bu durum açık liderliğin artılarını görmelerine rağmen henüz komuta-kontrol uygulamalarını terk etmeye hazır olmadıklarından dolayı her şeyin aksayacağına olan inançları ve tam açıklığa kendilerini adayamamış olmalarından kaynaklanmaktadır.

Son olarak, “Şeffaf İyi Haberleri Paylaşan” bir Arketipe sahip liderlerin hem iyimser hem de bireysel oldukları söylenebilir. Bu tipteki liderler kişisel olarak kendilerinde bir dönüşüm yaşamışlardır ve insanlarla sosyal teknolojiler yoluyla iletişime geçmekten müthiş bir haz duyarlar. Hatta yeni sosyal teknolojilerin örgütleri ve insanları dönüştüreceğine inanırlar ve sosyal teknolojileri desteklerler. Bu Arketipleri liderler için denilebilir ki, bir örgütte açık olmanın sınırı yoktur. Ancak Şeffaf İyi Haberleri Paylaşanlar bağımsız olmaları nedeniyle örgüt içerisindeki kısıtlamaların neler olabileceği ve nasıl baş edebileceklerini bilemezler. Örneğin, Açıklık ve Şeffaflık davasına neredeyse tamamen/sonuna kadar kendilerini adadıklarından açık olmanın örgüte kimi zaman bazı zararlar verebileceği hakkında, Kaygılı Kuşkucular gibi bireysel ve sadece kendilerine inandıkları için, pek düşünemezler.

Değerlendirme ve Sonuç

Yönetim ve liderlik kavramlarının kimi zaman eş anlamlı, kimi zaman da farklı anlamlarda kullanıldıkları veya değerlendirildikleri görülmektedir. Hatta çoğu zaman yönetim denilince ilk akla gelen kavramlardan birisi liderlik olmaktadır. Ancak gerçekte fonksiyonel açıdan birbirlerine çok yakın olan bu kavramlar, yüklenmiş oldukları anlam bakımından ayrılırlar. Bu durumu Hamak (1970: 132), her lider az çok bir yönetici olabilir fakat her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmasının olanaklı olmadığı teziyle açıklamaktadır. Bu bağlamda Bursalıoğlu'na (1994: 208) göre, lideri, örgüt ortamına atamayla gelen üst düzey bir yönetici ile karıştırmamak veya eş görmemek gerekir. Çünkü herhangi bir örgütte bir üst kademeye yöneticinin atamayla gelmesine karşılık; gerçekte liderlik, atanma yerine belirli bir grup tarafından seçilen bir kimseye yine aynı grup tarafından verilmiş olan bir nitelik olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla Lipham'e (1964: 123) göre, yöneticiliğin belirleyici özelliği koruma ve kollama iken liderliğin başlıca özelliği yenilik ve değişime yönelmedir (Gümüşeli, 2001).

Erçetin (2001) bu durum için, modern örgüt yapılarında başarılı olmak isteyen yöneticilerin başarılarının arkasında; liderlik ve yöneticilik arasındaki bahsi geçen bütünsel ilişkinin taşıdığı önemi algılamalarının yatmakta olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, günümüzde yaşanan ve gelecekte yaşanacağı ön görülebilecek

olan hızlı değişme ve gelişmeler karşısında örgütlerin mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için liderler aracılığı ile yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik, vb gibi çok yönlü ve dinamik liderlik süreçlerini içeren bir yönetim anlayışı kazanmış olmaları gerekmektedir.

Alanyazında eğitim yönetimi üzerine yürütülen çalışmalar incelendiğinde, liderlik konusunun önemli ve geniş bir yer tuttuğu hatta bu konu üzerine çalışmaların giderek arttığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında özellikle son zamanlarda toplum içerisinde sosyo ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda meydana gelen ve doğal olarak okulların yapıları ve işleyişleri üzerine büyük oranda etki eden değişme ve gelişmelerin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda hem eğitim yönetimi sorumluluğunu üstlenen kişi ve makamların hem de eğitim yönetimi alanında araştırmalar yapan bilim insanlarının, günümüz okul müdürlerinin/yöneticilerinin liderlik standartlarını belirlemeye dönük çabalarının altında çağdaş ve etkili bir okul ikliminin oluşturulmasında özellikle okul yöneticilerinin çok önemli bir unsur olmaları yatmaktadır. Dolayısıyla bu duruma ilişkin en başta Amerika olmak üzere neredeyse tüm ülkelerde araştırmacılar veya araştırma gruplarınca yürütülen çalışmalar sonunda zamanla önemli aşamalar kaydedilmiş ve çağdaş okul yöneticilerinin liderlik alanları yeniden belirlenmiştir. Bu alanların en başında ise vizyoner olma, öğretimsel süreçleri gözetme, etik kurallara uyma ve onları uygulama, politik konulara hâkimiyet ve örgütsel liderlik gelmektedir (Gümüşeli, 2001).

Burada açık liderlik yaklaşımının çağdaş okul yöneticisinin liderlik alanları arasında yer alan; örgütsel liderlik, alanıyla yakından ilgili olduğu söylenebilir. Çünkü eğitim örgütlerinin çağdaş, daha etkin ve dinamik bir yapı kazanmalarında açık liderlik yaklaşımının bir açık liderde bulunmasını talep ettiği özelliklerin örgütsel liderlik alanıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre, bir açık liderde bulunması gereken örgüt içerisinde güven duygusunun gelişmesini sağlayabilme ve bunu sürekli paylaşımlarla (twitter, facebook, bloglar, vs) desteklemenin önemini anlayarak bir hesap verilebilirlik felsefesi gütmeye, her türden merakı ve alçakgönüllülüğü destekleyerek gerektiğinde başarısızlıkları bağışlama türünden özelliklerin, yöneticiyi daha etkili ve güncel kılacağı ön görülebilir.

Kaynakça

- Acun, R. (2009). Online sosyal ağlar yoluyla katılım kültürü oluşturma: Kaynakca.info örneği. *1. Uluslararası Avrupa Birliği, Demokrasi, Vatandaşlık ve Vatandaşlık Eğitimi Sempozyumu*, 365-370.
- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arabacı, İ. B., Alanoğlu, M. ve Doğan, B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans ve D. R. May. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. ve Büyükbese, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Balyer, A. (2014). Eğitim yönetiminde farklı bir yaklaşım: Otopoyiyez teorisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 605-618.
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). *Leadership in organizations, behavior in organizations* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications* (3. Edition). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Brouer, R. L. (2007). *The role of political skill in the leadership process-work outcomes relations*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Florida State University, Collage of Business, USA.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Deardorff, D. S. ve Williams, G. (2006). *Synergy leadership in quantum organizations*. Erişim adresi: <http://www.triz-journal.com/archives/2006/10/08.pdf>
- Değirmenci, M. ve Utku, Ş. (2000). Yönetim ve örgüt yapısına kuantum mekaniği açısından bir bakış. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 76-83.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demir, H. (2012). *Türkiye'de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir meta analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Genel Kurmay Başkanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.

- Diddams, M. ve Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593-603.
- Dilek, H. (2005), *Orduda uygulanan liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dindar, A. M., (2001). *Lider, liderlik tarzları ve bir uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Erçetin, Ş. (2001). *Lider sarmalında vizyon.* İstanbul: Nobel Yayın.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2011). *On leadership.* Harvard Business Review (HBR) Press.
- Goldsmith, M., Govindarajan, V., Kaye, B., Albert A. V. (2002). The many facets of leadership. *Financial Times Prentice Hall*, 20.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value.* John Wiley & Sons.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management Administration Leadership*, 28(3), 317-338.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Eğitim Yönetimi*, 7(28).
- Harvard Business Review (HBR) (2006). *Further Reading.* Harvard Business School (HBS) Publishing.
- Harvey, P., Martinkoe, M. J. ve Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 1-12.
- Herdman, E. A. (2012). Leadership and management: All theory no practice? *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 3-9.
- Hodgetts, R. M. ve Luthans, F. (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior.* New York: McGraw Hill/Irwin Publish.
- Horner-Long, P. ve Schoenberg, R. (2002). Does e-business require different leadership characteristics? An empirical investigation. *European Management Journal*, 20(6), 611-619.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal Of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- Jung, C. G. (1976). *Die Archetypen und das kollektive Unbewusste.* Düsseldorf/Zürich: Patmos Verlag, Walter Verlag.
- Karacıoğlu, F. ve Kurt, E. (2009). Örgütsel iletişimin etkinliği açısından kurumsal bloglar ve birkaç kurumsal blogun incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 1-17.

- Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6), 594-596.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Keser, S., ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(1), 1-22. doi: 10.14527/kuey.2014.001
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Kilmann, R. (2011). *Quantum organizations: A new paradigm for achieving organizational success and personal meaning*. California: Kilmann Diagnostics.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kotter, J. P. (2011). *What leaders really do*. Harvard Business Review Press.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. *Research Roundup*, 19(4), 3-5.
- Li, C. (2010). *Open leadership: How social technology can transform the way you lead*. (1st Edition). USA, San Francisco: A Wiley Imprint.
- Maccoby, M. (2000). *Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons*. The Harvard Business Review 2000; January-February. Erişim adresi: <http://www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.shtml>
- Mainstone, L. E. ve Schroeder, D. M. (1999). Management education in the information age. *Journal of Management Education*, 23(6), 630-634.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. ve Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Öcal, H., Gümüştekin, G. E. ve Çağ, A. (2012). Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. *20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir.
- Özdemir, S. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımcı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 575-598.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde yeni değerler* (2. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özsalmalı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztekin, A. (2011). İbn Arabî’nin “Âyân-ı Sâbite”si ile Jung’un “Arketipler”i üzerine bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 52(1), 293-303.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. *Journal of World of Turks [ZfWT]*, 6(1), 257-275.
- Porter-O'Grady, T. ve Malloch, K. (2002). *Quantum leadership a textbook of new leadership*. An Aspen Publication.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *In The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P., Halverson, R. ve Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J. P., Halverson, R. ve Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tanrıoğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Taşdan, M. ve Oğuz, E. (2013). İlköğretim öğretmenleri için dağıtımcı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 103-124.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekarslan, E. ve Baysal, C. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Toffler, A. (1981). *Üçüncü dalga* (Çev: A. Seden), İstanbul: Altın Kitapları Yayınevi.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. Marmara Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Yalınkılıç, R. (2010). *İşletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Yavaş, T. ve Polat, M. (2013). Eğitimde Örgütsel Gelişme ve Kuantum Örgütler. 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 07-09 Kasım 2013, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. ve Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Zehir, C., Elçi, M. ve Savi, F. Z. (2003). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. Paper presented at *the 1st. International Ethics Congress of Turkey*.
- Zohar, D. (1998). *Aklı yeniden kurmak* (Çev: Zülfü Dicleli). İstanbul: Türk Henkel Yayınları.