

**T.C.**

**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA  
MARINE LE PEN'İN SİYASİ KİMLİK ANALİZİ**

**Nilay AKKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:**

**Prof. Dr. Önder KUTLU**

**Konya-2024**

**T.C.**

**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA  
MARINE LE PEN'İN SİYASİ KİMLİK ANALİZİ**

**Nilay AKKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:**

**Prof. Dr. Önder KUTLU**

**Konya-2024**



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nilay AKKAYA		
	Numarası	21810401008		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		Tezli Yüksek Lisans
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Önder Kutlu		
Tezin Adı	Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Marine Le Pen'in Siyasi Kimlik Analizi			

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik kavramı; doğrudan, bireylerin kolektif yaşama yetenekleri ile ilintilidir. Zamanla artan nüfus, bireylerin değişen beklenti ve ihtiyaçları liderlik kavramının örgütsel yönetim literatüründe farklı anlamlara karşılık gelmesine sebep olmuştur. Farklı zaman dilimlerinde farklı anlamlar ile literatürde yer edinen liderlik kavramı, bir sınıflandırmayı zorunlu kılmıştır ve böylelikle liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Liderlik yaklaşımları; liderlik anlayışının temelinde hangi unsurlar ile anlamlı ilişkisi bulunduğu üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Mevcut çalışma; küreselleşme çağında değişim sahnesinde yaşanan önü kesilemez ivmenin liderlik yaklaşımlarını getirdiği noktada literatür için oldukça yeni bir kavram olan “Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı”nın Fransa siyaset arenasında önemli bir unsur haline gelmiş Marine Le Pen’in Ulusal Birlik Partisi kariyerinde liderliği adına yaşadığı radikallikte bir karşılığı olup olmadığını karşılaştırmalı bir şekilde yorumlayabilmeyi hedeflemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Marine Le Pen

T.C.



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Nilay AKKAYA		
	Student Number	21810401008		
	Department	Political Science and Public Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		Master'e Degree (M.A.)
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Önder KUTLU		
Title of the Thesis/Dissertation	Marine Le Pen's Political Identity in the Context of Transformational Leadership			

The concept of leadership, which is a concept as old as human history; is directly related to the collective living abilities of individuals. Increasing population over time and changing expectations and needs of individuals have caused the concept of leadership to have different meanings in the organizational management literature. The concept of leadership, which has taken its place in the literature with different meanings in different time periods, has necessitated a classification and thus revealed leadership approaches. Leadership approaches have been tried to be explained through the understanding of leadership based on which elements it has a meaningful relationship with.

The current study aims to comparatively interpret whether the "Transformational Leadership Approach", which is a relatively new concept for the literature at the point where the unstoppable momentum experienced in the scene of change in the age of globalization brings leadership approaches, has an equivalent in the radicalism experienced by Marine Le Pen, who has become an important element in the French political arena, in her career as leader of the National Unity Party.

**Keyword:** Transformational Leadership, Leadership Approaches, Marine Le Pen

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürlüğü,  
Ahmet Keleşoğlu İlahiyat Fakültesi, A Blok Zemin Kat, Meram  
Yeni Yol 42090-Meram /KONYA

Tel : 0 332 201 00 60 e-posta : sosbil@erbakan.edu.tr  
web : [www.erbakan.edu.tr/sosyalbilimlerenstitusu](http://www.erbakan.edu.tr/sosyalbilimlerenstitusu)

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TEŞEKKÜR .....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1. Yönetici ve Lider Ayrımı .....	3
1.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler .....	4
1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi.....	7
1.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.3.1.1 Özellik Yaklaşımı .....	7
1.3.1.2 Davranışsal Yaklaşım.....	8
1.3.1.2.1 Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı .....	8
1.3.1.2.2 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	9
1.3.1.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	11
1.3.1.2.4 Liderlik Doğrusu Teorisi .....	13
1.3.1.2.5 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Matrisi.....	13
1.3.1.2.6 Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri.....	15
1.3.1.2.7 Likert'in Sistem Dört Modeli .....	16
1.3.1.2.8 Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması .....	19
1.3.1.2.9 Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri .....	20
1.3.1.3 Durumsallık Yaklaşımı.....	23
1.3.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli .....	24
1.3.1.3.2 House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	25
1.3.1.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	27
1.3.1.3.4 Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli .....	30

1.3.1.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	32
1.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	35

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

2.1. Stratejik Liderlik .....	36
2.2. Hizmetkâr Liderlik .....	37
2.3. Vizyoner Liderlik .....	38
2.4. Etkileşimci Liderlik.....	38
2.5. Karizmatik Liderlik .....	39
2.6. Otantik Liderlik .....	47
2.7. Kültürel Liderlik.....	48
2.8. Ruhsal Liderlik.....	48
2.9. Dönüşümcü Liderlik.....	50
2.9.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları .....	50
2.9.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	51
2.9.3. Değişim Çağında Yeni Bir Felsefe Olarak Dönüşümcü Liderlik.....	59

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MARINE LE PEN VE SİYASAL KİMLİĞİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

3.1. Marine Le Pen'in Hayatı .....	64
3.2. Marine Le Pen ve Siyaset.....	67
3.3. Marine Le Pen ve Dönüşümcü Liderlik Kavramının Karşılaştırılması.....	71
SONUÇ .....	77
KAYNAKÇA .....	79

## **TABLÖLAR LİSTESİ**

Tablo 1: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarından Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı .....	11
Tablo 2: Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli .....	18
Tablo 3: Feidler'in Etkin Liderlik Modeli.....	27
Tablo 4: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı .....	34

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Blake-Mouton'un Yönetmel Şebekesi .....	15
Şekil 2: Yukl'un Ayrılık Modeli .....	22
Şekil 3: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli.....	23
Şekil 4: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	29

## TEŞEKKÜR

Çalışma boyunca birçok kişinin yardım ve desteğini gördüm.

Öncelikle, çalışma konumun ortaya çıkmasındaki desteğiyle başlayan ve bir tez çalıőmasına dönüşmesiyle neticelenen sürecime bulunduğu katkılarından dolayı sevgili danışman hocam Prof. Dr. Önder Kutlu'nun ismini zikretmek isterim. Bu süreçte göstermiş olduğu ilgi ve nezaket için kendisine minnettarım.

Sevgileri ve sonsuz destekleriyle çalışma sürecime sabırla katlanan ve bu uzun süreci benim için kolaylaőtıran, umudumun kırıldığı anlarda cesaretlendiren, bana benden çok inanan, maddi manevi desteklerini benden esirgemeyen kıymetli annem ve babam Arzu Akkaya ile Yaşar Akkaya'ya; varlığı ile daima yüzümü gülümseten ve yaşam enerjim olan kardeőim Enes Akkaya'ya teşekkür ederim.

Son olarak, ilgisini ve yardımlarını eksik etmeyen, değerli vaktini ayırmaktan hiç çekinmeyip uzakları yakın eden canım dostum Amine Aybike Palavar'a teşekkür ederim.

## GİRİŞ

İnsan her yönü ile tarihin en önemli araştırma unsuru olmuştur. Bu anlamda davranış biçimleri, insanın doğasından kaynaklanan en geniş araştırma unsurlarından biridir. Tarihte insanlar zamanla toplulukları oluşturup toplumlaşmaya başladıkça farklılıkları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bazı ihtiyaçların, kişisel arzuların gerçekleştirilmesi ve düzenin sağlanması için gerekli olan birlik ortamında kimi bireyler diğerlerinden; birden fazla insanı amaç çerçevesinde bir araya getirebilmek, amacı gerçekleştirebilecek yeteneğe sahip olmak gibi noktalarda üstünlük sağlamışlardır. Yönetim ve liderlik kavramlarının literatüre girmesi bu üstünlüğün fark edilmesi ile olmuştur. Yönetim, yönetici, lider, liderlik kavramları da literatürdeki diğer tüm kavramlar gibi zamanla değişip gelişerek tek boyutlu kavramlar olarak kalmayıp çoklu başlıklar altında incelenmiştir. Herakleitos'un, "Değişmeyen tek şey değişimdir" sözünden hareketle bu kavramların da zaman içinde farklı tanımlara tabi tutulup farklı boyutlarda anlamlandırıldığını söylemek mümkündür. Bu değişim, zaman içinde etkisi git gide artan ve günümüzde en yoğun şekilde hissedilen küreselleşme kavramının desteği ile gerçekleşmiştir. Yaşadığımız çağı etkisi altına alan küreselleşme kavramı hemen hemen her faaliyet alanını kısıncasına almış durumdadır.

Örgütsel yönetim alanı için küreselleşme kavramı, liderlerin hızlı tüketim ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için değişime gösterdikleri uyum yetenekleri açısından bir etki alanı oluşturmuştur. Değişim direnci sevmez. Bu çerçevede liderlikte değişen şartlar dahilinde uyum için hangi liderlik tarzının daha verimli olacağı sorusuna cevap bulabilmek adına literatürde birçok çalışma yapılmış farklı liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Dünyanın tek bir pazar haline dönüştüğü, teknolojik gelişmelerin önü kesilemez bir hal aldığı günümüzde ülkeleri, toplumları, örgütleri farklı güçlerin karşısında değişime direnmeden yeniliklere açık olmak ve farklı düşünebilme yeteneği yaşatacaktır. Bu dinamik çevrede liderlerin gösterecekleri davranışların, değişimin kapsamını karşılar nitelikte olması büyük bir öneme sahiptir. Lider kişide aranan kısıtlı karakteristik özellikler mevzusunun ötesinde kolektif sürece katkı ve bağlamlar tanımlara ve sürece etki eder duruma gelmiştir. Bu doğrultuda lider kişilerde aranan karakteristik özellikler hemen hemen aynı olarak kalsa da yönetilmesi gereken süreçler teorik ve uygulama açısından oldukça farklı noktalara evrilmiştir. Her zaman diliminin şartlara göre değişiklik gösteren ihtiyaçları bugün tartışılan yeni liderlik yaklaşımlarını beraberinde getirmiştir. Yetersiz kalan gelenekselci yaklaşımlar modern yaklaşımların geliştirilmesine ön

ayak olmuştur. Daha eski tarihlerde klasik dönem olarak nitelendirilebilecek zaman diliminde lider; kurallarını hiyerarşik yapıya göre belirleyen bir yönetici sıfatındadır ve daha sınırlı kıstaslara sahiptir. Günümüz dünya düzeninde bireylerin ve toplumların isteklerinde, ihtiyaçlarında gerçekleşen değişiklikler liderliğin daha despot ve kuralcı gelen yöneticilik kavramından ayrılarak birlik odaklı çalışma ve ortak amaç doğrultusunda genel faydayı gözeterek yönlendiren kişi olarak tanımlanmaya başlamasını sağlamıştır. Zaman ve mekan bağlamında da kendini gösteren değişim, tek tip liderlik yaklaşımından bahsetmeyi imkansız kılmıştır. Literatürde; kültür, zaman ve mekanın nicelik ve nitelik özellikleri, çevresel ve sosyal faktörler gibi birden fazla aktöre göre farklı anlamlar kazanan liderlik yaklaşımları bu sebeple araştırılmaya ve incelenmeye değer bir başlık haline gelmiştir. Yapılan çalışmalar ile birlikte oluşturulan liderlik başlıkları arasından; küresel çağın getirilerine karşılık verebilen lider nitelikleri, literatürde dönüşümcü liderlik karşılığını almıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı; ilk aşamada günümüzde anlam farklılıkları kazanan yönetim, yönetici, lider ve liderlik kavramlarının zaman süzgecinde geçirdiği değişiklikleri saptayarak bir literatür taraması yapmaktır. Devamında, zaman içinde çeşitlenen liderlik yaklaşımları genel çerçevede ele alındıktan sonra özelde Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı üzerine daha kapsamlı bir bilgi çalışması yapılmak istenmiştir. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı'na dair toplanan veriler ile Marine Le Pen'in siyaset arenasında sahip olduğu politik kimliğe dair elde edilen veriler, gözlem yöntemi ile nedensellik ilişkisi kurularak yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılmaması hedeflenen; sosyo-ekonomik şartlar, mevcut siyasi ortam, artan göç unsuru ve küreselleşmeye bağlı gelişen popülizm gibi değişkenler çerçevesinde Marine Le Pen'in politik kimliğinin, Dönüşümcü Liderlik ile uyumlu çalışıp çalışmadığı; uyumlu çalışıyorsa hangi değişkenlere bağlı olarak ne kadar uyumlu çalıştığıdır.

Günümüzün değişen alt-üst ilişkileri anlayışına karşılık, çağın getirdiği değişim ortamında yönetim ile liderlik alanlarında oluşan boşluğu karşılayan Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı söz konusu arenada bayrağı ele almış durumdadır. Bu anlamda günceli yakalayabilecek ve ileriye dönük kaynak olabilecek bir çalışma elde edebilmek arzusu ile çalışmanın genel kapsamı Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve unsurları olarak saptanmıştır. Yapılan araştırmalar çerçevesinde, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı konularına ait çeşitli yüksek lisans ve doktora çalışmaları mevcut durumdadır. Ulaşılan çalışmalarda, Dönüşümcü Liderlik kavramının oldukça güncel bir liderlik yaklaşımı olması sebebiyle uygulama alanında karşılığının nispeten daha az olduğu sonucuna varılmıştır. Bu

sınırlılık dahilinde yapılan araştırmalar sonucunda; elde edilen bilgilere dair kaynaklar çoğunlukla ikincil olmak üzere birincil ve ikincil kaynaklardan oluşmaktadır. Dünya siyaset gündeminde adından sıklıkla bahsettiren, ülkesi adına değişim yanlısı bir tavırla ve bulunduğu çarpıcı açıklamalarla imajını inşa ederek kariyerinde tartışmalı bir yükseliş yakalayan Marine Le Pen, çalışmanın ana aktörü olarak belirlenmiştir. Çalışmanın umulan katkısı; Fransa'nın güncel siyasi aktörlerini belirleyen göç, popülizm ve ekonomik gelişmeler unsurlarının, mevcut siyasi ortamda Marine Le Pen'in lider profiline katkılarını ortaya koyabilecek genel betimleyici bir manzara oluşturmaadır.

İşletme yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe önem taşıyan lider ve liderlik kavramları yakın geçmişte oldukça radikal bir ivme ile değişim ve yenilik sistemleri çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır. Değişim, yeni bir sistem yaratılması gerekliliğine vurgu yaparken her sistemin ihtiyaç duyduğu öncü ruh, liderlik olarak karşımıza çıkar. Bir sistemin ihtiyaçlarını karşılamak ve devamlılığını sağlamak o sistemi anlamak ve değişim gibi dış etkenlerin dengesini sağlamaktan geçer. Güçlü bir liderlik yeteneği de söz konusu sistemlerin başrol oyuncusu olduğu için kategorize edilmiş liderlik tiplerini zamanın şartlarına uygunluk açasından saptamak elzemdir. Bu doğrultuda araştırmanın kapsamı dahilinde; Marine Le Pen'in Fransa seçim dönemlerinde çizdiği tablolar, çeşitli araçlarla edinilmiş kendisine ait siyasi söylemler ve çizdiği lider profiline dair doğrudan veya dolaylı olmak üzere Dönüşümcü Liderlik ile ilgili analizler yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan yöntem belirlenirken, genel çerçevede nitel araştırma unsurlarıyla ortaya konulmak istenen bir bilimsel araştırma hedeflenmiştir. Araştırmanın yöntemi, nitelikli veriler toplamak amacıyla yapılan kaynak incelemelerini içerir. Bu bağlamda Liderlik Yaklaşımları'na ait kavramların geçmişten günümüze evrimi standartlar doğrultusunda açıklanmak istenmiş ve zamanla gelişen algıların örgütsel davranış biçimleri ile Marine Le Pen'in liderliğindeki yansımalarına yönelik anlamlı bir perspektif sunulmak istenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

#### 1.1. Yönetici ve Lider Ayrımı

1980'lerden sonra radikal bir değişiklik doğrultusunda “yöneticilik” ve “liderlik” kavramları oldukça belirgin ayrımlar ile literatür tartışmalarına konu olur hale gelmiştir. İşletme yönetimi ve örgütsel davranış literatürünün önemli kavramları olmuş “lider” ve “liderlik” kavramları ilk olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Döneminden sonra “yönetim” ve “yöneticilik” bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Daha sonra gelişen lider ve yönetici kavramları arasındaki ayrım tartışmaları ile beraber “lider” ve “liderlik kavramları” yenilik ve değişim kavramları ile ilişkilendirilmeye başlamıştır. Değişim ve yenilik kavramlarının içerdiği risk anlamı gereği liderlik, uygun sistemin oluşturulması noktasında mevcut sistemi değiştirmek için bir seçimi gerektirirken; yöneticilik, olanı olduğu gibi yapmayı ifade eder. Bir yönetim dahilinde yönetici, örgüt ile beraber, amaç doğrultusunda eldeki tüm kaynakları verimli ve etkin kullanmak için odaklanır. Bu noktada yönetici örgütün bir parçasıdır. Buna karşılık yine bir yönetimde örgüte yön veren, hem örgütün hem örgüt üyelerinin vizyonunu oluşturan ve böylelikle örgütün amacına yönelik sistemi belirleyici rol oynayan bir sığata duyulan ihtiyacı liderler karşılar. Yönetici ve lider kavramları arasındaki bu ayrım bir yönetimde örgüt başarısı söz konusu olduğunda bu görevin yalnızca yöneticiye değil aynı zamanda yeniliği ve değişimi gözeterek aldığı riskler ile beraber lidere de düştüğünü doğrular. Yöneticilik ve liderliğin insanların ortak amaca yöneltilmesi ve yönlendirme ile etkileme işini yaparken güç kullanmaları ortak faaliyet alanları iken bu iki kavramı taşıyan bireylerin farklılaştığı noktalar da mevcuttur. Yönetici bir örgüt içindeki belirlenmiş organizasyonu en iyi sonuca taşımaya odaklıdır. Liderlik ise örgütün belirlenen ortak amacı gerçekleştirirken gerekli değişim ve düzenlemeleri yapıp örgüte yeni bir vizyon kazandırması ile ilgilidir. Lideri örgütsel hedefe ulaşmada ortak amacı gözeterek bireyleri etkileyen ve yönlendiren kişi olarak tanımlamak mümkündür. Lider kendi istediklerini bireylere yaptıran kişi değil, onların da kendi istediklerini istemesini sağlayan kişidir. Örgütte istediklerini yaptıran kişi yöneticidir. Yönetici, gücünü yasal dayanaklardan, lider ise takipçilerinden alır (Aysel, 2006: 5). Yöneticiler örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken faaliyetin her türlü gidişatıyla ilgilenirken liderler bu faaliyetlere bir vizyon oluşturma görevini üstlenirler. Lider bu süreçte iletişimi kolay ve kendi bireysel motivasyonunu astlarına sorunsuz iletebilen, organizasyon dinamiğini sağlayabilen kişidir. Hedeflenen işi doğru yapmak örgütte verimliliği sağlar. İş doğru yapmayı hedefleyen ve

yaptıran yöneticinin yetkisidir. Yönetici yetkisi ile astlarını hedeflenen amaca karşı yönlendirir, emir verir ve karşılık bekler. Lider örgütün sahip olduğu misyona ve hedeflenen amaca yönelik benimseyeceği etiğe karar verme gücüne sahiptir. Örgütsel yapılarda yöneticiler, kurallara önem veren, denetimi gerçekleştiren ve faaliyetleri belirlenen şartlarda gerçekleştiren kişiler olarak karşımıza çıkar. Mevcudu sürdüren yöneticinin aksine lider harekete geçirendir. En özet hali ile yöneticiyi yetki, lideri ise güç sahibi olarak tanımlamak mümkündür. Lider ve yönetici kavramlarının aynı anlamı vermediği bu farklılıklar ile ortaya çıkar (Uğur, 2014: 122).

Yönetici ve lider kavramları karşılaştırmalı tartışmalar yarattığı gibi kendi içinde de tartışmaları olan kavramlardır. Bu tartışmalar “yönetim” ve “yönetici”, “lider” ve “liderlik” kavramları çerçevesinde gelişmiştir. Yönetim, belirlenen amaç doğrultusunda örgütün göstermiş olduğu planlı eylemler bütünüdür. Yönetim her türlü kaynağı etkin bir biçimde organize etmeyi içerir. Bu bütünlüğün içindeki en önemli unsurlardan biri yönetimi üstlenen yöneticidir. Yönetim işlevi yürütülürken örgütün başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri örgüt üyelerini amaca yönelik etkileme, motive etme ve yönlendirme noktasında kişisel özelliklerine başvuran yöneticidir. Yönetici, yönetimde söz konusu karakteristik özelliklerini ortaya koyarak örgüte ve yönetime dahil olan, örgüt başarısında oynadığı roller son derece önem arz eden kişidir. Lider ve liderlik kavramları arasındaki ayrıma dair yapılabilecek en net tanım ise liderin bir kişi liderliğin ise bir süreç olduğudur (Kılınç, 2002: 84-88).

## **1.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler**

İnsanın var olduğu ilk zamanlardan bu yana, artan nüfus ile beraber gelişen toplum kavramı doğal bir oluşum olmakla beraber bu oluşum; insandan doğan ve insan kadar canlı olan bir yapıya sahiptir. Zamanla şartlar dahilinde büyüyüp gelişen toplum, insanları birlik ve beraberlik içinde yaşayabilme kültürünü öğrenmeye ve geliştirmeye itmiştir. Bu birliği yürütebilme çabasında toplumda her biri farklı kişisel özellikler gösteren insanlardan kimileri diğerlerinin arasından sıvrilerek ön plana çıkmışlardır. Liderlik kavramının doğuşu bu birlik ve bütünü iyiliği, aynı zamanda da devamlılığı ihtiyacını karşılayan, toplum içerisinde öncü kişisel özelliği ile ön plana çıkmayı başaran insanlar aracılığıyla gelişmiştir. Tarihte birçok toplumda sıvrilerek ön plana çıkan bu insanların, kendilerine özgü karakteristik özellikleriyle beraber buldukları toplumu ileriye taşımada öncülük ederek yazdıkları başarı hikayeleri çıkar karşımıza. Bu başarı hikayelerinde liderin vasfını liderlik yapan riske girerek sistemi değiştirme isteğidir. Bu tanıma rağmen liderliğe tek bir sıfat atfedilemez. Liderlerin sahip olmaları gerektiği düşünülen kişisel özellikler uzun yıllar tartışmalara konu olmuştur. Bu tartışmalar

çerçevesinde bir diğer tartışma ise lider bireylerin bu özelliklere doğuştan sahip olup olmadığı konusudur. Bunun doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa daha sonra kazanılan beceriler bütünü mü olduğu konusu liderlere yönelik tartışma başlıklarındandır. Liderlik, doğuştan sahip olunabilen bazı belirleyici kişisel özellikleri gerektirmesinin yanı sıra bütünüyle doğuştan kazanılabilen bir beceri değildir. Liderliğin ortaya çıkışı bir süreçtir ve bu süreç erken çocukluk dönemi, eğitim hayatı, iş hayatında karşılaşılan zorluklar ve yapılan hatalar gibi çeşitli süzgeçlerden geçer. Buna karşılık bazı nitelikler vardır ki bunlar her liderde bulunması gerektiği öngörülen kişisel özelliklerdir. Özellikle günümüzde liderlik, yönetici kavramının önüne geçen, zaman ve mekan tanımayan bir kavram haline gelmiştir. Daha çok örgütsel alanlarda karşılaştığımız yönetici kavramına karşılık lider kavramı hayatın her alanında sahip olduğu kişisel özellikler ile kendini gösterebilen, yöneticiye göre daha aktif bir kavramdır. Yarattığı imaj ile birlikte kitleleri etkileyen lider en başta baskındır. Kendine olan güveninin yarattığı baskın enerji aynı şekilde karşı taraf adına da güven duygusu yaratır. Lider kişinin odak noktası başarıdır. Yine bu odak noktaya ulaşmada kullandığı araçlar liderin temel kişisel özellikleri olarak maddelendirebileceğimiz kararlılık, ısrar, hırs ve gerekli sorumlulukları almaya karşı istekliliktir. Liderler değişken şartlara kolayca uyumlanabilen, fikirlerini savunan ama sabit kalmakta diretmeyen, duyarlı ve iş birliğine dayanan çalışmalara önem veren kişilerdir. Lider sahip olduğu vizyon ile kendine bir imaj yaratan ve bu imajın sürekliliğini sağlayabilen kişidir. Nitekim Leroy Eims'in de ifade ettiği gibi "Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan lider; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. "*Lider; 'Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz.' diyen kişidir.*" (Özsalmanlı, 20005: 140).

Liderlere atfedilen kişisel özellikler konusunun oldukça tartışmalı bir başlık olmasının yanı sıra lider kavramının teknoloji, işletmecilik, pazar alanlarında yaşanan değişim ve yeniliğin hızıyla beraber yönetici kavramının önüne geçmesi de liderler konusunda tartışmalı sıfatları yönetici kavramı ile karşılaştırmalı bir hale getirmiştir. Bir önceki başlıkta değinilen yönetici ve lider ayrımı ile lider ve liderlik kavramları arasındaki anlam karmaşası tartışmalarının, söz konusu bu bölüm çerçevesinde de havada kaldığı bir gerçektir. Örgütlerde mevcut sistemi asgari düzeyde devam ettirmeyi amaç edinmek günümüz hızlı tüketim ve değişim ortamında sürdürülebilir olmayacaktır. Örgütsel ve yönetsel olgular günümüzde daha komplike bir yapıya sahiptir. Bu sebeple örgütlerde halihazırda yönetici kavramının yanı sıra

lider kavramı türemiştir. Diğer bir yandan lider ve liderlik kavramları da farklı değerlendirilmiştir. Lider bir grup insanı kendi vizyonu doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak tanımlanırken liderlik dediğimiz organizasyonel liderlik bu vizyonun yaratılması ve örgüte dahil tüm bireylerin bu vizyonu benimsemesi noktasında yaşanan süreç olarak tanımlanabilir (Kılınç, 2002: 84-88).

Lider ve liderliğin farklı anlamlara gelen kavramlar olduğuna değindikten sonra bu kavramların çağrıştırdıkları anlamlar ile ilgili bazı yanlışlar olduğunu söylemekte fayda vardır. Yanlışlardan biri liderliğin daima güçlü bir lider tarafından gerçekleştirildiğidir. Bu yanlışta yönelik iki tane savunma yapmak mümkündür. Savunmalardan ilki şu şekildedir; lider, yarattığı imaj ile bulunduğu grupta bireylerin düşüncelerini önemli ölçüde yönlendirir. Liderin bu yeteneği oldukça kişisel olup kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Örnek olarak bir grupta veya örgütte birey lider olarak görülmebilirken o grup tarafından lider olarak benimsenen başka bir birey olabilir ve örgütün işleyişini seçilmiş lider gerçekleştirir. İkinci savunma ise liderlik sürecinin doğal olarak en önemli girdisi kabul edilen lider bireyin, bu süreçte ilham ve cesaret verici güçlü bir ego olarak kabul edilmesine yöneliktir. Oldukça hatalı olan bu görüşe karşı, bir süreç olan liderliğin örgütte birbiri ile uyumlanabilen etkin bireyler tarafından da yürütülebileceği savunmasını yapmak mümkündür. Başka bir yanlış örgütlerdeki yöneticilere karşı oluşturulan güçlü lider kimliği beklentisidir. Örgütlerde yöneticilere karşı beslenen liderlik beklentisi örgütteki bireylerin görev tanımlarında karışıklığa yol açacak ve örgüt yeterli liderlikten yoksun kalacaktır. Bu senaryoların devamında örgütün köklenememesi çok kuvvetli muhtemeldir (Kılınç, 2002: 84-88).

Liderlere yüklenen olumlu anlamların yanı sıra tarihte birçok olumsuz imaj yaratmış lidere rastlamak da mümkündür. Günümüzde de sıklıkla karşılaştığımız karizmatik lider kavramı, lider ve karizma kavramlarının birbirleri ile özdeşleştirilmesi sonucu ortaya atılmıştır. Bu kavram çoğunlukla pozitif anlamlandırılıyor olsa da yanlışlar mevcuttur. Karizmadan, liderin tek başına yeterli olmayan bir özelliği olarak bahsetmek mümkündür. Yüksek karizmaya sahip olmak, kitleleri bir vizyona yönelik harekete geçirmede lider olmanın yeterlilik koşulu olamayacaktır (Uğur, 2014: 128).

### **1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi**

Liderlik kavramı insanlık kadar eskidir. Yönetim Bilimleri adına yapılan çalışmalar ile birlikte lider ve liderlik davranışları üzerine farklı bakış açıları ve tanımlamalar geliştirilmiştir. Geliştirilen farklı bakış açıları ve tanımlamalar toplumların gelişimi ile eş zamanlı gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda lider kişilerde aranan karakteristik özellikler hemen hemen aynı olarak kalsa da yönetilmesi gereken süreçler teorik ve uygulama açısından oldukça farklı noktalara evrilmiştir. Doğal bir sürecin sonunda bulunduğumuz yüz yılda lider ve liderlik kavramları yeni ve farklı boyutlar kazanmıştır. Lider kişide aranan kısıtlı karakteristik özellikler mevzusunun ötesinde kolektif sürece katkı ve bağlamlar tanımlara ve sürece etki eder duruma gelmiştir. Tarihin her döneminde devamlılık için, hem somut hem soyut anlamlarda hayatta kalabilmek için liderler ve liderlik önem arz eden kavramlar olmuşlardır. Çok eski tarihlerde küçük kabileler iyi liderler sayesinde ayakta kalabilmiş, birçok zafer iyi liderlerin öncülük etmesi ile elde edilmiş, birçok devlet iyi liderlerin yönetimi ile varlıklarını koruyabilmiştir. Her zaman diliminin şartlara göre değişiklik gösteren ihtiyaçları bugün tartışılan yeni liderlik yaklaşımlarını beraberinde getirmiştir. Zamanla yetersiz kalan gelenekselci yaklaşımlar modern yaklaşımların geliştirilmesine ön ayak olmuştur.

#### **1.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**

Tarihsel gelişimi içinde liderlik kavramı farklı etkin unsurlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yaşanan hızlı değişimlerin etkisi bu unsurlara da sirayet etmiştir. Daha önce hakim olan liderlik anlayışının ve liderlik ile ilgili unsurların değişmesi bu alanda farklı kuramların oluşmasına sebep olmuştur. Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi sonradan kazanılan ve bilimsel temelleri olan bir beceri mi olduğu tartışmaları ile bu kuramların temelini oluşturmuştur (Erer ve Demirel, 2018: 648).

##### **1.3.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşım olan Özellikler Yaklaşımına göre liderlik doğuştan gelen bir yetenektir. Genetik olarak liderlik özellikleri taşıyan bireyler lider olabilirler. Bu bireyler kendilerini diğerlerinden ayıran bazı özelliklere sahiplerdir ve yine bu özellikler onları doğal bir lider haline getirir. Söz konusu yaklaşım çerçevesinde bireyi doğal bir lider haline getiren ve diğerlerinden ayıran özellikleri tespit edebilmek adına 1920-1950 yılları arasında testler ve araştırmalar yapılmıştır.

Yapılan test ve araştırmalara göre özellikler yaklaşımı çerçevesinde lider kabul edilen bir bireyin sahip olduğu zellikler, Bakan ve Büyükbeşe tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- Fiziksel zellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zeka ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- İş ile ilgili zellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- Sosyal zellikler: İş birliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Liderlik sürecini tek bir faktör çerçevesinde ele alan zellikler Yaklaşımı, sadece lider değişkenini gözetmeyi yetersiz gören araştırmacılar tarafından eleştirilere maruz kalmış ve başarı sağlayamamıştır. Aynı zamanda iyi bir liderin nasıl ortaya koyulabileceği konusunda soru işaretlerine cevap olamaması sürece dahil başka değişkenlerin de araştırılması ihtiyaını doğurmuştur (Koçel, 2001).

### **1.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım**

zellikler Yaklaşımı'nın liderlik kavramını açıklamada yetersiz bulunması üzerine araştırmacılar 1950-1970 yılları arasında lider bireyin liderlik süreci içerisinde fiili davranışlarını incelemeye ve bu süreç içerisindeki diğer etken faktörlere odaklanmışlardır. Liderin davranışlarının liderlik tarzına etkisi bu çerçevede oluşturulan araştırma başlıklarındandır. Davranışsal Yaklaşım'ın ortaya koyulmasına yönelik araştırmalarda uygulamalı ve teorik çalışmalardan yararlanılmıştır. Yapılan çalışmaların sonucunda etkinliklerinin araştırılması tavsiye edilen çeşitli liderlik tarzları saptanmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı şu şekilde literatürde yerini almıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

#### **1.3.1.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı:**

Psikoloji biliminin önemli araştırmacılarından biri olan Kurt Lewin ve arkadaşları liderlik üzerine temelde üç davranış tarzına odaklanmışlardır. Bunlar; "otoriter", "demokratik", "müdahalesiz" şeklinedir (Alkın ve nsar, 2006: 55). Kurt Lewin ve arkadaşları, ne

sürdükleri bu fikri yaptıkları araştırma ve çalışmalar ile desteklemişlerdir. Örgütlerde bireysel davranışlar ile grup yapısı ve grubun davranışları arasındaki dinamiğin grafiğini saptamaya çalışmışlardır. Çalışmalarda üzerinde durdukları temel konu örgütlerin değişime karşı gösterdikleri dirençtir.

Lewin ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar ve çalışmalar doğrultusunda örgüt kavramını birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı şeklinde tanımlamaktadır. Bu güçlerin nitelikleri sosyal ve psikolojik etkenlerdir. Lewin bu güçlerden ilkinin "sürükleyici güçler" olarak tanımlamıştır. Lewin'in sürükleyici güçler tanımında bu güçler; örgütsel güçleri belirli bir yöne itmek üzerine görev yaparlar. Örneğin bir örgüt çalışmasında verimliliği artırmak adına etki eden dış faktörler sürükleyici güçler grubundadır. Buna karşılık Lewin'in ikinci grup için atadığı isim kısıtlayıcı güçlerdir. Kısıtlayıcı güçler, birinci grup olan sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya etki etmesini sınırlandıran güçlerdir. Örgütün sahip olduğu amaç ve felsefeye karşı duyulan haset, kısıtlayıcı güçlere örnektir (Alkın ve Ünsar, 2006: 49).

Lewin, bir örgütte; iki gücün eşit olması ile dengeye ulaşılabileceğini savunur. Bu dengenin, iki grup arasındaki ilişkiler ile kurulabileceğini söyler. Lewin'e göre bir lider, başarılı güç analizleri ile; hem kısa hem uzun süreli amaçları ve düzenleyici değişkenleri göz önünde bulundurarak dengeyi yakalayabilir. Lewin'in klasik ayrımı dahilinde yaptığı denge tanımı, başarılı psikolojik analizlere doğrudan bağlıdır. Kurt Lewin'e ait klasik liderlik ayrımının ardından liderlik alanında yeni bir başlık açılmış ve davranış biçimlerinin önemi konusuna ışık tutulmaya başlanmıştır.

#### **1.3.1.2.2. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırması:**

Ohio Liderlik Araştırmaları 1945'te başlamış ve liderlerde görülen bazı davranış biçimlerini ortaya koymayı hedef edinmiştir. Birçok farklı alandan seçilerek oluşturulan araştırma grubu, çeşitli çalışmalar ve anketler çerçevesinde lider davranışlarının temelinde iki ana eksenin varlığını ortaya koymuştur. Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir. "Yapıyı harekete geçirme", liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar (Alkın ve Ünsar, 2006: 58). Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin faaliyetlerinde görülen davranış ve eğilimler yapılan işi başarılı bir sonuca ulaştırma amacına yöneliktir. "Bireyi önemseme" çerçevesinde ise ikili ilişkiler ön plandadır. İkili ilişkilerde; karşılıklı güven, açık iletişim, fikirlere ve

bireylere saygı, karşı tarafın duygu ve düşünceleriyle ilgili olma gibi detayları kapsar. Liderin burada göstereceği karşı tarafın kişisel sorunlarıyla da ilgili olma hali ve gerektiğinde karşı tarafın hakkını savunma davranışı “bireyi önemseme” başlığının göz ardı edilemez gerekliliklerindedir. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırması kapsamında bu iki ana eksen incelenip birbirinden bağımsız bir şekilde ele alındığında dört adet farklı liderlik tarzı ortaya konulmuştur (Alkın ve Ünsar, 2006: 58).

Tablo 1: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarından Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E İ L G İ	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	- 1 -	- 2 -
	Az İlgi	Az İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	- 3 -	- 4 -
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +	

Kaynak: Bedelan, 1989: 2006 akt. Alkın, 2006: 430)

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Davranış Teorileri, 18.03.2024):

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.

- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Yapılan çalışmalar ile birlikte Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırması'nda elde edilen bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” başlıklarına verdikleri önemin, liderlerin astlarının hareketlerini doğrudan ve paralel bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu doğrultuda, bireyi önemseme faktörüne ilgi gösteren bir liderin yapıyı harekete geçirme faktörüne de ilgi ile yaklaştığını; bireyi önemseme faktörüne ilgi göstermeyen bir liderin ise aynı şekilde yapıyı harekete geçirme faktörüne de ilgisiz yaklaştığı çıkarılabilecek sonuçlardandır. Bunun yanı sıra bireyi önemseme faktörüne orta seviye ilgi gösteren bir lider için yapıyı harekete geçirme faktörünün de aynı derece önem kazanmaya başladığını gözlemlemek mümkündür (Bedelan, 1989: 430).

#### **1.3.1.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:**

1947 yılında, Ohio Devlet Üniversitesi ile hemen hemen aynı dönem yürütülmeye başlanan Michigan Üniversitesi Araştırması Rensis Likert öncülüğünde yürütülmüştür. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, işe dönük lider ve kişiye dönük lider olmak üzere iki temel başlık üzerine yoğunlaşmıştır. Bu başlıklar, destek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma faktörleri çerçevesinde tanımlanmıştır. Destek faktöründe örgüt üyelerinin bireysel duygu ve düşüncelerin verilen önemi artırıcı davranışlardan bahsetmek mümkündür. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırmada, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerini yakın ve tatmin edici tutmaya yönelik geliştirici davranışlar mevcuttur. Amanın vurgulanması faktörüne bakıldığında örgütün sonuca ulaşma yolunda performansını artırmaya yönelik motive edici davranışlar görülür. Son olarak işi kolaylaştırma faktörü mevcut amaca ulaşmayı kolaylıkla sağlayabilecek kaynakları sağlamaya yönelik davranışlar içerir. Söz konusu faktörler incelendiğinde; birinci ve ikinci faktörlerin, yani destek ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma faktörlerinin bireylere yönelik; üçüncü ve dördüncü faktörler olan amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma faktörlerinin ise işe yönelik detayları ifade ettiği görülmüştür (Yukl, 1989: 2006 akt. Alkın, 2006: 61).

Çalışmalar neticesinde iki farklı lider davranışı ortaya koyulmuştur: insana yönelik lider ve işe yönelik lider. İşe yönelik lider tipinde, örgütün çalışmaları esnasında belirlenen vizyona yönelik ilkelere ve yöntemlere uyumlu çalışıp çalışmadığının kontrolünü sağlayan ve bununla orantılı olarak ödül ve ceza sistemini kullanan bir resmi otorite sergilenir. Buna karşın bireye yönelik lider tipinde ise örgütün iç motivasyonuna yönelik, üyelerin tatminini artırmak üzere çalışma şartlarının iyileştirilmesine odaklanılmıştır. Lider, örgüt üyelerinin kişisel gelişimleri ile de yakından ilgilidir ve yetki devrini esas alır (Yukl, 1989: 2006 akt. Alkın, 2006: 61).

Araştırmadan çıkarılan bir diğer sonuç, astları ile mevcut işleyişi, gidişatı veya sorunları açık bir iletişim ile paylaşan liderlerin dahil olduğu örgütün bu davranışı sergilemeyen, kendileri ile iletişimin görece zor olduğu liderlerin dahil olduğu örgüte oranla daha yüksek motivasyona sahip olduğudur. Söz konusu amaca ulaşmaya etki eden önemli bir detay varsayabileceğimiz bu davranışın, liderin kendi davranışlarının örgüt başarısında yadsınamayacağını gösterdiğini söylemek mümkündür (Zel, 1999: 2006 akt. Alkın, 2006: 61).

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, bireylerin liderliği yönetme biçimlerinin farklılıklarından doğmaktadır. Kişiyeye dönük liderlerin çıkış noktası örgüt üyelerinin çalışma isteklerini geliştirmeye ve davranışlarını iyileştirmeye yöneliktir. Örgüt üyelerinin kendi potansiyellerinin en verimli halini ortaya koyabilmelerinin yolunun insani duygularına odaklanmaktan geçtiğini düşünürler. İşe yönelik liderler bunun aksi yönde, örgüt üyeleri üzerinde daha kontrolcü ve baskın bir tavır sergilerler. Örgüt üyeleri ile çalışmaya yönelik birçok detayı paylaşmayı gereksiz görür ve işin yalnızca yapılıp yapılmadığı ile ilgilenirler. Herhangi bir hata söz konusu olduğunda otoritelerini kullanmaktan çekinmezler. Tüm veriler toplandığında, kişiyeye yönelik lider tipinin başarıya ulaşmada işe yönelik lider tipine oranla daha etkili olduğu saptanmıştır. Fakat bu konuda daha sonra yapılan araştırmalar liderlik ve verimlilik arasındaki bağlantının bu kadar basite indirgenemeyeceği yönünde olmuş ve başarının kişiyeye yönelik davranışlar ile işe yönelik davranışların birleştirilebildiği bir ortamda sağlanabileceğini savunmuştur (Zel, 1999: 2006 akt. Alkın, 2006: 62).

Michigan Liderlik Araştırması, uygulamalı araştırmalar yaparak liderlik davranışlarını sınıflandırıcı açıklamalar yapmayı amaçlamıştır. Böylelikle uygulamalı araştırmalar ile elde edilen sonuçların liderlik davranışları ve liderlik sürecini açıklayabileceği varsayılmıştır. Fakat bu düşüncelere karşı, kavramların basite indirgenildiği ve genellemeler kullanıldığı gerekçesi ile eleştiriler yapılmıştır.

#### **1.3.1.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi:**

Tannenbaum ve Schmidt tarafından oluşturulan bu teoride, liderliğin iki uç noktası olduğu kabul edilir ve bu noktalar “otokratik liderlik” ile “demokratik liderlik” şeklindedir. Bu noktalar arasına, yetki kavramı çerçevesinde geliştirilmiş yedi farklı lider davranış biçimi konumlandırılmıştır (Robbins, 1986: 2006 akt. Alkın, 2006: 62).

Yedi farklı lider davranış biçimi, Eren tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Eren, 2001: 435):

- Yönetici kararını verir ve duyururlar.
- Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.
- Yönetici fikirlerini açıklar. Astlarına soru sorma imkanı verir ve bunları cevaplar.
- Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.
- Yönetici sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararını verir.
- Yönetici konunun sınırlarını belirler ve grubun öneriler geliştirme ve karar vermesine imkân tanır.
- Yönetici sorunun sınırlarını belirler ve bu çerçeve içinde astlarına alanları ile ilgili istedikleri kararları alıp uygulama izni verir.

Yetkisini astları ile ortak bir paydaşta geliştiren ve kullanan lider davranışı, liderin başarı derecesini etkileyen bir başka unsurdur. Liderin yönetime olan bakış açısı, astların karakterleri ve astların görev aldıkları alanlardaki uzmanlık seviyeleri, liderliğin gerçekleştirildiği fiziksel mekanın şartları bu davranışı etkileyen faktörlerdir. Yapılan on bir ayrı çalışmada, paylaşımcı tip lider davranışının bu araştırmaların yalnızca yedisinde verimliliği artırıcı etkide bulunduğu diğer dört çalışmada ise herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmalar dahilinde paylaşımcı tip lider davranışının astlardaki yapılan işe karşı oluşan iş tatminini üç araştırma dışında etkilemediği tespit edilmiştir (Eren, 2001: 435).

#### **1.3.1.2.5. Blake ve Mouton’un Yönetim Biçimleri Matrisi (Managerial Grid):**

Blake ve Mouton isimli iki bilim insanı, Texas Üniversitesi araştırmalarını yapmış olmalarının yanı sıra Ohio Üniversitesi’ne ait araştırmalara benzer fikirler ortaya koymuşlardır. Ortaya koydukları fikir, “yönetim biçimleri” olarak literatüre geçmiştir. Burada beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 435). Beş liderlik türü, Ohio Devlet Üniversitesi

Liderlik Araştırması'nda ortaya atılan “yapıyı harekete geçirme” ve "bireyi önemseme” başlıklarının yatay ve dikey eksene yerleştirilmesiyle elde edilmiştir.

Şekil 1: Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi

	1,9							9,9
B I R E Y E İ L G İ								
					5,5			
	1,1							9,1
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +							

Kaynak: Zel, 1999: 2006 akt. Alkın, 2006: 64)

Zel, şekilden hareketle beş liderlik türünü şu şekilde özetlemiştir;

**1.1 tip: Etkili olmayan lider:** Örgütte yapılması gereken işler için ve örgütte devamlılığını sağlayabilmek için en az çabayı gösterir.

**1.9 tip: Klüp lideri:** Örgüt içindeki sosyal ilişkilerinde oldukça rahat bir tavır sergilerken örgütteki görevine olan sorumluluk duygusu oldukça azdır.

**9.1 tip: Görev lideri:** Örgütteki diğer bireyler ile olan ilişkisine olan ilgisi minimum seviyededir ve örgüt içinde otoritesini kullanır.

**5.5 tip: Örgüt lideri:** Örgütteki bireylerin görev bilincini ve motivasyonunu yapılacak işin miktarı ile sağlayan uzlaştırmacı bir tiptir.

**9.9 tip: Ekip lideri:** Lider örgütün diğer üyeleri ile beraber maksimum verime odaklıdır. Örgüt üyeleri ile arasında güvene dayalı bir ilişki mevcuttur.

Aktarılan beş liderlik tipinden en etkili liderlik “ekip lideri”dir. Bu liderlikte iş başarısında artış ön plana çıkar.

Blake ve Mouton'un ortaya koyduğu modele göre liderlerin önceliği örgütteki verimlilik değil örgüt üyelerinin birbirleri ile aralarındaki kişisel ilişkileri olmalıdır. İyileştirilmiş kişisel

ilişkiler örgüt üyelerinin örgütteki varlığından duyduğu doyumunu maksimum seviyeye çıkaracaktır. Bu noktada lider, örgüt üyelerinin işten memnuniyetini artırmaya yönelik yani onların işlerine karışmadan duygusal destek sağlayan bir taraftan onlara yaklaşmalıdır. Astlar sık sık denetlenmemeli yalnızca genel denetimlere tabi tutulmalıdır. Sebebi ise; bu modelde, huzurlu ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulabilmesinin yolunun tatmin edici kişisel ilişkilerden geçtiğine inanılmasıdır. Modelin örgüt liderine sağladığı en büyük fayda liderin gösterdiği tavrın kavramsallaştırılmasına imkan sağlamasıdır. Böylelikle lider, göstermiş olduğu yönetim tipinin ne olduğunun bilincinde olacak ve bu yönde kendi liderlik davranışını geliştirici eğitim ve programlara odaklanabilecektir (Zel, 2001: 2006 akt. Alkın, 2006: 65).

#### **1.3.1.2.6. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri:**

Douglas McGregor, liderlerin davranışlarının ardında yatan en önemli faktörün onların insan davranışlarına karşı gösterdikleri tutum olduğunu ileri sürer. Birden fazla ve birbirine taban tabana zıt fikirleri içeren bu tutumları iki grupta toplamak mümkündür. Bu iki grup X ve Y teorisi olarak adlandırılmıştır. Bu teorilere dair varsayımlar ilk olarak 1957'de yayımlanmıştır.

X ve Y teorilerinin içerdiği varsayımlar, Koçel tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Koçel, 2001: 474–475):

X Teorisinin içerdiği varsayımlar:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Douglas McGregor tarafından X teorisinin varsayımları tüm liderlerin sahip olduğu donanımdan yüzde yüz verimli bir şekilde yararlanabilmesi için yetersiz bulunmuştur.

Y Teorisi'nin içerdiği varsayımlar:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.

- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Bununla beraber McGregor, bulunduğu zaman dilimi içinde insan doğasına ve ilişkilerine yönelik gölgede kalmış bazı konulara ışık tutmuştur. McGregor'un bu çıkarımları herhangi bir yönetimin söz konusu olduğu ve liderlik tavrının sergilendiği ortamlar için yeni bir soluk niteliğindedir. Kimi araştırmacılara göre Y teorisinin literatüre katkısı yadsınamaz olup, ortaya atıldığı zamandan itibaren akabinde geliştirilen her düşünce ondan bir şeyler almadan geliştirilememiştir. Son aşamada X ve Y teorisi karşılaştırması yapmak gerekirse; X teorisi daha otoriter tavır sergileyen liderlere hitap ederken Y teorisi, birliğe müdahaleci değil aksine katılımcı tavır sergileyen daha demokratik ilkelere sahip olan liderlere hitap etmektedir.

#### **1.3.1.2.7. Likert'in Sistem Dört Modeli:**

Michigan Üniversitesi profesörü olan Likert, arkadaşları ile beraber yaptığı araştırmada insan kaynaklarının da sermaye kaynakları gibi yönetilmesi gerekliliğini destekleyen görüşler ortaya atmış ve buna yönelik çalışmalar göstermiştir. Likert, sermaye kaynaklarında uğranılan kaybın çeşitli aktörler ile yeniden kazanılabildiğini fakat insan kaynaklarında gerçekleşen herhangi bir kaybın bunun kadar kolay bir kazanım karşılığının olmadığını savunmuştur. İnsan kaynaklarının sigortasının olmadığını ve herhangi bir kaynak kaybı yaşandığı takdirde bunun; yeniden işe alım, eğitim gibi karşılığının daha uzun zaman dilimlerinde alınabilecek bir çaba ihtiyacı doğuracağını savunur. Bunun devamında örgütler için insan kaynaklarından daha önemli bir varlığın söz konusu olmadığını ve bu kaynakları doğru bir şekilde yönetmenin oldukça mesai gerektiren önemli bir görev olduğunu savunur. Likert fikirleri çerçevesinde arkadaşları ile beraber örgütsel değişim programları geliştirmiştir. Bu programlar ile örgütlerin tavırlarında pozitif anlamda değişim ve gelişimi özendirmeyi hedeflemiştir. Likert liderlik davranışlarını, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması'nın devamı niteliğinde dört ana başlık etrafında toplamıştır.

Bu dört başlık Çelik ve Şimşek tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Çelik ve Şimşek, 2012: 86):

**Sistem-1: Sömürücü-Otoriter Liderlik:** Sistem örgütte yalnızca liderin etrafında dönerek işler. Astlara karşı güvensiz tavırlar söz konusudur. Örgütte işleyen sisteme yönelik kararlar lider tarafından alınır. Lider astlarına karşı cezalandırma ile göz korkutma gibi yöntemleri kullanır.

**Sistem-2: Yardımsever-Otoriter Liderlik:** Bu sistemde lider astlarına karşı Sistem 1'e oranla daha ılımlıdır. İletişime daha açıktır, cezalandırmanın yanı sıra ödüllendirme yöntemini de kullanarak astları ile arasındaki dinamiği sıcak tutar.

**Sistem-3: Katılımcı Liderlik:** Liderin, astlarına tamamen değil fakat büyük oranda güven duyduğu, örgütün karar alma mekanizmasında onlara alan tanıdığı bir sistemdir. Cezalandırmanın söz konusu olmadığı, örgüt üyelerinin motivasyonunun ödül yolu ile sağlandığı bir ortam söz konusudur.

**Sistem-4: Demokratik Liderlik:** Astlar ile iletişim ve ilişkinin kademeli olarak artış gösterdiği dört sistem arasında en interaktif liderlik tipinin sergilendiği sistem bu sistemdir. Örgütte ortak hareket edilir.

Likert'in yapmış olduğu bu araştırmalar, Sistem 3 ve Sistem 4 tipini benimseyen bir liderlik dahilinde işleyen örgütün verimliliğinin yüksek olduğunu buna karşılık Sistem 1 ve Sistem 2 tipinin örgütte düşük verimlilikte sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur.

Tablo 2: Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli

<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 (Demokratik)</b>
Astlara olan güven:	Astlara güven yoktur.	Astlarıyla arasında hizmetçi efendi ilişkisi vardır.	Astlarına kısmen güvenir, ama kararlarda kendi kontrolünü ön planda tutar.	Astlarına bütünüyle güvenir.

Astların algıladığı serbesti:	Astlar işle ilgili konularda kendilerini serbest görmezler.	Astlar kendilerini az olarak serbest hissederler.	Astlar kendilerini büyük ölçüde serbest hissederler.	Astlar kendilerini bütünüyle serbest hissederler.
Üstün astlar olan ilişkisi:	Astların fikrini ender olarak alır.	Astların fikrini bazen alır.	Astların fikrini genel olarak alır ve yararlanmaya çalışır.	Astların fikrini her zaman alır ve kullanır.

Kaynak: Koçel, 2014: 2017 akt. Okka, 2017: 35

Likert daha sonraları lider davranışlarını, belli varsayımlar çerçevesinde dört grup altında topladığı bir model geliştirmiştir. Likert'in Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması çalışmalarının devamında geliştirdiği bu model lider davranışlarının belli değişkenlere bağlı olduğu fikriyle ortaya çıkmıştır.

Bu değişkenler göz önünde bulundurulduğunda liderlerin yansıttıkları davranışlar Alkın tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Luthans, 1992: 2006 akt. Alkın, 2006: 68):

Liderlik değişkeni: Astlara duyulan güven

Sistem-1 (Sıkı, otoriter): Astlara güven duymaz.

Sistem-2 (Esnek, otoriter): Baba-oğul güveni söz konusudur.

Sistem-3 (Danışmalı): Güven duygusu kısmi oranda gelişmiştir fakat lider karar verme mekanizmasını elinde tutmak ister.

Sistem-4 (Katılımcı): Tamamen güven vardır.

Liderlik değişkeni: Astların serbestlik anlayışı

Sistem-1: Astlar örgüt içinde kendilerini kısıtlı hissederler.

Sistem-2: Astlar kendilerini kısıtlı oranda serbest hissederler.

Sistem-3: Astlar oldukça serbest hissederler.

Sistem-4: Astlar tamamen serbest hissederler.

Liderlik değişkeni: Liderin astlar ile ilişkisi

Sistem–1: Lider çok nadir astların fikrini alır.

Sistem–2: Lider bazen astların fikrini alır.

Sistem–3: Lider genelde astların fikrini alarak onlar ile interaktif hareket eder.

Sistem–4: Lider daima astlar ile etkileşimdedir.

Alkın'ın notlarına göre, c ana değişken ortaya koyulmuştur (Alkın, 2006: 68):

- Durumsal değişkenler: Bağımsız değişken olarak kabul edilirler. Örgütte yalnızca üstlerin kontrolü altında olan; örgüt yapısı, örgütün işleyişi, kişisel özellikler ve benzeri değişkenler bu grup altında toplanır.

- Ara değişkenler: Örgüt misyonunu konu alan değişkenleri içerir. Örgütün hedeflediği vizyona ulaşmada aracı olan motivasyon, hedef, odak, davranış ve tutum gibi temel konular çerçevesinde oluşur.

- Sonuç değişkenleri: Örgütün nihai sonucu varsayılan sonuç değişkenleri bağımlı değişkenlerdir. Örgütün sonuçtan elde ettiği verim, aktardığı hizmet, hizmete dair kalite e hizmetin maliyet sonuç değişkenlerine örnektir.

Likert, liderlik sürecinde ara değişkenlerin etkin rol oynaması sebebi ile sebep-sonuç ilişkisinin hızlı bir şekilde ortaya çıkmadığını söyler. Örneğin lider, Sistem–1 liderlik tarzı benimsendiğinde bu örgütteki kar oranını ilk aşamada artıracak olsa da ara değişkenlerden sayılan örgüt motivasyonunda zaman içinde aynı oradan düşüş yaşanacağından uzun zamanda kar oranındaki artış tersine hareket edecektir.

Araştırmalar sonucunda Likert, yüksek retim Sistem–3 ve Sistem–4 liderlik tarzı benimsendiği taktirde gerçekleştiğini ve bunun mesleki alan ile çalışılan pozisyondan bağımsız bir sonuç olduğunu kaydetmiştir. En nihayetinde Sistem–1 en iyi tabirle otoriter bir liderlik tarzını temsil ederken Sistem–4 örgütün ekip bilinci ile performans gösterdiği karşılıklı ilişkilerin güçlü olduğu bir sistemdir. Sistem–2 ve Sistem–3 diğer iki sistemin arasında kalan liderlik tarzlarını tanımlar. Likert bir örgütün tecrübe ettiği liderlik tipinin Sistem–4'e ne kadar yakın olursa o örgütün aynı oranda verim sağlayacağına inanmaktadır.

### 1.3.1.2.8. Harvard Üniversitesi Liderlik Araştırması:

Robert Bayle tarafından sürdürülen Harvard Üniversitesi Liderlik Araştırması çalışmaları kapsamında liderlik davranışının mevcut örgütteki herhangi bir birey tarafından da gerçekleştirilebileceği noktasına yoğunlaşmıştır. Bu araştırma çerçevesinde, örgütün ortaya çıkmaya başladığı andan itibaren, belli kişiler diğer örgüt üyelerine nazaran liderlik davranışına daha yatkın tavırlar sergilemektedir. Bu araştırmada Bale, üniversite öğrencilerinin oluşturduğu gruplarda sergilenen davranışları gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç madde belirlemiştir.

Üç madde, Zel'e göre şu şekildedir (Zel, 2001: 108):

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in çalışmalarından elde ettiği verilere göre, örgüt içerisinde en iyi fikir paylaşımı yapan ve örgütteki üyelerin sevgisini diğer örgüt üyelerine kıyasla daha fazla kazanan birey örgüt içerisinde liderlik vasfı kazanabilmektedir. Bununla bağlantılı olarak örgüt üyeleri iletişim şekilleri açısından da farklılık kazanırlar. Bale bu çerçevede üç genel başlık ile toplam 12 adet kategori belirlemiştir. Üç genel başlık; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklindedir. Bale'in yapmış olduğu çalışmalar, aynı zamanda örgütlerde iki farklı liderin bulunabileceği yönündedir. Bu liderlerden biri, grup içerisindeki sosyallikten sorumludur ve örgütün çalıştığı ortamın huzurlu, rahat bir havaya sahip olması yönünde çaba sarf etmektedir. Örgütteki ikinci lider ise örgütün işleyişindeki teknik gidişattan sorumludur. Örgütteki işin eksiksiz ve başarıyla tamamlanması yönünde çaba sarf eder. Bale'in bu çalışmalarına bakıldığında, Ohio ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında elde edilen "işe yönelik" ve "insana yönelik" başlıklarına gönderme yapmak mümkündür. Ohio ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında elde edilen bu başlıklar örgütteki bir lider tarafından gerçekleştirilirken Bale'e ait araştırmalarda bunun aynı örgütte iki ayrı lider tarafından gerçekleştirildiğine şahit oluyoruz. Bale'in bir diğer tespiti, bu iki farklı ve birbirine zıt gibi gözükken rolün bir örgüt üyesi tarafından benimsenip yalnız onun tarafından sergilenebileceğidir. Birisi, sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır (Zel, 2001: 108–109).

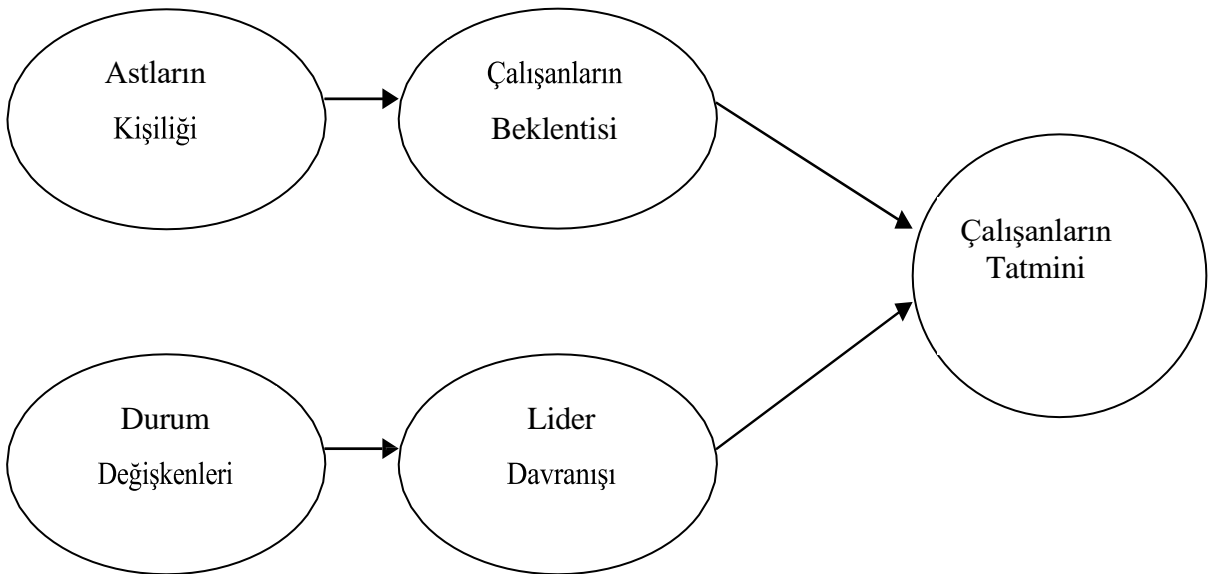
### 1.3.1.2.9. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri:

Nispeten daha yakın bir zaman diliminde literatüre geçen bu araştırmanın amacı; liderlik davranışları ve bu davranışlarda rol oynayan değişkenler ile bireylerin duyduğu tatmin duygusu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ohio ve Michigan Üniversitesi Araştırmalarında ele alınan insan ve görev başlıklarına kararlılık boyutunu da ekleyen Yukl, astların örgütte karar alma mekanizmasına katılımlarını derecelendirmiştir. Bunu “Ayrılık Modeli” ve “Çoklu-bağlanma Modeli” şeklinde iki ayrı başlık olarak ele almıştır. Ayrılık Modeli: Lider ile ast arasındaki tatmin ilişkisini incelemektedir. Bu tatmin, astın liderden beklediği davranış ve gördüğü davranış arasındaki farktan doğar. Astın liderden beklediği davranış ve liderden gördüğü davranış arasında, ters orantı vardır. Bu fark ne kadar az ise astın tatmini o kadar fazla olacaktır (Tekarslan, 2000: 132).

Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bu hipotezler, Tekarslan tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Tekarslan, 2000: 132):

- H1: Lider ile çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.
- H2: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.
- H3: Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların tatminini olumlu yönde teşvik eder.

Şekil 2: Yukl'un Ayrılık Modeli



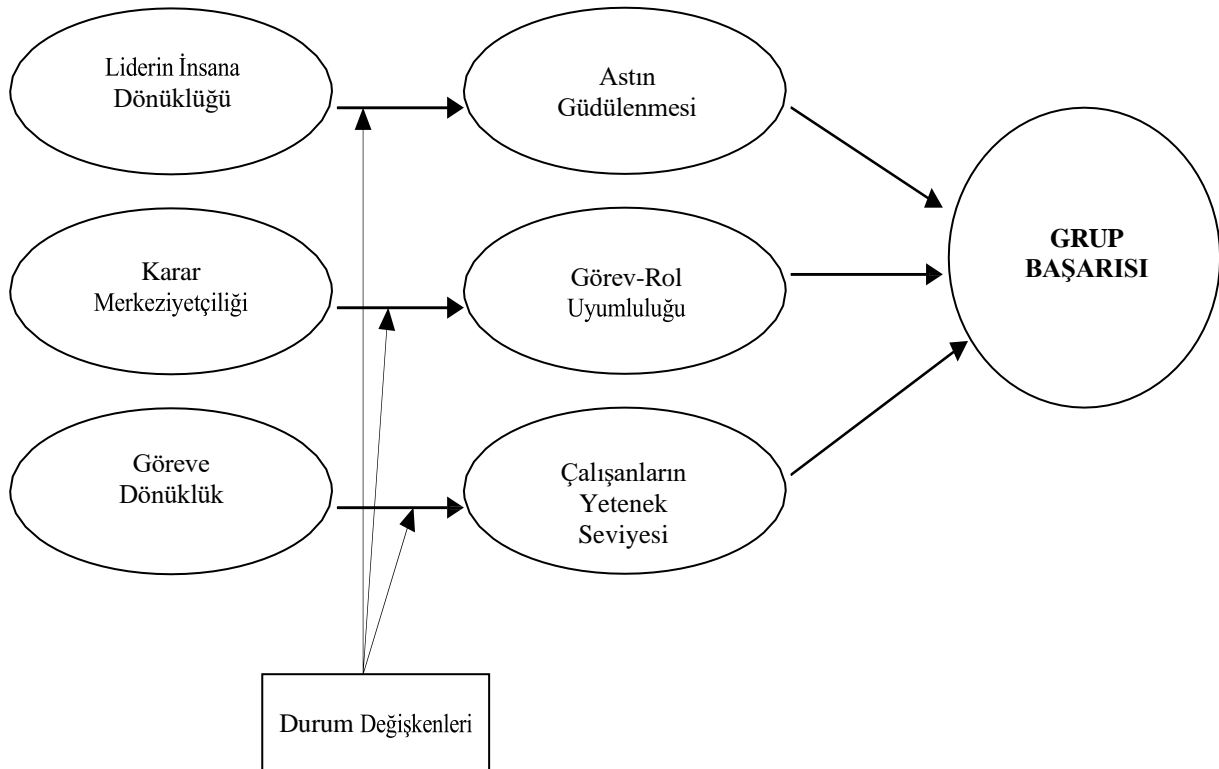
Kaynak: Davranış Teorileri, 18.03.2024

Çoklu Bağlanma Modeli: Bu model ile beraber tatmin duygusu yalnız birey değil grup üzerinde aranmıştır. Grup tatmini, örgütün yönünü insana ve gruba dönmesi ile sağlanır. Bu noktada ara değişkenler önemli rol oynar. Astların motivasyonu, örgütteki rolleri ile aldıkları görevlerin uyumluluğu, yetenekleri ara değişkenler olarak sıralanabilir.

Modelde Yukl tarafından ileri sürülen dört hipotez, Zel tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Davranış Teorileri, 18.03.2024):

- H1: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.
- H2: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş güdülenmesine (motivasyonuna) etki eder. İş güdülenmesi, ancak liderin her iki boyutu yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.
- H3: Eğer çalışanların, liderle olan ilişkileri iyi ise, karar merkezietçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.
- H4: Göreve dönüklük ve karar merkezietçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.

Şekil 3: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli



Kaynak: Davranış Teorileri, 18.03.2024

Yukl bu notları ile karar merkeziyetçiliği ile başarı arasında bağlantı kurarak olumlu ilişkilerden söz etmiştir. Yukl, iki modelini de statik illiyetçi yaklaşımlar olarak kabul etmektedir. Fakat geri-besleme yapmadığını da kabul etmektedir (Tekarslan, 2000: 134).

### **1.3.1.3. Durumsallık (Koşulsallık ) Teorileri:**

Ortaya atılan diğer teorilerde görülen eksikliklerden kaynaklı başka bir teoriye duyulan ihtiyaç doğrultusunda nitelik ve gereklilikleri mercek altına alan nispeten daha modern bir yaklaşım geliştirilmiştir. Geliştirilen yaklaşım liderliğin geliştiği şartlar ve ortamı yansıtmaktadır. Farklı şartların farklı liderlik tipleri gerektirdiğini savunarak ortaya atılan Durumsallık Teorileri, liderlik tiplerinin açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2001: 134).

Lider etkinliklerini belirleyen faktörler, Durumsallık Teorileri çerçevesinde Alkın tarafından şu şekilde maddelendirilmiştir (Szilagyı, 1990: 2006 akt. Alkın, 2006: 74):

- Örgütün belirlediği amacın kapsamı,
- Örgüt üyelerinin kabiliyet ve beklentileri,
- Liderliğin yaşandığı örgütün vizyonu,
- Lider ile astlarının tecrübeleri ve karakter özellikleri.

Durumsallık Teorisi en genel anlamda ideal lider tavrının oluşun koşullara göre değişiklik gösterebileceğini savunur. Bu teoriyi diğerlerinden ayıran “bir” ve “en iyi” lider tipinin bulunmadığı fikriyle hareket etmesidir. Davranış teorileri, bireye yönelik liderlik davranışının örgüt üyelerinin işten duyduğu tatmini ve dolayısıyla verimliliği artıracığını savunmuştur. Böylelikle etkin lider davranışlarına sebep olacaktır. Durum teorisinde ise her lider davranışının belirli şartlar altında aynı derece etkin olabileceği görüşü vardır. Bu nedenle durum teorilerinin odaklandığı nokta bu belirli durumlarda neyin önem kazandığı ve buna yönelik liderlik tarzının ne olabileceğini saptamaktır. Durumsallık teorileri kapsamında örgütteki liderin karakter özelliklerinin önem kazanan bir detay olduğunu vurgulayan Stogdill, bunu dört madde ile özetlemiştir.

Dört madde Zel tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Zel, 2001: 113– 114):

- Kültür ve çevre,
- Kişiler arasındaki farklılıklar,

- Örgütler arasındaki farklılıklar,
- Görevler arasındaki farklılıklar.

Bugüne gelindiğinde örgütler ve görevler arasındaki farklılıklar önemini giderek kaybettiğinden dolayı çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar lider davranış tipini en çok etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Durumsallık teorisi kapsamında liderlik sürecine dahil olan tüm etkenler saptanamadığı için yalnızca belli süreçler üzerinde yoğunlaşmıştır. Belli süreçler çerçevesinde hangi şartların önem kazandığını tespit etmek ve uygun şartlar dahilinde en uygun liderlik tarzının ne olduğunu belirlemek bu teorinin misyonudur.

### **1.3.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli:**

Fred Fiedler, davranışçı kuramları bazı noktalarından desteklemekle beraber şartların değişkenliğinin liderliği etkilediği fikrinden hareket etmiştir. Davranışçı kuramların tanımladığı liderlik davranış biçimlerine benzer iki boyuta değinmiştir. İlki, işe odaklı liderlik davranış biçimleri olarak ele alınmıştır. Fiedler'in modeli bu noktada davranışçı kuramlar ile herhangi bir farklılık barındırmamaktadır. Fakat Fiedler; ortaya koyduğu iki liderlik davranış biçimi olan işe odaklı ve insana odaklı liderlik davranışının, liderliğin gerçekleştirildiği ortama göre değişiklik gösterebileceği görüşünü ekleyerek davranışçı kuramlara olan benzerliğinden sıyrılmıştır. Fiedler liderlik davranış biçimlerinin ortama göre değişiklik gösterebilme durumlarının her birini üç temel boyutta değerlendirmek gerektiğini düşünmüştür. Bu üç temel boyut şu şekildedir (Alganer, 2002: 15-16);

İşin yapısı; iş tanımları konusunu ele alır. Örgütteki işin hangi ölçüde net tanımlandığı ile ilgilenir. Bu, astların iş tanımını ne kadar aynı veya farklı algıladığı ile ilgilidir.

Kontrol gücü; örgütteki liderin, astlarının performansına müdahale edebilme yetkisine ne kadar sahip olduğu ile ilgilidir. Lider, astın yapmış olduğu işe karşı işe son verme, uyarı, terfi, prim yetkilerine ne kadar sahip ise liderin ast üzerinde kontrol gücünün o kadar yüksek olduğu düşünülür.

Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi; liderin astları tarafından ne kadar kabul gördüğü ile ilgilenir. Liderin çalışma arkadaşları ve astları tarafından olumlu değerlendirilmesi, isteklerinin gönüllülikle gerçekleştirilmesi, lider kimliğinden bağımsız sadece insan olarak da

saygı görmesi örgüt içindeki sosyal ilişkilerin pozitif yönde olduğuna işaret eder (Fiedler, 1967: 2006 akt. Alkın, 2006: 76-77).

Fiedler liderlik davranış biçimlerini açıklamada kullandığı çevresel faktörlerin öneminin yanı sıra liderlik davranış biçimlerinin eğitim ile aşılarmaya çalışılmasına karşı gelmiştir. Fiedler'e göre, sonradan öğretilen kalıpların yerine çevre şartları ile uyumlu liderlik biçimlerinin eşleşmesi daha doğru olacaktır. Söz konusu bir iş olduğunda herhangi bir insanı o işe uyumlamak yerine işe göre insan seçmeyi savunmuştur. Fiedler'in sunduğu liderlik biçimine bazı eleştiriler yöneltilmiştir. Etkin liderlik modelinin ölçeğinin tam anlamıyla geçerliliğinin olmaması ve liderin davranışlarındaki değişmezlik varsayımı yöneltilen eleştiriler arasındadır. Yapılan eleştiriler doğrultusunda başka kişilik özelliklerinin kullanılması ve bu kişilik özellikleri ile durum arasında bağlantı kurulması önerilmiştir. Bunun yanında yönetime yönelik aldığı eleştiriler ve elverişliliğine yönelik alternatifler de ses getiren yönleridir. Fiedler'in modelinin günlük hayata uygunluğu sebebiyle olumlu eleştiriler aldığı da olmuştur (Alganer, 2002: 16).

#### **1.3.1.3.2 House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi:**

Literatürde yol-amaç teorisi olarak bilinen liderlik davranış biçimi, House ve Evans tarafından ortaya atılan ve liderin davranışlarının astlarının üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışan bir modeldir. Bu modele göre birey, ihtiyaçlarını saptayıp bu ihtiyaçları doyurmaya yönelik davranışları gerçekleştirme girişiminde bulunacaktır. Başka bir deyişle bireyin davranışlarını etkileyen iki faktör vardır.

Bunlar Bedelan tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Bedelan, 1989: 438):

- Bireyin beklentileri,
- Bireyin elde ettiği/edeceği sonuca verdiği önem.

Bireyin beklentisi, liderlik kapsamında iki noktada değerlendirilir. Bunlar Bedelan'a göre şu şekildedir (Bedelan, 1989: 438):

- Liderin beklentiyi karşılama derecesi (yol),
- Liderin, işten beklenen sonuca verilen önemi etkileme derecesi (amaç).

Bu noktada değinilmesi gereken; amaçların belirlenmesi ve belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere izlenecek yolun bulunmasına yardımcı olmaktır.

Amaç-yol teorisinde lider, dört farklı davranış biçimi ile astların örgütteki motivasyon, iş tatmini ve başarı derecesini etkileyebilir.

Teoride yer alan dört davranış biçimi Ceylan tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Ceylan, 1997: 318):

- Yönlendirici liderlik; liderin astına sorumluluğundaki iş ile ilgili temel bilgileri sağladığı davranışları kapsar. Lider, işten beklentilerini ve işin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini astına aktardıktan sonra bunun tam anlamıyla yerine getirilmesini bekler.
- Destekleyici liderlik; asta önem verilen noktalar vardır fakat işin gerçekleştirildiği ortam konusuna dahil olmaz. Astlara karşı eşit muamele söz konusudur ve lider ile iletişim oldukça kolaydır.
- Katılımcı Liderlik; astın fikirlerine önem verme ve danışma söz konusudur.
- Başarıya Yönelik Liderlik; örgüt içinde daima daha iyisine odaklı bir motivasyon söz konusudur. Motivasyonun sağlanması ve dinç tutulması için astlar ile güven konuşmaları gerçekleştirilir. Aynı oranda yüksek performans beklentisi vardır.

House ve Evans'ın teorisine göre farklı durumlar farklı liderlik davranışları gerektirir. Bunun yanında astların kişilik özellikleri ve dahil oldukları iş ortamı, çıktılarını doğrudan etkileyen çevresel faktörlerdir. Yetenek, kontrol, istek ve motivasyon özelliklerini barındıran birey lider davranışlarını benimser ve işten doyum sağlar. Çıkarılabilecek nihai sonuç, liderin astlarının kişilik özellikleri ve örgüt dinamiğinin gerektirdiklerini gözeterek hareket etmesi gerektiğidir (Ceylan, 1997: 318).

Tablo 3: Feidler'in Etkin Liderlik Modeli

DEĞİŞKENLER	DURUMLAR							
	İYİ				ZAYIF			
Lider-Ast İlişkileri								
Görevin Yapısı	PLANLANMIŞ		PLANLANMAMIŞ		PLANLANMIŞ		PLANLANMAMIŞ	
Liderin Otorite Gücü	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
<b>OLUŞAN DURUMLAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Kaynak: Eren, 2003: 2017 akt. Okka, 2017: 37

House, analiz edilen dört tip liderlik davranışının gerektiğinde bir lider tarafından değişik durumlarda kullanılabileceğini belirtmiştir.

Durumsallık içeren kuramlar söz konusu olduğunda ibrenin bir ucunda iş diğer ucunda ise işi yapan birey bulunur. Bu, iki değişkenin farklı yorumlandığı durumları ortaya çıkarır. Her durum için farklı bir liderlik davranışı fikrinin, amaç-yol teorisi tarafından da savunulduğunu söylemek mümkündür. Burada liderin imajı sürekli bir biçimde çelişkilidir ve nihai amacı bu çelişkili durumda dengeyi bulmaktır (Şenocak, 2015: 56).

Liderin örgüt içinde gösterdiği davranış biçimlerinin onay görme derecesi; astların hayat görüşlerine, kişilik özelliklerine, buldukları zaman ve ortamın üzerlerindeki baskısına ve sorumlu oldukları işin niteliğine göre değişiklik gösterecektir. Eğer kişi, bireylerin geleceğini belirleyen şahsi kararları olduğuna inanıyorsa katılımcı liderlik tarzına; kontrolümüz dışında gerçekleşen olay ve olguların bireyin geleceğini şekillendireceğine inanıyorsa otoriter liderlik tarzına sıcak bakacaktır. Bir başka örnek söylemek gerekirse, sorumluluğu söz konusu olduğunda kendi potansiyeline inanan ve o sorumluluğun gerekliliklerini kendinde görebilen birey liderden gördüğü otoriter tavır yadırgayacaktır (Şenocak, 2015: 56).

#### **1.3.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı:**

Bu teori, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilip geliştirilmesi ile ortaya koyulmuştur.

Kendi içinde kapsamının geniş olmamasına rağmen, literatürde ve yönetime yönelik programlarda kapsamlı bir şekilde değinilmiştir. Durumsal Liderlik teorisine göre, bireyin liderlik vasfını belirleyen faktörler astlarının olgunluk düzeyidir. Bu olgunluk düzeyi farklı değişkenlerden etkilenir.

Değişkenler, Alkın tarafından şu şekilde maddelendirilmiştir (Vecchio, 1991: 2006 akt. Alkın, 2006: 82):

- Uzmanlık,
- Kişilik özellikleri,
- Yaşantı,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri,

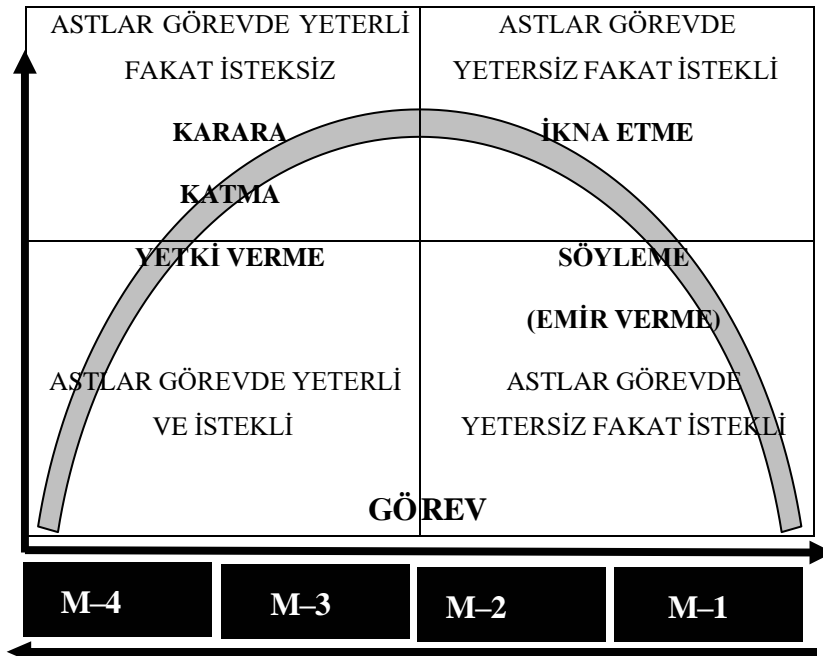
- Yeterlilik,
- Lideri algılama biçimleri,
- İş bilgisi,
- Özelliklerinin düzeyi,
- Makam,
- Liderden beklentiler.

Lider; astlarının, değişkenlere göre belirlenen olgunluk düzeylerine göre işe yönelimlerini sağlamak noktasında rol oynar. Liderin bu noktada sağladığı denge, astları üzerindeki etkinliğini o derece artırır.

Aynı zamanda; liderin astlarının üzerindeki etkinliğini artırabilmek adına yapabilecekleri, Celep tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Celep, 1998: 15-17):

- İş ve o işin amacı üzerinde ortaklaşa çalışma ile astlarla etkileşim kurmak,
- Örgüt amacı gözetilerek sorumluluk almaya yönlendirmek,
- Astlara kendi gelişimleri için fırsat tanıyarak örgüt amacını benimsemelerini sağlamak.

Şekil 4: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: Yukl, 1989: 2006 akt. Alkın, 2006: 83

Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımına göre lider, astlarına göre liderlik davranış biçimi sergilemektedir. Belirleyici olan dört ayrı olgunluk düzeyi mevcuttur. Her

olgunluk düzeyine karşı uygulanması gereken farklı liderlik davranış biçimleri şekilde gösterilmiştir.

Şekilden hareketle Alkın'ın notları şu şekildedir (Yukl, 1989: 2006 akt. Alkın, 2006: 84):

- M-1: Emir verme, İletme: Astların olgunluk seviyesi düşüktür. İş lidere düşer ve lider işe odaklanarak astların yetişmelerini, işi başarabilme becerisi kazanmalarını sağlamalıdır.
- M-2: İkna: Astların olgunluk seviyesi kısmen daha yüksektir. Lider iki taraflı yani hem iş ile hem astlar ile yakın temasta kalmaya özen göstermelidir.
- M-3: Karara dahil olma: Astların olgunluk seviyesi oldukça yüksektir. İşe karşı başarı oranları da bu sebep ile yüksektir böylelikle lider işe daha az fakat astlara daha fazla ilgili bir davranış sergilemelidir.
- M-4: Yetki verme: Astlar çok yüksek seviyede olgunluğa sahiptir. Liderin hem işe hem astlara karşı ilgisi daha az olmalıdır çünkü astlar işe karşı sahip oldukları beceri seviyelerinin yeterli olduğunu bilmektedir.

Astlar özelinde tanımlanan olgunluk kavramı; işe karşı duyulan heves, sorumluluk alma isteği, astın bu çerçevede almış olduğu eğitim ve edindiği tecrübe olarak tanımlanabilir. Burada olgunluk kavramı öznel değerlendirilmelidir. Birey, bir işe karşı sahip olduğu olgunluğa başka bir işte sahip olmayabilir. Olgunluğu belirleyen iki ana faktör vardır. Bunlar “yetenek” ve “istek”tir. Yetenek, bireyin veya örgütün gerçekleştireceği iş özelinde sahip olduğu bilgi birikimi, tecrübe ve yatkınlıktır. İstek ise aynı şekilde bireyin veya örgütün, söz konusu işe karşı duyduğu bağ, bu bağı oluşturan iç motivasyon ve güvendir. İş esnasında bireyin veya örgütün o işe karşı duyduğu istek seviyesi, yeteneğin ortaya çıkma seviyesini doğru orantılı bir şekilde etkileyecektir. Her anlamda olgun sayılan bir bireyin, işi gerçekleştirmeye de tam anlamıyla yeterliliği vardır (Hersey ve Blanchard, 1988: 2006 akt. Alkın, 2006: 84).

Her ortam için geçerli tek bir liderlik tarzından bahsedilemeyeceği için, şartların gerekliliklerine göre değişkenlik gösteren liderlik tarzlarının ortaya çıkması olağandır ve buna karşılık astların iş için sahip oldukları olgunluk seviyeleri de önem göstermektedir. Birey veya örgüt farklı olgunluk seviyelerine sahip olabilir. Bu, bir örgüt içinde farklı olgunluk seviyelerine sahip bireylerin bulunabileceği ihtimalini de mümkün kılar. Durumsallık teorisine bakış açısını olgunluk kavramı üzerinden kavramsallaştıran Hersey-Blanchard'ın teorisinde iki farklı “görev

yönelimli davranışlar” ve “ilişki yönelimli davranışlar” şeklinde iki ana öge bulunur. Şekilden yola çıkarak anlatılmaya çalışılan astların sahip oldukları olgunluk seviyeleri M-1 çok düşük, M-2 düşük, M-3 yüksek, M-4 çok yüksek şeklindedir. Burada olgunluk seviyelerini bağımsız değişkenler olarak değerlendirmemekte fayda vardır. Teoriye göre olgunluk seviyesi çizgisi üzerinde sağ yönünden sol yönüne ilerlerken astların olgunluğunun artacağı kabul edilmektedir. Bu durumda çok düşük olgunluk seviyesine sahip bir astın bulunduğu örgütte karar mekanizması liderdir. Bu olgunluk seviyesi arttıkça astların karar alma potansiyelleri artış göstermektedir. Ast, sahip olabileceği maksimum olgunluk seviyesinden uzaklaştıkça işi gerçekleştirmek için lidere duyduğu ihtiyaç artmaktadır. Buna karşın maksimum olgunluk seviyesine yaklaşan bir ast iş için kendi yeterliliğini kullanacaktır (Zel, 2001: 124-125).

#### **1.3.1.3.4. Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modeli:**

Verileri modelleme yolu ile ortaya koymaya çalışan bu model bu anlamda yol-amaç teorisi ile benzerlik gösterir. Bu modele göre bir lider birden fazla lider davranış biçimini benimseyebilir. Vroom ve Yetton’un ortaya koyduğu modelde lidere özgü karar mekanizmasına astlar dahil edilmiştir. Amaç, kararın özü korunarak bunun astlar tarafından da kabulünü sağlayabilmektir (Victor, 1999: 2006 akt. Alkın, 2006: 85).

Örgüt dinamikleri tek tip ve tek tip olmayan faaliyetleri gerçekleştirmeyi gerektirdiğinden lider davranışlarının işin niteliğini yansıtması beklenir. Bu, liderlik davranışları ile karar alma arasında bağlantı kurularak gerçekleştirilir. Model 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılmıştır. Liderin karar alma sürecini düşüncelerinin temeline oturtmaları sebebi ile “karar ağacı modeli” şeklinde de ifade edilmektedir. Karar ağacı modeli beş karar verme biçimi içerir.

Karar verme şekilleri Alkın tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Vecciho, 1995: 2006 akt. Alkın, 2006: 86):

- Otokratik-1 (AI) : Lider kendi ile bir ekipmişçesine çalışır.
- Otokratik-2 (AII) : Lider astlarından fikir almayı tercih eder fakat nihai karara yine kendisi varır.
- Danışmacı-1 (CI) : Lider kendi kararının öncesinde astlarına bireysel düşüncelerini sorar ve devamında kendisi karar verir.
- Danışmacı-2 (CII) : Lider kendi kararının öncesinde astlarına grup halinde düşüncelerini sorar ve devamında kendisi karar verir.

- Grup-1 (GI) : Lider astları ile bireysel fikir alışverişine girer ve kolektif bir şekilde karara varılır.
- Grup-2 (GII) : Lider tüm astları ile, manipülasyona girmeden bir araya gelir ve karar demokratik bir şekilde alınır.
- Yetki Devreden (DI) : Lider bir karar verme sorumluluğunu astına verir ve devamında süreci sonucu ile beraber kendisine iletmesini ister.

Araştırmacılar hangi durumda ne şekilde karar vermenin daha doğru olacağını tespit edebilmek için yedi soru belirlemişlerdir.

Bu yedi soru, Alkın'a göre sırasıyla şu şekildedir (Bedelan, 1989: 2006 akt. Alkın, 2006: 442):

- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- Astların kararları belirlemeleri önemli mi?
- İsabetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- Problem belirgin (yapılanmış) mı?
- Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
- Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?

Bu modelde tüm şartlar için ortak kabul edilebilecek bir karar süreci yoktur. Örgütteki diğer bireyler de karar sürecine lider kadar dahildir. Bir kararın örgüt içinde yaşayabilmesi örgütteki diğer bireyler tarafından da kabul edilme seviyesine bağlanmıştır. Bu sebeple örgüte dahil tüm bireylerin karar sürecine katılım sağlaması beklentisi vardır.

Vroom-Yetton'a göre bir kararın ne kadar etkili olacağı üç faktöre bağlıdır. Bunlar, Zel tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Zel, 2001:131–132):

- Kararın niteliği (quality): İşe duyulan motivasyon ile beraber alınan verim ve elde edilen başarıyı direkt etkileyen faktördür. Örgüt içerisinde liderin aldığı kararların doğrudan veya dolaylı hedefi o kararın önemini belirleyici etkindir. Söz konusu alınan kararlar örgütteki iş dağılımı, işin amacı, terfi gibi konular üzerine olduğu taktirde bireylerin motivasyon ve performansları doğrudan etkilenecektir. Bunun dışında iş yerindeki herhangi bir eşyanın yer

değişikliği, alınacak malzemeler gibi konuların örgütteki bireylerin işe yönelik davranışlarına olan etkisi yok denecek kadar azdır. Özetle liderin aldığı kararların niteliği bir değişkendir.

- Kararın kabul edilebilirliği (acceptance): Bu faktör, liderin karar verme yöntemlerinin astları karar mekanizmasına dahil etmeye odaklı olması gerektiği tezinin yanındadır. Aksi bir durumda alınan kararlar ile işleyen bir mekanizmanın başarılarının oldukça soyut kalmasına sebep olacaktır. Karar mekanizmasına dahil edilmeyen astların uygulama aşamasında karşı çıkması, direnmesi söz konusu olabilir ve bunlar örgüt içerisinde çeşitli huzursuzluklar, ilişkilerin zedelenmesi vb. etkiler yaratacaktır. Bu sebeple örgütün etkinliği ve aldığı verimde düşüş olacaktır. Örgüt içerisinde tüm bireylerin kararları aynı oranda benimsemesi uygulama aşamasını daha sorunsuz kılacaktır.

- Vaktinde davranmak: Bir karara varma aşamasında kullanılan zamanın gerekenden fazla olması o kararın daha etkili olacağı anlamına gelmez. Aksine asgari düzeyde bir zaman ayırımının yapılması gerektiğine işarettir.

Örgüt içerisinde astların her karara katılmaları söz konusu değildir. Astların hangi kararlara katılacağı noktasında belirleyici etken niteliklidir. Örgüt çalışmalarını etkileme potansiyeline sahip olması o kararın niteliğinin astların karara katılımını gerekli kıldığına işarettir. Bu anlamda Vroom ve Yetton'un çalışmaları bu savları desteklemiştir. Fakat modelin gereklerini yerine getirerek alınmış kararların yine de bu kararın başarısını kesin ve net bir şekilde sağlayacağını garanti edememişlerdir (Zel, 2001: 131-132).

#### **1.3.1.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Etkililik Teorisi):**

Kendi yazdığı "Yönetmel Etkililik" adlı kitabında liderin tek sorumluluğunun işte başarı sağlamak olduğunu savunur. Başlığında kullandığı etkililik kavramını ise liderin işte sağladığı başarının derecesi şeklinde tanımlamıştır. Yönetmel Etkililik kavramını açıklayan "görünüşte etkililik" ve "kişisel etkililik" kavramları arasındaki farkların ortaya koyması bu kavramın anlaşılabilirliğini sağlayacaktır.

Görünüşte etkililik: Burada tek ölçüt davranışlar değildir. İş yerine zamanında gelmek, çalışma ortamını daima düzenli ve temiz tutmak, ikili ilişkileri iyi tutmak, hızlı aksiyon almak gibi işe ait davranışlar kulağa etkili gelse de yönetmel etkililiğe ulaşmada yetersiz kalabilir.

Kişisel etkililik: Doğru yapılmamış iş tanımı, kolektif faydadan uzaklaşılmasına sebep olabilir. Reddin'e göre bu durumun, nispeten daha hırslı ve iş sınırları net belirlenmemiş pozisyonlardan sorumlu bireylerde görülme ihtimali yüksektir. Havada kalan gündemler ve sonuçlanmayan toplantılar söz konusu olabilir.

Reddin dört farklı liderlik davranış biçimi ortaya koymuştur.

Ohio liderlik araştırmaları çerçevesinde oluşturulan bu dört farklı liderlik davranış biçimi, Alkın tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Alganer, 2002: 2006 akt. Alkın, 2006: 89):

- İlgili lider,
- Bütünleşmiş lider,
- Kopuk lider,
- Kendini adanmış lider.

Reddin bu liderlik davranış biçimlerini “insan” ve “görev” şeklinde iki boyutta ele almıştır. Sonralarında ise bu davranış biçimlerinin hepsinin her ortam ve durumda geçerli olamayacağına karar verip “etkililik” yaklaşımı ile düşüncelerine yeni bir boyut kazandırmıştır. Böylelikle dört etkisiz dört etkili olmak üzere sekiz adet liderlik yaklaşımı ortaya koyulmuştur.

Tablo 4: Reddin’in Etkililik Yaklaşımı

<b>ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR</b>	<b>TEMEL YAKLAŞIMLAR</b>	<b>ETKİLİ YAKLAŞIMLAR</b>
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeci
8. Otoriter	4. Adanmış	12. Babacan-Otoriter

Kaynak: Yüce İhsan Alganer, 2002: 25.

Her ihtimalin etkili veya etkisi sonuçlar ortaya koyduğu tablo üzerinden görselleştirilmiştir. Bu duruma uygunluk çerçevesinde gerçekleşen kombinasyonlarda; duruma uyumlanan lider etkili olarak tanımlanırken duruma uyumlanmayan lider etkisiz olarak tanımlanmaktadır. Yani liderin etkililiğini ortaya koyan davranışı değil içinde bulunduğu durumdur.

Bu sekiz liderlik yaklaşımı, sıfırdan ortaya koyulmuş liderlik yaklaşımları değil; var olan dört temel yaklaşımın uygun veya uygun olmayan durumlarda uygulanması sonucunda ortaya çıkan varyasyonlarıdır.

Alganer’e göre dört temel yönetim tarzı özetle şu şekildedir (Alganer, 2002: 26):

- **Kopuk yönetim tarzı:** Bu tarzda iletişimi zayıf, görevini yalnızca prosedürlere uygun bir şekilde yerine getirmeye odaklanmış bir lider profili sergilenir. Örgüt içerisindeki iletişimi, zayıf iletişim kabiliyeti sebebiyle yazılı yönergeler şeklinde gerçekleştirir. Sürekli bir biçimde işte yapılan hatalara ve o hataları düzeltmeye odaklanma eğilimi vardır. Geçmişe dönük bir bakış açısına sahiptir. Örgütteki işin işleyişinde gelenekçi yapıyı korumayı ister. Astlarına ve üstlerine karşı farklı değerlendirme ölçütleri vardır. Örgütteki diğer bireyler arasında oluşabilecek tartışmalardan kaçınmaya odaklı bir tavırları vardır. Bu tavrı, yapılan hatalara yönelik tedbirler alarak ve kontrol mekanizmalarını geliştirerek gösterirler. Toplantılarda açıklayıcı ve mevcut konuya yön verici rolleri vardır. Bu liderlik tarzı altında çalışan bireyler yaptıkları işe karşı yeterince önem verilmediğinden şikayetçidirler.

- **İlgili yönetim tarzı:** İletişimi güçlü, iş yükü daha hafif görevlerde yer alan ve bu tarzı benimseyen lider örgütteki diğer bireyler ile uzlaşmacı bir tavır sergiler. İnsanları olduğu gibi kabul eder ve onları tanımak için özen gösterir. Astları ile iletişime önem verirler ve onları tanımak için çaba sarf ederler. Güçlü iletişim kabiliyetinin bir getirisi olarak insan ilişkileri de gelişmiştir. Onların gözünde örgütler birer sosyal sistem ve örgüt içerisinde çalışan bireyler de o sosyal sistemin birer parçasıdır. Astlarını çevreleri ile kurdukları iletişime göre üstlerini ise astlara gösterdikleri davranışlara göre değerlendirirler. Bu tavırları kendi dünyalarında iletişime ve insan ilişkilerine verdikleri önemin bir yansıması olarak düşünülebilir. Örgüte ait ortak çalışma alanlarında yaşanan fikir ayrılıkları durumlarında uzlaşmacı bir tavır sergiler, ortaya atılan fikirlere önem verir, olası hataları önlemeye yönelik veya gerçekleşen hatalara karşı telafi edici bir yaklaşım sergilerler. Bunun yanında görmezden gelebildikleri hatalı durumlar da söz konusu olabilir. Böyle bir yöneticinin astı olan bireylerde genelde kendilerine yeterince yön gösterilmediği konusunda şikayetler görülebilir.

- **Adanmış yönetim tarzı:** İnsan ilişkilerinin ve karşılıklı iletişimin oldukça kısıtlı olduğu iş odaklı bir liderlik davranışı sergilenen yönetim tarzıdır. Lider birey astlarını hakimiyeti altına almaya eğilimlidir. Bunu genelde emir dili ile konuşarak gerçekleştirir. İçinde bulunduğu zaman dilimine odaklı bir çalışma tavrı sergiler ve işlerin zamanı zamanına yapılmasını ister ve bekler. Astlarından beklentileri üretken olmaları yönündedir bu sebeple onları değerlendirme ölçütleri de ne kadar üretici olup olmadıklarına göre değişkenlik gösterir. Üstlerini ise gücü ne şekilde tekellerinde tuttuklarına göre değerlendirirler. Örgütteki ortak çalışma alanlarında oldukça aktif rol oynarlar ve karşı tarafı da harekete geçirici tavır sergilerler. Yanlış veya hatalı bir işte cezalandırma yöntemini benimserler. Astlar genellikle ezber çalışma koşullarından ve iş ile ilgili kapsamlı bilgi sahibi olmamaktan yakınırırlar.

- Birleştirici yönetim tarzı: Örgütte hem iş bakımından hem insan ilişkileri ve iletişim bakımından oldukça fazla ilgi gerektiren işlerde yer alan ve “birleştirici yönetim tarzı”nı benimseyen liderler örgütün bir parçası olma isteği duyarlar. Örgütteki işleyiş ve bireyler ile aktif etkileşim halindedirler. Hem ast hem üstleri ile yoğun bir iletişim trafiği içindedirler. Geleceğe yönelik bir bakış açısına sahiptirler. Bu anlamda astlarını da aynı istek ve katılımı gösterip göstermemelerine göre değerlendirirler. Örgüte ait ortak çalışmalarda ve yapılan toplantılarda motivasyon sağlama, örgüt üyelerinin performanslarını değerlendirme gibi misyonları sahiplenirler. Herhangi bir anlaşmazlık, çatışma veya beklenmeyen sorun durumunda çözüm odaklı tavır sergilerler. Bunu söz konusu olumsuzluğun kaynağına inip sebebini bulma ve çözüme ulaştırarak aynı zamanda ders çıkarma yöntemlerini benimseyerek gerçekleştirirler. Astlar genelde bu lider ile beraber çalışma durumlarında bağımsızlaşamama durumundan şikayet ederler.

Reddin bahsettiği yaklaşımlardan herhangi birinin daimi bir şekilde diğerlerinden daha etkili olamayacağını savunur. Ona göre bu yaklaşımlardan her birinin uygulanmaya uygunluğu veya uygulanmaya uygun olmama durumu söz konusu olabilir. Bundan yola çıkarak liderlikte ve yönetimde etkililiğin davranıştan bağımsız durumlara bağlı bir değişken olduğunu savunur. Her durumda geçerli bir etkililik kaygısı taşıyan liderin “yaklaşım esnekliği”ne sahip olması gerektiğini düşünür. “Yaklaşım esnekliği” her durumda o durumun gerektirdiği etkililik yönetim tarzını uygulamak anlamına gelmektedir. Reddin yaklaşım esnekliğine ek olarak “durum duyarlılığı”na da sahip olunması gerektiğini savunur. Bu, mevcut durumu anlama ve kavrama kabiliyetidir. Ayrıca etkili yönetim için durumu gerektiği takdirde değiştirebilme yeteneğini de gerekli görür ve bütün bu maddelerin tamamının bireyde bulunabilmesi durumunu “tecrübe” olarak özetler (Alganer, 2002: 26).

### **1.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Liderliğe dair akademik araştırmalar tarihi zaten oldukça yakın bir tarihe dayanıyor olmasına rağmen çok daha yakın tarihlerde yansımalarını gösteren ve süreklilikle devam eden hızlı tüketim, değişim ve yeniliklerin oluşturduğu küresel rekabet ortamı geleneksel anlayışın üzerine yeni bir bakış açısı sunmayı gerektirmiştir. Geleneksel yaklaşımlar ile sürece ayak uydurabilmenin imkansızlaşmasını ve ardından geliştirilen yeni yaklaşımların alt metninde bulunan değişen koşulların yanı sıra değişen insan mantalitesini de yeni yaklaşımların doğmasına yardımcı olan gereklilikler arasına eklemek mümkündür. Çevresiyle ve kendi ile daha ilgili, özgürlükçü dünya görüşüne sahip, donanımlı insan profilleri sınırlayıcı liderlik

hareketleri ile anlaşamamıştır. Bununla beraber literatüre modern liderlik yaklaşımları girmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Mekanik bir sistemin parçasıymışçasına, rasyonel şekilde bir araya getirilerek yönetilecek örgütlerin varlığını sürdürdüğü geleneksel modeller; önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yönetilen çalışan davranışları varsayımı ile varlığını sürdürmekteydi. Teknolojik gelişimlerin hız kazanması ile orantılı olarak diğer sayısız alanda olduğu gibi örgütsel liderlik davranışları alanında da önemli değişimler kendini göstermiştir. Bu değişimlerin özünde örgütte insana yüklenen anlam vardır. Daha önceleri benimsenen insana dair ezberlenmiş anlamın dışında ahlak ve etik gibi kavramlara önem verilmeye başlanmış ve hür irade ile yürütülen bir örgüt, lider, ast çemberi oluşturulmuştur. İnsani değerlere verilmeye başlanan önemin ardından klasik ve geleneksel olarak bilinen liderlik yaklaşımları ihtiyacı karşılayamaz olup yetersiz kalmış ve modern liderlik yaklaşımlarının doğmasına aracı olmuştur.

#### 2.1 Stratejik Liderlik

Stratejinin kelime anlamı, uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için belirlenen plan için bir rehberdir. Günümüz yoğun rekabet ortamında vizyonu olmayan örgütlerin sürekliliğini sağlaması çok zordur. Bu nedenle strateji hedefe ulaştıracak bir yol olup, bu yolda örgütünü hedeflere ulaştıracak kişi ise stratejik liderdir. Bu anlamda stratejik liderlik muhtemel gelecek planları için ileri görüşlülük ve vizyon, ortak çalışma alanlarında esneklik ve uyum gerektirir. Stratejik liderlik tüm örgütün kadrajda olmasını gerektiren bir yaklaşımdır. Liderlik için geçerli görülen gerekliliklerin tamamı stratejik liderlik için de gereklidir fakat stratejik liderliğin daha komplike bir biçimi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu anlamda stratejik liderlik için gerekli görülen temel maddeler Serinkan tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Serinkan, 2005: 91):

- Stratejik lider tarafından, örgüte ait tüm birimler ve bu birimlerde çalışan bireyler stratejik liderlik sürecine dahil edilir.
- Mevcut zaman diliminden ziyade gelecek ile ilgilidir.
- Örgüte dahil tüm bireyler ile sürekli bir şekilde iletişindedir. Onların sorunlarını dinler ve anlamak için çabalar.

- Hata kavramına karşı yumuşak bir bakış açısı vardır. Başarıyı çabalamanın ve bu esnada hata yapmanın kazandırdığı öğretilerin getireceğine inanır. Bu sebeple hataya izin verir.
- Örgütte her birim için ayrı bir lider bakış açısıyla hareket eder.
- Örgütün tüm sorumluluğunu üstüne almaktansa diğer bireylerin en iyi kararları alabilmeleri için onlara güven aşıl原因 bir tavır sergiler.
- Stratejik liderlik sürecine inanan, katkıda bulunan ve büyötmek isteyen bireylere liderlik eder.
- İşlerin devamlılığını geniş bir zamana yayar.
- Örnek davranışlar sergiler. Sorunların çözölmesinde örgütteki diğer çalışanlara da yetki tanır.

Günümüz yoğun rekabet ortamında vizyonu olmayan örgütlerin sürekliliğini sağlaması çok zordur. Bu nedenle strateji hedefe ulaştıracak bir yol olup, bu yolda örgütünü hedeflere ulaştıracak kişi ise stratejik liderdir (Serinkan, 2005: 91).

## **2.2. Hizmetkar Liderlik**

Greenleaf isimli bir yazar tarafından kavramsallaştırılan hizmetkar liderliğin çıkış noktası isminden de anlaşılabilceği üzere bir liderin misyonunun karşısındaki kişi veya topluluğa hizmet etmek olması gerektiği anlayışıdır. Lider, örgütte bireysel ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya ve onlara yardım etmeye odaklanır. Alıcı olmaktan çok verici olmaya odaklıdır. Yol gösterici bir tavır sergilerler. Liderliği güven temelli bir görev olduğunun farkında oldukları için yol gösterici tavırlarını koşulsuz şartsız bir destek ile değil samimiyet ve gerçeklik barındıran ahlaki standartlar ile sergilerler. Yerinde bir hizmetkar liderlik tavrı sergileyen bireyde hem sert bir mizaç hem de samimiyet vardır (Çapcıoğlu, Şahin ve Gümüş, 2010: 39-40).

Liderler, astlarına karşı yol göstericidir. Böylelikle onların kendi potansiyellerini keşfedip ortaya koymalarına yardımcı olurlar. Lider astları ile arasındaki bu etkileşimi birebir iletişim ile kurar. Bunun karşılığında asttan kendisini tatmin edecek başarılar beklentisine girer ve bu başarılar kendisi için yeterli bir geri dönüşür. Aynı zamanda lider örgüt içerisinde alınan kararlara çalışanları da dahil ederek kolektif bilinci oluşturmaya ve korumaya çalışır. Bu şekilde onların iş azmini güçlendirdiğine ve birlik oluşturduğuna inanır. Hizmetkar lider astlarının yalnızca örgüte kattıkları ile değil onların salt bireysellikleri ile de ilgilenir. Hizmetkar liderlik

dini temellerle inşa edilmiş bir yaklaşımdır. Empati yeteneği gelişmiş, ikna kabiliyetine sahip, iyi bir ileri görüşlülüğü olan, çevresindeki insanları öncelikli tutan, toplum faydasını gözeten bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Hizmetkar liderlerin asıl amacı örgüt içinde kolektif bilinç oluşturup bireyleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye itmektir (Begenirbaş ve Yalçın, 2020: 29).

### **2.3. Vizyoner Liderlik**

Vizyon kelimesinin literatür karşılığında, birden fazla imajı barındıran ve uzun vadeli perspektif ile geniş bir resim çizebilme yeteneğini barındıran birey anlamı vardır. Özetle tanım, gelişmiş bir duygusal zekayı ifade eder. Örgütler için ise; sahip olduğu değerleri, mevcut durumunu ve hedefini ortaya koymak adına çalışanları ortak bir çemberde toplayarak nihai amaca ulaştıran süreç olarak tanımlanabilir. Vizyoner liderlik ve vizyoner lider, bu yetkinlikleri kapsayan iyi bir strateji ile ilgilenir. Vizyoner liderliğin alt metninde; iyi bir analiz yeteneği, güçlü bir hayal gücü ve yerinde bir ileri görüşlülük yer alır. Bu noktada ileri görüşlülük tek başına yetmeyecek ve liderin; gördüğü yöne en doğru ve en kısa yoldan ilerleyebilmesi de oldukça önemli olacaktır. Söz konusu yetkinlikleri vizyoner bir lider için sağlayan gelişmiş duygusal zekadır. Gelişmiş duygusal zekanın sağladığı empati yeteneği ile belirlenmiş iyi bir strateji, ortak değerlere uygun bir amaç ortaya koyulmasına yardımcı olur. Bu lider tipini diğer liderlik tarzlarından ayıran en önemli iki yetkinlik öz farkındalık ve empati yeteneğidir. Vizyoner lider bu sayede ilham verici olabilir (Şenocak, 2015: 40).

### **2.4. Etkileşimci Liderlik**

Hızlı tüketim çağında yaşanan hızlı değişim ve gelişimler örgütleri de hızlı bir adaptasyona zorlarken bu sürece, geçmişte tecrübe edilmiş geleneksel liderlik yaklaşımlarından ziyade değişime ve gelişime açık en az süreç kadar dönüşüme açık modern liderlik yaklaşımları ile ayak uydurmak daha mümkündür. Etkileşimci liderlik yaklaşımı bu yaklaşımlardan biridir. Yapılan liderlik araştırmalarına bakıldığında etkileşimci liderlik tipinin, transaksiyonel, işlemci, dönüşümcü, eylemsel, işe dönük, örgütsel veya edimsel liderlik gibi farklı isimler ile farklı başlıklar altında değerlendirildiği ile karşılaşılabiriz (Erer ve Demirel, 2018: 650).

“Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar” başlığı ile J.M Burns ve B.M Bass’in 1978 yılında ortaya koyduğu transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımı ayrımı terimsel karmaşanın yarattığı bulanıklığın giderilmesinde biraz yardımcı olmuştur. Bu bağlamda liderler tarafından geçmiş ve bugünün birlikte ele alındığı liderlik davranışı transaksiyonel liderlik;

bugün ve geleceğin birlikte ele alındığı liderlik davranışı ise transformasyonel liderlik olarak tanımlanmıştır. Transformasyonel liderlik olarak ele alınan ve etkileşimli liderlik, dönüşümcü liderlik şeklinde de karşılaşılabileceğimiz bu liderlik davranışında birey, astların değer yargılarını dönüştüren kişidir. Temelinde değişimi başlatma, değişim sürecine eşlik edecek rehberlik sürecini yönetme ve değişim için duyulan ihtiyacı karşılama anlamları yer alır. Örgütte yaşanacak değişiklik ve yeniliği gerçekleştirecek yeteneğe sahip kişi dönüşümcü lider olarak tanımlanır. Lider sahip olduğu vizyon ile astlarının üstün performansını ortaya koymasına yardımcı olur. Bu astların kendisine karşı hayranlık duygusu beslemesine sebep olur. Astlarda, lidere karşı saygı ve güven duyguları gelişir. Aynı zamanda lider astlar için bir rol modelidir. Fakat bu durumu lider, üstünlük kurarak değil astı ile iş birliği içinde yönetir. Astların duygu ve düşüncelerini dikkate alır. Onların istekleri ile ilgilenir. Tavsiyelerde bulunup, desteğini ve yardımını göstererek arkadaş vari bir tavır sergiler. Başarılı olmaları için kamçılar. Bu etkileşimi ast ile örgütün zayıf ve güçlü yanlarını, karşılaşılabileceği fırsat ve zararları paylaşarak sıkı tutar. Lider birey kendi anlayışını astlarına aktarabildiği oranda dönüşümcü liderlik sıfatının hakkını vermiş sayılır. Bunu sağlayabilmenin kilit noktası her ast ile bireysel olarak ilgili olmaktır. Lider, örgütte ortak bir kültürün oluşmasını sağlayabildiği ve yarattığı yenilikçi anlayış ile sağlayabildiği kolektif başarı oranında dönüşümcü liderlik karizmasını destekler. Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2001: 458).

## **2.5. Karizmatik Liderlik**

Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" anlamına gelen karizma kelimesi, ilk kez Alman sosyolog Max Weber tarafından kullanılmıştır. Max Weber'e ait karizma kelimesi üzerine çalışılmış birçok araştırma ile karşılaşmak mümkündür fakat bunların neredeyse tamamı politika, dini inanç ve sosyal hayat kavramları ile bağdaştırılmıştır (Okka, 2017: 40). 1980'li yıllardan sonra ise bu kavramın örgütsel liderlik çerçevesinde ele alınmaya başladığını söylemek mümkündür. Conger ve Kanungo'ya ait 1987 tarihli atıf kuramı, 1993 yılında yapılan House ve Howell'e ait olan çalışmalar buna dair önemli çalışmalar arasında sayılabilir. Bu yıllardan sonra birçok araştırmacı tarafından örgütsel anlamda incelenen bu kavramın, diğer insanlardan farklılaşan yönlerine ve bunun davranışlara nasıl yansıdığına odaklanılmıştır. Aynı zamanda bu davranış biçiminin ortaya çıkmasına sebep olan şartların neler olduğu yine araştırma konularındandır. Bu çalışmalara göre karizmatik liderler astları üzerinde derin bir etkiye sahiptirler. Bu derin etkinin ast üzerinde, lidere ait inançların doğruluğuna sorgusuz

sualsiz kabul etkisi vardır. Lidere duyulan gönülden bağlılık memnuniyetle çalışma ortamı yaratır. Aynı zamanda karizmatik lider coşku duygusunu uyandırır. Sevk edebilme ve etkileyebilme adına önemli olan lider karizması, doğuştan var olanın üzerine konulabilmesinin yanı sıra her zaman pozitif anlamlara karşılık gelmeyebilir. Karizmatik liderliğin doğuştan sahip olunan yönü Weber tarafından çalışmalarında “ilahi lütuf” veya “ilahi hediye” anlamlarında kullanılmıştır. Weber’in kullandığı anlam, astların duyduğu inanç ve güven duygusundan dolayı mecburi veya ihtiyaca yönelik lideri izleme anlamı taşır. Weber’e göre karizmatik liderin asta aşıladığı ilham, heyecan duygusu ve coşku kolektif bilinci ve hareketi pekiştirir. Tanrı vergisi armağan olarak tanımlanan karizmanın istisnai bir nitelik taşıdığı kabul edilir. Bu sebeple herkeste bulunmaktan çok, sıradan olmayan ve nadir bireyler için geçerli bir kavramdır (Güney, 1999: 203).

Weber’e ait çalışmalardan bu yana karizma ve karizmatik lidere dair bilim insanları arasındaki en büyük çıkmaz hangi liderlik değişkeni tarafından oluştuğunu tespit üzerine olmuştur. Bu belirsizlik üç ana tema üzerinde toplanmıştır. Bazıları karizmanın lider ile ilişkili yönleri üzerinde dururken bazıları koşulları değerlendirmiştir. Bazıları ise lider ile ast arasında yaşanan sürecin yansıması olduğu noktasına odaklanmıştır. Yakın geçmişte yapılan çalışmalarda daha çok lider ile ast arasında yaşanan sürecin değerlendirildiği görülür. Bu üç farklı temanın ortak bir paydada buluşturulduğu tanımın; “Karizma; liderin bulunduğu şartlar tarafından yönetilen birden fazla insanın bir araya geldiği ortamda lider olarak var olan bireyin vizyon ve misyonu tarafından astların algılarının şekillenmesini sağlayan ve astları lider için harekete geçirebilen bir güçtür” şeklinde olduğunu söylemek mümkündür (Kırel, 2001: 46).

Weber’in doğüstü güçlere dayandırdığı karizma kavramının, karizmatik liderlik kavramı üzerine yansımalarını beş maddede özetlemek mümkündür. Bu beş madde Gül tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Gül, 2003: 20):

- Karizmatik lider ilahi armağanlar ile çevrelenmiştir,
- Karizmatik liderin varlığının başlangıcı bir acil durum ihtiyacına dayanmaktadır,
- Karizmatik liderler kriz anlarına radikal çözüm önerileri getirmektedirler,
- Karizmatik lidere yüklenen ilahi anlam astların sadakat duygusunu geliştirmektedir,
- Karizmatik liderin başarıları bu sadakati artırarak devam ettirmektedir.

Karizmatik liderlik konu olarak birçok dal tarafından incelenmiştir. Farklı disiplinlerde çalışılmış bir kavram olması sebebiyle karizmatik liderlik üzerine ortak bir tanım yapabilmek oldukça zordur. House ve Howell'e ait çalışmalarda karizmatik ve karizmatik olmayan liderler kıyaslanmıştır. Bu kıyaslamaya göre öz güvenli, riskten çekinmeyen, enerjik, iş ilişkileri iyi, iletişimi kuvvetli ve astlarını geliştirmeye odaklı bireyler karizmatik lider kategorisindedir. Bunların yanında karizmatik liderler yol gösterici, ilham veren, güven aşıl原因, saygı kazanan bir yapıya sahiptir. Astlarını geleceğe karşı pozitif bir bakış açısı ile bakmaya yönlendirir, onları hayatlarının nihai amacını keşfetmeye teşvik ederler. Bazı araştırmacılara göre karizmatik liderliğin başrol oynadığı bir ortamda hem liderin hem astın marjinal değer ve beklentilere sahip olmaları aynı zamanda da onlara özel ortak bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir (House ve Howell, 1992: 2006 akt. Alkın, 2006: 100).

Karizmatik liderlik kavramına ait yapılan araştırmalarda bu tip liderlerin farklı kişilik özelliklerine sahip olup farklı davranışlar sergilediğine dair görüşler vardır. Bu konu ile ilgili farklı araştırmacılara ait görüşler şu şekildedir:

Conger ve Kanungo karizmatik liderlerin sahip olduğu dinamiği beş madde ile özetlemiştir. Bu beş madde Alkın tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Conger ve Kanungo, 1988: 2006 akt. Alkın, 2006: 1001):

- Sorunları saptama ve durum tahlili yapabilme yeteneği,
- Yüksek vizyon,
- İletişim ve planlama yeteneği,
- İdol olabilecek kapasite,
- Destek yeteneği.

House, karizmatik liderlerin davranışlarına yönelik dört temel maddeden söz etmektedir. Bu maddeler Aykanat tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Kılınç, 1997: 2010 akt. Aykanat, 2010: 56-57):

- İdeolojileri yönünde bir vizyon sergilemek,
- Maksimum performans beklentisi ile iletişim kurmak,
- Astlara rol model olmak,
- Güdülerini canlandırmak.

Bunun yanında House, karizmatik liderlerin üç temel kişilik özelliği bulunduğunu vurgulamıştır. Bu kişilik özellikleri Bolat tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Bolat, 2008: 205):

- Yüksek bir özgüven,
- Hükmetme isteği ve dominant bir yapı,
- Sahip olduğu misyona körü körüne bağlılık ve astları bu konuda ikna edebilme kabiliyeti.

House'un çalışmalarında karizmatik liderlerin davranışları siyaset bilimi disiplinine uygun olarak; imaj oluşturma, hedef ortaya koyma, üst düzey beklenti besleme ve astları etkileyerek onlara karşı güven duyma şeklinde ve tipiktir (Bolat, 2008: 205).

Başka bir araştırmacının çalışmalarına göre karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikler şu şekildedir (Gardner, 1998: 2006 akt. Alkın, 2006: 101):

- Kişisel bir imaja sahip olmak,
- Güvenilir bir yapıya sahip olmak,
- Sağlam bir temel hedefli olmak,
- Yenilikçi bakış açısına sahip olmak,
- Güçlü olmak,
- Kişisel imaj oluşturmak.

Karizmatik liderlik, diğer liderlik türleri arasında güçlü etkiye sahip bir olgudur. Karmaşık bir sosyal yanı olmasına rağmen liderlik literatüründe yerini garantiye almıştır (Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, 19.04.2024).

Bireyin felsefesi karizmatik liderlikte önemli bir rol oynar. Astın beklentisi, üstünü anlaması ve davranışları liderin felsefesinden etkilenir. Birey, kendi felsefesine uygun şartlar altında pozitif, tam tersi şartlar altında negatif duygular yansıtır.

Howell ve Avolio araştırmalarında karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler, Alkın tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Howell ve Avolio, 1992: 2006 akt. Alkın, 2006: 102):

- Geleceğe yönelik vizyon ortaya koyabilecek kadar kuvvetli iletişim kurabilmek,
- Ortaya koyulan vizyona karşı astlar tarafından kuvvetli bir inanç kazanmak,
- Oluşan inançlı ortamda hedefe yönelik şaşmadan ilerlemek,

- Farklı fikirlere açık olmak ve buna yöneltmek,
- Astlara yüksek beklenti ile yaklaşmak.

Burns, araştırmalarında (1978) daha önce motivasyonunu kaybetmiş astların, karizmatik liderler tarafından hedef duygusunun aşılmasıyla yeniden istekli ve aktif bireyler haline dönüştürüldüğüne değinmiştir (Avolio ve Bass, 1994: 2011 akt. Eraslan, 2011: 102).

Karizmatik liderlerin ortaya koydukları vizyon ile astlarının güven ve bağılılıklarını artırmaları beklenir. Eğer lider, astlarına kendi felsefesini kazandırabilirse astların buldukları örgüte sadakatinin de aynı oranda artması beklenir (Degroot vd., 2000: 2006 akt. Alkın, 2006: 102).

Ehrhart ve Klein'in araştırmalarında karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler, Alkın tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Ehrhart ve Klein, 2001: 2006 akt. Alkın, 2006: 103):

- Astlarından yana yüksek beklentiye sahiptirler ve bunu karşı tarafa bu şekilde aktarırlar,
- Üst düzey hedeflere ulaşmak için astlara güven duyarlar,
- Risk alabilen bir yapıları vardır,
- Felsefelerine uygun bir vizyon ortaya koyarlar ve bu vizyonu benimserler.

Trice ve Beyer 1986 tarihli çalışmalarında karizmatik liderlerin özelliklerini beş madde ile özetlemişlerdir (Trice ve Beyer, 1986: 2006 akt. Alkın, 2006: 103):

- Doğaüstü özellikleri vardır,
- Kriz anında ortaya çıkarlar,
- Buldukları kriz anında kritik kararlar ile çözüm üretirler,
- Astlarını çeken bir yanları vardır bu onlara ilahi bir yön kazandırır,
- Astların sıra dışı davranışlarını sorun etmez ve bunun iyi yönünü başarı ile kanıtlar.

Genel çerçevede karizmatik liderlerin en önemli özellikleri sahip oldukları yüksek özgüven duygusu, bir vizyona sahip olmaları ve rotalarını bu vizyonun çizgisinde oluşturmaları, astlarına güven duymaları ve bu güven duygusunu karşı tarafa iletmekten çekinmemeleri, astlarına yüksek beklenti ile yaklaşmaları ve mevcut riskleri üstlenmekten çekinmemeleri şeklindedir. Karizmatik liderlerin hümanist yapısı yine onları karizmatik olmayan liderlerden

ayırır özelliklerindedir. Karizmatik olmayan liderlerin aksine karizmatik liderler aktif, maceracı, coşku verici, ilham dolu, hedef odaklı, sosyal olduğu kadar gizemli bir yanı da bulunan, risk alan, zeki, girişimci, hesaplı ve savaşçı ruha sahip bireylerdir.

Genel karakter özelliklerinin yanı sıra karizmatik liderlere atfedilen genel fiziksel özellikler de vardır. Keskin yüz hatları, güçlü bakışlar, enerjik bir yapı bu fiziksel özelliklerdendir.

Birçok araştırmacı için çalışma konusu olmuş karizmatik liderlere ait özellikler şu şekilde özetlenebilir (Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, 19.04.2024):

- Kuvvetli inanç duygusu ve kendine güven,
- Yüksek bir motivasyon ile oldukça iyi bir performans sağlamak,
- Daima iyileştirme iç güdüsü aşlamak,
- Komplike anlatımları kolayla indirmek,
- Hikayeleştirme yöntemi ile iletişim kurmak,
- Her zaman risk gözetmek ve olası riskleri lehe çevirmek,
- Statüyü görmezden gelmek,
- Empati duygusuna sahip olmak,
- Mücadeleci olmak,
- Teşvik etmek, yol göstermek ve ilham vermek prensiplerine sahip olmak,
- Vizyon katmak,
- Bireysel bir kültüre sahip olmak
- Olağan dışı durumlara olağan dışı bakış açıları ile yaklaşmak.

House'un "Karizmatik Liderlik Kuramı" isimli 1977'de geliştirdiği fikirler, karizmatik liderin; kişisel özelliklerinin, davranışlarının ve içinde bulunduğu mevcut koşulların bir birleşimi üzerinedir. House'un tanımında karizmatik liderler; şahsiyetleri dolayısıyla astlarını etkisi altına alabilme gücüne sahip kimseler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre karizmatik liderlerin astları üzerindeki etkisi derin ve olağanüstüdür. Astlar koşulsuz bir kabul gösterirler (Kılınç, 1997: 386).

House'un fikirlerine göre karizmatik liderlerin özellikleri Kılınç tarafından şu şekilde maddelendirilmiştir (Kılınç, 1997: 387):

- Yüksek özgüvenli,

- Dominant olma isteği,
- Fikirlerini benimsetmeye karşı gcl bir isteğe sahip olmak.

House'a göre karizmatik liderlerin davranışların ne yönde gerçekleştiği, Kılınç tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Kılınç, 1997: 388);

İdeolojilerine uygun hedefler koymak ve bunları açıklamak: Karizmatik liderler, diğer lider tipleri ile kıyasla astlarında kendi çizgisine uygun bir değer algısının oluşmasına daha fazla önem gösterir ve bunu gerçekleştirebilmek için iki yöntem kullanırlar:

- Başarıyı ve yeterliliği bir ilke haline getirebilmek adına, kurgulanmış davranışlar ile bir imaj yaratmak,
- Örgütün sahip olduğu misyon ve hedefler konusunda şeffaflık ilkesini benimsemek.

Astlara karşı yüksek beklentiye sahip olmak ve bunu karşı tarafa iletmek: Karizmatik liderlerden, astlarına karşı sahip oldukları yüksek beklentileri ve bu hedefe ulaşabilmeleri için gerekli koşulları taşıdıklarına olan güvenlerini iletebilmeleri beklenir.

- Astların gözünde örnek davranışlar sergilerler.
- Sahip oldukları misyonu gerçekleştirebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için astların güdülerini canlandırmayı amaçlarlar.

House, karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran birtakım şartların oluşabildiğini söylemiştir. Bu şartlar Kılınç tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Kılınç, 1997: 389):

- Kaos ve kriz anlarının varlığı,
- Astların sorumluluklarının ideolojik anlamlarının olması.

Karizmatik liderin başarısı, astın benimsediği idealler ve beslediği umut ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle astların sorumluluklarının onları cazip hale getirecek ideolojilerle bağdaştırılması oldukça önemlidir.

Karizmaya gönderme yapılan kuramda liderin sahip olduğu zellikler Kılınç'a göre şu şekildedir (Kılınç, 1997: 390):

- Bireysel olarak risk altına girmek,
- Kendini feda etmek,
- Hedeflenen vizyon için maddi kaygı duymamak,
- Güven aşılama.

Liderin sahip olduğu karizmanın kaynaklarının en önemlilerinden biri güven aşılama. Bireysel çıkardan çok astlarıyla ilgili bir felsefe benimseyen karizmatik liderler böylelikle karşı tarafta güven uyandıran bir imaj sergilerler. Lideri güvenilir olarak gören astlar, bu güveni boşa çıkarmamak adına onun istediği vizyonda gönüllülikle çalışacaklardır.

Karizmaya gönderme yapılan kuramda liderin gösterdiği davranışlar Kılınç'a göre şu şekildedir (Kılınç, 1997: 399):

- Vizyon belirlemek: Vizyon kavramı örgütün, öteden beri var olan benimseyişin üstüne çıkarak, başarılması amaçlanan idealize edilmiş hedef olarak tanımlanması mümkündür. Karizmatik liderlerin bu vizyona sahip olduğu düşünülür.
- Geleneksel olandan uzak yollara başvurmak: Karizmatik liderler hedefledikleri amaç için yenilikçi yol ve yöntemler kullanırlar.
- Bireysel gücü benimseme ve kabul ettirmek: Sahip oldukları gücü, otoriter bir tavırdan çok örnek olabilecek davranışlar sergileyerek ortaya koyan liderlerin karizmatik lider olarak görülmesinin daha yüksek bir olasılığa sahip olduğu düşünülür.
- Bireysel uyum sağlamak: Sahip olunan ikna kabiliyeti, özgüven, ezber bozan davranış ve dinamik sayesinde astın hayranlık duyduğu bir lider haline gelip o lideri kopyalamak isteğinin doğduğu etkidir.
- Benimsemek: Liderin davranışlarının kaynağı olan prensiplerin karşı taraf için bir değer yargısı algısı yaratması süreci olarak bahsedilebilir.

Bu çalışmalar haricinde, Bass ve Shamir'in House'un araştırmalarını ileri taşımayı hedefleyen çalışmaları olmuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda liderlik süreci; lider, ast ve mevcut şartlar değişkenleri çerçevesinde ele alınmıştır (Kılınç, 1997: 402-403).

Bu değişkenler çerçevesinde karizmatik liderin sahip olduğu özellikler Kılınç'a göre şu şekildedir (Kılınç, 1997: 402):

- Yüksek özgüven,
- Etkisi altına alma ve dominant olma isteği,

- Yüksek ikna kabiliyeti,
- Bireysel riskleri üstlenmek,
- Kendini adamak,
- Güven vermek,
- Amaç uğruna maddi kayıpları görmezden gelmek,
- Eylemlere yön veren duyguları uyandırabilme yeteneği,
- Uyuma inanmak.

Aynı değişkenler çerçevesinde karizmatik liderin gösterdiği davranış biçimleri Kılınç'a göre şu şekildedir (Kılınç, 1997: 402-403):

- Benimsenen felsefeye uygun amaçlar ortaya koymak,
- Astlarıyla yüksek beklentilerini dile getirerek iletişim kurmak,
- Astlarına rol model olmak,
- Astlarında eyleme dökme isteği uyandırmak,
- İkna kabiliyeti ile etkisi altına almaya çalışmak,
- Bireysel ve sosyal özdeşleşmeyi sağlamak,
- Bireysel değerlerinin astlar tarafından da birer değer yargısı haline gelmesini sağlamaya çalışmak,
- Kolektif faydayı gözetmek ve yükseltmek,
- Bireysel problemleri, astların gözünden de problem haline getirebilmek,
- Astlardaki olumsuz duyguları bir hedefe yönlendirerek vizyona ulaştırmak,
- Bastırılmış duyguların ortaya çıkmasını sağlamaya odaklanmak.

Karizmatik liderin varlığını ortaya çıkaran şartlar Kılınç'a göre şu şekildedir (Kılınç, 1997: 403):

- Mevcut hali devam ettirilemez hale gelip değişimin şart olduğu kriz anları,
- Bir ideoloji ile bağdaştırılmış rollerin varlığı,
- Devinimsizliğin açıkça anlaşıldığı durumlar,
- Yapay bir sorun ortaya çıkarılması,
- Geleneksel yöntemlerin rağbet görmez hale gelmiş olması,
- Değer yargılar bakımından lider ve astların uyumluluğu,
- Örgüte bağlılığı kamçılayan bir misyonun varlığı,

- Örgütte kolektif bir biçimde beslenen olumsuz duyguların varlığı,
- Bastırılmış duyguları canlandıracak bir amacın bulunması.

## 2.6. Otantik Liderlik

Yakın geçmişte yaygın kullanılmaya başlanan bir kavram olan otantik liderlik etik kavramını benimseyen ve ahlaki değerler çerçevesinde şekillenen bir kavramdır. Otantik, otantiklik, otantik olmak; kelime anlamı olarak bireyin benliğini yansıtan duygu ve düşüncelerinin ışığında davranışlarda bulunmasını ifade eder. Özetle, duygu ve düşüncelerin davranışlar ile uyumlu olması halidir (Avolio ve Gardner, 2005: 2018 akt. Erer ve Demirel, 2018: 320).

Otantik lider de yine aynı çizgide olumlu veya olumsuz tüm yönlerinin farkında olup bununla paralel çizgide somut davranışlar gösteren liderdir. Hassas noktaları iyi analiz etmesine rağmen doğru bildiğinden vazgeçmeyen ve samimiyeti elden bırakmayan bir tavrı vardır. Çevresine güven, motivasyon ve pozitif enerji verir. Problem çözmek konusunda önyargılarını bir kenara bırakıp doğru olana odaklanır. Otantik lider genel olarak sıcak ve doğal olmak ile bağdaştırılabilir. Bu tarz liderlik davranışı gösteren bireyler, özellikle çalışma ortamlarında olmak üzere, etraflarında kendini geliştirmeye kapalı yerinde sayan bireyler istemez ve tercih etmezler. Bunun yerine farklılıklara açık ve çeşitli yaratıcı fikirleri ortaya koymaktan çekinmeyen girişimci bireyler ile uyumlanmayı hedeflerler (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

Otantik liderlerin kişisel özelliklerini dört maddede özetlemek mümkündür. Bu özellikler, Erer ve Demirel tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Walumbwa vd., 2008: 2018 akt. Erer ve Demirel, 2018: 95):

- Bireysel farkındalığı yüksek,
- Etik kurallara ve öznel ahlak anlayışına sahip,
- Şeffaf ilişki anlayışına sahip,
- Objektif

kişilerdir.

## 2.7. Kültürel Liderlik

2000’li yılların başlarında Birleşik Krallık’ta önem kazanan kültürel liderlik kavramı günümüzde ulusal anlamda önemini korumaya devam etmektedir (Price, 2017: 2018 akt. Erer ve Demirel, 2018: 652). Kültürel liderlik, örgütte geleceğe yönelik bir değişim ve dönüşüm planlandığı takdirde etkili bir liderlik tarzıdır. Bir topluluğa egemen olan kültür ve değerlerin üzerinde değişim ve dönüşüm yaşanması en önemli noktadır (Aksu vd., 2003: 493). Bir anda gerçekleşmesi beklenemeyecek, sürece yayılması gereken bir durumdur. Bunun yanında bu değişim ve dönüşümü hızlandırabilecek etkiler de vardır. Ansızın yaşanan krizler, lider değişikliği, örgütün oldukça yeni bir oluşum olması ve beklentileri karşılayamaması bu etkilere örnek olarak verilebilir. Kültürün unsurları olan inançlar, semboller, değerler ve uygulamalar söz konusu kültürel değişim yaşanırken ayrı tutulmamalı ve dönüşümün bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Burada söz konusu kültüre ait inançlar ve değerler değişime direnebilecekken sembol ve uygulamaların değişimi daha kolay olabilecektir (Şişman, 2007: 38).

Kültürel liderler kendilerine ait fikirlere, aynı zamanda da kültürel bir bilgi birikimine sahiptirler. Bu sebeple astlarının uyumlanmalarına yardımcı olmak konusunda önemli rol oynarlar. Özgüveni yüksek olan kültürel liderler çevrelerine ve çevrelerindeki bireylere ve dış dünyaya karşı önemli önermelere sahiplerdir (Schein, 1997: 2018 akt. Erer ve Demirel, 2018: 213).

## 2.8. Ruhsal Liderlik

Çağın şartlarının bir getirisi olan çalışma alanlarında yaşanan stres ve artan internet kullanımı sonunda oluşan kapitalist ortam; bireyleri toplumdan soyutlanmış, derin yalnızlık duygusu ile baş etmeye çalışan, anlık duyguların peşinden koşan karakterlere dönüştürmüştür. Bu dönüşüm ruhsal liderliğin ortaya çıkışında kilit noktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

Ruhsal liderlikte nihai amaç astların ruhsal ve psikolojik beklentilerini karşılayabilmektir. Bu beklentilerin öncelikle karşılanmasının sebebi örgüte bağlılığı sağlamak ve devam ettirmektir. Bu çerçevede ruhsal liderlik, bireylerin iç yaşantılarını besleyecek davranışlara odaklanır. Farkındalık oluşturmak, anlamlandırmak, takdir etmek vb. bunu sağlayacak tutumlardan birkaçıdır. Ruhsal liderler prensip sahibi bireylerdir. Örgüt içinde karşılıklı güven ve bağlılığa önem verip bunu güçlendirmeyi hedefler. Astlarının hayatlarını anlamlandırarak değişim ve dönüşüme karşı herhangi bir bakış açısına fırsat vermezler.

Değişim ve dönüşüme kendilerini de dahil edip verimliliği artırır. Astlarının mantıkları ve duyguları arasında dengeleyici 1 rol üstlenirler. Eğilim gösterdikleri liderlik davranışlarına bakıldığında ruhsal liderlerin, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik yaklaşımlarını benimseyen bireyler ile aynı çizgide bireyler olduğunu söylemek mümkündür (Bozkuş ve Gündüz, 2016: 406).

## 2.9. Dönüşümcü Liderlik

İlk olarak 1978’de James MacGregor Burns’e ait “dünya sınıf liderleri” isimli çalışmada kullanılmış olmasına karşın görece yeni bir kavram olarak değerlendirilebilecek olan dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik literatüründe oluşan yeni anlayışın öncü yaklaşımlarından biridir (Korkmaz, 2006). Çıkış noktası ABD temelli bir sosyal paradigma yaratma fikri olan dönüşümcü liderlik kavramı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük bir ilgi ile karşılanmıştır. Son yıllarda ise bu kavrama yönelik yapılan akademik çalışmalarda artış olduğu gözlemlenmektedir. Hem yerel hem ulusal düzeyde yeniliklere kapı açan dönüşümcü liderlik kavramı, kurumların ve örgütlerin yeniden yapılandırılması sürecinde aranan etkili bir yöntemin karşılığı olmuştur. Yüzünü reforma dönen dönüşümcü liderlik yaklaşımı hakkında Burns, geçmişten gelen gelenekler ile daha iç içe bir oluşum olacağını transaksiyonel liderlik ile karşılaştırmalı bir biçimde ortaya koyarak söylemiştir. James MacGregor Burns tarafından kavramsallaştırılan bu kavram günümüze gelindiğinde ulusal düzeyde yaşanan rekabet ortamının hızına ayak uydurabilmek için bir gereklilik haline gelmiştir (Özalp ve Öcal, 2000).

Liderlik sosyal bir yapıdır ve her sosyal yapı gibi değişimin gücünden etkilenmektedir. Bu noktada, yaşanan yeni çağın özellikleri ve gerekliliklerinin karşılık bulacağı bir liderlik anlayışı ihtiyacı doğmuştur. Geleneksel biçimde ifade edilişi ile; birden fazla insanı belli bir amaca yönelik harekete geçirebilmek adına gerekli nitelik ve deneyimlerin bütünü olan liderlik bugün etkileme ve harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. Günümüzde bireylerin değişen algıları, lider ve ast ayrımında ezbere bilinen doğruları da değiştirmiştir. Lider ve ast arasında kurulan basit ilişki bugün daha komplike bir hale gelmiştir. Mevcut çevresel şartların değişmesi, teknolojik gelişmeler, daha bilinçli bir toplumun varlığı, hem sosyal hem ekonomik gelişmeler buna aracı olmuş ve oluşan yeni ortamda yeni bir model olarak dönüşümcü liderlik kendini göstermiştir.

### 2.9.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları

İngilizce’de kullanılan transformasyon ve biyolojide kullanılan transformizm kavramlarının bir canlı türünün başka bir biçime dönüşmesi anlamı yönetim bilimlerinde de örgütler adına anlam bulmuştur. Klasik söylemlerin yanında yönetim bilimleri için yeni bir tanımın varlığı, James MacGregor Burns, B. M. Bass gibi isimler tarafından gerekli görülmüştür. Bu gereklilik karşılığını, yüzünü reforma dönük transformasyonel liderlik ile yani dönüşümcü liderlik ile bulmuştur. Türkçeye çevrilirken farklı kaynaklarda; “değişimci”, “dönüşümsel”, “dönüştürücü” gibi kelimeler ile ifade edilmesinin yanında kimi kaynaklarda ise vizyoner liderlik, karizmatik liderlik veya öğretimsel liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımları ile beraber ele alınmıştır. Dönüşümcü liderliğe yönelik farklı bilim insanları tarafından kullanılan farklı tanımların ortak noktası kolektif ortamlarda gerçekleşmesi gereken radikal değişikliklere başarı ile uyumlanabilen bir liderlik yaklaşımı olmasıdır. Bu değişikliği özgürlükçü, barışçıl, eşitlikçi ve hümanist bir ortamda gerçekleştirmeyi hedefler. Rekabet, baskı, haset gibi olumsuz ve örgütü aşağı çekebilecek duyguları barındırmaz. Burns, örgütün herhangi bir kolunda bu dönüşüm sürecinin gerçekleşebileceğini savunur. Bu düşüncesi ile klasik yönetim bilimine ait olan her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olamayacağı varsayımına karşı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Alkın ve Ünsar, 2006).

B.M. Bass; “karizma”, “ilham verici motivasyon”, “bireyselleştirilmiş düşünce” ve “entelektüel uyarım” olmak üzere dönüşümcü liderliği tamamlayan dört temel başlık ortaya koymuştur. Ona göre dönüşümcü liderlik bu üç başlık bir bütünün parçasıymışçasına hareket ettiği takdirde başarılabilir. Dönüşümcü bir lider, ilk aşamada astların öz değerlerinin yükseltilmesine ve önemsenmesine odaklanır. Devamında, astların çıkarlarını gözetmeleri ve örgütün iyiliğine odaklanmaları konusunda motive edici olmaya çabalarlar. Son olarak ise astların ihtiyaçlarının geliştirilip değiştirilmesi üzerine etki ederler (Gedik, 2020: 29).

Tarihte insanlığın kabul edip uyum sağlama sürecinin başlaması ile değişim denen kavram bütün sosyal sistemleri etkiler hale gelmiştir. Karmaşık ve sosyal bir olgu olan değişim kavramı bir sürece işaret eder. Bu sürecin gerekliliklerini sağlayabilmek için liderlik kavramı, oldukça önemli bir rol oynamıştır. Yaşanan gelişmeler ile beraber geleneksel yaklaşımların yetersiz kalması ve bunun yanında gelişimlerin değişim çerçevesinde gerçekleşmesi ile değişim kavramının baz kabul edildiği bir liderlik yaklaşımı oluşturulmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyacın karşılığını dönüşümcü liderlik ile aldığı düşünülmektedir. Değişimin yaşayan ve daima hareket halinde olan bir olgu olması, önemini tüm sektörlerde artırmıştır. Bu

anlamda dönüşümcü liderlik değişime adım atacak cesaret, motivasyon ve ileri görüşlülüğü sağlamada lideri destekleyecek yeteneklerin birleşimi olarak tanımlanır. Mevcut olandan başka bir hale geçişi ifade eden dönüşüm kavramının kelime anlamı bir farklılaşma sürecini ifade eder. Aynı şekilde dönüşümcü liderlik için bakıldığında liderin, astlarının değerlerini değiştirip dönüştüren kişi olduğunu söylemek mümkündür. Liderlik davranışlarında bu eğilimi gösteren bireyler dönüşümcü liderlik anlayışı çerçevesinde değerlendirilirler. Dönüşümcü lider olan birey, örgütü değişime götüren performansı gerçekleştirebilmesi için kamçılar. Bu çabasında karşı tarafa gerekli performansı gerçekleştirebilecek inanç ve güveni sahip olduğu vizyon ile aktarır. Astları ile aradaki ilişki bağımlı onlar ile beraber hareket ederek, duygu düşüncelerini dikkate alarak, isteklerine karşılık vermeye çalışarak kurar ve güçlendirirler. Hiyerarşik bir ilişkiden ziyade samimi ve arkadaşça bir tavır ile yardımcı, destekleyen ve tavsiyelerde bulunan iletişimi tercih eder. Dönüşümcü liderlik ast ile interaktif bir ilişkiyi temsil eder. Lider, örgütün içinde bulunduğu durumu her yönü ile astlarına bildirir. Bu iletişimi sağlayabildiği oranda dönüşümcü lider sıfatının karşılığını vermiş olur. Bu sebep ile dönüşümcü lider, örgütteki her birey ile ayrı ayrı ilgili kişidir.

### **2.9.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri**

Dönüşümcü lidere atfedilen çok fazla sıfat bulunmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda, ideal liderlik betimlemeleri ile dönüşümcü liderlik üzerine yapılan betimlemelerde ortak paydaların bulunması literatürde dikkat çekici bir noktadan değerlendirilmiştir.

İdeal lider evreni; hümanist, mütevazı, empati yeteneği yüksek özelliklerini içerir. İdeal lider örgütte alçakgönüllülük ile kendini arka plana koyabilen, astlarını iyileştirme ve yükseltmeye odaklanan kişidir. Hem öz güveni hem astlarına olan güveni konusunda şüpheye yer yoktur. Kendine has bir vizyona sahiptir. İletişim yeteneği oldukça yüksek olduğu için astlarını, bu vizyona ulaştırabilecek motivasyonu, inancı sağlar. Sahip olunan vizyona ulaştıracak yetkiyi astlarına sağlar. Olası engelleri en başından aşmış, ileri görüşlülüğü sayesinde detaylara takılı kalmadan resmin bütününe görebilen kişidir. Fikir ayrılıkları, olumsuzluklar söz konusu olduğunda durumu daha komplike bir hale getirmekten ziyade basitçe halledebilmeye odaklıdır. Başarıları üstlenip başarısızlıkları astlarına yıkmaz aksine başarıları astlarına atfederken başarısızlıkları üstlenir. Teşekkür ve takdir içeren nazik bir dile sahiptir. Kriz anlarında iyi bir yönetime sahiptir. İdeal lider anlayışı üzerine öne sürülen bu kişisel özelliklerin dönüşümcü liderlere atfedilen kişisel özellikler ile çoğu yönden örtüşmesi

dönüşümcü liderliği, değişimin gücü karşısında oldukça ilgi çekici bir noktadan değerlendirmeye yöneltmiştir (Özkaya, 2003: 168).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını geleneksel yaklaşımlardan ayıran genel kişisel özellikler ve temel davranış biçimleri Gürsoy tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Gürsoy, 2005: 12):

- Öznel bir vizyonun varlığı,
- Yaratıcı düşünce gücü,
- Karizmatik bir etkiye sahip olmak,
- Olumlu iletişim yeteneği ve motivasyon becerisi,
- Risk almaktan korkmayan cesur bir yapı ve güçlü bir duygusal irade sahibi olmak,
- Asta yetki vermekten kaçınmamak,
- Esneklik,
- Özgüven sahibi ve güvenilir olmak.

Yeni bir oluşum olan dönüşümcü liderliğin spesifik özelliklerinden biri vizyon sahibi olmaktır. Benimsenen değerler doğrultusunda belirlenmiş bir vizyon, dönüşümcü liderliğin temel yapı taşlarından biridir. İnanıcı, dürüstlüğü, güveni içinde barındırır. Vizyon kelimesi tek başına anlam olarak, bireyin yaşama amacı ve geleceğe dair belirlenen bir görünümünü ifade eder. Örgütsel vizyon ise benzer anlamın bir örgüt üzerine özelleştirilmesini barındırır. Örgüte dair bir gelecek tablosudur. Yapılan araştırmalarda büyük liderlerin vizyon sahibi bireyler olduğu ve vizyonlarını gerçekleştirebilmek için oldukça yüksek inanca sahip oldukları değerlendirmelerine rastlamak mümkündür. Ne istediğini bilen ve sonuçları öngörebilen kişiler olan büyük liderler bütün motivasyonlarını o vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır. Büyük liderler üzerinden yapılan bu örneklendirme lider-vizyon ilişkisinin önemini ortaya koymuştur (Cömert, 2004: 9-10).

Yönetim bilimcisi Kotter'ın bu ilişkiye bakış açısı, Kılınç tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı, 02.05.2024);

Lider birey, dönüşüme zemin hazırlayan ve dönüşümün organizasyonunu gerçekleştiren kişidir. Dönüşümde motivasyonu sağlayan kişidir. Duruma dair riskler, kazanç ve kayıpları lider ortaya koyar.

Dönüşümcü lider olarak tanımlanan birey alışılmışın dışında bir düşünce tarzına sahiptirler. Yeni fikirleri içinde bulunduran bu düşünce tarzı ile örgüt canlı bir yapıya sahiptir. Yenilenme, performans derecelerinde artış, oluşan yeni fırsatlar yaratıcı düşüncenin örgüte kazandırdığı getirilerdendir. Yaratıcı düşünce, dönüşümün başarılı olmasını sağlayabilecek potansiyele sahiptir. Dönüşümcü liderler, devrimci bir yapıya sahiptirler. Devrimi gerçekleştirebilecek gücü yaratıcı düşünce ve kolektif hareketten alırlar. Astlarını bu konuda cesaretlendirici davranış sergilerler. Sorunlara yeni yöntemler ile çözüm getirmeye çalışır. Astlarını negatif düşünceden uzaklaştırarak onlara motivasyon aşılar. Yeni düşüncelerin ortaya koyulması noktasında astlarına alan tanırırlar. Aynı zamanda astlarının ortaya çıkmamış özelliklerini yaratıcılıkla ortaya çıkarmalarına destek olur. Dönüşümcü lider kontrolünde olan bir örgütte bireyler sahip oldukları bu yeteneklerin farkındalığı ile çalışırlar. Dönüşümcü liderler mevcut veya olası riskleri soğukkanlılık ile karşılarlar. Bunu yerine analizler ile örgütün lehine çevirebilmeye odaklanırlar. Yeni yollar araştırıp geliştirmeye odaklı olup astlarına da bunu aşılamanı dönüşümcü liderler kendilerine, astlarına veya örgütlerine bu çerçevede tecrübe, yetenek veya bilgi kazandıracak opsiyonlara açık fikirlilik ile yaklaşırılar (Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı, 02.05.2024).

Dönüşümcü liderliğin en tartışmalı kavramlarından biri karizmadır. Kimi araştırmacılar karizmayı dönüşümcü liderlere atfederken kimileri bunun lidere astlar ve onun izinde olanlar tarafından atfedilebilecek bir kavram olduğu fikir ayrılığını yaşarlar. Bu konuda bilimsel olarak netliğe kavuşmuş tek nokta karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderliğin farklı liderlik yaklaşımları olduğudur. Bu nedenle dönüşümcü lider üzerinde yalnızca karizma ve karizmatik etkinin yansımaları üzerinde durulmuştur. Birçok kişinin günlük yaşantısında kullanıp anlamını bilmediği karizma kavramı, oldukça eski geçmişe sahip bir kavramdır. Eski Yunan tarihine uzanan geçmişi ile karizma kavramının Yunanca karşılığı "*ilahi ilham yeteneği*" şeklindedir (Güney, 1999: 203). Karizma kavramı Sosyal Bilimler'de Max Weber tarafından ele alındıktan sonra 1947 yılında karizmatik liderlik kavramı kendisi tarafından; birey üzerinde hissedilir derecede güçlü bir etkiye sahip olan ve özellikle kriz anlarında ortaya çıkan bir liderlik tarzı şeklinde açıklanmıştır. Weber'in fikirlerine göre karizma, bireyin ilahi yeteneğine olan bağlılığıdır. Weber'in yapmış olduğu tanım, başka araştırmacılar tarafından bakış açılarına göre farklı şekillerde yorumlanmıştır. Ortak bir karizma kavramı, bireyin; liderin sahip olduğu özellikler ve gösterdiği davranışlar tarafından, liderliğin gerçekleştiği somut veya soyut ortamın şartları çerçevesinde, kendi ihtiyaçları doğrultusunda etkilenmesi sonucunda ortaya çıkan ve liderin lehine harekete geçirici bir güç olarak tanımlanabilir (Kılınç, 1997: 384).

Dönüşümcü liderlik için önemli isimlerden biri olan Bass; karizma için saygı, güven ve gurur duygularının bulunduğu vizyon ve misyon oluşturma sürecine değinmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ayrımı diğer liderlik yaklaşımlarının çerçevesinde değerlendirmiş ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının karizmatik öğeler taşıdığını ileri sürmüştür. Dönüşümcü liderlerin, örgütün beklentilerine gösterdikleri olağanüstü çaba ile karşılık verdiğini tespit etmiştir. Bunun yanında, çoğu dönüşümcü liderin taşıdığı karizmatik etki üzerine yapmış olduğu bazı açıklamalar mevcuttur. Özellikle ikna kabiliyeti, samimiyet, vizyon sahibi olmak, enerji uyumu ve interaktif iletişim bunlardandır. Yine Schermerhorn'a göre karizma, dönüşümcü liderin özellikleri arasında sayılabilecek kavramlardandır ve karizmayı; astlarda lidere karşı gurur, güven ve bağlılık duygularını uyandıran aynı zamanda ast ile lider arasındaki duygusal bağı kuvvetlendiren bir süreç olarak tanımlamıştır (Schermerhorn, 2001: 2010 akt. Demir, 2010: 133).

Karizma dönüşümcü liderlikte bireyi hedefe ulaştırıcı bir güç olarak kullanılır. Bazı araştırmacılar bunu dönüşümcü liderin sağladığı başarının merkezine koyar. Karizmatik liderler etki alanı geniş, güçlü bireylerdir. Bu etki ile astlara ilham verir ve başarmak için çaba gösterirler (Şimşek, 2006: 25).

Örgütün verimliliğini artıran iki önemli etken vardır. Bunlardan biri etkili iletişim iken diğeri ise motivasyondur. Liderin, astları amaçlar doğrultusunda motive edebilmesinin yolu etkili iletişimden geçer. Lider, astlarına yeterlilik ve güven hislerini sağlayarak onları amaç doğrultusunda harekete geçirebilme motivasyonunu sağlar. Bunun en etkin yolu iyi iletişimdir. İletişim yeteneğine sahip olmak veya bunu geliştirmek, bir lider için oldukça önemlidir. Lider, bir mesaja sahiptir. Bu mesaj, astı veya örgütü motive edip harekete geçirecek olan şeydir. Lider sahip olduğu iletişim yeteneği ile bu mesajı karşı tarafa aktaramıyorsa o mesaja sahip olmasının bir anlamı yoktur (Conger, 1999: 2011 akt. Eraslan, 2011: 18).

Halihazırda liderliğin önemli maddeleri olan iletişim ve motivasyon kavramları dönüşümcü liderlik özelinde daha fazla ön plana çıkmış ve bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı bir değişimi başlatmak ve bunu devamlı hale getirmeyi amaçlamak ile olmuştur. Dönüşümcü lider bu değişimi başlatmak için bir vizyon belirler ve bunu astlarına aktarır. Belirlenen vizyonun astlara aktarılması iletişim ile gerçekleşir. İletişimi dönüşümcü liderlik için önemli kılan nokta vizyonun aktarılmasıdır. Etkin iletişim sayesinde vizyon doğru bir şekilde aktarılabilir, gerekli motivasyon sağlanabilir. Bu aşamada dönüşümcü lider astlarının duygu, düşünce ve isteklerini de dikkate alır. Dönüşümcü lider astlar

ile arasındaki bu etkin iletişim sayesinde onların performansını destekleyici ve artırıcı etki gösterir. Burns, buna dair hem lider hem astın karşılıklı olarak birbirlerinin daha motive halleri üzerine yoğunlaşmaları gerektiği düşüncesini savunur. Dönüşümcü liderin içinde bulunduğu örgütü ve astlarını değişime inancılı ve motive hale getirme görevi vardır. Bunu yapabilmek için en iyi aktörü iletişimdir (Özkaya, 2003: 168).

Pielstick'e ait dönüşümcü liderlik araştırmalarında iletişimin gücüne değinilmiştir. Örgütün sahip olduğu vizyonu gerçekleştirmeyi destekleyen en önemli unsur nitelikli iletişimdir. İletişim ile paylaşılan duygular örgütün vizyonunu gerçekleştirmeyi kolaylaştırır (Eraslan, 2011: 19).

Dönüşümcü liderler farkındalığa, öznelliğe ve kişisel gelişime vurgu yaparlar. Örgütsel kültürü oluşturmaya yönelik sosyal girişimler ile astları motive etmek, kendi kişisel gelişimleri için onları kamçulamak ve değişim ile uyumlanabilmeleri amaçlanır (Demir ve Okan, 2008: 76).

Dönüşümcü lider, astları hakkında öngöründe bulunabilir, ne ile mutlu olup ne ile mutsuz olabileceklerini tahmin edebilir. Bu tahminleri sayesinde onlara kendilerini değerli hissettirip motivasyonlarını birçok yönden destekleyebilir. Liderin değişim sürecindeki zorluklara karşı tepkileri, astın motivasyonunu etkileyen bir başka etkidir. Sürecin değişime karşı direnen yönlerinin tespitini doğru bir şekilde yapabilmek ve çözüm üretmek motivasyonu destekleyici etki gösterecektir (Eraslan, 2011: 19).

Dönüşümcü liderler değişimden beslenirler. Kendilerini değişimin bir temsilcisi olarak görürler. Liderliklerindeki nihai amaçları değişimi gerçekleştirmektir. Vizyonları yüzünü daima değişimden yana dönüktür. Stratejilerini değişim odaklı oluştururlar. Gebelein'in dönüşümcü liderlikte değişim kavramının anlamı ve yerine dair düşünceleri; değişimin kendisine ayak uydurabilene tutunacağı, dönüşümcü liderlerin değişimi idare edebilme yeteneğinin yanında onu öngörebilme ve astlarını da bu şartlara hızla uyumlanabilecek motivasyon ve yapıda yönlendirmesi gerektiği şeklindedir (Kavrakoğlu vd., 2002: 2011 akt. Eraslan, 2011: 20). Mitchell ve Tucker'ın düşüncelerine göre dönüşümcü liderler, benimsedikleri vizyon ile beraber onun ışığında yeni ilkeler belirleyip o ilkeyi köklendirmeye odaklanırlar. Bu yeni bir sistem oluşturmanın yollarından biridir. Dönüşümcü lider bu şekilde örgütün içinde büyük değişikliklere gider ve örgütün politik, kültürel, sosyal, ekonomik imajında temelden yeniliği gerçekleştirir (Açıkalın, 2000: 2011 akt. Eraslan, 2011: 20).

Değişim öteden beri süregelen durumu benimsemenin tersine farklılıkları tespit edip denemek ve bunu yaratıcı düşünceler ile süslemek üzerinedir. Daha önce denenmiş uygulamalar değişimci liderin bakış açısının dışında kalır. Sorunları çözerken yeni kaynaklardan faydalanmayı tercih eder, rutinlikten yana değildir. Dönüşümün gerçekleşmesinin yolunun bu rutinlikten sıyrılmak, kalıplaşmış düşünceleri bir kenara bırakıp güncel ve yaratıcı olana odaklanmak olduğunu düşünür. Dönüşümcü lider mevcudiyeti bırakıp değişimi gerçekleştirmeye her an hazır kişidir. Astlarına ve çevresine de bunu aşılar (Mirkamali vd., 2014: 2023 akt. Yaman, 2023: 1076).

Dönüşümcü liderler olumsuzluktan hemen etkilenen bir yapıya sahip değildir. Eleştiriye açık ve başarısızlıktan korkmayan yapıları onları değişime karşı güçlü kılar. Duygusal dayanıklılıkları sayesinde olayları veya gelişmeleri kişisel algılamaz, içsel çatışmalardan uzak kalırlar. Bu duruş onlara özgüven sağlar. Araştırmacılar bu özelliklerin tüm dönüşümcü liderlerde bulunduğunu savunurlar (Friedman vd., 2000: 2011 akt. Eraslan, 2011: 15).

Tichy ve Devanna'nın dönüşümcü liderlerde bulunan cesur yapı ve riske karşı korkusuzluk özellikleri üzerine yaptıkları çalışmalara dair açıklamaları, Eraslan şu şekilde ele almıştır (Tichy ve Devanna, 1986: 2011 akt. Eraslan, 2011: 21):

Dönüşümcü liderler riskleri cahil cesareti denilen bir yerden değil mantıklarıyla hareket ederek alırlar. Bu onları özgür ve cesur bireyler kılar. Tichy ve Devanna, cesaret ve cesaretlilik kavramına yükledikleri anlamı açıklamada Harvey Hornstein'den ilham alırlar. Onun cesarete karşı yaptığı, fikrini açıkça belirtmek, korkusuzca risk almak, azınlık olmaktan kaçınmamak açıklamalarını benimserler. Dönüşümcü liderleri, yürekli yapan pozitif anlamda sahip oldukları egodur. Gelişmiş özgüvenleri sayesinde ne olduklarını, ne istediklerini belirleyebilirler. Dönüşümcü liderler sahip oldukları sosyal yapı sayesinde olumsuz şartlara karşı dayanıklıdırlar.

Risk almak, geri dönülmesi zor bir yola girmek şeklinde tanımlanabilir. Dönüşümcü lider, mevcut durumun ve geleceğin getirilerinin belirsizliğine rağmen iyi bir değerlendirme yapabilen kişidir. Araştırmalar risk alan liderlerin risk almayan liderlere oranla daha güven veren, etkileyciliği yüksek bireyler olduklarını ortaya koymuştur. Zaleznik, riske girmede liderler ile yöneticiler ayırımına değinmiştir. Liderlerin, sonucu yüksek fayda sağlayacak risklere girmekte çekinmediklerini bunun yanında yöneticilerin ise bu gibi durumlar sayesinde

daha tutucu bir tepki ortaya koyduklarını tespit etmiştir. Gibbons'un düşüncelerine göre dönüşümcü liderler kişisel gelişimlerini destekleyici bir etki yarattığı için riske girmek konusunda daha ılımlılardır (Zel, 1997: 68).

Riskleri göze alabilecek cesur yapı dönüşümcü liderlik için önemli bir özelliktir. Halihazırda içinde bulunulan yapıyı değiştirmek, bunu yaparken zorluklarla karşı karşıya kalmak ve onlarla mücadele etmek, yeni anlayışın benimsenmesi için çaba göstermek dönüşümcü bir liderin karşılaşacağı muhtemel durumlardır. Bu durumlar karşısında dönüşümcü lideri başarılı bir sonuca götüren bahsedildiği üzere sahip olduğu cesur yapıdır. Dönüşümcü lider yerleşmiş sınırları değiştiren ve yerine yenilerini çizen kişidir. Yalnızca bu misyonu bile onun için cesareti gerekli kılar. Bu cesaret en az kendisi kadar astlarında da olması gerektiği için nihai görevi onlara cesaret aşlamaktır. Cesur bir lider ve cesur bir örgüt belirlenen vizyonu ele etmenin temel yapı taşlarından biridir. Kouzes ve Posner bu konudaki düşüncelerini; zirveye ulaşmak zaman alan ve emek isteyen bir yoldur. Bireyler bu yolda yorgun düşebilir, yola başladıkları an var olan motivasyonlarını ve isteklerini zamanla kaybedebilirler. Bu noktada vazgeçmek akla gelen ilk çözüm yoludur. Tam da bu noktada astlara yılmamak adına cesaret verip motivasyonlarını yerine getirecek kişi liderdir. "Onlara zirvenin ulaşılabilirliğini göstermek, liderin en önemli görevidir." sözleriyle desteklerler (Kouzes, 2002: 2023 akt. Yaman, 2023: 1074).

Dönüşümcü bir liderin var olanı korumak ile derdi yoktur. Daima bir vizyon peşindedir. Vizyon kelimesinin sözlük anlamındaki belirsizlik cesareti gerektirir. Dönüşümcü liderin geleceğe yönelik belirsizlik içeren tanımlama çabaları bir tür kumar ile bağdaştırılabilir. Dönüşümcü liderler oldukça kaotik ortamlarda çalışma fırsatı bulurlar. Sahip oldukları özgüven, misyon ve vizyon, cesaret ve stratejik güç gibi aktörler bu durumu oluşturur (Conger, 1999: 2021 akt. Eraslan, 2021: 18).

Günümüzde değişen liderlik anlayışı yalnızca liderlik özelinde değil örgüt içindeki astlar adına değişiklik göstermiştir. Bu anlamda astların da yetki ve güç sahibi olmalarının istenmesi yaşanan değişikliklerden biridir. Yeni anlayışa göre lider, asta yetki veren ve onu güçlendiren kişidir. Geleneksel yaklaşımlarda gördüğümüz gibi tek bireyin bütün anlamları karşılaması anlayışı terk edilmiştir. Modern anlayışlarda örgüte ait süreçlere hem liderin hem astın katılımı beklentisi vardır (Gerçek Liderlik, 17.10.2024).

Yetki bir yönetimin temeli olarak görülmektedir. Fakat geleneksel yönetim anlayışında adaletsiz bir yetki dağılımı vardır. Modern anlayışta bu yıkılmaya çalışılmış ve her bireyin bulunduğu kademe ve sahip olduğu işin sorumluluğu kadar yetkiye sahip olması gerektiği anlayışını benimsemek hedeflenmiştir (Günay ve Çetin, 2001: 55). Yetki kavramı otoritenin bir uzantısı gibi algılanmaktadır. Fakat astların da işleri ile orantılı bir şekilde yetkiye sahip olmasının örgütteki iş verimliliğini, güven ortamını, motivasyonu artırdığı yapılan çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Brestick, 1999: 2021 akt. Eraslan, 2021: 25).

Yetki bir paylaşımı ifade eder. İşe dair plan, düzen, kontrol gibi süreçlere astın da dahil olmasını içerir. Astlara, kendi doğrularını ortaya koyabilecekleri bir alan yaratma özgürlüğü tanır. Bireye sorumluluk duygusu yükler. Örgütteki güç dağılımının eşit olmasını sağlar. Otoritenin kırılmasına yardımcı olur. Bireye sahip olduğu işe yönelik hakimiyet verir. Yetki bir diğer bakış açısındaki anlamıyla; lider bireyin örgütteki herhangi bir kararı verme hakkına sahip olmasını, bu hakkı dilediğinde bir asta devretmesini ve yine dilediğinde bu yetkiyi geri almasını sağlayacak koşullara sahip olmayı ifade eder. Geleneksel anlayışın şekillendirdiği bu şekilde hiyerarşik bir yetki yapısının görülme ihtimali oldukça yüksektir (Eraslan, 2021: 24-25).

Liderlik, bir süreç olmakla beraber; bu süreçte örgüt içerisinde bir güç paylaşımının gerekliliğinden bahsetmek mümkündür. Bir yapı olarak örgütü, en temel anlamı ile birden fazla insan ortak amaç uğruna bir araya gelerek oluşturur. Bu yapıyı vizyona ulaştıracak güç birçok insanın desteğinin elindedir. Kişisel başarıların, rekabet ortamının ön planda olduğu bir örgüt için yüksek performanslar söz konusu değildir. İş birliği ve kolektif bilinç, başarılı bir vizyon oluşturmanın anahtar kelimeleridir. Bireysel olarak bir işi başarabilmeye dair gücü elimizde hissettiğimizde hedef odaklı davranmak daha olasıdır. Başkasının kontrolü altında olduğumuz bir iş için yalnızca çabasız bir uyumlanma söz konusudur. Dönüşümcü lider yetkisini devretmekten çekinmeyip astlarına güvenle yaklaşır. Bu paylaşım örgütü hedeflenen vizyona götüren süreçte önemli bir itici güçtür (Eraslan, 2021: 25).

Bugünün örgütleri ve onların liderleri devamlı olarak değişim içinde olan çevresel şartlar ile karşı karşıyadır. Yaşanan bu kapsamlı ve hızlı değişimin öngörülemezliği liderleri daima bir b planına sahip olmaya yönlendirmektedir. Böylelikle liderler değişim ile uyumlanabilen, değişimin gerekliliklerini yerine getirebilen, esnek bireyler olarak karşımıza çıkar. Liderlikte esneklik kavramı taviz vermeye hazır olmanın aksine olası bir değişiklik haline açık olmayı ifade eder. Bu esnekliğin bulunmadığı durumlarda günümüzün hızlı hareket anlayışı karşısında kırılmalar yaşanabilir. Esneklik anlayışının benimsendiği bir liderlikte

önceden belirlenmiş kurallara uymamanın anlamı bir başkaldırı değildir ve kaos ortamı yaratmaz aksine belirlenen kuralların tüm örgüt çalışanlarının fikirlerini eşit bir şekilde belirtebilmek adına yeniden bir araya gelip değerlendirilmesi, farklılıkların ölçülmesi ve standartların değiştirilmesi gerektiği anlamına gelir (Eraslan, 2021: 26-27).

Güven bir birey için garanti olan limandır. Bireyler yaratılışları gereği bu limanda en iyi hallerini ortaya koymaya eğilimlidirler. Temel insani duygulardan biri olan güvenin birey için önemli olduğu kadar bireyin göstereceği liderlik davranışı için de oldukça önemli olduğu bu noktada ortaya çıkmaktadır. Liderlik birey için en iyi halini ortaya koyacağı bir olgudur. Liderliğin kelime anlamında bulunan bireyleri peşinden getirebilmek, temeli güven duygusu ile atılabilecek bir eylemdir. Lider ve ast arasında oluşması gereken güven duygusu yalnızca bir beğeniden ibaret değildir. Ast, liderine duyacağı güven duygusu için liderini beğenmek zorunda değildir. Bu güven duygusunu oluşturmaya sözlerin tutarlılığı yetecektir. Günümüzde yaşanan örgüt süreçlerinde başarı için lider ve ast arasındaki güven bağı oldukça önem kazanmış durumdadır. Güven bağının kurulmadığı bir lider-ast ilişkisinde örgüt için süreç risksiz ilerleyecektir ve riskin bulunmadığı bir ortam için olağanüstü sonuçlar veya değişimler söz konusu değildir. Bu varsayımda dönüşümcü liderlik adına elverişli bir ortamdan bahsedemeyiz. Dönüşümcü liderler sahip oldukları kişisel özellikler ile gösterdikleri hareketler aracılığı ile karşı tarafa güven veren bireylerdir. Bir davaya sahip olmak, onun peşinden gitmek, çalışmalarını onun üzerinde yoğunlaşarak gerçekleştirmek ve örnek izlenim oluşturmak dönüşümcü lidere güven duyulmasını sağlayacak özelliklerdendir. Burada güven duygusu karşılıklı kurulan bir bağıdır. Örgütte yaratıcılığı geliştirerek somut karşılık bulur. Dönüşümcü lider aynı zamanda kendinin bilincinde olup aynı güveni kendisine de duyan liderdir. Özünün farkındadır. Dönüşümcü liderin özgüveni en önemli özelliklerindendir. Özgüvenli liderin amacı için motivasyonu vardır. İhtiyacı olan gücü, astına yetki vererek elde eder. Özgüven ile beraber çalışan güç beraberinde olumlu sonuçlar getirir (Eraslan, 2021: 27-29).

### **2.9.3. Yeni Bir Felsefe Olarak Dönüşümcü Liderlik**

Tarihte teknolojik, siyasi, ekonomik, sosyal alanlarda meydana gelen gelişim ve değişimler farklı toplumların farklı yapıları şahit olmasına sebep olmuştur. Bu çerçevede her dönem yaşanan değişimler, o dönemin insanlarında, yaşananların akışıyla ilintili şekilde beklentiler oluşmasına ve algılarının buna göre şekillenmesine yol açmıştır. Yakın zamanda dünyaya gelen bireylerin benzer özellikler taşıması, dünyaya bakış açılarının veya dünyadan beklentilerinin birbirleri ile uyumlanması kuşak kavramının doğuşunu oluşturmuştur. Alman

sosyolog Karl Mannheim'e göre aynı tarihlerde aynı toplumsal süreçlerden aynı koordinatlarda geçmiş bireyler aynı kuşağa ait bireyler olarak tanımlanmıştır ve böylelikle kuşak kavramının temel ilkeleri atılmıştır (Onur, 1980: 2019, akt. Şahin, 2019: 290-291). Kuşaktan kuşağa yaşanan değişim ve gelişimler her alanı etkilediği gibi örgütsel alana ait davranış ve beklentileri, iş ahlakı ve değerlerini, liderlik algısını da etkilemiştir. Kuşak sınıflandırmaları çerçevesinde örgütsel anlamda yaşanan değişimler kronolojik olarak literatüre şu şekilde yansımıştır:

İlk olarak bundan yaklaşık yüz yıl önce doğan kuşağa ait bireyler örgüt kavramının ayrıntılarını en net sınırlarla çizen ve bu doğrultuda yaşayanlar olmuşlardır. Örgütsel yapıları askeri anlayışa göre şekillenen bu kuşak, itaat kültürünü benimsemiştir. Astların oldukça sadık, fikir çatışmalarından kaçan bireyler olduğu bu kuşakta patron kültürü yerleşmiştir. Astlar, liderlerinden saygı duyulan bir kişiliğe sahip olmalarını, net gelecek planları yapmalarını ve adil çalışma şartları oluşturmalarını beklerler (Kyles, 2005: 2015 akt. Gökteş ve Çarıkçı, 2015: 8). Daha sonra doğan kuşak çalışma ortamında garanti, güvence kavramlarını önceliklendirmiştir. Örgütte devamlılık beklentileri vardır. İş hayatlarında rekabetçilerdir. Rekabet duyguları işlerine olan düşkünlüklerinden gelir. Aynı düşkünlük bireylerde işe yönelik unvan, yüksek maaş, konforlu çalışma ortamları beklentileri yaratmıştır. Şu an istihdamın tamamını karşılayan ve daha yakın geçmiş olması sebebiyle çalışma profillerine daha hakim olduğumuz, sırasıyla; X, Y ve Z kuşağı farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler aynı oranda çalışma dinamiklerini ve işten beklentilerini farklılaştırmıştır (Öztürk, 2021: 334). X kuşağı nüfus bakımından en küçük kuşaktır. Bu kuşağı isimlendirmede, X'in belirsizliğinden faydalanılmıştır. Kimliksiz olma ve önemsenmeme anlamlarındadır. Bu kuşaktaki bireyler özgürlüklerine düşkünlüdürler. Kariyer beklentileri uzun vadeli işlerde bulunmaktır. Bir önceki kuşağın çocukları olan bu kuşak, aileleri kadar işkolik bir yapıya sahip değillerdir. İş hayatlarının orta noktasına koymamayı tercih ederler. Bu kuşaktaki bireyler için yakın çevreleri ile kaliteli ve uzun vakitler geçirmek daha kıymetlidir. Kültürel çeşitlilik bu kuşak ile bir ilke haline gelmeye başlamıştır (Karaca, 2012: 162). Teknolojik gelişmelerin ilk tohumlarından biri olan bilgisayarın yayılmasına şahit olmuş bir kuşaktır. Otoriteyi diğer kuşaklar kadar ciddi bir konuma koymamışlardır. Yaratıcı ve bağımsız bir yapıya sahip olmalarının yanı sıra uyumlu bir yapıları da vardır. Teknolojik gelişmelere açık olmaları bu uyum kabiliyetlerinden gelmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bir kuşak olması sebebi ile ezbere bilinenlere körü körüne bağlanmazlar, sorgucudurlar (Kocasavaş, 2015: 151-160). Y kuşağı genel çerçevede X kuşağı ile oldukça benzer özellikler taşır. Değişime açık bir kuşaktır. Teknoloji artık yerleşmiş durumdadır. Çalışma kültüründe emir almak gibi bir kavram olmayan hırslı bir nesilden

bahsetmek mümkündür (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 7-33). Kuşaklar üzerine sınıflandırma araştırmalarında Z kuşağı tanımı, 2000 yılı ve sonrasında doğanlar için kullanılmıştır. Teknolojinin emekleme ve yürüme dönemlerini üzerinden atıp sosyal hayatın bir gerçeği konumuna geldiği günümüzde; başlangıcı günümüze daha yakın bir geçmişe dayanan Z kuşağı, çağın şartlarına daha kolay adapte olabilen bir nesil olarak karşımıza çıkar (Arıcak, 2015:15). Küresel bir bakış açısına sahiptirler. Hayat değerleri özgünlük ve özgürlük üzerine şekillenmiştir. Teknolojinin getirdiklerine daha kolay adapte olabilir ve teknolojinin avantaj sağladığı yerlerde kolaylıkla kendilerine yer edinebilirler (Mengi, 2012: 2021 akt. Öztürk, 2021: 336).

Küreselleşen dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ile beraber toplumların sınırları ortadan kalkmış; yapılarında farklılaşmalar meydana gelmiştir. Yaşanan farklılaşmalar örgütlerin yapılarına da yansımıştır. Kuşaklar arası liderlik kavramına bakış açısı ve liderden beklentiler de aynı oranda değişiklik göstermiştir. Bu anlamda kuşaklararası farklılıkları belirleyip etkili bir şekilde yöneterek liderlerin ve örgütlerin verimliliğinin artırılmasına yönelik birçok çalışma yapılmıştır.

X kuşağına ait bireyler, etkin bir lider tanımını; örgüt hakkında bilgisi olan ve ekibe hakim, gelişim odaklı, iletişim ve motivasyon yeteneği olan, güvenilir, cesur, saygın ve dürüst bir birey şeklinde yapmıştır. İdeal lider anlayışını tanımlayan bu kavramlar ilerleyen zamanlarda görülen kuşaklarda yerini; vizyon sahibi, kolektif bilinci destekleyen, hayat standartlarını denge üzerine kuran, değişime ve yeniliğe açık kavramlarına bırakmıştır (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 24).

X kuşağını liderin peşinden gitmeye ikna eden özellikler, liderin; karizması, iletişim yeteneği, astlarına sağladığı motivasyon ve iş özelinde uzmanlığı olurken bu özellikler zamanla değişiklik göstermiştir. Günümüzde bireyler bir liderin kendisine kattığı vizyon ile daha çok ilgilenir olmuşlardır. Aynı zamanda liderin bireysel başarısı ile ilgilenmeyip örgüt başarısına odaklanması bir diğer beklentidir (Akdemir vd., 2013: 37).

Her iki kuşağın ortak eleştirisi örgütlerdeki bireylerin yaşlarına ve dahil oldukları kuşakların farklılıklarına göre davranılmadığı üzerinedir. X ve Y kuşakları, bireysel sorunlarını örgüt içine taşımayı desteklemez fakat örgütün bu sorunlardan tamamen bağımsız bir yol izlemesini de doğru bulmaz. Gereken özenin gösterilmesi fakat sorunun örgütün merkezine konumlandırılmaması beklentisi vardır. İki kuşağın da bireyleri, liderlerin de astlardan

öğreneceği yeni bilgiler olabileceğine inanırlar ve liderden de buna açık olmasını beklerler. Lider kendisinin her şeyi en doğru şekli ile bildiği düşüncesinden uzak ve öğrenmeye açık olmalıdır. X ve Y kuşaklarının örgüt için gösterdikleri çaba karşısında almak istedikleri karşılık farklıdır. Önceleri başarı sonrası karşılık beklentileri terfi, unvan, maddi ödüller iken zamanla buna daha soyut beklentiler olarak kalabilecek iş üzerinde gelişmelerini ve yetkinliklerini destekleyecek ödüller eklenmiştir. Örgüt içinde yaşanan bir fikir ayrılığı, aksaklık, sorun söz konusu olduğunda her dönem için beklenti liderin çözüm odaklı bakış açısı ile adil bir süreç yönetimidir. Örgütler için belli aralıklar ile yapılan denetimler zaman içerisinde yalnızca şeklen değişiklik göstermiştir. Eski çalışma usullerine göre denetim otoritenin ve disiplinin bir uzantısı iken günümüze gelindiğinde örgütün çizdiği yolun doğru ve yanlışlarının değerlendirilmesi, herhangi bir aksaklık söz konusu olduğunda erken davranmanın örgütün maddi veya manevi zararını ortadan kaldıracağı veya azaltacağı içindir. Örgüt adına alınacak kararlara örgütteki her bireyin eşit katılımını iki kuşak da destekler. Örgütte somut yaptırımlar konusuna gelindiğinde X kuşağı bunun belli oranda sağlandığında örgütün disiplinini ve ciddiyetini koruyacağını destekler fakat daha sonraki kuşaklar bireylerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği fikrindedir. İdeal iş ortamı X kuşağı için görev tanımlarının net bir şekilde yapıldığı, adil ortamlardır. Y kuşağı ve sonrasında gelişen ideal iş ortamı fikri iş veren-işçi anlayışından daha çok lider ve astların birbirlerini destekleyip beslediği, katı kurallar, cezalandırma, yaptırım gibi uygulamaların olmadığı, çeşitli avantajların olduğu bir şekle evrilmiştir. Günümüzde lider ile iletişimin, astın bireysel motivasyon ve özgüveni için belirleyici oranda önemli olduğu düşünülür. İş hayatı ve sosyal hayat dengesi tüm zamanlar boyunca önemli görülmüştür. Bu denge ile kişinin verdiği kararlarda verimli geri dönüşler alacağı savunulur. Kuşakların iş hayatı tercihlerini belirlemelerinde maddi beklentiler de önemli bir faktör olmuştur. Bireyler, yüksek gelir elde edilebilecek yerlerde çalışmayı tercih etme fikrinden zamanla esnek çalışma şartları altında, kişinin elde ettiği mutluluğun ön planda olduğu bir iş hayatı fikrine evrilmiştir. Bu fikrin arka planında bireylerin başarılı olmalarının sırrının mutlu olmak hali olduğu anlayışı vardır (Öztürk, 2021: 338).

Çok eski bir araştırma tarihine sahip olmayan liderlik kavramı için kurulan “eski bir sanat, yeni bir bilim” cümlesi, liderliğin özündeki değişimi ortaya koymaktadır. Bir bilim olarak çalışılmaya başladıktan sonra, önceleri etkileme ve yönlendirme gibi kavramların etrafında şekillenirken bu kavramlar yerini çağın bir getirisi olarak değişime bırakmıştır. Böylelikle dönüşümcü liderliğin kendi kendini doğurduğunu söylemek mümkündür (Ekvall ve Arvonen, 1991: 2019 akt. Şahin, 2019: 2).

Kuşak farkına bağlı olarak ideal lider anlayışına ait sıfatlar, yetkinlikler ve tanımlar değişmiştir. Günümüzde bireyler artık çalışma ortamlarının daha pozitif, hiyerarşik engellerden uzak, şeffaf, sosyal hayat ile iç içe, görev ve sorumluluklarının kişisel gelişimlerine katkıda bulunabileceği alanlar olması beklentisindedirler. Bu çalışma ortamını yaratan ve devamlılığını sağlayan kişi liderdir. Dolayısı ile bireylerin karar mekanizmalarını değiştiren en önemli etken liderin kendisidir. Söz konusu kuşak, ortak çalışma bilincine sahiptir. Patron kültüründen uzak, astın lider ile iş birliği içerisinde olduğu bir çalışma ortamı beklentisi vardır. Aynı şekilde fikir alışverişini ve açık fikirliliği önemser. Örgütün fikir alışverişi sağlayarak ve düşüncelerini özgür bir şekilde ifade ederek belirlediği ortak bir vizyon söz konusudur. Bu vizyon, liderin özünde sahip olduğu kişisel özelliklerin bir yansımasını taşır. Bu yansıma, astın dahil olduğu karar sürecine liderin vizyonunu iletebilme yeteneği ile aktarılır. Astlar, liderden vizyonu gerçekleştirebileceklerine ve kendilerinin en iyi halini ortaya koyarak en yüksek başarıyı sağlayabileceklerine dair güven beklentisi içindedirler. Bu güveni, sık ve otoriter bir şekilde yapılan denetimin kırabileceği inancı vardır. Bu tarz denetimlerin aynı zamanda motivasyon düşüren unsurlardan olduğuna inanırlar. Onlar için lider, başarıyı sağlayabileceklerine olan güvenini bütün iyimserliği ile onlara aktaran ve bu başarıyı kutlayan kişidir. Aynı zamanda günümüz çalışma ortamlarında ast kimliği ile bulunan bireyler değişim çağını ve bu çağın getirilerini, gerekliliklerini en net şekilde gören bireyler olmaları sebebi ile liderlerinin geleneksel yöntemler ortaya koymalarından hoşlanmazlar. Gerektiği taktirde liderin risk alabilmesini ve değişime ayak uydurabilmesini beklerler. Bu beklentinin özünde sahip oldukları yaratıcı kimliği yansıtır kendilerini daha ait hissedebilecekleri bir çalışma ortamında bulunabilme beklentisi vardır. Böylelikle ast, kendini yansıtmaktan çekinmeyecek ve işini başarı ile yapabildiği için örgüte katkıda bulunabileceği bir alma-verme dengesi içinde bulunacaktır. Öz değerinin farkında ve kendini önceliklendirmeyi bilen bir kuşaktan bahsetmemiz sebebi ile lidere karşı da bunun desteklenmesi beklentisi vardır. Kendilerini tanımlarken yaptıkları iş ile sınırlı kalmazlar. Bu sebeple çalışma ortamlarından, iş dışında sahip oldukları kişisel alana katkıda bulunabilecekleri bir esneklik beklerler. Çoğu zaman iş seçimlerini, toplumda oluşturduğu imajını da gözetererek yaparlar. Günümüzde liderin, yalnızca lider olmasından kazandığı konunun bileni olma sıfatı kırılmıştır. Bireyler örgütte her kademedeki insanın birbirlerine yeni şeyler kazandırabilecekleri inancındadırlar. Bu sebeple liderde egoist olmayan bir ego görmek isterler. Çünkü liderden aldıkları ve kendi imajlarına kazandırdıkları önemlidir. Bu anlamda liderin öznel misyonu, itibarı önemlidir. Otoriteden uzak, kolektif paylaşımı vaat eden, sosyal hayat ile iç içe ve besleyici bu çalışma ortamında bir

astı tatmin edecek birey tanımı en güncel liderlik tanımlarından olan dönüşümcü lider olarak yapılabilir (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 23-26).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MARINE LE PEN VE SİYASAL KİMLİĞİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

#### 3.1. Marine Le Pen'in Hayatı

Marine Le Pen, 5 Ağustos 1968 tarihinde Fransa'da, eski Fransa Ulusal Meclis Üyesi Jean-Marie Le Pen ve Pierrette Le Pen'in kızları olarak dünyaya gelmiştir. Tam adı Marion Anne Perrine Le Pen'dir. Kendisinin, iki kız kardeşi vardır. 1984 yılında Marine henüz on altı yaşındayken annesi tarafından terk edilmiştir. Marine Le Pen, bu durumun üzerinde bıraktığı etkiyi, kendi otobiyografisinde en zor kalp acısının annesi tarafından sevilmemek olduğunu yazarak anlatır. Devamında annesi ve babası 1987 yılında boşanmışlardır. Marine Le Pen, üniversite eğitimini Panthéon-Assas Üniversitesi'nde aldığı hukuk eğitimi ile tamamlamıştır. 1991 yılında yaptığı Hukuk Yüksek Lisansı ve 1992 yılında ceza hukuku alanında İleri Çalışmalar Yüksek Lisansı ile mezun olduktan sonra avukat kimliğini kazanmıştır. Mezuniyetinden sonra Paris barosuna kayıtlı bir şekilde altı yıl avukatlık mesleğini icra etmiştir. Meslek hayatı boyunca çoğunlukla kamu avukatı olarak görev yapmıştır. Marine Le Pen, 1986 yılında yeni adı Ulusal Birlik olan Ulusal Cephe'ye katılmıştır. Le Pen'in siyasi kariyerinin başlangıcı sayılabilecek bu adım; 1988 yılında, Nord-Pas-de-Calais Bölge Meclis Üyesi seçilerek aldığı ilk siyasi yetki ile taçlanmıştır. Yine 1988 yılında Ulusal Birlik'in hukuk koluna katılmıştır. Bu kolun başkanlığını 2003 yılına kadar yürütmüştür. 2000 yılında Ulusal Birlik'in bünyesindeki derneklerden birinin başkanı olmuş ve aynı yıl Ulusal Birlik Yürütme Komitesi'nin bir üyesi olmuştur. Ulusal Birlik Yürütme Komitesi üyeliğinin devamında 2003 yılında Ulusal Birlik başkan yardımcısı olmuştur. Babası Jean-Marie Le Pen'in, 2006 yılında başkanlık kampanyasını yönetmiştir. 2007 yılında Ulusal Birlik'in iki başkan yardımcısından biri olmuştur. Bu görevinde eğitim, iletişim ve tanıtım kollarını yürütmüştür. Yine 2007 yılında katıldığı yasama seçimlerinde görevdeki milletvekili Albert Facon ile rekabet etmiş fakat bu rekabet sosyalist milletvekilinin galibiyeti ile son bulmuş Le Pen'in seçimi ikinci olarak bitirmesine sebep olmuştur. Marine Le Pen 2010 yılının başlarında, Ulusal Birlik'i tamamen sağ seçmenden oluşan yapısından kurtarıp halka ait olan bir halk partisine dönüştürme arzusunu dile getirerek partinin lideri olma niyetini ortaya koymuştur. 3 Eylül 2010 tarihinde başlattığı liderlik kampanyası için dört ay kampanyalar yürütmüş ve 51 ayrı departmanda Ulusal Birlik üyeleri ile toplantılar düzenlemiştir. Parti liderliği için koyduğu adaylığı, babası dahil olmak üzere partideki üst kademe isimlerin çoğu tarafından destek görmüştür. Yürüttüğü kampanyalar

sırasında birçok kez, Halk Hareketi için Birlik sosyalist partisi ile olası ittifakları reddetmiştir. Tüm çabalarının ardından Marine Le Pen, 16 Ocak 2011 tarihinde Ulusal Birlik Partisi'nin yeni başkanı seçilmiş ve babası olan Jean-Marie Le Pen onursal başkanlık görevine gelmiştir. Marine Le Pen, "partiyi şeytanlıktan arındırma" fikri ile yola çıktığı politikasıyla beraber 2015 yılında, babasının partiden ihraç etmiştir. Le Pen'in bu girişimi, parti adına hedeflediği dönüşümün en keskin kırılma noktalarından biri olmuştur (Marine Le Pen, 21.10.2024).

Marine Le Pen'in ilk cumhurbaşkanlığı adaylığı, 16 Mayıs 2011 tarihinde Ulusal Birlik Yürütme Kurulu tarafından oybirliği ile sağlanmıştır. Adaylığının devamında 10 Eylül ve 11 Eylül tarihlerinde cumhurbaşkanlığı kampanyasını başlatmıştır. 6 Ekim 2011 tarihinde bir basın toplantısı düzenleyerek başkanlık kampanyası üyelerini tanıtmış ve 19 Kasım 2011 tarihinde Paris'te yaptığı bir konuşmada cumhurbaşkanlığı kampanyasının ana temalarını oraya koymuştur. Halk egemenliği, aile ve eğitim konuları, yeniden sanayileşme, güçlü devlet ve demokrasi, komüniteryenizm felsefesi, jeopolitik ve uluslararası politikalar Le Pen'in cumhurbaşkanlığı kampanyasının ana temalarını oluşturmuştur. Kampanyasının devamında yaptığı basın toplantılarında sırasıyla; Fransa'nın borcunu azaltmaya yönelik planlar, yine Fransa'nın denizaşırı departman ve bölgelerine yönelik çalışmalar seçim gündeminde olmuştur. 11 Aralık 2011'de ilk kampanya toplantısını gerçekleştirmiştir. Sonuncusu 17 Nisan 2012 tarihli olmak üzere ocak başından itibaren Fransa'nın büyük şehirlerinde her hafta benzer toplantılar düzenlemiştir. Cumhurbaşkanlığı seçimlerine katılabilmesi için gerekli olan 500 imzayı 13 Mart 2012 tarihinde toplamış ve duyurmuştur. Böylece Anayasa Konseyi, kendisi dahil on adayın adaylığını açıklamıştır. 22 Nisan 2012 tarihinde seçimde aldığı üçüncülüğün oy sayıları ve oy yüzdeleri ile Marine Le Pen, babasının 2002 yılında cumhurbaşkanlığı seçimlerinde elde ettiğinden çok daha iyi sonuçlar elde etmiştir. Ardından 1 Mayıs 2012 tarihinde, 6 Mayıs'ta gerçekleşecek olan ikinci turda Sarkozy veya Hollande'ı desteklemeyi reddettiğini dile getirmiştir. Cumhurbaşkanlığı seçimlerinde Ulusal Birlik partisinin oylarının artış göstermesinin ardından Marine Le Pen, 2012 yılının haziran ayındaki yasama seçimleri için Mavi Deniz Buluşması ismi ile bir seçim koalisyonu oluşturmuştur. Seçimin ikinci turunda yenilgiye uğrayan Ulusal Birlik partisi, Anayasa Konseyi'ne itirazda bulunmuştur. Ulusal Birlik'in bulunduğu itiraz tespit edilen bazı usulsüzlüklerin varlığına rağmen reddedilmiştir. Ardından Ulusal düzeyde Ulusal Birlik partisi, biri Le Pen'in yeğeni Marion Maréchal olmak üzere iki milletvekili çıkarmıştır. 2014 yılında yapılan belediye ve senato seçimlerinde Le Pen, Ulusal Birlik'in ilk kez üst meclise girmesi ile ilerleme kaydetmiştir. 24 Mayıs 2014 tarihli Avrupa seçimlerinde Ulusal Birlik, en çok oya sahip parti olmuştur. Kuzey Batı seçim

bölgesinde %33,60 ile birinci olmuştur ve Avrupa Parlamentosu'na Fransa'dan 25 Ulusal Birlik temsilcisi seçilmiştir. Bir yılın ardından Le Pen, Uluslar ve Özgürlük Avrupası isimli bir parlamento grubunu ilan etmiştir. Bu girişim, Le Pen'in grubu bir araya getirmek için ilk denemesi değildir. Daha önceki denemesi, bazı partilerin katılmayı reddetmesi ve babasının yapmış olduğu tartışmaya açık söylemler nedeniyle başarılı olmamıştır. Le Pen'in babasına ait bu söylemlerin devamı gelerek, Ulusal Birlik'te siyasi bir krizin doğmasına neden olmuştur. Le Pen cumhurbaşkanlığı için ikinci kez adaylığını açıklamasından önce 2015 bölge seçimlerinde Nord-Pas-de-Calais-Picardie bölge konseyi başkanlığına adaylığını açıklamıştır. Bu seçimlerin cumhurbaşkanlığı seçimine olan yakınlığı için duyduğu üzüntüyü dile getirmesinin ardından Le Pen, seçimi birinci sırada tamamlamıştır. Le Pen ikinci cumhurbaşkanlık adaylığını 8 Nisan 2016 tarihinde açıklamıştır. Ulusal Birlik tarafından kampanya yöneticisi olarak David Rachline atanmıştır. Ulusal Birlik bu dönemde Fransız bakanlarının kredi vermeyi reddetmesi sebebi ile finansman bulmakta zorlanmıştır. Ulusal Birlik, Kırım'ın ilhak edilmesinin ardından Avrupa Birliği'nin Rusya'ya yapmış olduğu yaptırımlara rağmen 2014 yılında Moskova'daki bir bankadan borç almıştır. 2016 yılının Şubat ayında Ulusal Birlik, Rusya'dan yeniden bir borç talebinde bulunmuştur fakat bu borç ödenmemiştir (Marine Le Pen, 21.10.2024).

Le Pen, 2016 yılında BBC'ye verdiği röportajda Trump'ın ABD başkanlık seçimlerindeki başarısının kendisini pozitif anlamda etkileyeceğini söylemiştir. Bu düşüncesinden dolayı Şubat 2017 tarihinden önce kampanyasını resmi bir şekilde başlatmayacağını ve bunun için Cumhuriyetçi ve Sosyalist ön seçimlerin sonuçlarını bekleyeceğini ifade etmiştir. Bu süreçte pasif bir medya imajı çizmiş ve programını genişletip tanıtabilmek için alanında kuruluşlara danışmayı tercih etmiştir. Le Pen, bu stratejisinin karşılığını, çeşitli kanallarda yayınlanan programlarının izlenme oranları ile almıştır (Marine Le Pen, 2016).

Marine Le Pen'in ikinci cumhurbaşkanlığı adaylığı 4 ve 5 Şubat 2017 tarihlerinde Lyon'da başlamıştır. Avrupa Birliği ile altı ayı bulan görüşmelerinde Fransa için bölgesel, ekonomik ve yasal hedeflerine ulaşamadığı takdirde Avrupa Birliği üyeliğini referanduma taşıma sözü vermiştir. Le Pen'in bu seçim sürecinde gerçekleşen ilk kampanya görüntüleri, bir önceki seçimden bu yana en yüksek izlenme oranını elde etmiş ve kendisi adına yeni bir rekor olmuştur (Cengiz, 2021: 282). Le Pen'in 2017 cumhurbaşkanlığı seçim kampanyasında mavi gül figürü kampanyanın sembolü olarak öne çıkmıştır (National 2017: 2021 akt. Cengiz, 2021: 280).

### 3.2. Marine Le Pen ve Siyaset

Soğuk Savaş dönemi ile çoğu Avrupa devleti adına önemli bir aktör haline gelen aşırı sağ partilerin, son yıllarda yapılan seçimler ile beraber bir ivme kazandığı görülmektedir. Son on yılda yaşanan ekonomik gelişmeler, dünyayı etkisi altına alan göç dalgası ve orantılı olarak artan milliyetçi duygular ile beslenen popülizm kavramı aşırı sağ partileri besleyen aktörlerin başında gelmiştir. Aşırı sağ partilerin güçlü yükselişinin nedenleri, sağ-sol eksenli bir siyasi tarihe sahip olan Fransa'yı da merceği altına almıştır. Küresel dinamikler ile uyumlanan Ulusal Birlik Partisi, Fransa için aşırı sağda konumlanan siyasetin mahiyetini oluşturmuştur.

#### 3.2.1 Göç ve Popülizm Olgusu

Göç siyaseti olarak değerlendirilebilecek aşırı sağ partilere ait politik dil, toplumların yaşadığı ekonomik, toplumsal, kültürel ve güvenlik problemlerini doğrudan göç ve göçmen karşıtlığı söylemlerinin temeline oturtmuştur. Aşırı sağda konumlanan partiler, ilk ivmelerini yakaladıkları Soğuk Savaş döneminden bugüne kadar kriz dönemlerinden beslenmiş ve göç olgusunu kendi lehlerine söylemler ile kullanmışlardır. Fransa için aşırı sağ parti gruplarının temelini oluşturan Ulusal Birlik Partisi ve bunun bir uzantısı olarak Marine Le Pen de söylemlerini göç ve göçmen kavramlarıyla güçlendirerek sert bir siyasi imaj çizmiştir. Bu söylemler, hem kendisini hem partisini aşırı sağda önemli bir emsal konumuna getirmiştir (Saraçlı, 2023: 123).

Tarih öncesinden günümüze kadar yaşanan nüfus hareketleri ile daima bir göç kıtası olan Avrupa adına göç olgusunun görünürlüğü, II. Dünya Savaşı ve devamındaki süreçte gözle görülür şekilde artmaya başlamıştır. Fransa, bir göçmenler ülkesi statüsünde değilken 19. Yüzyıl ortaları itibariyle göç alan ülke konumuna gelmiştir. Göçmen nüfusun azınlık statüsünde olduğu 1980'li yıllarda bu gruba uygulanan Azınlıklar Politikaları görülmüştür. Aynı yıllar Ulusal Birlik Partisi liderliği yapan Jean-Marie Le Pen'in "Fransız olmak için bunu hak etmelisiniz" sözleri dönemin göçmenlik ve vatandaşlık kavramlarına bakış açısını ortaya koymaktadır (Canatan Kadir ve diğerleri, 2015: 426). İstihdam alanlarını, sosyoekonomik alanlarda fırsatları kapsayan Azınlık Politikalarına karşı; değişen şartlar dahilinde tepki gösteren kimi gruplar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yıllar itibariyle kıta toplumlarında göçmen nüfusun varlığı çok daha görünür olmaya başlamıştır. Göçmen nüfustaki görünürlüğün artması, farklı kültürlere duyulan düşmanlık hissinin görünürlüğünde de aynı oranda artışa sebep olmuştur. 1990'lı yıllarda ise seksenli yılların aksine göçmenlerin kendi kimliklerine

entegrasyonu yerine buldukları topluma entegrasyonu sağlanmaya çalışılmış buna ek eğitim, iş gücü, emek, konut başlıklarına yoğunlaşmıştır. Burada kilit nokta, Fransa Cumhuriyet değerleri ve normlarına tabi olmaktır. Bu çerçevede “Cumhuriyet usulü entegrasyon” uygun görülmüştür (Yardım, 2017: 110-112). Göçmen nüfusun aktif bir nüfus haline getirilmeye çalışıldığı bu süreçte kültürel farklılıkların daha görünür hale gelmesi toplumların göç ve göçmen nüfus olgularına karşı tepkilerinin doğmasına sebep olmuştur. Bireylerde yaşanan yabancı düşmanlığı durumunun iç motivasyonunun temelinde; kişilerin ait oldukları kültüre yönelik yıkıcı etkiler, kültüre karşı duyulan aidiyet hissinde azalma ve kendi toplumuna karşı yabancı hissetmek gibi duygular yatmaktadır. Öyle ki Jenson, sosyal olarak kaynaşmış bir toplumu, tüm kesimler ve bireyler için “aidiyet, içerme, katılım, tanıma ve meşruiyet” duygusu yaratan toplum olarak tanımlamıştır (Duman ve Alacahan, 2010: 2017 akt. Yardım, 2017: 118). Bu tarihlerde yaptıkları göç ve göçmen karşıtı söylemler ile vizyonunu, aynı dönem dünyanın hemen her yerinde yükselişe geçen popülizme yaklaştıran aşırı sağ partiler diğer siyasi partilerden bu yönü ile ayrılarak toplumda kabul kazanmışlardır. Kurdukları politika dili, azınlıklar üzerinden kurulan ayrıştırıcı bir dildir. Göç olgusu üzerinden gösterdikleri ayrıştırıcı davranışın temel dayanakları; aynı dönem gelişen önu kesilemez kontrolsüz göçlerin sebep olduğunu savundukları genç işsizlik, şiddet ve terör olaylarındaki artışlardır. Son yıllarda hem Fransa siyasetinde hem Avrupa Birliği Parlamentosu’nda gözle görülür yükseliş yaşayan Ulusal Birlik Partisi, kurulduğu ilk günden bugüne kadar göçlere ve göçmenlere karşı ırkçılığa ulaşabilecek bir tavır sergilemekten çekinmemiştir. Söylemlerini etnik milliyetçi bir tavır ve yabancı düşmanlığı ile sentezleyen aşırı sağ partiler, diğer partileri yoğun göç ve göçmen akımlarına karşı fazla hoşgörülü olmak ile itham etmişlerdir. Aldıkları demokratik olmayan ve ulusların hayatlarını derinden etkileyen kararlar, aşırı sağ partilerin Avrupa Birliği’ne karşı olan tutumunu negatif yönde etkilemiştir. Bu çerçevede Avrupa Birliği’ne karşı bakış açıları da şüpheli bir noktaya gelmiştir. Avrupa Birliği’nin izlediği göç ve göçmen politikalarını tepki ile karşılamış, bu politikaların Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin vatandaşlarının egemenlik haklarına zarar verdiğini savunmuşlardır. Son yıllarda ülkelerin sınırları adına yaşanan krizlerin karşısında Avrupa Birliği’nin açık sınırlar felsefesi birlik üzerine tartışmaları kuvvetlendirmiştir. Pew Araştırma Şirketi’ne ait bir rapora göre; Avrupalıların, oranı yüzde kırkı bulan önemli bir çoğunluğu daha sert göç politikaları isteminde bulunmuştur (Polyakova ve Shekhovtsov, 2016: 2018 akt. Aslan, 2018: 59). İstenen daha sert göç politikaları kapsamında; ülkelerin topraklarında yaşayan yabancı sayılarında kısıtlama, yaşanan kontrolsüz göçlere karşı önlemler gibi toplumlarda oluşabilecek çok kültürlü yapıyı engellemeye yönelik unsurlar bulunmaktadır. Çok kültürlülük kavramı; mevcut kültürel çeşitliliği tanımak, toplumda

var olan bu çeşitlilikte eşitlik sağlamak ve eş zamanlı olarak toplumda bütünleşmek unsurlarının bir bütünü olarak karşımıza çıkar (Avcu, 2020: 237). Aşırı sağ partilileri, bu kavramın karşılığını yaratacak toplum fikrinden uzaklaştırıp daha sert politika fikrine yaklaştıran; göçmenleri güvenlik tehdidi ve potansiyel birer suçlu olarak görmeleridir. Söz konusu daha sert göç politikaları; toplumu yabancı düşmanlığı ve ırkçılığa sürükleyebileceği gibi bu yönde rağbet bulunduğu taktirde aşırı sağ partilerin, siyasi yelpazede kendilerine yer edinebilme fırsatı verdiğini söylemek mümkündür. Fransa özelinde aşırı sağ partilerin hemen hemen bütün karakteristik özelliklerini taşıyarak bu alanda öncü sayılabilecek bir siyasi oluşum olan Ulusal Birlik Partisi de göçmenlerin asimilasyonunu en makul yöntem olarak savunmuştur. Göçmenlere karşı uygulanması muhtemel tüm politikalarda ortak payda ulusal çıkarları öncelikleyen pragmatik değerlerdir (Canatan Kadir ve diğerleri, 2015: 413). Asimilasyon kavramının çıkış noktası da azınlığa dahil bireylerin çoğunluğu oluşturan bireylerden farksız hale getirilmesidir. Avrupa adına göç kavramı yön değiştirdikten sonra, artan etnik farklılıkları kontrol altına almak için aşırı sağın savunusu olarak karşımıza çıkan asimilasyon uzun dönemli ve dışlamanın yumuşatılmış bir formu olarak yorumlanabilir. Bu dönem toplum içinde yaşanan kırılma noktaları, insanları daha ulusal duygular ile hareket etmeye yönlendirmiştir ve Ulusal Birlik Partisi'nin milliyetçilik süslemeleri yaptığı söylemlerini daha dikkat çekici bir noktaya getirmiştir. Böylelikle yakın tarihte Fransa için aşırı sağın oylarında hızlı bir artış gözlemlenmiştir.

Yaşanan toplumsal olaylara getirdikleri eleştiriler, genetik ve kültürel farklılaşmalara karşıtlık ve azınlıklara karşı dışlayıcı bir tavır içermektedir. Le Pen ve Ulusal Birlik Partisi adına 21. Yüzyıl itibariyle hem liderlik hem teşkilat için başlayan değişim ve gelişim rüzgarı, 2011 yılının ocak ayında gerçekleşen kongrede Le Pen'in babasından parti yönetimini devralması ile devam etmiştir. Devamında partinin üstüne yapışan ırkçı söylemleri yumuşatmaya ve ılımlı bir hale getirmeye çalışan Le Pen zamanla seçmenlerden de destek görmeye başlamıştır. Böylelikle partide babasından kalan izleri yavaş yavaş silmeye başlayan Le Pen partinin adı olan Ulusal Cephe'yi bugün sahip olduğu Ulusal Birlik olarak değiştirirken, artık kaostan uzaklaşıp hem partinin hem Fransa'nın ihtiyacı olan birlik duygusuna gönderme yaptığını gerekçe olarak sunmuştur (Çakır, 2018: 2023 akt. Saraçlı, 2018: 138). Le Pen'in bu değişiklik ile yaptığı birlik vurgusu zaman içinde popülist siyaset ile birleşerek kendi anlamını oluşturmuştur. 2017 yılı cumhurbaşkanlığı seçimlerinde izleyenleri için yaptığı "vatanseverler" betimlemesi bunun belirgin bir örneğidir. Aynı seçimlerde kendisi ile aynı tarafta bulunmayanları ise küreselleşme taraftarları olarak betimlemiştir (Saraçlı, 2023: 138). Le Pen

bu betimleme ile liderliğinin ilerleyen dönemlerinde artarak var olacak kültürel farklılıklar üzerinden kurduğu ırkçılık söylemlerinin ilk ışıklarını yakmıştır. 2017 yılında gerçekleşen iki turlu başkanlık seçimlerinde ikinci tura yükselen Marine Le Pen'in seçim vaatleri arasında bulundurduğu radikal islamcı gruplar ve bunlar ile bağlantılı yabancıları sınır dışı etme hedefi Donald Trump'ın "önce ABD" sözlerini anımsatmaktadır. Bu çerçevede Marine Le Pen ve Donald Trump savundukları "yerlilik" anlayışı noktasında benzer liderlik unsurları taşımaktadırlar (Aslan, 2018: 53). Yerlilik anlayışı kapsamında; yerli kültürün varlığını koruması için yabancıların süreli ve şartlı misafirler olarak kalması uygundur. Bu doğrultuda çoğunluğu oluşturan grup gibi; buldukları kültüre değerleri benimsemeleri, ortak dili kullanmaları, devlet tarafından sağlanan haklara kısıtlı şekilde ulaşım sağlayabilmeleri beklenir.

Temel gündem maddelerini Fransa'nın toplumsal sorunları çerçevesinde oluşturan Ulusal Birlik Partisi ülkesi adına eski ışıklı günlere yeniden kavuşabilmeyi hedeflediği vaatlerini, diğer partileri yaşanan toplumsal sorunların sorumlusu olarak işaret ederek bir vizyon ortaya koymuştur. Toplumda var olma tehdidinin arttığı dönemlerde bireylerin milli aidiyet duygularını güçlendirecek olan vatanperverlik, sosyal birlik ve azınlık gibi başlıkların işlendiği başarılı bir politika oluşturarak mevcut diğer siyasileri geri planda bırakarak seçmen desteği kazanmaktır. Fransa'nın 2017 Cumhurbaşkanlığı seçimlerinde Le Pen'in Macron ile seçimin ikinci turuna kalması, şahsi siyasi hayatı adına önemli bir başarıdır. Sergilediği milliyetçi ve sağ popülist çizgideki siyasi politikalarıyla beraber oylarının yükselmesinde; Fransa'da gerçekleşen terör saldırıları ve radikal İslamcılarını kullanarak Hollande hükümetine karşı izlediği yolun izleri vardır. 13 Kasım 2015 tarihinde gerçekleştirilen terör saldırıları Fransa'da milliyetçi duyguların uyanmasına ve göçmen karşıtı söylemlerin başlamasına sebep olmuştur. Fransa'da hakim olan siyasi hava Le Pen'in kariyerinde yükselmesine yardımcı olan görünmez bir basamak görevi görmüştür. Bazı araştırmacılara göre, Le Pen'in göçmen karşıtı duruşunun altında yatan aktörler arasında; ülkede bulunan yabancı kimliklerin Fransa'nın kültürel kökenleri üzerindeki asimile etkisi, artan işsizlik oranları ve milli güvenlik sorunları bulunmaktadır (Özdemirkıran Embel, 2017: 809-813).

Liderliğinin ilerleyen dönemlerinde; seçim kampanyasının ana başlıklarını oluşturan göç, göçmen, ulusal kimlik tehlikesi, millet, halk gibi kavramlar üzerine yoğunlaşmaya ve çalışmalarını baskın bir şekilde bu yönde ilerletmeye devam etmiştir. Bu anlamda Fransa ve Fransız kimliği için göçü bir tehdit olarak tanımlamıştır. Kuzey Afrikalı Müslümanlar, Marine Le Pen'in siyasetinin hedef tahtasında göç ve göçmen başlıkları altında ilk sıralarda

bulunmuştur. Fransa’da bulunan farklı milletten insanların Fransa’ya entegrasyonu için asimile olmalarını tek makul yol olarak gören Le Pen için asimile olmayı reddeden ve tartışmalı doğurganlık oranlarına sahip olan Kuzey Afrikalı Müslümanlar’ın bir tehdit olarak algılanması kaçınılmaz olmuştur. Farklı milletlerden insanların asimilasyonunu gerekli görmesinde Fransa’nın sahip olduğu tarihi, geleneksel değer yargıları, dini ve ahlaki motifleri yücelten sebepler ortaya koymuştur. Bu dejenerasyona yönelik çözüm olarak; çoğulcu siyasete yönelttiği sert eleştiriler ile beraber katı göç politikalarını uygun gördüğünü dile getirmiştir (Saraçlı, 2023: 138-144).

11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de gerçekleşen, ardından farkı tarihlerde yaşanan ve Avrupa’yı da etkisi altına alan terör saldırılarının Marine Le Pen ve liderliğindeki Ulusal Birlik Partisi için göç ve göçmenler üzerine söylemlerinde bir güç unsuru olduğunu söylemek mümkündür. Yaşanan terör saldırıları ve kamuoyunun etkisi ile milletlerin güvenlik duygusu zedelenmiş, siyasilerin ise göçmenlere yönelik söylemleri sertleşmeye başlamıştır. Bu gelişmeler ile Müslüman karşıtlığı, İslamofobi, Kuzey Afrikalı Müslümanlar doğrudan siyaset malzemesi haline gelmiştir. Marine Le Pen sert söylemleri ile göçün engellenmesinin bir zorunluluk olduğunu aksi taktirde Charles de Gaulle dönemine benzer şekilde seçici göç politikasının gerekliliğini ortaya koymuştur (Foreign Affairs, 2016). Bu kapsamda Fransız kimliği, Fransız dili, yerleşmiş kültürel yaşam tarzı üzerine olanakların yalnızca Fransa vatandaşlarının yararına kullanılması gerektiğini ve göçmenlerin tüm olanakların, milli düzenin bozulmaması gerekçesi ile dışında tutulması gerektiğini dile getirmiştir. Marine Le Pen’in, üye devletlerin egemenlik haklarının göz önünde bulundurulmadan değerlendirildiği bir politika olduğunu savunduğu serbest dolaşım hakkı politikası da ülkelere dayatılmış ve hem toplumsal hem kültürel değerlerde ciddi hasarlara sebep olmaktadır. Bu karşıtlığı Müslümanlık üzerinden sürdüren Marine Le Pen ve partisi bu düşmanlığı dil, din, örf, adet gibi çeşitli unsurlar üzerinden siyasete taşımaktadır. Le Pen’in, uygunluğunu savunduğu göç politikalarından bahsederken de adına yer verdiği Charles de Gaulle dönemi Fransa’sına duyduğu bir özlem vardır. Bunun ana sebebi Fransa adına toplumsal ve kültürel bir bütünlük manzarası özlemidir. Le Pen; seçim dönemleri için kullandığı vaatleri ve seçtiği siyasi dilde bahsi geçen geçmiş dönem Fransa’sına özlemini, yeniden buna kavuşma arzusunu her zaman ortaya koymaktadır. 2004 yılında Avrupa’nın çeşitli yerlerinden Avrupa Birliği’ne üyeliklerin gerçekleşmesi ve ardından 2005 yılında bu kıtanın yeniden bir göç merkezi haline gelmesi o dönem gerçekleşen Avrupa Parlamentosu seçimlerinde, aşırı sağ partiler için önemli bir gelişme olarak sandığa yansımıştır. Ardından; etki alanı giderek genişleyen aşırı sağ partilerden, Marine Le Pen liderliğindeki

Ulusal Birlik Partisi 2019 yılında gerçekleştirilen cumhurbaşkanlığı ve milletvekili seçimlerinde parti adına önemli başarılar elde edilmiştir. Partisi ve kendi adına yükselişte olan Marine Le Pen, göç ve göçmen sorunları, Avrupa Birliği ve küreselleşme gibi aynı siyasi gündem maddeleri için ortak paydada bulunduğu farklı ülkelerin aşırı sağ popülist liderleri ile de etkileşimini aktif tutarak durumu Avrupa uluslarının uyanışı şeklinde yorumlamıştır (Kiriş, 2020: 146-148).

Son yıllarda siyaset bilimi için önemli araştırma başlıklarından biri olan popülizm, ülkelerin çalkantılı dönemlerinden beslenerek iktidara gelme ümidini besleyen bir olgudur (Bilge, 2021: 57-83). Popülizmin dünya çapında yükselişinin ortak sebebi küreselleşme kavramının etki alanında yaşanan genişleme olarak gösterilebilir. Ülkelerin şahsi meselelerinden kaynaklı değişen arz-talep dinamikleri, kavramın farklı topraklarda farklı şekillenmesine sebep olabilmektedir. Bilhassa popülizmin halk iradesini kutsayan ve halk nezdinde uygun olanı meşru kabul gören kanadı, kavramı Ulusal Birlik Partisi ve Marine Le Pen'in liderliği ile ortak paydada buluşturmuştur. Bu çerçevede; aşırı sağda yer alan Ulusal Birlik Partisi, yönünü cumhuriyet vurgularının yapıldığı, "halkın yanında yer alma" iddiasını güçlendirerek popülist sağa dönmüştür. Fransa siyasetinde halkı harekete geçirebileceği ve kendi seçmenini "gerçek halk" olarak tanımladığı bir imaj çizen Le Pen, yabancıları ve göçmenleri halktan dışlayarak yalnızca Fransız halkını hedef alan, halk-lider arasında geliştirilen kişisel bir iletişimi savunmuştur. Vatanseverlik, göçmen karşıtlığı ve tıpkı gerçek halk gibi gerçek bir demokrasi kavramları Le Pen'in imajının yapı taşlarını oluşturmuştur. Kendini Fransa'ya yeni bir soluk, halk iradesinin karşılığı, Fransa'nın kahramanı olarak sunmuştur. Böylelikle partinin duruşunu popülizme kaydırmıştır. Liderin halk ile mesafesiz duruşu, siyasi politikaları öznelştirmek, halka inmek ve halktan olmak popülizmin unsurlarındandır. Bir bakıma popülizm; çemberin merkezine halkın konumlandırıldığı bir egemenlik savaşıdır. Bu egemenlik savaşında belirleyici olan egemenliğin hangi unsurlar kim tarafından dikkate alınarak kurulacağıdır. Bu sebep ile Marine Le Pen'de ve partisinde bu unsurların izleri görülür (Saraçlı, 2023: 132-135).

Farklı görüş tabanlarında buluşabilen ve farklı fikirlerin desteğini alabilen siyaset yapabilmek popülizmin unsurlarındandır. Bu destek için popülist liderler çoğunlukla siyasi, ekonomik, kültürel krizleri kullanırlar ve söz konusu krizin mağduru olup aynı zamanda bu krizden şikayetçi pek çok insanı tek bir kitle haline getirebilmek suretiyle politika üretirler. Böylelikle bireylerin içinde bulunduğu güvensizlik, belirsizlik gibi hisler bir çatışmaya dayandırılarak birlik ile aşılabileceğine dair ümit bulur. Bu sebepledir ki popülizm; kimilerince,

hakimiyetin sahibi olan halkın eliyle daha iyi bir dünya kurulabileceği vaadinde bulunan “kurtarıcı/halaskâr siyaset” olarak isimlendirilmiştir (Spruyt, Keppens ve Droogenbroeck, 2016: 2021 akt. Bilge, 2021: 57-83). Popülizmi bir politik dil olarak kullanan siyasetçilerin yanı sıra popülizmi destekleyen halkın çoğunlukla göç, göçmen, azınlık, milli irade, işsizlik gibi başlıklardan mustarip bireyler olduğu görülür. Bu başlıkları kendisi ve siyaseti adına bir mesele haline getiren liderin halkın desteğini arkasına aldığı söylemek mümkündür.

Rusya'nın Ukrayna'ya saldırması ile başlayan süreçte, Avrupa dahil birçok ülkede seçimler gerçekleştirilmiştir. Fransa da bu ülkelerden biridir. Fransa'da gerçekleştirilen iki turlu cumhurbaşkanlığı seçimi ve ardından gerçekleştirilen iki turlu parlamento seçimleri, sonuçları itibariyle; Rusya-Ukrayna arasında süregelen savaş ile beraber Avrupa ülkelerinde artış gösteren aşırı sağ popülizmin, Marine Le Pen'in liderliğindeki Ulusal Birlik'in önceki seçimlere oranla iyi bir başarı elde etmesinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yaşanan savaş dönemi, aşırı sağ popülist partilere ait söylem ve politikaların daha önce tartışılmadığı kadar tartışıldığı bir dönem olarak karşımıza çıkar. Bu dönem Avrupa çerçevesinde iki ayrı siyasi yelpazeyi ortaya koymuştur. Bir yanda batının değerlerinin benimsendiği küresel AB politikaları varken diğer yanda milli sembollerin vurgulandığı aşırı sağ popülist politikalar vardır. Çok önceden beri popülist söylemlerle dikkat çekilmek istenen enerji bağımsızlığı ve bu bağımsızlığı elde edebilmek için enerji üretebilecek yeterli kapasiteye sahip olmak konuları, savaş döneminde Avrupa'nın doğrudan gündemine oturmuştur. Enerjiden tasarruf edebilmek adına yapılan kısıtlamaların devamında güvenlik açığını ortaya çıkaracağı tartışmasına sebep olmuştur. Böylelikle gelişebilecek karanlık alanlarda yaşanan suç ve terör olaylarındaki artış, Avrupa halkı tarafından mülteci problemleri ile bağdaştırılmıştır. Bu durum Marine Le Pen'in milliyetçi söylemlerini güçlendirmesine zemin hazırlamıştır. Aynı zamanda siyasetinin mahiyetini oluşturan popülizmin görünürlüğünü artırmıştır (Üste ve Mantoğlu, 2023: 25-38).

Le Pen'in popülist imajını güçlendirdiği bir diğer başlık partide hedeflediği dönüşüm için söylemlerine dahil ettiği kadın lider imajıdır. Bu çerçevede çalışan, güçlü ve modern kadın profilini popülist söylemleri ile harmanlayıp Ulusal Birlik Partisi için hedeflediği dönüşümün simgelerinden biri haline getirmiştir. Marine Le Pen'in partideki sürecin devamında elde ettiği elde ettiği başarılar, yalnızca sergilediği kadın lider imgesi ile açıklanamaz fakat partinin seçmen tabanını genişletme hedefine yardım ettiğini söylemek mümkündür. Cinsiyet imgesi üzerinden yaptığı söylemler ile hitap ettiği grubu genişletip genç seçmen ve kadın seçmenlerin gönlünü kazanmıştır. Ulusal Birlik Partisi'ne kendinden bir parça katma çabasında toplumsal cinsiyet rolleri üzerinden Le Pen'in vurgusu önemli bir yer tutmuştur. Aynı zamanda kadın lider

imajını kendini diğer liderlerden ayırırken de etkin bir unsur olarak kullanmıştır. Cinsiyeti üzerinden yaptığı vurguların en somut örneği, 2017 senesinde yaptığı seçim kampanyası için kullandığı mavi gül sembolüdür. Kullandığı mavi gül sembolüne dair; tek kadın aday olmasına vurgu yaptığını ve mavi gülün doğada bulunmaması sebebiyle de imkansızı başaracağına olan inancını dile getirmiştir. Marine Le Pen, özel hayatına dair tecrübelerini toplumdaki kadın kimliği ile harmanlayıp bunu siyasi kimliğinin ve liderliği çerçevesindeki politikalarının içine ustalıkla yedirmiştir. Özel hayatında yaşadığı ilişkiler, ebeveynlik tecrübeleri, annelik rolü ile kendini modern Fransız kadını çizgisine oturtmuştur. Böylelikle kendini halka yakın ve halkın içinden bir lider olarak tanımlamıştır. Le Pen'in halk ile iletişimde bir aktör olarak kullandığı kişisel hayatı onun liderlik sürecinde halk ile iletişim stratejisi haline gelmiştir. Bu tarzı özellikle 2017 cumhurbaşkanlığı seçiminde ön plana çıkmıştır. Seçimler için hazırlanan Ulusal Birlik Partisi'ne ait resmi broşürde yer verilen kadına, kadın gücüne, anneliğe ve sevgiye gönderme yapılan ifadeler kullanılmıştır. Bu ifadeler ile Le Pen, durumun yalnızca bir lider değil aynı zamanda insan seçmek ile ilgili olduğunu ifade ederek niyetini açıkça belli etmiştir. Aynı zamanda partinin Jean-Marie Le Pen dönemine ait kürtaj karşıtı söylemleri, Marine Le Pen'in partinin imajında öngördüğü değişiklik için değindiği başka bir noktadır. Bu konuda kadınların yanında, onları destekleyen bir duruş sergileyerek Le Pen partinin kürtaj konusundaki fikirlerini ılımlı bir yere getirmiştir. Bu konudaki fikirlerini halkın gözünde güçlendirmek adına seçim kampanyasında yer alan programda “kadın haklarını savunmak” başlığı ile 9. maddede ulusal plan vaadini işlemiştir. Bu maddede eşit iş karşılığında her bireyin eşit ücret hakkına ve kadınların hem meslek hayatları hem sosyal hayatları içinde yaşadıkları güvenli olmayan ortam şartlarına değinmiştir. Partinin Marine Le Pen liderliği öncesinde benimsediği imajın kadın figürü üzerine oturttuğu “ulusun annesi” sıfatını “çalışan anne” sıfatı olarak değiştirmiştir (National 2017: 2021 akt. Cengiz, 2021: 280).

### **3.2.2 Ekonomik Gelişmeler Olgusu**

Küreselleşmenin etkileri ile oluşan küresel sistemde yaşanan büyük gelişmeler, uluslara ve o ulusların toplumlarına etki etmektedir. Bu sistemde yaşanan; toplumların gelir dağılımlarında yaşanan küresel boyuttaki bozukluklar, küresel alanda yaşanan finansal ve ekonomik krizler, ekonomik krizlerin sebep olduğu mali durgunluklar ve artan işsizlik oranları Avrupa ülkelerinde etki alanı genişleyen aşırı sağ partilerin varlığını açıklanabilir kılmaktadır. Bu anlamda aşırı sağ partilerin yükselişi ile ilgili küresel unsurlardan bir diğeri de neoliberal ekonomi sistemidir (Akın, 2019: 28).

21. Yüzyılın başından beri yaşanan iki büyük iktisadi kriz, küreselleşmenin etkisiyle sosyal, siyasi, iktisadi anlamda birbirlerine daha bağımlı hale gelen ülkeleri direkt etki alanına almıştır. Dünya genelinde yaşanan, tüm alanlarda etkisi hissedilen küreselleşmenin ekonomide sirayet ettiği gelişmelere karşı kimi kesimler kendi temsiliyetlerini, seslerini duyurabileceklerine inandıkları aşırı sağ partilerde bulmuşlardır. Küreselleşmenin etkilerinin görüldüğü her alanda yaşanan kimliksizleşme, ekonomik anlamda orta sınıfın yok olmasına sebep olmuştur. Bu da asgari bir vatandaşı; beklentileri olan sosyal hizmetleri, hayat konforunu en ideal şekilde formüle eden aşırı sağ partilere yöneltmektedir. Aynı zamanda az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde istihdam oluşturan küreselleşmeye dayalı gelişmeler, gelişmiş ülkelerde maliyeti daha düşük göçmen çalışan tercihinin sebep olmuştur. Küreselleşmenin düşük vasıflı iş gücünde oluşturduğu ekonomik güvensizlik hissi ve ulusal kültürün devamlılığına yönelik duyulan endişeler göçmen sayısındaki artış ile doğru orantılı bir şekilde artış göstermiştir. Ekonomik anlamda yaşanan güvensizlik hissi; bireylerde, siyasi gücü elinde tutan elitlere karşı mücadeleciler bir söylem duyma ihtiyacı yaratmıştır ve yönetici sınıfa karşı yabancılaşma başlamıştır. Bu ihtiyacı, popülist bir tavrın egemenliği altında karşılayabileceğini düşünen bireyler aşırı sağ partilere güvenmeyi seçmişlerdir. Fransa'da Ulusal Birlik Partisi'nin ekonomik alanda korumacı politikalara yönelmesi, partiyi seçmen davranışı bakımından bir adım öteye taşımıştır. Gelişmiş ülkelerde yaşanan ekonomik tepkiler, "iktisadi milliyetçilik" fikrinin etrafında şekillenmiştir. Bu fikir ile beraber milli servetin; azınlıklar ve sermayedar elitlerin lehine kullanılmasına sebep olan küreselleşmeye karşı kısıtlayıcı, otoriter tavır beklentileri doğmuştur (Smith, 2019: 2021 akt. Bilge, 2021: 57-83).

Bu beklentilere karşı aşırı sağın tavrı; üretimi geri getirecek çalışmalarını planlamak, göçmenlere karşı gerçek halkı koruyacak politikalar geliştirmeyi vadetmek şeklinde olmuştur. Seksenli yıllarda alınan ekonomik ve siyasi kararlar, tarihin uluslararası anlamda şahit olduğu önemli kırılma noktalarından biridir. Yaşanan Büyük Buhran döneminden sonra devletlerin benimsemiş olduğu refah devleti politikalarını içeren Keynesyen model işlevselliğini kaybettikten sonra başlıca ülkelerde yeni bir soluk olarak 1980'li yıllardan sonra neoliberalizm uygun bir felsefi düşünce olarak ortaya çıkmıştır.

Soğuk Savaş dönemi ve sonrasında neredeyse bütün ülkelerde gözlemlenen yıkıcı etkiler ülkelerin iç siyasete kadar sıçramıştır. Sol kanadı ile bilinen Fransa için ilerleyen zamanlarda sürecin; sosyal devlet ilkesine bağlı, aynı zamanda devletin ekonomik refah seviyesini yükseltmeye yönelik izlediği politikalar ile geçtiğini söylemek mümkündür. Küreselleşmenin etkilerinin görüldüğü bu süreçte, Fransa iç siyasetinde sağ ve sol ideoloji

anlayışlarının birbirlerine yaklaşılarak inşa ettikleri iç düzen zamanla ağırlık merkezinin sağa kaydığı bir düzene evrilmiştir. Küreselleşme ile gelişen hızlı tüketim, bu hıza ayak uyduramayan ulus devletleri açığa çıkarmıştır. Bu duruma kimi Batı ülkeleri tarafından milliyetçi bir tavır ile yanıt verilmiştir ve en spesifik örneklerinden biri Fransa'dır. Marine Le Pen, "Sağ-sol ayrımı artık bir anlam ifade etmemektedir. Gerçek ayrım milliyetçilik ve küreselleşme arasındadır" sözleri ile Fransa'nın bu duruşunu destekleyen bir imaj çizmiştir (Berber, 2017: 12). Göçmen nüfusun artması ile beraber Fransa toplumunun ekonomik hayatında baş gösteren sorunlar, sosyal ve kültürel hayatta da ekonomiden kaynaklanan problemlere sebep olmuştur. Görece dezavantajlı göçmen nüfusun entegrasyonu ve ekonomik kaynakların dağılımında aldıkları pay zaman içinde sorunları daha görünür kılmıştır. Bununla birlikte göçmen nüfustan olmayan yoksul kesimin de toplumdaki dışlanması, yaşanan yeni göç dalgaları ve eklenen terör sorunları da artarak devam ederek Fransa siyaseti için sağ kanat merkezli değişimlere neden olmuştur. Söz konusu değişimler ile uzun zamanda Fransa'nın sağ-sol eksenli siyasi hayatına üçüncü bir eksen dahil olmuş ve aşırı sağ varlığını göstermeye başlamıştır (Anarat, 2020: 217).

Aşırı sağın yükselişinde finansal etkiler ana hatlarıyla, gelir eşitsizliklerinden doğan sosyal uyumsuzluk ve bundan kaynaklanan gerginlikler noktasında konumlanmıştır. Bireyler tarafından bir tehdit olarak algılanan gelirdeki adaletsiz azalışlar ve maddi imkansızlıklar milli aidiyet duygusunu zedeleyip bunun bir tepkiye dönüşmesine sebep olmuştur. Gelir eşitsizliklerindeki artışlar seksenli yıllardan beri esaslı bir şekilde artış göstermektedir. Bunun yanında bazı araştırmalar ekonomik krizler ile siyasal anlamda aşırı sağa yönelmenin arasında güçlü bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin Büyük Buhran ardından yapılan seçimlerde seçmen davranışı büyük oranda sağ siyasete destek vermek yönünde kaymıştır (De Bromhead, Eichengreen ve O'Rourke, 2013; Bischi, Favaretto ve Carrera, 2020, akt. Bilge, 2021: 57-83).

2008 krizinin devamında yaşanan süreçte devletler, hükümet harcamalarını azaltmayı amaçlayan siyasi ve ekonomik politikalara yönelmişlerdir. Etkilerinin 2009 itibarıyla oldukça belirgin bir şekilde görülmeye başlandığı 2008 başlangıçlı Küresel Ekonomik Kriz dönemi, Fransa'da işsizliğin aralıksız bir şekilde 2015 yılına kadar artışına sebep olmuştur. Aynı artış 2008-2015 yılları arasında gelir adaletsizliği üzerinde de görülmüştür. Yaşanan ekonomik krize yönelik uygulanan katı kemer sıkma politikası 2009 yılında yapılan Avrupa Parlamentosu seçimlerini etkilemiştir. 2009 itibarıyla başlayıp 2010 yılında etkilerini derin bir şekilde hissettiren Avrupa Borç Krizi ile beraber Le Pen'in Avrupa Birliği'ne karşı söylemleri derinleşmiştir. Avrupa Birliği'ni ideolojik olarak günümüzde artık çok mümkün olmayan

idealar peşinde olmakla itham eden ve buna karşı eleştirisini her fırsatta dile getiren Marine Le Pen, aynı şekilde birliği ekonomik olarak da problem olarak gördüğü kimi yaklaşımlar ile suçlamıştır. Partinin Avrupa Birliği'ne olan şüpheli yaklaşımını devam ettirmiştir. Bu çerçevede Avrupa Birliği'ni vahşi bir piyasa ekonomisine sahip olmakla suçlamıştır. Avrupa Birliği'nin; çeşitli ülkeler ile yapılan ticaret anlaşmaları, ortak pazar alanı ve ortak para birimi gibi kabulleri ile yerli ekonomilere zarar verdiğini iddia etmiştir. Le Pen'in Avrupa Birliği'ne yönelik bu yargıları birliğe yönelik diğer yargılarının alt metni ile aynı kapıya çıkmaktadır.

Fransız halkının 2017 yılında olduğu gibi 2022 seçimlerinde de milliyetçi bir profil olan Le Pen'e verdiği destek onu, küreselleşme yanlısı Macron ile rekabetinde ikinci en çok oyu alan aday konumuna getirmiştir. Macron'un 2017 tarihli cumhurbaşkanlığı seçiminde; seçim vaadi olarak sunduğu işsizliğe yönelik oranları gerçekleştirmemesi, artan hayat pahalılığına karşılık asgari ücretin halkı tatmin etmemesi ve oluşan gelir adaletsizliği Fransa'da "Sarı Yelekliler" protestolarının doğmasına sebep olmuştur. Macron'un liderliğinde, hükümetin halk tarafından gerekeni yapmamakla suçlandığı bu süreç, bir sonraki seçim için sonuçları şekillendiren kritik olaylardan olmuştur. Bu ayaklanmaların Le Pen ve Ulusal Birlik tarafından da desteklenmesi aynı zamanda Le Pen'i daha cazip bir aday haline getirmiştir. Bu çerçevede Le Pen'in Avrupa Birliği karşıtı söylemlerinde neoliberalizm ve elitizm karşıtı söylemlerden destek aldığını söylemek ve bunun, Sarı Yelekliler protestolarında görüldüğü üzere halkı mobilize edebilecek seviyede etkili olduğunu söylemek mümkündür (Akın, 2019: 35-36).

### **3.3. Marine Le Pen ve Dönüşümcü Liderlik Kavramının Karşılaştırılması**

İnsan, onu diğer canlılardan ayıran özelliklere sahip sosyal bir varlıktır. Meraklı yapısı sayesinde yüzyıllardır daima hareket eden bir sürece dahil olmuş ve değişime yönelmiştir. Bir mekanizma gibi işleyen bu dinamik yapı, zaman geçtikçe insanı; imkanları değerlendirmek, etrafındaki zenginliklerden faydalanmak, kendi alanını oluşturmak gibi süreçlere dahil etmiştir. Evreni, ulusları, toplulukları değiştirip dönüştüren bu süreçler daha iyiye, daha rahata, bolluğa, ayrıcalıklara kavuşturmasının yanı sıra sosyal sorunların doğmasına da sebebiyet vermiştir. Zamanla oluşan mülkiyet ortamında bir yönetimden bahsetmek zorunluluk haline gelmiştir. Böylelikle yönetimden doğan; liderlik, lider ve ast iletişimi, liderin özellikleri ve sebep olduğu olumlu veya olumsuz etkiler gibi araştırma başlıkları literatürde yerini almıştır. Birden fazla insanın bir araya geldiği ortamlarda; kendini bütünlüğü ve uyumu sağlamaya adanmış kişi olan liderin geliştirdiği çözüm yolları mevcut konum, durum, zaman gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermiştir.

Bireylerin buldukları ortama uyumlanması birden fazla faktöre bağlıdır. Aynı şekilde uyumlanmak adına gösterdikleri davranışlar da yaşanan değişim ve gelişime bağlı olarak zaman içinde kendini yenilemiş ve çeşitlendirmiştir. İdeal lider profilinde birey; şartlar dahilinde uygun çözüm geliştirebilen, bu çerçevede şartlara ayak uydurabilen, beklentileri değerlendiren ve karşılayabilen, güven veren, daima daha iyisini hedefleyen, sorumluluk sahibi, ilham veren, kaynaklardan en verimli şekilde faydalanan, dönüşümcü, karizma sahibi gibi özelliklere sahiptir. Zaman içinde literatürde yerini alan farklı liderlik yaklaşımları bu idealize edilmiş özellikler çerçevesinde gelişmiştir. Dünyada farklı devletlere ait farklı liderlerin gösterdiği davranışlara yönelik araştırmalar yapılmıştır. Oluşan kuramların birçoğu yaşanan, somut örneklerin çizdiği kuramlardır.

Avrupa adına yükselişe geçen aşırı sağ siyaseti de literatürü şekillendiren gerçekliklerden biri olmuştur. Daha özelleştirildiğinde bölgenin istikrarlı gözdesi olan Ulusal Birlik Partisi'nin aynı oranda yükselişte olması yaşadığı kırılma noktaları ile siyaset ve yönetim arenasında yorumlamaya oldukça açık bir konuma gelmiştir. Ulusal Birlik Partisi, kurulduğu günden bu yana gördüğü dönemlerin şartları dahilinde değişim ve dönüşümlere şahit olmuştur. Fakat asıl kırılma noktası olarak 2011 yılında gerçekleşen başkanlık değişimi ile beraber Marine Le Pen'in koltuğa geçişini değerlendirmek mümkündür. Bu radikal değişiklik, Marine Le Pen'in sahip olduğu yenilenme enerjisi ve cesaret ile beraber Ulusal Birlik Partisi'nin de değişime karşı kanatlarını açmıştır.

Değişim ruhuna sahip bireylerin sahip olduğu uyumlanma fakat aynı zamanda da farklılıkları dönemin ruhuna yedirebilme yeteneği sayesinde Ulusal Birlik Partisi Marine Le Pen ile bir yükselişi mümkün kılmıştır. Ulusal Birlik Partisi'nde Marine Le Pen'in babası tarafından genel başkanlığa getirilmesi ile başlayan değişim furyası, Marine Le Pen'in babasını anti-semitizm yanlısı söylemleri sebebiyle partiden ihraç etmesi ile devamlılığını devrim niteliğinde getirmiştir. Hem parti adına hem kendi siyasi kariyeri adına dönüşümünün en kritik noktalarından biri olan bu gelişmenin ardından Le Pen partinin; cinsiyet algısı, kadın tanımları ve kadınlara tanınan haklar, cinsiyetler arası yaşanan eşitsizlikler üzerinden imajını yenilemiştir. 2016 yılında Foreign Affairs isimli dergide yayımlanan Marine Le Pen'e ait röportajda, Ulusal Birlik Partisi'nin babası Jean Marie Le Pen'in liderliğindeki siyasi duruşu hakkındaki yorumları şu şekildedir:

*"Bu parti geçmişte bir protesto partisiydi, muhalefet partisiydi. Artan etkisi sayesinde, bir hükümet partisine, yani fikirlerini uygulamaya koymak için en üst görevi üstlenmeyi*

*bekleyen bir partiye dönüştü. Şu da bir gerçek: Siyasi bir harekette, liderin kişiliğinin etkisi her zaman görülür. Ben babamla aynı yolu izlemiyorum. Onunla aynı yaşta değilim. Aynı profile sahip değilim. O bir erkek, ben bir kadını. Partiye ona değil kendime benzeyen bir imajı nakşettim.”* (Le Pen, 2016: 2021 akt. Cengiz, 2021: 279).

Le Pen'in halkın gözünde yenilediği ve değiştirdiği parti imajında onun dönüşümcü lider karakterinden görebileceğimiz en net iz liderliğini üzerine oturttuğu halk ile olan öznel iletişim şekli ve aynı doğrultuda popülist tavrıdır. Bu noktada bir dönüşümcü lider motivasyonu hareket ederek kendini halktan saydığını ve halkı da kendisi saydığını söylemek mümkündür. Marine Le Pen'in hitap ettiği Fransız halkı ile arasında öznellediği iletişimin yanında içerik olarak da fikirlerinde bazı öznellemeler mevcuttur. Le Pen parti adına kurguladığı radikallikten uzak ılımlı/modern imajı partiyi sisteme dahil etmede bir aracı olarak kullanmıştır. Partiyi sisteme dahil ederken, birçok farklı kesimi gözeterek yine bir dönüşümcü lider karakter örneği ortaya koymuştur. Le Pen'in parti ideolojisi oluştururken vurguladığı; millet, halk, gerçek halk ve Fransız halkı kavramları onu dönüşümcü liderlikten gelen her bireye eşit derecede liderlik etmek konusunda tartışmalı bir noktaya getirecektir. Kendisine ait; millet kavramının kolay bir şekilde tümleşemeyecek organik bir bütün olduğu tanımlamaları, yabancı topluluklar üzerinden bir uyumsuzluk anlamıyla bu tartışmaları destekler niteliktedir. Ulusal Birlik Partisi'nin ilk dönem parti programlarına ait olan ulus tanımı; dil, din, ırk, kültür ve ortak hafıza kavramlarını içerir. Bu tanım ile ulus, bireyin hak ve özgürlüklerinden daha önce gelmektedir. Vurgulanan bu anlamlar ile parti otoriteye ve hiyerarşiye dayalı toplum tasarısı sunmaktadır. Cumhuriyetçi tanımların aksine bu kan bağına dayalı bir yurttaşlık anlayışını ifade eder. Bu anlamda Ulusal Birlik Partisi'nin birinci dönemine dair farklılık hakları üzerinden inşa edilmiş bir eşitlik karşıtlığı söz konusu olmuştur. Birinci dönem tarafından benimsenen bu politika; ulusu korumak için ulusta yabancı aktörleri ayıklamak olarak tanımlanabilir. Parti bu ideolojisini; her yurttaşın eşit olup aynı olmadığı söylemleri ile de desteklemiştir. Yola çıkılan ideolojide homojen bir ulus hedeflenmiştir. Bu detaylarla beraber, partinin hiyerarşik bir ayrımın aksine kültürel ayrımı vurguladığını söylemek mümkündür. Bu vurgunun en net örnekleri seçim dönemlerinde gündeme gelen; dini hayvan kesimi yasağı, kamusal alanlarda baş örtüsü yasağı, Fransa'da bulunan Ülkü Ocakları ve Milli Görüş Vakıflarının kapatılması gerektiğine yönelik söylemlerdir. Böylelikle Marine Le Pen'in bakış açısı ile bozucu olabilecek gelenek ve göreneklere sahip kültürler dışlanmıştır. Le Pen'in savunduğu bu karşıtlıkların dayanağı farklılıklar içinde birlik temennisidir. Yine kendisine ait Avrupa Birliği karşıtı söylemlerin de dayanağının Avrupa Birliği'nin herkesi tek

bir tipte olmaya zorlaması olduğunu söylemek mümkündür (Marine Le Pen, 2019). Le Pen herkes için tek bir model dayatmanın doğru bir strateji olmadığını, inkar edilemez farklılıkların mevcut olduğunu, bu farklılıkları oluşturan kendine has çizgilerin ve kimliklerin varlığını kabul etmek gerektiğini belirterek Avrupa Birliği adına gördüğü problemi kendisine sunulan her fırsatta dile getirmiştir. Partinin küreselleşmeye karşı homojen ulus, milliyetçilik gibi kavramlar üzerinden vardığı eşitlik karşıtı duruşun bir diğer açıklaması ırkçılıktır. Parti bu noktada kültürel farklılıkların vurgulandığı bir ırkçılık anlayışına sahiptir. Esas alınan karşıtlık siyasetine göre halk egemenliği yeniden yapılandırılmalıdır. Aşırı sağ siyasetinin halk tanımının temelinde milliyetçilik yer alır. Bu radikal anlayışa göre bir ulusa ait tarih, dil, din, kültür bir bütünün parçalarıdır ve her türlü tehdide karşı ulusun özü korunmalıdır (Aknur ve Saylan, 2019: 298). 2011 yılında Marine Le Pen'in genel başkanlık koltuğunu devralması ile beraber üzerine çabaladığı ılımlı tavır partiyi sisteme dahil etmiş ve kamuoyu tarafından daha kabul edilebilir kılmıştır. Halkın iradesini hakim kılmak için bazı reform çalışmalarını gerekli görmüştür. Bu anlamda Le Pen, partinin aşırılığına sebep olan sağ söylemlerin birçoğunu partide saf dışı bırakmış ve modern bir tavır takınmıştır. Bu anlamda küreselleşmenin bir gerçek olduğu çağda küreselleşmeyi tamamen dışlamadan, kültürel tehditlere karşı ulusu korumayı bırakmadan normalleşme çabası Le Pen'e yöneltilen eşitlik tartışmalarının; kendine has liderlik imajı ile cevabı olmuştur.

Marine Le Pen'in liderliğini babasının politik duruşundan ayıran güçlü cumhuriyet vurgusudur. Aynı sistem karşıtlığını benimsemelerinin yanı sıra Le Pen bu sistem tarafından ekarte edilen Fransa Cumhuriyet değerlerinin varlığını savunur. Eş zamanlı olarak kendini bu değerlerin gerçek savunucusu olarak tanımlar. Bu anlamda Ulusal Birlik Partisi de ilk dönem varlığını gösteren sağ partilerin aksine demokrasi savunusu yapmıştır. Bu yaklaşım Le Pen tarafından hem Avrupa Birliği'ne yönelik söylemler ile hem de mevcut anayasanın reform edilmesi gerektiği şeklinde söylemler ile dile getirilmiştir. Le Pen 1972 yılında kurulan ve içinde bulunduğu siyasi hareketi modernize etmeyi amaçladığını belirttiği gibi Avrupa Birliği'ne yönelik söylemlerinde de bu birliğin yaydığı sönmüş bir yıldızın ışığı olduğunu ve yeniden inşa edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu misyonu partinin bütün ana sorunları ve alt sorunlarının temeline oturtmuştur. Avrupa Birliği'ne bakış açısında da kendi siyasi kariyerini üzerine kurduğu unsurlar yer almıştır. Avrupa Birliği'nin ulaşması gereken noktanın milli egemenliklere saygı temeline oturtulmak olduğunu savunmuştur. İş birliği içindeki Avrupa'nın nihai ideal konsept olduğunu belirtmiştir. Le Pen'in yine kendi özelinde hedeflediği dönüşüm ile; lider ve halk arasındaki iletişim tamamen iş birliğine dayalı şeffaf bir biçim

alacaktır. Le Pen bu dönüşüm ile demokrasi bozması yapıyı bozup ideal demokrasiyi getirecek bir lider karizması çizmiştir. Aynı lider karizması Marine Le Pen'in dahil olduğu siyasi arenada vizyonunun, kendi tohumlarını ekerek değişim ve dönüşümün önünü açmak olduğunu göstermiştir. Le Pen'in Ulusal Birlik Partisi üzerinden söylemlerde bulunduğu ulus, homojen ulus, Fransız ulusu gibi kavramlar milliyetçilik temellidir. Fakat bu milliyetçiliğin temel nedeni partinin de vizyonunu dönüşüme götüreceği biçimde şekillenmiştir. Ulusal Birlik Partisi'nin bir siyasi hareket olduğu günden bu yana hedefi Fransız kimliği olmuştur. Fakat bu vizyonun alt metni zaman içinde güvenlik odaklı olmaktan cumhuriyetçilik değerleri olmaya evrilmiştir. Bu noktada Marine Le Pen kendi vizyonunu partiye işlemiş ve partinin geleceği konusunda sağladığı dönüşüm ile bunu başarıyla gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur.

Fransa siyaset arenasında aşırı sağda konumlanan Ulusal Birlik Partisi, 1972 yılında Jean-Marie Le Pen tarafından kurulmuş ve seksenli yıllardan itibaren seçimlerde oylarını artırarak yükseliş gösterdiği bir ivme yakalamıştır. Parti 1980'lerin başına kadar şahsına münhasır bir marjinalite ile var olmuş olsa da seçimler adına kayda değer bir başarı olmamıştır. Buna rağmen varlığını devam ettirebilmiş ve Avrupa'da bulunan benzer parti imajları için umut vaat eden bir emsal olmuştur. Neredeyse çabasıız olarak nitelendirilebilecek bu yükseliş, sistemin sorgulandığı ve yeni güçlerin ortaya çıkmasıyla önemli bileşenlerin değişime sürüklendiği bir noktada parti adına öznel bir gelişimi gerekli kılmıştır. Ulusal Birlik genel başkanı Jean-Marie Le Pen 2011 yılında genel başkanlığı görevini kızı Marine Le Pen'e devrederek partide sonuçları ön göremediği kadar değişikliğe sebep olacak bir karar vermiştir. Marine Le Pen'in partinin başına genel başkan olarak gelmesinin ardından Ulusal Birlik Partisi ideolojik açıdan önemli bir değişiklik yaşamıştır. Le Pen, milliyetçi bir parti olan Ulusal Birlik Partisi'ndeki antisemitist ırkçı söylemleri temizledikten sonra, Fransa'nın Cumhuriyetçi değerlerine ve laikliğe vurgu yapmıştır. Aynı zamanda babasının partinin genel başkanlığındaki süreci ile göçmen karşıtlığı noktasında ortak bir paydada buluşurken kendine belirlemiş olduğu öznel vizyon çerçevesinde Fransız işçi sınıfı ve orta sınıfı küreselleşmenin etkilerinden korumak hedefinin dönüşümcü lider yaklaşımı ile ortak bir paydada buluştuğunu söylemek mümkündür. Le Pen, Ulusal Birlik Partisi liderliği için belirlediği bu vizyon ile partinin imajını ılımlı anlamda değiştirip daha fazla insana hitap eden bir profile evirecek dönüşüme gitmiştir. Le Pen'in bu politikası partiyi sisteme dahil etme çabasından gelmektedir. Partide hakim olan radikalliği yumuşatmak adına cumhuriyetçi ve laik değerlere vurgu yapmıştır. Genel başkanlık görevine gelmesi ile Ulusal Birlik Partisi'ni ideolojik olarak farklı bir noktaya taşımıştır. Böylelikle Fransa siyaset arenasında bir istikrar yakalayan Ulusal Birlik Partisi; aldığı

aksiyonlar, parti dinamiklerinin yeniden şekillendirilmesi çalışmaları gibi partinin bir bütün olarak dönüşümünü mümkün kılan aktörlerin yanı sıra evrensel ve ulusal çerçevede gelişen siyasi zeminin de etkisi altında kalmıştır.

Değişim ve dönüşüm ihtiyacı farkındalığı kriz ortamlarından beslenir. Kriz kavramı ve kriz ortamlarına dair farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde yapılmış anlamlar mevcuttur. Kriz kavramı; herhangi bir sistemin rutinin bozulması veya sonuç vermez hale gelmesi durumunda doğan bir ihtiyaç hali olarak tanımlanabilir. Aşırı sağ, partilerin Avrupa kıtasındaki varlığının güç kazanması da birçok güncel sebebe bağlanabilir. Buldukları ülkelerde yaşanan sosyoekonomik ve kültürel gerilimler, aşırı sağ görüşün dinamiğini besler. Kriz ortamlarında toplumsal yapıda yaşanan çatışmalara karşı kimlik siyasetini kullanmak söz konusu partilere güç kazandırmıştır. Bunun yanında toplumda ayrışmaların yaşandığı kritik dönemlerde mevcut partiler ile aşırı sağ partiler arasında yöneldikleri politikalar bakımından farklılık olmaması; çoğunluk söylemlerine duyarlılığını dile getiren ve azınlıkları hedef alan aşırı sağa karşı ılımlı bir hava yaratmıştır. Avrupa ülkelerinin güncel temel konu başlıklarından olan göç ve göçmen sorunlarına karşılık aşırı sağın geliştirdiği politikaların tepkisel ve dışlayıcı unsurlar içermesi artan ilgi adına önemli bir etken olmuştur. Ulusal ekonomileri dünya çapında kısıpıcı altına alan küreselleşme kavramı ise aşırı sağın kazandığı gücün en genel nedeni olmuştur (Saraçlı, 2023: 126-127).

Ulusal Birlik Partisi'nin de kendi adına elde ettiği dönüşüm başarısında, milliyetçilik hareketlerinin yükselişe geçtiği bir dönem olması önemli bir unsurdur. Aynı dönem yaşanan petrol krizinin getirileri, ekonomik durgunluk ve uygulanan neo-liberal politikalar da aynı zamanda Ulusal Birlik Partisi'nin lehine olmuştur. Fransa adına, dönemin şartlarında ezberlenmiş kimi yapıların özünde değişime susamış olduğunu söylemek mümkündür. 1980'li yıllar ile beraber köklü sayılabilecek partilere olan güven duygusunun azalması, siyasi alanda yaşanan magazinsel süreçler, medya gibi unsurlar Fransa için bir kriz ve kaos dönemine işaret etmiştir. Aynı zamanda küreselleşen dünyada örgütlerin sorunlarının da küreselleşmesi krizleri ortamlarını daha görünür kılmıştır. 1980'lerin ardından 2000'ler ile küresel anlamda yaşanan ekonomik, toplumsal, siyasal alanlarda görülen olguların geleceğe yönelik çıkarımlara imkan vermemesi ve bu sorunların yalnızca partiye özel sorunlar olmaktan çıkıp daha geniş alanlara yayılması yine radikal girişimlere olan ihtiyacı görünür kılan gelişmelerdir. Örgütlerin geleceğe yönelik çıkarımlarına izin vermeyen belirsizlik ortamlarının, örgütler için zaman baskısını ve ön görülemez bir sorunlar zincirini ortaya çıkarması mümkündür. Örneğin 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz ile derinleşmeye başlayan küresel siyasi problemler daha geniş bir

tabana yayılmıştır. Ulusal Birlik Partisi'nin halk tarafından dile getirilen memnuniyetsizlikleri halkın sesi olarak duyurmak üzerinden kurduğu siyasi düzende şahit olduğu; Avrupa'ya gerçekleşen kontrolsüz göçler, devamında yaşanan terör olayları, savaşlar, ekonomideki olumsuzluklar gibi faktörler bölgesel meseleler olmaktan çıkmıştır. Yetkin bir lider, içinde bulunduğu durumun fırsatlarını görüp doğru şekilde kullanarak bir kriz ortamını bile lehine çevirebilen kişidir. Bu aşamada Le Pen, halk ile interaktif etkileşim kurup her krizin kendi içinde fırsatlar bulundurabileceği ihtimalini görüp bunu somut bir harekete dökmüş ve hem kendi liderliğini hem partisini bir adım öteye taşımıştır. Özetle Le Pen burada krizlerin sosyo-kültürel yapı ve liderlik üzerine değişiklik etkilerinden faydalanmıştır. Partinin daha önceleri kendine has küçük bir oluşum olma sıfatını 1980'lerden sonra baş gösteren radikallik halleri elinden almıştır. Örgüt lideri, örgütün geri kalan bireylerinden; zeka, karizma, yönetim yeteneği gibi üstünlükler ile ayrılır. Bu teknik yeteneklerin yanı sıra örgütlerin kriz yönetimi esnasında oluşturacakları doğru algılar bireylerin liderliklerini besler. Aynı dönemde partinin genel başkanlığı görevini sürdüren Marine Le Pen'in doğru yer ve doğru zamanda sergilediği milliyetçi ve sağ popülist siyasi tavır, Ulusal Birlik Partisi'nin ve özelde partinin genel başkanı Marine Le Pen'in başarısının ana aktörlerinden biri olmuştur.

Marine Le Pen şu an; miras kalan lider kimliğini dönüştürerek inşa ettiği siyasi kariyerini Fransa Ulusal Meclis Üyesi olarak devam ettirmektedir. Ulusal Birlik Partisi liderliğini 2022 yılının kasım ayında Jordan Bardella'ya bıraktıktan sonra, Le Pen ailesinin Ulusal Birlik Partisi devri de bir anlamda son bulmuştur. Marine Le Pen'in halefi olan ve aynı zamanda 2024 yılı Avrupa Parlamentosu seçimlerinde, iki dönemdir Fransa Cumhurbaşkanlığı görevini yürüten Macron'u aşırı sağ adına açık ara fark ile geride bırakan bu isim, takipçileri tarafından "dönüştürücü bir figür" olarak tanımlanmıştır. Bardella'nın halkı adına sarf ettiği seçmenin değişim arzusundan yana olduğu sözleri bu yakıştırmanın bir karşılığı olmuştur. Tıpkı Bardella gibi; Marine Le Pen de eski zamanlara ait röportajlarında babasından devraldığı politikalar ile arasındaki mesafe sorulduğunda Ulusal Birlik Partisi adına çizdiği tabloda, partinin hikayesinde yeni bir bölüme geçildiği benzetmesini aktarmıştır. Bu benzetmeyi "gözleri açma ve inşa etme bölümü" sözleri ile güçlendirmiştir. Kendine belirlediği bu vizyonu dönüşümcü liderlik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirdikten sonra çitayı bıraktığı yerden alması için başka bir dönüşümcü lidere bırakmıştır. Aynı zamanda Bardella'nın 28 yaşında bir genç olarak sahip olduğu karizma, kullandığı özenli dil, çeşitli sosyal medya platformlarını gündemi yakından takip ederek ve politikadan uzaklaşmış gençlere ulaşmak amacı ile kullanması kendisini bir cazibe merkezi haline getirmiştir. Bardella'nın çizdiği imaj, bir zamanlar Marine

Le Pen tarafından Ulusal Birlik Partisi'nin iyileştirilme ve normalleştirilme amacıyla çalışmalarına verdiği yön ile aynı istikamettedir. Geçmiş söylemleri, günümüz gelişmeleri ve gelecek planları arasındaki bu bağlantı bir dönüşümcü liderin vizyonunu ve sahip olduğu misyonu izleyenine aktarabilmekteki başarısına ait detaylar içermektedir. Bu doğrultuda, Marine Le Pen'in ilham veren dönüşümcü liderliğinin izleri partisinde görülmeye devam etmiştir.

Bardella'nın Macron'u uğrattığı yenilgi Macron'un meclisi fesh etmesi ile sonuçlanmıştır. Bu gelişme ile erken seçime gidecek olan Fransa için, Macron'un fırsat tanıdığı sağa iktidar olma şansı söz konusudur. Geçtiğimiz yıl Télévision Française 1 (TF1) kanalına konuk olan Marine Le Pen'in yaklaşık bir yıl öncesinde yapmış olduğu; bir sonraki cumhurbaşkanlık seçimlerine yönelik *"2027 cumhurbaşkanlığı seçimleri için partimin doğal adayyım"* açıklaması Macron'un tanıdığı bu şansı değerlendireceğini doğrular niteliktedir (2027 Cumhurbaşkanlığı Seçimlerinde Partimin Doğal Adayyım, 18.09.2023). Tam anlamıyla bir lider ileri görüşlülüğü olarak nitelendirilemeyecek Le Pen'e ait bu açıklamayı, üç başarısız cumhurbaşkanlığı seçiminin ardından lider kararlılığı, gelecek konusunda cesaret ve hedefe yönelik iyi bir tablo çizebilme yeteneği olarak atfetmek mümkündür. Marine Le Pen'in Ulusal Cephe Genel Başkanı olduktan sonra Euronews için verdiği röportajda kurmuş olduğu *"Biz, inşa edenler olmak istiyoruz, başka bir deyişle Ulusal Cepheyi iktidara taşıyacak sayfayı açacağız. Yapmak istediğimiz bu. Fikirlerimizi hayata, iktidarı ele geçirmek. Görüşlerimizi tatbik etmek"* cümleleri odaktan sapmadan siyasi kariyerini ve partisini getirdiği noktayı gösteren ve liderlik kimliğinin yapı taşlarını vurgulayan detaylar olmuştur (Türkiye'nin AB'ye Girmesine Karşıyım, 20.12.2023).

## SONUÇ

Avrupa ülkeleri, yaşanan dünya savaşlarının yıkıcı etkileriyle beraber zaman içinde ideolojik olarak uç noktalara kayma eğilimi göstermiştir. Bu dönem pek çok kıta ülkesi için temel politika yöntemleri, yaşanan ekonomik ve sosyokültürel gelişmeler doğrultusunda gelişmiştir. Mevcut siyasi partilerin politik dillerini; ekonomide yaşanan dalgalanmalar, yüksek göç oranları, göçmen sorunları, artan işsizlik ve şiddet olayları oluşturmuştur. Popülist siyasetin önünü açan bu gelişmeler popülizmin yaygın bir ideoloji haline gelmesine sebep olmuştur. Yaşananlardan yönetimi ve mevcut siyasi partileri sorumlu tutan vatandaşlar, yüzünü stratejik olarak güncel toplumsal sorunlara dönen aşırı sağ partilere yakınlaşma eğilimi göstermişlerdir. Aşırı sağ partilerin varlığının hissedilmeye başlandığı bu dönemde, Fransa için Ulusal Birlik Partisi ilk örnek niteliğinde olmuştur.

Fransa tarihinde, kendi siyasi kültürünün oluşmasında önemli rol oynayan birden fazla unsur söz konusu olmuştur. Bu unsurlar, Fransa siyasal yapısında sağ ve sol arasındaki mesafeyi azaltmış; Ulusal Birlik Partisi'ni üçüncü bir boyut olarak siyasal düzleme dahil etmiştir. Aşırı sağ partilerin topluma, siyasete ve ekonomiye bakış açısını oluşturan unsurlar Ulusal Birlik Partisi'nin de politik dilini oluşturmuştur. Fransa için Marine Le Pen; aşırı sağ siyasetinde bu politik dili liderliğine işleyen önemli bir sembol haline gelmiştir. 2011 yılında Ulusal Birlik Partisi genel başkanlık görevini üstlendikten sonra parti için ilk vizyonu babasından kalan figürleri baştan aşağı temizlemek, kendi imajına yaklaştırmak ve normal bir çizgiye yerleştirebilmek olmuştur. Partinin geçirdiği başkanlık değişimi sonrası Fransız siyasetinde kazandığı kabul edilirlilik Marine Le Pen için de bir güç temsili olmuştur. Marine Le Pen'in Ulusal Birlik Partisi için yaptığı yeniden anlamlandırma çalışmaları kendi liderlik davranışı için de literatürde bir anlam karşılığı bulmasına yardımcı olmuştur. Bu çerçevede devraldığı siyasi rejimi değişim ve dönüşüme almıştır. Tüm Avrupa ülkeleri ile beraber Fransa'da da artan göç ve göçmen krizlerinin ardından, özelde Marine Le Pen ile Ulusal Birlik partisi de söylemlerini popülizme yaklaştırmış ve bunu temel politika yapım yöntemi olarak benimsemiştir. Marine Le Pen aracılığı ile parti; ihmal edilmiş bireylerin, sorunların, halkın sesi olma vasfı kazanmıştır. Kendi halk bütünü oluştururken sistemin dışında kalanları, halkın bütünlüğünü bozdukları ve Fransızlık için bir tehlike olmaları gerekçesi ile eşitlik söylemlerinin dışında bırakmıştır. Bireysellik yerine kolektif bilinci dinç tutmayı hedeflediği söylemleri ile toplumdaki genetik ve kültürel farklılaşmalara karşı takındığı tavrı liderliğinin mahiyetini oluşturmuştur. Le Pen, cumhuriyetçi ve laik değerleri merkezde tutarak bir popülist ideoloji oluşturmayı hedeflemiştir. Buna karşılık; ne sağ ne sol sadece Fransız olduğunu ifade ettiği sözleri, kendisini birleştirici

ve barışçıl olmaktan uzaklaştıracak aynı zamanda değişim ve dönüşümü hedeflediği partide değişimin yalnızca lider isim ile sınırlı kaldığı sonucunun çıkarılmasına sebebiyet verecektir.

Liderlik; girdileri ve çıktıklarıyla beraber tek boyutlu olmayan bir süreçtir. Bireyi lider profiline kavuşturan veya lider vasfından uzaklaştıran birden fazla değişken vardır. Marine Le Pen, liderliğinin yapı taşlarını Fransa'nın sosyokültürel ve ekonomik problemlerinin baş gösterdiği bir ortamda inşa etmiştir. Kolektif ortamlarda gerçekleşmesi gereken radikal değişikliklere başarı ile uyumlanabilen bir liderlik yaklaşımı sergilemek dönüşümcü lidere atfedilebilecek bir karakteristik özelliktir. Ek olarak bir dönüşümcü liderin bu yaklaşımı özgürlükçü, barışçıl, eşitlikçi ve hümanist bir ortamda gerçekleştirmesi; gerekirse bu ortamı kendi yaratması beklenir. Bu doğrultuda Marine Le Pen'i; aldığı riskler ve kritik zaman yönetimi, sahip olduğu değerler ile liderliğini ve izleyenlerini işleyebilmesi, yeniliğe dayandırdığı vizyonunu aktarmasındaki başarısı ile dönüşümcü lider olarak atfetmek mümkündür. Marine Le Pen'in değişimden yana attığı politik adımlar, babasından miras kalan partiye kazandırdığı öznel değerler ve sahip olduğu vizyonu siyasi profiline yansıtabilme yeteneği onun krizi, avantaja çevirme ve riskleri gözetme yeteneği ile birleştiğinde dönüşümcü lider tanımlamalarında karşılık bulan bir liderlik davranışı oluşturmuştur. Fakat değinmek gerekir ki söz konusu özelliklerin asgari düzeyde dahi gerçekleştirildiğinde bir karşılık bulabileceği bir kolektif ortam mevcuttur. Bu sebeple Marine Le Pen'in liderliğinin, dönüşümcü lider olarak tanımlanmak noktasında bir başarının karşılığı mı olduğu yoksa birbirini besleyen aktörlerin doğru zamanda doğru yerde bir araya gelmesi ile ortaya çıkmış tesadüfler bütünü mü olduğu konuyu tartışmaya açık bir noktaya taşımaktadır. Bunun yanında Le Pen; partiyi babasından devraldığı ilk dönemlerde, iktidara gelme kaygısıyla yürüttüğü ılımlılık çalışmalarını, mevcut sosyal durumda artık buna ihtiyacının kalmaması ile beraber sonlandırmış, toplumda kimi ayrıştırıcı hareketlerin bir ideoloji olarak yükselmesine sebebiyet vermiştir.

## KAYNAKÇA

AKDEMİR, Ali (2003). Temel İşletmecilik Bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

AKDEMİR, Ali, Gönül KONAKAY ve Harun DEMİRKAYA (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 11-42.

AKIN, Ahmet Ziya (2019). “Neoliberalizm Etkisinde Sağ Popülizmin Yükselişi: ABD, Macaristan ve Fransa Örnekleri”, Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi, 5(1), 27-39.

AKNUR, Müge ve İbrahim SAYLAN (2019). “Avrupa Demokrasisine Yönelik Güncel Bir Tehdit: Popülist Radikal Sağın Yükselişi”, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 19, 289-324.

AKNUR, Müge ve İbrahim SAYLAN (2019). “Avrupa Demokrasisine Yönelik Güncel Bir Tehdit: Popülist Radikal Sağın Yükselişi”, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 18(2), 289-324.

AKSU, Ali, Necla ŞAHİN FIRAT ve İdris ŞAHİN (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 36(36), 490-507.

ALACAHAN, Osman ve Betül DUMAN (2010). “Sosyal Kaynaşma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 103-128.

ALGANER, Yüce İhsan (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALKIN, M. Cengiz (2006). “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALPARSLAN, Ali Murat ve diğerleri (2020). “Mutsuz Eden Yöneticilerden Beklenen Liderlik Tarzları Üzerine Senaryo”, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 2, 65-72.

ALTINBAŞ, Deniz (2012). “Fransa’da Yeni Yönetim ve Türkiye ile İlişkiler”, Ermeni Araştırmaları, 42, 77-124.

ANARAT, Cemal Can (2020). “Fransız Seçmenin Üç Eksenli Siyasete Yönelmesi”, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11, 213-244.

ARGUN, Tanju. ”Gerçek Liderlik”, [www.tanjuargun.com](http://www.tanjuargun.com), (Erişim Tarihi: 17.10.2024).

ARICAK, Tolga (2015). Siber Alemin Avatar Çocukları, İstanbul: Remzi Kitapevi.

ARSLANTAŞ, C. Cüneyt ve Işık PEKDEMİR (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”.

ASLAN, Halil Kürşad (2018). “Aşırı Sağın Yükselişi: Resme Küresel Perspektiften Bakmak”, Muhafazakar Düşünce Dergisi, 14(53), 47-70.

AVCU, Tülin (2020). “Avrupa’da Aşırı Sağ’ın Yükselişinin Göç Politikalarına Etkileri: Hollanda Örneği”, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(1), 235-247.

AYKANAT, Zafer (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYSEL, Levent (2006). “Liderlik ve Duygusal Zeka”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAKAN, İsmail ve Tuba BÜYÜKBEŞE (2010). “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.

BALOĞLU, Nuri ve Engin KARADAĞ (2009). “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(58), 173.

BATUR, Cemil (2019). Mülteci Krizinin Avrupa’da Aşırı Sağın Yükselmesine Etkisi: Almanya, Avusturya ve Hollanda Örnekleri, Marmara Üniversitesi, Avrupa Araştırmaları Enstitüsü.

BEGENİRBAŞ, Memduh ve Rukiye CAN YALÇIN (2020). “Hizmet Çalışanlarının İş Tatmini ve Performansı Liderlik Algılamalarından Etkilenir Mi? Hizmetkar Liderlik Örneği”, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 1, 25-49.

BERBER, Necide (2017). Duvarları Yıkarak, Köprüleri Kurmak: YENİ KÜRESEL FEMİNİZMİN YÜKSELİŞİ VE İMKÂNLARI, 1, İstanbul: Heinrich Böll Stiftung.

BERBER, Necide (2018). "Duvarları Yıkarak, Köprüleri Kurmak: YENİ KÜRESEL FEMİNİZMİN YÜKSELİŞİ VE İMKÂNLARI".

BEYÇİOĞLU, Kadir (2016). “Liderlik Psikolojisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi.

BİLGE, Ahmet Harun (2021). “Popülizmin ve Popülist Desteğin Sebeplerine Dair Görüşler”, Dicle Akademi Dergisi, 1(2), 57-83.

BOLAT, Tamer (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi, 1, Ankara: Detay Yayıncılık.

BOZKURT, Öznur ve Murat GÖRAL (2013). “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

BOZKUŞ, Kıvanç ve Yüksel GÜNDÜZ (2016). “Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(1), 406.

BY EURONEWS (2011). Marine Le Pen: Türkiye’nin AB’ye Girmesine Karşıyım, <https://tr.euronews.com>, (Erişim Tarihi: 20.12.2023).

BY EURONEWS (2022). Marine Le Pen: 2027 Cumhurbaşkanlığı Seçimlerinde Partimin Doğal Adayıyım, <https://tr.euronews.com>, (10.06.2024).

CANATAN, Kadir ve Şebnem CANSUN (2015). Göç Politikalarının Değersel Temelleri Hollanda ve Fransa'da Büyük Siyasal Partilerin Göç Politikaları Üzerine Bir Çözümleme: Disiplinlerarası Göç ve Göç Politikaları Sempozyumu, 1, İstanbul: İZÜ Yayın.

CANSOY, Ramazan ve Selahattin TURAN (2016). "Gençlik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması", Türkiye Eğitim Dergisi, 1(1), 19-39.

CELEP, Cevat (1998). "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı", Trakya Üniversitesi, 22-108.

CEYLAN, Adnan (1997). "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21'nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu Yayını.

COŞKUN, Bezen Balamir ve Selin AKYÜZ (2019). "Dünya Siyasetinin Kadın Liderleri ve Siyasal Erkeklikler: Göstergebilimsel Bir Okuma", 20(02), 91-110.

CÖMERT, Melike (2004). "Dönüşümcü Liderlik", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6(9), 1-12.

ÇAPCIOĞLU, İhsan, M. Can ŞAHİN ve Emine GÜMÜŞ (2010). "Karizmatik Otoriteden Yeni Liderlik Vizyonuna: Günümüz Liderlik Yaklaşımları", Bidder Sosyal Bilimler Dergisi.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2014). "Görev ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28, 21-34.

ÇELEBİ, Furkan (2021). Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik, Ankara: İksad Yayınevi.

ÇELİK, Adnan ve M. Şerif ŞİMŞEK (2013). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

ÇELİK, Zafer (2012). "Neoliberalizmin Kısa Tarihi", 187-193.

DEMİR, Cengiz, Mustafa Kemal YILMAZ ve Aydın ÇEVİRGEN (2010). "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 129-152.

DEMİR, Halis, ve Tarhan OKAN (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, Yönetim Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 19(61), 72-90.

DİLBİRLİĞİ, Muhterem (2017). "Avrupa Aşırı Sağının Görünüş Şekilleri: Almanya Örneği", Liberal Düşünce Dergisi, 86, 145-168.

DURUKAN, Gökçe (2013). "Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DUYGUN, Ahmet Mert (2020). "Popülist Anayasacılığa Giriş", Anayasa Hukuku Dergisi, 9(18), 397-464.

- EKİCİ, Kenan Mehmet (2013). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- EMEN, Mehmet ve Sertaç HAMZA (2020). “Kriz Ortamlarında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Mcdonald’s Örneği”, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3, 110-123.
- ERASLAN, Levent (2011). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1).
- ERCAN, Ümit ve Ünsal SİĞRİ (2015). “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3).
- EREN, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- ERER, Beyza ve Ebru DEMİREL (2018). “Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış”.
- ERSOY, Hüseyin (2022). “İlham Verici Liderlik ve Atatürk’ün İlham Verici Liderlik Özellikleri”, *Euroasia Journal of Social Sciences & Humanities*, 9(28), 25-37.
- FOREIGN AFFAIRS (2016, Kasım/Aralık). *France’s next revolution? A conversation with Marine Le Pen*, <https://www.foreignaffairs.com/interviews/2016-10-17/france-s-next-revolution>, (Erişim Tarihi: 21.08.2024).
- GEDİK, Yasemin (2020). “Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik”, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2, 19-34.
- GENÇ, Kurtuluş Yılmaz ve Mehmet Akif KARA (2019). “Dünya’da Önde Gelen Kadın Politikacıların Liderlik Tarzlarının Analizi”.
- GENÇ, Nurullah (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GENÇER, Yeliz (2017). “Siyasal İletişim Yönetiminde Mustafa Kemal Atatürk’ün Lider İmajı”, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- GENEL, Mehmet Gökhan (2014). “Avrupa’daki Türk Medya Perspektifinden Batı’nın Bir Ötekileştirme Dili Olarak Kullandığı İslamofobi’ye Bakış”, 6, 105-123.
- GÖKTAŞ, Pınar ve İlker Hüseyin ÇARIKÇI (2015). “Kuşaklararası Siyasal İletişim Kültür ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi”, *MAKU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 7-33.
- GÖKTÜRK, Duygun ve Eren AĞIN (2020). “Liderlik Çalışmalarında Takipçi (Follower) Merkezli Yaklaşım İlişkin Bir Değerlendirme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 191-210.
- GÜL, Hasan. (2002): “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?”, [www.bilgiyoneti.org](http://www.bilgiyoneti.org), (Erişim Tarihi: 19.04.2024).
- GÜLMEZ, Neşe (2009). “Narsistik Liderlik”, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

GÜNAY, Gürcan ve Canan ÇETİN (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi-IX. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24(26).

GÜNEY, Salih (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği, Ankara: Ocak Yayınları.

GÜNEY, Salih. (2001): Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜRSOY, Ali. (2005). “Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

IŞIK, Cansu (2020). “Yönetimsellik Yaklaşımı Çerçevesinde Türkiye Medyasından Söylemsel ve Simgesel Yansımalar: Yükselen Yeni Milliyetçilik”, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 131-142.

KARACA, Feyyaz (2012). Toplumsal Yapıda Görülen Kuşaklar Arası Sosyal Hareketlilik: Denizli İli Örneği, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 162(162).

KARİP, Emin (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.

KEÇECİOĞLU, Tamer (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KELGÖKMEN İLİC, Derya ve Buse YALÇIN (2017). “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”, Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 12(46), 136-160.

KESKİNKILIÇ KARA, Sultan Bilge (2013). “Yeni Bilim ve Liderlik”, Akademik Bakış Dergisi, 34, 1-13.

KILIÇ ÖZKAYNAR, Gülnaz (2017). “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi, 1(1), 10-31.

KILINÇ, Tanıl (1997). “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu.

KILINÇ, Tanıl (2002). “Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>, (Erişim Tarihi: 02.05.2024).

KILINÇ, Tanıl (2002). “Liderlik Üzerine Bir Analiz”, Hastane Dergisi, 3, 84-88.

KIREL, Çiğdem (2001). “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi.

KIRMAZ, Birol (2010). “Bilgi Çağı Lideri”, Ankara Barosu Dergisi, 3, 207-222.

KİRİŞ, Hakan Mehmet (2020). “Avrupa Parlamentosu 2019 Seçimleri: Siyasal Gruplar, Ulusal Partiler ve Yeni Eğilimler”, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 51, 134-152.

KOCASAVAŞ, Yıldız (2010). Kuşaklar Arasındaki İletişimde Etkili ve Kalıcı Dil Eğitiminin Önemi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 151-160.

KOÇEL, Tamer (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi.

KORKMAZ, Mehmet (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 46, 199-226.

KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, 85-116.

LE PEN, Marine (2016). ‘Front National Not Racist’, Youtube, <https://www.youtube.com/watch?v=LkYi9x8tHW0> (Erişim tarihi: 10.10.2024).

LE PEN, Marine (2019). ‘Farklılıklar İçinde Birlik İstiyoruz’, Youtube, <https://www.youtube.com/@euronewstr> (Erişim tarihi: 08.10.2024).

LEBLEBİCİ, Doğan N. (2008). “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 61-72.

OKKA, Erhan (2017). “Göreve ve İnsan Yönelik Liderlik ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişki”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ONAY ÖZKAYA, Meltem, (2000). “Bir Lider Olarak Vehbi Koç”, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi.

ORHAN, Sibel, Muhammet GÜMÜŞ ve Emine KIZILKAYA (2021). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma.”, Sosyal Bilimler Dergisi.

ORHANER, Emine ve diğerleri (2019). Sağlık Bilimlerinde Yeni Gelişmeler.

ÖKSÜZ, Davut (2018). “Recep Tayyip Erdoğan’ın Liderlik Yaklaşımı”, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖRMECİ, Ozan (2022). “2022 Fransa Seçimleri: Meclis Çoğunluğunu Kaybeden Macron’un İkinci Dönemi”, Euro Politika, 15, 15-23.

ÖZALP, İnan ve Hülya ÖCAL (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), 207-227.

ÖZDEL, Tuğba (2019). “Avrupa’da Yükselen Popülizmin Göçmen Politikalarına Etkisi: İngiltere Örneği”, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi.

ÖZDEMİR, Hakan ve Selahaddin BAKAN (2016). “Ulus Devletin Oluşumu ve Sorunları Açısından Almanya ile Fransa’nın Karşılaştırılması”, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, 19-58.

ÖZDEMİR, Ömer Behram (2012). “Fransa'da İslamofobik Söylemin Ana Akımlaşması ve Arap Baharı'nın Etkisi”, Middle East Yearbook/Ortadoğu Yıllığı.

ÖZDEMİRKIRAN-EMBEL, Merve (2017). “2017 Fransa Cumhurbaşkanlığı Seçimleri”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 72(3), 805-813.

ÖZMEN, Yaşar Pınar (2022). “Dijital Çağda Siyasal Katılım: Toplumsal Hareketler ve Siyasi Partiler”, Mülkiye Dergisi, 46(3), 767-793.

ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 137-146.

ÖZTAŞ, Nail A. (1996). “Liderlik Tarzı ile İnsan Yaklaşımı Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZTÜRK, Bülent (2021). “Türkiye’de Kuşaklar Arasındaki Siyasal İletişim Algılarının Farkları: Kültür ve Liderlik Perspektifinden Bir Değerlendirme”, Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 26, 331-346.

ÖZTÜRK, Namık Kemal (2002). “Siyasal Sağduyu ve Liderlik Etiği”, Türk İdare Dergisi, 434, 55-71.

ÖZTÜRK, Ümit (2015). “Avrupa’da Çokkültürlülük Krizleri ve Göç Karşıtı Partilerin Yükselişi”, İnönü Üniversitesi, 289.

POYRAZ, Emel ve Ayperi Atalay Cilveoğlu (2020). “Tevazu Bağlamında Liderlik: Algılanan Ego Durumu ve Etkin Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, International Journal of Social and Economic Sciences, 10(2), 128-141.

SAÇ, Selman (2017). “Front National: Radikal (Popülist) Sağdan (İlimli) Neo- Popülist Sağa”, Mülkiye Dergisi, 41(1), 259-290.

SARAÇLI, Murat (2023). “Avrupa’daki Popülist Aşırı Sağ Partilerin Göç Meselesine Yaklaşımları: Fransa Ulusal Birlik Partisi Örneği”, Liberal Düşünce Dergisi, 110, 123-146.

SARIOĞLU UĞUR, Sevtap (2014). “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 122-136.

SAYAN CENGİZ, Feyda (2021). “Popülist Siyasette Hegemonik Erkeklik ve Hegemonik Kadınlık: Marine Le Pen ve Popülist Radikal Sağın Cinsiyeti”, Kültürel Çalışmalar Dergisi, 8(1), 269-288.

SEÇTİM, Hafize ve Hüseyin ERKUL (2020). “Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”, 2(1), 18-50.

SERİNKAN, Celalettin (2005). “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, Yönetim Dergisi, 16(50), 91.

ŞAHİN, Bayram (2009). “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 97-118.

ŞAHİN, Kenan (2019). “Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞENOCAK, Muhammet (2015). “Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, Aslı (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet (2022). Örgütler ve Kültürler, 5, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

TAŞ, Sait (2009). “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Teknolojik Bilimler Dergisi, 2, 1-9.

TEKARSLAN, Erdal (2000). Davranışın Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basımevi.

TEKELİ, Mehmet Ali (2018). “Dönüşümcü Liderlik, Türk Tarihindeki Dönüşümcü Liderler ve Yönetimsel Etkileri”, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜTÜNCÜ, Özkan ve Akgündüz, Yılmaz (2014). “Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25(2):168.

ULUTAŞ, Saniye (2010). “Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ÜSTE, Ahmet Nazmi ve Ayşem Selen MANTOĞLU (2022). “Ukrayna-Rusya Savaşı Bağlamında Avrupa’da Aşırı Sağın Yükselişi: 2022 Fransa Seçimleri ve Marine Le Pen Örneği”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 23(1), 25-38.

Wikipedia Katılımcıları “Marine Le Pen”, [https://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=Marine\\_Le\\_Pen&oldid=33852368](https://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=Marine_Le_Pen&oldid=33852368), (Erişim Tarihi: 21.10.2024).

YAMAN, Abdulsemet (2023). “Yönetimde Liderlik Kavramı ve Davranışsal Dönüştürücü Liderlik Paradigmalarının Karşılaştırılması”, Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, 5, 1072-1078.

YARDIM, Müşerref (2017). “Göç ve Entegrasyon Politikaları Işığında Fransa’da Toplumsal Kabul”, Göç Araştırmaları Dergisi, 3, 110-136.

YILMAZ ELMAS, Fatma ve Mustafa KUTLAY (2011). Avrupa’yı Bekleyen Tehlike: Aşırı Sağın Yükselişi, 11, Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu.

YILMAZ, Samet (2017). “Küresel Politik Sistemde Liderlik: George Modelski ve Dünya Politikasında Uzun Döngüler”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 277-314.

ZEL, Uğur (1995). “Liderin Rehberlik Rolü, Bir Model Önerisi Ve Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ZEL, Uğur (1997). “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, Verimlilik Dergisi, 4(13).

ZEL, Uğur (1999). “Davranış Teorileri”, www.ugurzel.com, (Erişim Tarihi 18. 03. 2024).

ZEL, Uğur (2001). Kişilik ve Liderlik, 1 , Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ZENGİNOĞLU, Samet (2021). “Fransa’da Emmanuel Macron Dönemi: Değişimin ve Sürekliliğin Anatomisi”, Adıyaman Üniversitesi, The Journal of Social Science, 5(9), 78-87.