

## Liderlik ve Yöneticilik Teori ve Stillerinin Karşılaştırılması

Hüseyin ERSOY<sup>1\*</sup> (Orcid ID: 0000-0001-6599-418X)

<sup>1</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, İzmir

\*Sorumlu yazar (Corresponding author): ersoyh2001@yahoo.com

**Geliş Tarihi (Received):** 20.03.2022

**Kabul Tarihi (Accepted):** 25.04.2022

### Özet

Liderlik ile Yöneticilik tartışması son iki yüzyıldan bu yana devam etmektedir. Her lider yönetici midir? Değil midir? Ya da her yönetici bir lider midir? Ya da tersi. Her lider yönetici olmayabilir. Bu konuda tartışmaya gerek bulunmamaktadır. Ancak her yönetici lider midir tartışması devam etmektedir. Bu alanda araştırma yapan bilim insanları için bu sorunun cevabı elbette hazırdır ama bu alana yabancı olanlar için konunun araştırılması ve aydınlatılması doğru olacaktır. Günümüzün hızla değişen rekabet koşulları, küreselleşme ve daha da hızla işletmeleri etkilemeye başlayan dijitalleşme ortamında işletmelerin vizyon ve yetenek sahibi lider ve yöneticiler tarafından geleceğe hazırlanması büyük önem taşımaktadır. Aksi taktirde ömürleri çok uzun olmayacaktır. İşletmelerin lider ve veya yönetici bazında hazır olmaları yeterli değildir. Çalışanların tamamı ile ilham verici bir lider ve yöneticinin liderliğinde iyi eğitilmiş ve işletmenin amaçları doğrultusunda ilham almış takım arkadaşları tarafından yönlendiriliyor olmaları gerekmektedir. Bunun için de her yöneticisinin lider olduğu bir takım tarafından yönetilen bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır. Bu konular teorik bazda incelendikten sonra liderlik ile yöneticilik uygulamaları konusunda yapılan çalışmalar incelenerek elde edilen tecrübeler bir araya getirilerek bir karşılaştırma yapılmıştır. Liderlik uygulamalarında karşılaşılan sorunlar araştırılmış, liderlerin bu sorunlara çözüm bulma yaklaşımları ile yöneticilik yetenekleri ve yaklaşım stilleri araştırılıp değerlendirilerek kantitatif sonuçlara ulaşıp sonuç ve öneriler şeklinde sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik teorisi, liderlik türleri, liderlik yetenekleri, yöneticilik

## Comparison of Theories and Styles of Leadership and Management

### Abstract

The discussion between Leadership and management has been going on for last two hundred years. Is every leader a manager or not? Or is every manager a leader or not? Vice versa. Every leader may not be a manager. Not every one can catch a chance to be a manager. There is no need to discuss this subject. But the discussion about the question of if every manager is a leader is still going on. Answer of this question for who studies on this subject is clear but for those who is a little bit far from this subject is still unclear. That is why it is better to identify the differences between these two concepts. Under today's conditions of rapidly changing and intensifying competition, globalisation and more rapidly accelerating digitalisation affecting businesses climate, businesses must be managed by a leader and manager who has a vision and skills to prepare his/her business to the conditions of tomorrows. Other wise their life will not be so long. It will not be enough for business to be ready in terms of leader, manager or CEO's. All of employees and managers must be managed under an inspirational leader and his team. To be able to have all workers well educated and having leadership traits, leader must set up an organisational hierarchy complying all these traits. First, theoretical base of these subjects has been studied then experiments achieved by other researchers have been scoped and inspected and sorted. Then these results have been gathered and brought together. Challenges and opportunities facing managers and leaders have been studied their way of finding solutions searched. From these experiments quantitative results have been achieved and proposals have been generated.

**Keywords:** Leadership theory, leadership types, leadership traits, leadership performance, managemen

## GİRİŞ

Lider ile yönetici sürekli olarak birbirleri ile karıştırılan kavramlardır. Bu kavramların birçok kez birbirlerinin yerine kullanıldıklarına da rastlanmaktadır. Özel ilgisi olmayan ya da bu alanda araştırma veya çalışma yapmayan kişiler bu yanılgıya düşmektedirler. “I must confess that I was shocked to discover that Leadership and Management are radically different. I have always assumed that they are one and the same thing. I stand at the apex of my research and trace my trail, how so different things look! How so mind opening the study has been!” - Billy ve ark. (2004) liderlik ile yöneticiliğin birbirinden radikal olarak ayrı kavramlar olduklarını öğrendiğinde şoke olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada genel anlamda liderlik ve yöneticilik kavramları ele alınmış ve incelenmiştir. Sichone'nun ifade ettiği gibi on dokuzuncu yüzyılın sonlarına kadar lider ile yönetici aynı anlamlarda kullanılmaktaydı. Her yönetici kendini lider olarak görürdü. Ancak 1900'lü yılların başından itibaren literatürde lider ile yönetici, liderlik ile yöneticilik kavramları ayrı ayrı tartışılmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. Çok sayıda araştırmacı liderlik üzerine araştırmaya başlayınca liderlik konusu araştırmacılar arasında kısa sürede ön plana çıkarak odak noktası oluşturmuştur. Bu çalışmada liderlik ve yöneticilik teorileri, tarihsel gelişimi ve türleri kısaca incelenmiştir. Sonuç olarak liderlik yetenekleri ile yönetim yetenekleri (becerileri) karşılıklı olarak değerlendirilerek bir karşılaştırma yapıp farklılıkları benzerlikleri araştırılmıştır. Bu tartışmalardan elde edilen sonuçlar öneriler kısmında kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Cinsiyet açısından liderlik ve yönetim tartışmaları konumuz dışında bırakılmıştır. Ancak bu

konudaki tartışmalar (gender bias) devam etmektedir. Klingborg ve ark. (2006) denge erkekler lehinedir. “Erkeklerin liderlik pozisyonu elde etme olasılıkları daha yüksektir. Klingborg ve ark. (2006) bu bulguyu özellikle sağlık sektörü için söylemektedirler. Ancak bazı sektörler özellikleri nedeni ile kadın lider ve/veya yönetici üstünlüğüne sahip olmakla birlikte popüler olarak duyduklarımız dahil tüm araştırmalar hem ücret hem de liderlik/yöneticilik pozisyonlarında kadın erkek dengesizliğini göstermektedir. Çalışmada ayrıca ruhani liderlik (spirituel leadership), politik liderlik, askeri liderlik gibi alanlara girilmemiş liderlik ve yöneticilik genel anlamda ve işletme örgütleri kastedilerek değerlendirilmiştir.

## ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışmada kalitatif bir yaklaşım metodu uygulanmış, pozitif ve rakamsal çıktılardan daha çok araştırma sonuçlarına ve yoruma dayalı yöntemle dayandırılmıştır. Çalışma sürecinde yaptığımız değerlendirme ve yorumlardan vardığımız sonuçların kantitatif çalışmalar kadar kesin dolması beklenmemelidir. Yoruma ve kalitatif değerlendirmelere dayanan çalışmalarda veriler bilimsel araştırmalarda elde edilen sonuçlar gibi kesin ve net değildir. Anket çalışmaları dahi kişinin vereceği cevapları esas aldığı için en fazla kişinin cevabı kadar tarafsız ve doğru olabilir. Yoruma dayalı yaklaşımlar durumu derinlemesine analiz ederek ya da gözlemleyerek değerlendirmeye çalışırlar (Olareswaju ve George, 2014). Bu çalışmada ikincil veriler kullanılarak elde edilen sonuçlar tartışılıp sonuç ve öneri elde edilmiştir. Bilgi ve bulgular bu anlamda değişik kitapların, dergilerin, makalelerin ve raporların araştırılıp incelenmesi ile elde edilmiş ve bir araya

getirilerek harmanlanması ile bir sonuca ulaşılmıştır. Veri güvenliği ve bilgi değerlendirmesi sonuçları kaynakların güvenilirliğine de bağlı olarak değişebilmektedir. Sosyal bilimlerde verilerin doğruluğu ya da algılanışı sosyo kültürel çevreye göre de değişiklik göstermesi nedeni ile doğrular ve kabuller bölgeden bölgeye değişebilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Yönetim ve liderlik tanımları

Her araştırmacının kendisine göre bir lider, liderlik ve yönetici tanımı olduğu görülmektedir. Hemen hemen araştırmacı sayısı kadar lider, liderlik ve yönetici tanımı bulunmaktadır. Sichone (2004) liderlik tanımını “başkalarına, onları hedeflere ulaşma yolunda etkileyerek güven tesis etme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Bu, birçok şeyin yanında, diğerlerine meydan okuma güç ve cesaretini de kapsar, onlara cesaret ve güven vermeyi de ayrıca liderlik ettiğin hedeflere ulaşmaları için gerekli olan donanımları onlara vermeyi de kapsar” (Sichone, 2004). Liderlik diğerlerine uğruna mücadele etmeye değer hedeflere ulaşmak için cezbetme, harekete geçirme ve meydan okuma yeteneğinin yanında örgüt içindeki insanların desteğini doğru kullanma ve yönlendirme ve onların arasındaki arkadaşlığı, dayanışmayı ve güveni daha güçle hale getirme, takım çalışması, takım ruhu yaratma ve onların kalbinde iyi bir yer edinme yeteneği de gerektirir. (Sichone, 2004). Yönetim kısaca “başkalarına iş gördürme sanatıdır” (Tosun, 1987). Harvey (1999) “Yönetim, Örgütün formalize edilmiş yapısal düzenlemesi doğrultusunda verilen otoritesinin diğerleri üzerinde yönetimi ve uygulamasının teknik disiplini” (Sichone, 2004). Liderlik ve yönetim kavramlarında çok farklı tanımlamalar bulunduğu için bu iki kavramı aynı

otoritenin tanımından almak daha tutarlı olacaktır. Bu nedenle liderlik tanımını da Harvey’den almak gerekir. Harvey (1999) liderliği şöyle tanımlamaktadır: “liderlik, personel etkileme yoluyla sonuçları başkalarından elde etme kalitesidir” (Sichone, 2004). Sichone (2004) bu ifadeden yola çıkarak yaptığı açılımda, yönetimin genel olarak örgütün yapısal görünüşüne bağlı iken, liderliğin başkalarını etkileyerek gerçek karakterini ve yeteneklerini sergileme konusunda bağımsız olduğunu ifade etmektedir. Yönetici otoritesini yasalardan ve ofisteki (Pozisyonundaki) gücünden alırken lider gücünü yeteneklerinden almaktadır. Bu nedenle yönetici gücünü temel olarak ona çizilen hedeflere ulaşma yolunda çalışanları kontrol etme, yönlendirme ve koordine etme amacıyla kullanırken, liderin işleri yaptırması için ofise gereksinimi olmayabilir (Sichone, 2004). Tanımlardan anlaşılacağı gibi, lider değişimi tasarlayan ve gerçekleştiren kişidir, risk alır, verdiği kararların arkasında durur ve sonuçlarına da sahip çıkar. Böylelikle yeni kararların alınmasında ve uygulanmasında etkili olur. Yönetici ise sınırlı yetki ve faaliyet alanına sahiptir. Lider ve yöneticinin aynı zamanda örgüt içinde bir güven iklimi oluşturmaları gerekmektedir. Kouzes ve Posner (2017) “Yüksek performans elde etmenin ve sürdürülebilmenin kilit rolü iş birliğidir. Ancak güven iş birliğinin anahtarıdır” demektedirler (Tunji, 2022). Peter F. Drucker yönetim ile liderlik arasındaki ilişkiyi şu şekilde şu şekilde ifade etmektedir; “Yönetim işleri doğru yapar, liderlik ise doğru işleri yapar” (Places ve ark., 2018). Places ve ark. (2018) yönetici ile liderin ayrı ayrı kişiler ya da kişilikler olduklarını belirterek yönetici gömleği giyen birisi ile lider gömleği giyen birisinin örgüt içindeki davranışlarını şöyle izah etmektedirler:

“Yönetim şapka başında olduğu zaman işleri yaptırmak için gerekli görevleri nasıl yerine getireceğiniz konusuna odaklanırsınız. Bitiş süresinin yaklaştığını görürsünüz ve kendinizi ona göre organize edersiniz. Liderlik şapkası başınızda olduğu zaman ise işin bitiş süresi (dead line) yaklaşırken üzerlerine düşeni veya yapmaları gerekenleri yapmaları ve hatta sizin beklentilerinizden daha fazlasını yapmaları için takımınızdaki diğer kişileri etkilersiniz” (Places ve ark., 2018).

### **Yönetim teori ve stilleri**

Yönetim disiplin olarak iki ana kavram üzerine oturmaktadır; teori ve uygulama (Olawaju ve George, 2014). Daft (1986) yönetim teorisinin “disiplin ve örgüt içinde hedeflenen çıktıların elde edilmesi için neler yapılması gerektiğini bildiren ses prensipleri ile ilgilenir (burada ses prensipleri ile örgüt içi ahenkten bahsetmektedir)” (Olawaju ve George, 2014). Ancak ses yönetimi için verilen bir örnek bu konuyu biraz daha öznelletirmektedir. M.Ö. 2900 yıllarında yapılan mısır piramidinin inşası sırasında önemli aşamalarda çekiç seslerinin duyulmaması için önlem alındığı önlem alınmadığı zamanlarda işçilerin özellikle beyin gücünü kullanan ustaların dikkatlerinin dağılmasının sorun yarattığı bu nedenle istenen hassasiyetin sağlanamamasından endişe edildiği ifade edilmektedir. McGregor’a (1987)’a göre Yönetim teorisi ile pratiği her zaman yan yana birlikte ilerlemekte ve birisinde elde edilen tecrübe diğerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Oxford sözlüğünde yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır: “yönetim insanları ve olayları kontrol etme veya onlarla ilgilenme sürecidir” (Yıldırım, 2015). Yönetici, yönetim sürecini gerçekleştiren yetkin kişi olarak birtakım yeteneklere sahip olması gerekir. Yıldırım (2015) şöyle ifade etmektedir:

“Örgütteki her pozisyonda olduğu gibi bir yöneticinin rolü ve pozisyonu gereği sahip olduğu görevleri yerine getirebilmesi için belli başlı birtakım yeteneklere ve becerilere sahip olması gerekir”. Yöneticinin sahip olması gereken beceri ve yetenekler yönetsel, teknik ve düşünsel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Bu becerilerin/yeteneklerin doğuştan geldiği ya da sonradan öğrenildiği konusunda araştırmalar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yönetim düşüncesi milattan önce 3000-4000’li yıllara kadar uzanmaktadır. Yönetim uygulaması ve planlaması yönündeki ilk uygulamalar M.Ö. 2900 yıllarında Mısır Firavunu Keops’un piramit yapımında uyguladığı planlama olarak bilinmektedir. O yıllardan günümüze kadar yönetim düşünce olarak gelişmiş ve değişmiştir. Ancak yönetim düşüncesinin literatüre girip disiplin olarak bilimsel bir yapıya kavuşması ise çok daha yenidir. Liderlik kavramı 1300’lü yıllarda karşımıza çıkarken yönetim kavramının bir bilim olarak karşımıza çıkması Frederic Taylor’un (1917) dört temel prensibe dayanan “scientific management theory” bilimsel yönetim teorisi ile 20. Yüzyılın başlarında olmuştur. Bu dört temel prensip ise kısaca şunlardır: her işi yapmak için en iyi yolu bul, her işe en iyi uyum sağlayan çalışanı görevlendir. Çalışanlara sık sık rehberlik et ve planlama ve kontrol görevini iyi yap. Taylor’un bilimsel yönetim teorisi ilk zamanlarda üretimde artış sağlamış ancak daha sonra “önce üretim sonra insan” yaklaşımı çalışanlar arasında hoşnutsuzluk ve verimde düşüşe neden olmuştur. Max Weber (1947) bu teoriyi geliştirerek “bürokratik yönetim teorisini” ortaya atmıştır. Weber’in buradaki en önemli amacı örgüt içindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmak olmuştur. Ancak klasik yönetim teorisi mekanik ve katı kurallara sahip olması

nedeni ile ikinci dünya savaşından sonra yeni ve modern yönetim teorileri geliştirilmiştir. Bugün bildiğimiz şekliyle yönetim ister özel ister kamu isterse de kar amacı gütmeyen örgütler olsun hepsinde uygulanmaktadır. Yıllar geçtikçe işletmeler ve kurumlar büyüyüp genişlemiş ve sonuç olarak örgütler için tanımlanmış modern bir yönetim yaklaşımına sahip olmak gir gereklilik halini almıştır. Yönetim örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmada çalışanlara rehberlik etme veya yönlendirme kriterlerini içeren bir süreç veya iş formu olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ve Yönetim teorileri sürekli olarak tartışılmakta ve gelişmektedir. Bu nedenle Stoner'in (1978) ifade ettiği gibi "yönetici olarak bu pozisyonda uygun bir şekilde kalmaya devam etmek isteyen her yöneticinin var olan yönetim teorilerine göre kendisini sürekli olarak güncellemesi gerekmektedir" (Olarewaju ve George, 2014). Yönetimin ya da liderliğin örgütün başarısındaki etkisi kantitatif olarak ölçülememektedir. Ancak "yönetimin örgütün başarısında ya da başarısızlığında kritik rol oynadığı ve örgütün performansına, kalitesine ve etkinliğine %45 oranında etki ettiği tahmin edilmektedir (Guterman, 2017). Ghaziasgar (2021) etkin liderlik için yönetim stillerini değerlendirmiş ve en iyi yönetim stiline esnek, adapta edilebilir/olabilen ve duruma en uygun olanı olarak tanımlamaktadır. Yönetim stilini etkileyen faktörler olarak, işletme türü, yakın gelecekte yapılacak işin miktarı, yönetici kişiliği ve yönetici karakteristikleri, çalışanların kişilikleri ve yaklaşımları olarak ifade etmektedir. Yönetim stilleri kısaca şunlardır:

**Otoriter yönetim yaklaşımı**, dominant yönetim tarzıdır. Gücün yoğun ve merkezileştirilmiş kontrolünü kapsar. İletişim tek yönlüdür ve yukarıdan aşağıya doğru işler. Takım üyelerinin

talimatlara uyması istenir. Liderlik sisteminden farklı olarak burada otoriter yönetici de ceza-ödül sistemini kullanır (Ghaziasgar, 2021). Bu yönetim sürecinde kriz zamanlarında da hegemonic yaklaşım sergilenir.

**İkna edici yönetim tarzı**, bu yönetim tarzı merkezi karar alma gibi bazı bakımlardan hegemonic yönetim tarzına benzerken, işçileri bazı şeyleri yapmaya veya aynen uymaya zorlamaktan çok onların sorularını yanıtlamaktan memnun olmaları nedeni ile de hegemonic özelliklerden ayrışır. Çalışanlar işlerini yapmaları konusunda zorlanmanın yerine teşvik edilerek cesaretlendirilirler.

**Danışman yönetim tarzı**, bu yönetim tarzında da hem karar alma hem de politika belirleme yöneticinin sorumluluğunda olmasına karşın, çalışanlar ile yöneticiler arasında iki yönlü bir iletişim mevcuttur. "Yöneticiler karar alma sürecinde kararlarını vermeden önce çalışanlar ile sürekli görüşme halinde bulunurlar. Bu yönetim tarzı özellikle işletmenin önemli kararlarına çalışanları da dahil etmektedirler. Ancak bu yöntemin pahalı, zaman alıcı, değişimleri geciktirici olması ve her zaman da başarılı olamaması gibi dezavantajları nedeni ile çok sık kullanılmaması" (Ghaziasgar, 2021) önerilmektedir.

**Katılımcı yönetim tarzı**, bu yönetim tarzında yöneticiler otoriteleri ve gücü örgüt içerisinde dağıtarak paylaşırlar. Konuları ve sorunları çalışanlar ile tartışarak çözüme kavuştururlar. Bu yönetim tarzında öne çıkan yaklaşım işbirlikçi katılımcılıktır. Bu yaklaşımda çalışanların düşünme yetenekleri benzerlik göstermektedir. Eğer bu yaklaşım uzun süre uygulanırsa bu kez yöneticinin işletmeye karşı olan sorumluluğunu düşürücü negatif etkisi ortaya çıkmaktadır (Ghaziasgar, 2021). Yönetici yetenek ve becerilerinin önemli

rol oynadığı bir yönetim tarzında sistem ne kadar mükemmel olursa olsun iş uygulamada yöneticiye ve onun yetenek ve becerilerini uygulayabilme başarısına bağlıdır. Hangi yönetim tarzı uygulanırsa uygulansın sonuçta çalışanların yaratıcılık yetenekleri, görüşlerini açıklama özgürlüğü vs. gibi özellikleri ortaya çıkarılarak motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Ghaziasgar (2021) çalışmasında ayrıca motivasyonel liderlik kavramını ortaya koyarak yukarıda saydığımız yeteneklerin bu liderlik özelliklerine sahip bir liderde toplanarak uygulanması halinde en başarılı yönetim tarzı olacağını ifade etmektedir. “Yönetim tarzları örgütsel başarıyı etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir” (Uche ve Timinepere, 2012). Sosyoloji bilim dalından, mühendislik bilim dalına, matematik bilim dalından işletme bilim dalına kadar hemen her bilim dalından araştırmacı kendi bakış açılarından yönetim teorisi geliştirmiş ve sunmuşlardır.

### **Liderlik teori ve stilleri**

Liderlik stilleri üzerindeki tartışmalar da araştırmacıların baktığı yere göre değişmektedir. Her araştırmacı başka bir bakış açısından bakarak değerlendirmektedir. Bu durumda da alan kayması ya da çakışması oluşabilmektedir. Bunun sonucu olarak kavramlar ve tanımlar arası geçişler yaşanabilmektedir. Sichone (2004) farklı bir açıdan bakarak liderlik ile yöneticiliği karşılaştırmış ve ast üst iletişimini/etkileşimini bilgi ve iletişim akış yönü açısından bakarak değerlendirmiştir. Flipo'nun *Personel Management* adlı kitabında “tüm yöneticiler astlarına liderlik yapma veya motive etme konusunda kendi yöntemlerini geliştirirler” (Schone, 2004) sözüne önem atfetmektedir. Guterman (2017) liderler ile takipçileri

arasındaki liderlik yapma yöntemi üzerindeki araştırmaların çok sayıda model ve teorinin gelişmesine olanak sağladığını ifade etmektedir. Örneğin, davranış ve özellikleri liderin kişisel karakteristikleri konusunda değerlendirirken, liderin takipçilerinin hareketlerini etkilemek güç ve pozisyonunu kullanmasını da “güç ve etkileme” teorisinin konusu olarak görmektedir (Guterman, 2017). Liderin davranışları üzerinde takipçilerinin karakterlerinin de etkili olduğu bilinmektedir. Ayrıca mevcut konjonktürün de liderin kararları ve davranışları üzerinde etkisi olmaktadır. Araştırmacılar bu konuların durumsallık teorisinin konusu olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Lider ile astları arasındaki ilişkinin doğası ve kalitesinin de transaksyonel liderlik teorisi altında sınıflandırmaktadırlar. Liderlerin takipçilerinin kalplerine ve beyinlerine hitap ederek sembolik duygusal ve yüksek derecede motive edici davranışlarını yeni karizmatik veya dönüştürücü liderlik teorisi altında değerlendirmektedirler (Guterman, 2017). Kültürün de liderlerin davranışlarında büyük rol oynadığı bilinmektedir. Liderler liderlik stillerini ve nasıl oluşturacaklarını ve astları ile ilişkilerini nasıl düzenleyeceklerini içinde buldukları kültürel çevreye göre şekillendirirler. GLOBE projesi araştırmacıları bu boyutları karakteristik, beceri ve kültürel olarak katkı yapacak şekilde algıladıkları yeteneklerin veya üstün liderlik özelliklerinin ya da kısıtların birer göstergesi olarak görmektedirler (Guterman, 2017). GLOBE araştırmacıları bu boyutların bir kısım araştırmacıların ifade ettiği liderlik stili olarak değerlendirilebileceğine inanmakla birlikte bu ifadeyi yeterli bulmamakta ve daha da geniş anlamda “Global Lider Davranışları” ya da “İkinci Sıra Faktörleri” olarak

değerlendirmektedirler. Liderlik stillerini Sichone (2004) otokratik demokratik temelli ya da egosentrik veya liberal liderlik arasında değerlendirmekte bu aralıktan efektif liderlik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Ona göre liderlik total otokratik noktası ile total demokratik nokta arasında değişmektedir. Egosentrik liderler her şeyin merkezine kendisini koyarak her şeyin kendisinde toplanmasını ister. Liberal liderler ise tüm okları dışa doğru yönlendirerek her şeyin astların tarafından yapılması gerektiğini ve astların işlerini başarı ile yerine getireceği varsayımından hareket eder. İki uç noktanın da avantajları ve dezavantajlarını da bahsettikten sonra bu eksikliklerini ancak efektif liderlik stilinin giderebileceğini önermektedir. “GLOBE projesi ile elde edilen bilgiler araştırmacılar tarafından kültürün örgütsel ve toplumsal eş yapılı boyutu ile önemli oranda ilişkili olan kültürel olarak desteklenen karmaşık liderlik teorilerinin küresel liderlik boyutlarını açıklamada da kullanılmıştır” (Guterman, 2017). Burada ifade edilen altı küresel liderlik boyutu farklı açılardan ele alınan ve diğer araştırma ve literatürlerde yapılan sınıflandırma ile fazla uyumlu olmayan sınıflandırma şeklidir. GLOBE projesinde yapılan sınıflandırmada liderlik türleri, **Karizmatik/değer tabanlı liderlik, takım merkezli liderlik, self protektif liderlik (korumacı), Humanst (insan odaklı) liderlik, katılımcı liderlik ve otonom liderlik** olmak üzere altı kategoriye ayrılmaktadır (Guterman, 2017). Araştırmacılar bundan sonraki çalışmalarını bu 6 liderlik türünü baz alarak ilerletmişlerdir. Genel kabul görmüş bazı liderlik türleri şunlardır: **Otokratik liderlik** stili daha çok klasik liderlik yaklaşımı olarak tanınır. Astları bir çeşit patron anlayışı ile yönetir (www.acornlive.com). Kararlar tek

merkezden alınarak astların bu kararlara uyması beklenir. Bu tür liderler genellikle sabırsız ve agresif davranırlar. Astların görüşüne pek önem vermezler. Yetkilerin büyük çoğunluğu yöneticide toplanır. Çağdaş yönetim tarzına uyum sağlayamaması nedeni ile son yıllarda oldukça eleştirilmekte ve uygulamadan kaçınılmaktadır.

**Demokratik liderlik stili** Khan ve ark. (2015) demokratik liderliği aynı zamanda katılımcı liderlik olarak tanımlamaktadırlar. Demokratik stilde liderler astlarını, sürecin bir parçası olarak görmekte ve kararları sahiplenmelerini sağlamak için karar alma sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirmektedirler. Bu stilde liderin çalışma çevresini oluşturan takımın donanımlı ve eğitimli olması büyük önem taşımaktadır. Astlar işletmeyi ve çevresini etkileyen her konuda yeteri kadar bilgi sahibi olmalıdırlar. “Bu liderlik stilinde liderin son sözü söyleyen ancak son sözü söylemeden önce tüm takım üyelerinden gerekli bilgileri almış olan bir koç olması gerekir” (Khan ve ark., 2015). Demokratik liderlik astlar ile yönetici arasındaki güç dağılımındaki dengesizliği azaltır, riski dağıtır, katılımı ve sorumluluğu paylaştırarak güçlü bireylerden oluşan bir takım oluşmasını sağlar. Bu yönetim tarzı sosyal eşitlik ve demokrasi temeline dayanmaktadır (www.acornlive.com). Demokratik liderlik son zamanlarda araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmektedir. Kendi kendine yeterli olması, uzlaşmacı olması, motive edici olması, grup üyelerinin özgüvenlerini artırması, değişik fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlaması, emir ve yasakların anlaşılabilir olması, problemlere ortak çözüm aranması, yaratıcı büyüme beklentisinin yüksek olması, fikir özgürlüğü, eşit haklar ve dış paydaşlarla entegrasyonun sağlanması demokratik

liderliğin avantajları arasında gösterilmektedir (Khan ve ark., 2015).

**Bırakın Yapsınlar (Laissez-Faire) Liderlik Stili**, Fransızca'dan geçme bir terim olan "laissez-faire, laissez-passer", "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" anlamına gelmektedir. 1789 Fransız ihtilali döneminde ortaya çıkan bir siyasi akımdır. Adından da anlaşılacağı üzere tam liberal bir liderlik anlayışı hakimdir. Bu stilde liderler astlarını tamamen serbest bırakırlar ve işlerine karışmazlar. Yönetim kontrolünün tamamen elden kaçması ya da işlerin tamamen kontrolden çıkması riski büyük tehlike oluşturmaktadır. Araştırmalar liderlik rehberliği altında çalışan çocukların bu yöntemde en az verimli olduğunu göstermiştir (Khan ve ark., 2015). Yönlendirici liderlerin astlarını yönlendirmediği ve her şeyi onlara bıraktığı bir modeldir.

**Bürokratik Liderlik Stili**, işletme yönetiminde fakültelerde okutulan yönetim yaklaşımlarından biri olan bürokratik yaklaşımın liderlik stiline karşılığı olarak algılanabilir. Burada işin gerekleri analiz edilip ortaya çıkarılır. Pozisyonun gerekleri ve sınırları belirlenerek bu pozisyona en uygun kişi bulunarak pozisyonu alması hedeflenir. Bürokratik liderlik modelinde ellerindeki yazılı kurallara göre hareket ederler. Liderlik politika belgesinde ne yazıyorsa ona bağlı kalınır.

**Dönüştürücü Liderlik Stili**, bu liderliğin önemli özelliği kısa dönemli planlama yapıyor olmasıdır. Bu liderlik stilini araştırmacılar Trans aksiyonel liderlik stili olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca örgütlenme ve kontrol yardımıyla astlar için açık hedefler konarak dönem sonunda hedeflerin kontrol edilmesi ile ödül ve cezalandırma sisteminin yürürlüğe konması şeklinde tanımlanabilir. Ödül ve ceza yönteminin çalışanları motive etmek için sık sık kullanıldığı görülmektedir. Otokratik

liderlik ile aralarında benzerlikler bulunsa da dönüştürücü liderlikte lider ile astlar arasında otokratik liderlikte görülmeyen çok sıkı bir bilgi değişimi ve iletişim söz konusudur. Ancak bazı araştırmacılar havuç-sopa olarak adlandırılan ödül-cezalandırma yönteminin dönüştürücü liderlik stiline ana unsuru olmadığını onun bir araç olsa da en etkin faktör olmadığını ifade etmektedirler. "Liderin vizyonu, kişiliği ve yeteneklerinin gücünü astlarını iddialı hedeflere ulaşmak amacı ile kullanması asıldır. Havuç-sopa yaklaşımından çok onun yerine motivasyonu astlarının liderlerine bağlılığı, saygıları ve kendi görevlerini en iyi şekilde yapmaları anlayışı ile kazandırılır" (www.acornlive.com).

**Etkin Liderlik**, liderlik tanımına girince hemen şu soru akla geliyor. Tüm liderler etkin değil mi zaten? Liderlik etkin olmayı gerektirmez mi? Bir açıdan bakınca doğru gibi görünüyor. Ancak sichone böyle düşünmediğini ve tüm liderlerin etkin olmadığı görüşünde olduğunu ifade etmektedir (Sichone, 2004). Çok etkili insanlar liderdir. Ancak, onlar bir görevi üzerlerine alıp tamamladıklarında süper biri olurlar. Başkalarının başarısızlığa uğradığı yerlerde onlar başarılı olurlar. Diğerleri ile aynı sonuçları aldıklarında ise gülümserler" (Sichone, 2004). Etkin liderlik takımı kurup, insanlara yetki vererek onları inisiyatif almaya yönlendiren, takım arkadaşlarına koçluk yapan bir liderlik anlayışıdır. Etkin liderin daha başarılı sonuçlar elde etmek için takım arkadaşlarının gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayacak becerileri olmalıdır. Etkin liderlik karizmatiktir (Sichone, 2004).

**İlham Verici Liderlik (İnpirational Leadership)**, "Birçok firma liderliğinin kilit elementini kaçırdığı yeni bir çağda yaşamakta ve çalışmaktayız. Bu kilit element ilham vericiliktir." (Horwitch ve Whipple, 2014). "Her zaman liderlere



ihtiyacımız olacak, ancak günümüz liderleri yorgun iş gücüne her zamankinden daha fazla, değişiklik kazandırabilmek için ilham vermek durumundadırlar.” (Finney, 2002). İlham vermek sözlükte şöyle tanımlanmaktadır: “Bazı şeyleri yaratıcı bir şekilde yapabilmek, bazı şeyleri hissedebilmek veya bazı şeyleri yapabilmek için mental olarak uyarılmış olma sürecidir. “(Finney, 2002) İlham verici liderlik “Eğer sizin aksiyonlarınız daha fazla hayal etme, daha fazla öğrenme, daha fazla bir şeyler yapma ve daha fazla olma konusunda başkalarına ilham verebiliyorsa siz bir ilham verici lideresiniz” (Finney, 2002) şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer liderlik stilleri arasında biraz uçuk gibi görünen ilham verici liderlik daha çok teknoloji yoğun ya da sürekli farklı ürünlerin üretildiği, genelde çok fazla çalışanı olmayan işletmeler için daha uygun görünmektedir. Klasik liderlik-yönetim stillerinden yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı ayrılmaktadır. Herkesin kendisini kreatif görmesi farklı ürün çıkarmada başarılı olabilir. Ancak üretilen her başarılı ürün ya da fikir tutunamayabilir. Bu da ayrı bir risk oluşturmaktadır. Son zamanlarda araştırmacıların *Servant Leadership* ile *Full Range Leadership* stillerine de ağırlık verdikleri dikkati çekmektedir. Ancak çalışmamızda bu liderlik türlerine de girilmemiştir.

### **Tartışma: liderlik ile yönetimin karşılaştırılması**

Yönetim ile liderlik arasındaki benzerlik tartışmaları süregelen bir konu olmaya devam etmektedir. Drucker şunu

ifade etmektedir: “Yönetici her işletmeye element veren dinamik yaşamdır. Onun liderliği olmadan üretimin kaynakları sadece kaynak olarak kalır ve asla üretim olmaz. Her şeyin üstünde rekabetçi bir ekonomide yöneticilerin kalitesi ve performansı işletmenin başarısını belirler. Gerçekte bu hususlar işletmenin yaşamını sürdürüp sürdürmeyeceğini belirler. Yöneticilerinin performansı ve kalitesi için, bu bir girişimin rekabetçi bir ekonominin sahip olabileceği tek etkin avantajdır” (Sichone, 2004). Zelenik (1977) işletmelerin liderlikten yöneticiliği doğum yaptırıldığını ifade etmektedir. Aynı zamanda işletmelerin kolektif liderliği bireysel liderliğe karşı daha öne çıkaran yeni bir güç etiği oluşturduğunu söylemektedir. “Bu yaklaşım rakipler arasındaki rekabet ve yönetsel liderlik ile uygunluğa, kontrole ve dengeye ya da gruplar arasındaki güç ilişkilerine güvenirken, maalesef ki gerektiği gibi hayal etmeyi, yaratıcılığı veya işletmenin kaderini çizme konusunda etik davranmayı garanti etmemektedir” (Sichone, 2004). Sichone (2004) liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıkları 11 ayrı kategoride toplayarak bir Çizelge oluşturmuştur. Kendisinin de kabul ettiği gibi bu Çizelgedeki bazı alanlarda benzer noktaların olduğu görülmektedir. Birçok araştırmacı farklı açılardan ve yaklaşımlardan yararlanarak farklı özellikleri listeleterek kendi Çizelgelerini oluşturmuş ya da listelemiştir. Bunların içinden üç araştırmacının sınıflandırmaları özet halinde aşağıda verilmiştir.

**Çizelge 1.** Liderlik ile yönetim arasındaki farklar

Yönetim	Liderlik
Karmaşıklığı önce planlayarak ve bütçeleyerek yönetirler	Örgütü yapıcı bir değişikliğe götürmek bir yön belirleyerek başlar
Yönetim planlarına ulaşmak için örgütleyerek ve personel alımı ile kapasitesini geliştirir	Eşdeğer liderlik aktivitesi insanlarla yan yana olmaktır
Yönetim planların uygulanmasını kontrol ve problem çözme ile sağlar	Liderlik için, bir vizyonu gerçekleştirmek motivasyon ve ilham (esin) gerektirir

Kaynak: Rosari, 2019

**Çizelge 2.** Yönetim ile liderliğin ilişki yöntemi

Liderlik	Yönetim
Etkileme ilişkisi	Otorite ilişkisi
Liderler ve takipçileri	Yöneticiler ve astları
Gerçek değişimi amaç edinir	Mal ve hizmet üretir ve satar
Hedeflenen değişimler karşılıklı amaçları yansıtır	Mal ve hizmetler koordineli faaliyetlerin sonucu olarak çıkar

Kaynak: Rosari, 2019

**Çizelge 3.** Yönetim ve liderliğin karşılaştırılması

	Yönetim	Liderlik
Ajanda oluşturma	Planlama ve bütçeleme	Yön tayin etme
Ajandayı başarmak için insan ağı geliştirme	Örgütlenme ve personel alımı	Personel ile yan yana gelme
İcra etme	Kontrol etme ve problem çözme	Motive etme ve ilham verme
Çıktılar	Tahmin edilebilirlik derecesi ve düzen üretir	Değişim üretir

Kaynak: Rosari, 2019

**Çizelge 4.** Lider ile yönetici arasındaki farklar

	YÖNETİCİ		LİDER
1	İşlerin plan doğrultusunda gittiğinden emin olur	1	Değişimle yüzleşebilir, yeni ufuklara iyimserlikle önderlik yapabilir
2	Genellikle kaynakları kontrol eder ve yönlendirir	2	Diğerlerine güven duygusu ilham verebilir.
3	Otorite yeri ofisidir	3	Gerekmedikçe ofiste bulunmaz
4	Genellikle operasyonlarda sınırlıdır	4	Kendini sınırlamaz ve büyük ve stratejik düşünebilir
5	Genellikle risk almaz	5	Hayal gücü yüksektir ve risk alabilir
6	Genellikle kısa dönemli bakar. Yönetici ileri bakan biri değil daha çok operasyoneldir.	6	Uzun vadeli düşünür ve vizyonerdir
7	İşleri yaptırmak için genellikle yerleşik geleneksel gücünü kullanır	7	İnsanlarla iyi ilişkiler kurar ve onların desteğini alır
8	Zorunlu olmadıkça yaratıcı değildir. Standartları korumaya özen gösterir	8	Yaratıcıdır ve insanları yenilikçilik konusunda cesaretlendirir
9	Görev merkezli plan, bütçeyi kontrol eder ve ona göre davranır	9	Gerçekte görev ekseni değildir. Ancak vizyoner ve hedef odaklıdır
10	Mentorlükten daha çok sonuçlarla ilgilenir	10	Diğerlerini de lider olacak şekilde yetiştirir ve başka liderler ile çalışır
11	Herkesin üstünde olduğunu her zaman doğru yaptığını ve kendi kendine yettiğini düşünür	11	İyi bir takım oyuncusudur, koç'tur ve mentor'dur.

Kaynak: Sichone, 2004

**Çizelge 5.** Abraham zalensnik’e göre (1992) liderler ile yöneticiler arasındaki farklar

	Yöneticiler	Liderler
Hedeflere karşı tutum	Kişisel olmayan pasif bir tutum alır	Aktif ve kişisel tutum alır
İş anlayışı	Muhafif görüşler için görüşmeler yapar ve zorlar. Riskten kaçınır, az seçenek bırakır	Yeni yaklaşımlar geliştirir. Seçenekleri çoğaltır. Risk alır
Diğerleri ile ilişkiler	İnsanlarla çalışmayı tercih eder. Empati kurmaz duygusal katılımını korur	Çekici fikirler öne sürer. Diğerleri ile sezgisel ve empati ile ilişki kurar
Ben düşüncesi	Mevcut sistemleri kuvvetlendirir. Örgütün bir parçası olduğunu hisseder	Ekonomik ve insani ilişkileri değiştirmek için bilgili bir biçimde mücadeleden gelir

Kaynak: Ramawati, 2022

Liderlik hedeflere, motivasyona, ilham vericilik gibi konulara odaklanırken, yönetici bu hedeflere ulaşılması için örgütü yöneten kişi olarak değerlendirilmektedir. “Liderlik yöneticilikten farklıdır. Çünkü liderin faaliyetleri kontrol etmekten çok, onları etkileme ve değiştirmek için kişilerin yeteneklerini ortaya çıkarma konusunda yapması gereken çok fazla görevi bulunmaktadır” (Sichone, 2004). Dubrin’in ifadesi ile lider değişim, motivasyon, etkileme ve ilham kaynağı olma kavramları ile meşgul olmalıdır. Liderler işletmenin geleceği ile ilgili tehditlere ve meydan okumalara karşı yürümekten veya radikal değişiklikler yapmaktan korkmaz. Ancak diğer taraftan yöneticiler hiçbir şeyi riske atmak istenmez, statükoyu mümkün olduğu kadar sakın bir şekilde korumayı severler (Sichone, 2004). Ken Shelton “bazı insanlar başarılıdır. Ancak lider değildir” (Sichone, 2004) demektedir. Sichone (2004) başarılı her insanın ya kendilerinden önceki başarılı liderin mirasından yararlandığını ya da başarılı olsa bile insanlara ilham veremediğini, karşılaşılan zorluklarda cesaretle karşılayıp onları harekete geçiremediğini ifade etmektedir. Yönetici olan her kişinin lider olarak anılmaması gerektiğine inanmaktadır. Liderliğin önünde universal olarak engel

oluşturacak etmenlerin başında, liderin asosyal olması, art niyetli ve sadece kendine odaklanan birisi olması gibi konular gelmektedir. Bir liderde bulunması gereken ve universal olarak tasvip edilen lider özellikleri, güvenilirlik, ileri görüşlülük, pozitif olma, güven oluşturma, bilgili olma, kazan-kazan prensibine göre problem çözme, yönetim yeteneklerine sahip olma, mükemmelle ulaşma düşüncesi, adil olma, planlı olma, dinamik olma, motive edici olma, ilham verme, kararlı olma, iyi iletişim kurabilme, koordineli olma, dürüst olma, cesaret verici olma, bağlanabilir olma, etkili müzakereci olma, bilgilendirmeye açık olma ve takım oluşturma gibi konulardır (Northouse, 2013). Liderde tasvip edilmeyen özellikler ise; yalnız olması, irrite edici olması, acımasız olması, asosyal olması, yetenekli olmaması, diktatöryel olması, iş birliğine açık olmaması ve ego merkezli olmasıdır (Northouse, 2013,). Belias ve Kustelios (2014) “*The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organisational Culture*” adlı çalışmalarında yönetim ve liderlik değişiminin örgüt kültürü üzerindeki etkisini derinlemesine araştırdıkları ancak sadece liderlik ayağına ağırlık verdikleri yönetim ayağının eksik kaldığı görülmektedir. Liderlik ve yönetimin örgüt kültürü üzerinde büyük

etkisi olduğu bilinmektedir. Guterman (2017) kültürün de lider ve yönetim üzerinde önemli rol oynadığını ve örgütü ve liderliği/yönetimi şekillendirdiğini ifade etmektedir. Burada kültür, örgütün içinde bulunduğu sosyolojik ve ekolojik çevreyi kapsamaktadır. Lider ve yöneticinin örgütü şekillendirme sırasında bu media'yı esas alması başarının anahtarını oluşturacaktır. Sadece yönetim değil astların da liderleri anlama ve değerlendirmelerinde kültürel uyum büyük önem taşımaktadır.

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Liderlik ile yöneticilik her zaman birbirine karıştırılan ve en çok kullanılan iki kavram olmuştur. Ancak bu iki kavram birbirini tamamlamaktadırlar. Çoğu kez birbirlerinin alanlarına da girmektedirler. Liderlik tartışmalarının M.Ö. 3000'li yıllara dayanırken yönetim disiplinin tartışılması 1800'lü yıllara dayanmaktadır. Yönetim için “yönetmekten daha çok liderlik yapmayı gerektirir” (Bonau, 2015) ifadesi farkı net biçimde tanımlamaktadır. Liderlik ve yönetim bölgeden bölgeye değişiklik gösteriyor olmasına ve her kültürün kendi örgütsel iklimi oluşturmasına karşın dünya çapında geçerli yönetim ve liderlik prensiplerinin olduğu ancak bu özelliklerin de kültürel ve sosyal çevreye uyum sağlaması gerektiği unutulmamalıdır. Liderlik yeni ufuklar açarken yönetici daha çok güncele dönük olarak iç ve dış çevre ile yüz yüze gelmesinden dolayı çevresel uyum başarı oranını etkilemektedir. Yönetim yeteneklerinin sergilenmesi gereken noktalar ile liderlik yeteneğinin sergilenmesi gereken alanların farklılaşması bazen avantaj bazen de dezavantaj teşkil edebilir. Liderlik için yapılabilecek en net tanımlardan birisi de şudur: “Liderlik örgütsel hedefler ile bireysel hedefler arasındaki köprüyü şekillendirir ve örgütün başarısının

belirlenmesinde kritik öneme sahiptir (Sichone, 2004). Araştırmada liderin daha çok ileriye baktığı, makro politikaları ve daha çok ütopyik bir geleceği şekillendirip var etmeye doğru ilerlediği, yöneticinin ise bu hedeflere ulaşmak için örgütü harekete geçirdiği anlaşılmaktadır. Shokley-Zalaback (2006) şöyle ifade etmektedir: “Liderlik ile yönetim örgütsel yaşamın hemen her alanında mevcuttur. Ancak lider ile yöneticinin fonksiyonları farklıdır. Yöneticiler yönetsel fonksiyonlarından gelen özel rollerini yerine getirir ve onların ana görevi astlarının işlerini yönlendirmek ve değerlendirmektir. Liderler ise insanlarına hedeflerini oluşturmada rehberlik eder ve hedeflerine ulaşmak için aksiyon almalarında yardımcı olurlar. Örgütler yöneticilerinin lider olmasını umar ancak her yönetici liderlik davranışları sergileyemez” (Schuetz, 2016). Aslında lider ile yönetici arasında bir nevi yataydan çok dikey bir ilişki yapılanması daha doğru gibi görünmektedir. Ancak bu iki üst yöneticinin yetki çatışması yaşaması büyük olasılıkla muhtemeldir. İki ayrı kişi mi görevlendirmek daha iyi olur? Yoksa iki özelliği bir kişide toplayıp tek pozisyon oluşturmak mı daha iyi olur? Tartışılabilir. Günümüzde uygulanan CEO uygulaması bu eksikliği gidermek için tasarlanmış bir yöntem olsa da tam olarak karşılık bulmadığı görülmektedir. Peters ve Waterman (1982) “Liderliğin gerçek rolü bir örgütün değerlerini yönetmektir” (Rahmawati, 2022) ifadesi ile yönetim yetenekleri ile liderlik yetenekleri arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Liderlik değer yaratır, yönetim bunu örgüt içinde uygulamakla yükümlüdür.

### KAYNAKLAR

Anonim, 2022. www.acornlive.com, (Erişim Tarihi:18.02.2022).

- Belias, D., Koustelios, A. 2014. Impact of leadership and change management strategy on organisational culture. *European scientific Journal*, 10(7): 451-470.
- Cater, T., Lang, R., Szabo, E. 2013. Values and leadership expectations of future managers: Theoretical Basis and Methodological Approach of The GLOBE Student Project. *Journal of East European Management Studies*, 18(4): 442-462.
- Finney, L. 2022. Inspirational leadership, thales learning and development, crawley, West Sussex. [www.thales-ld.com](http://www.thales-ld.com) (Erişim Tarihi: 20.02.2022).
- Ghaziasgar, S.M. 2021. What are the Management Style? How Management Style Can Lead to Efficiency in Workplace?. [www.researchgate.net/publications/351127664](http://www.researchgate.net/publications/351127664) (Erişim Tarihi: 14.02.2022)
- Guterman, A.S. 2017. Leadership: A Global Survey of Theory and Research, Sustainable Entrepreneurship Project. Research Paper Series.
- Horwitch, M., Whipple, M. 2014. Leadership who inspire İ.A 21 st-Century Approach to Developing Your Talent. Bain & Company.
- Khan, M.S. 2015. The styles of leadership: a critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3): 87-93.
- Klingborg, D.J. Moore, D. 2006. What is Leadership. *Journal of Veterinary Medical Education*, February. 280-283
- Malik, M.A., Azmat, S. 2019. Leader and Leadership: Historical Development of The Terms and critical Review Of Literature, 5: 16-32.
- Mollazadeh, S., Zadeh, A.M., Yeganegi, K. 2018. A Review of new leadership theories and its components. *International Journal of Management Science and Business Research*, 7(2): 223-234.
- Northouse, P.G. 2013. *Leadership*, SAGE Publications Inc., California, USA
- Plecas, D., Sequires, C., Garis, L. 2018. *Essential of Leadership in Government*, City of Surrey 2nd Edition.
- Rosari, R. 2019. Leadership definitions application for lecturers' leadership development. *Journal of Leadership in Organisations*, 1(1): 17-28.
- Sichone, B.C. 2004. *The Rare Jewels Of Effective Leadership*. Mongu, Zambia
- Schuetz, A. 2016. Effective leadership and its impact on an organisation's succes. *journal of corporate responsibility and leadership*. 3(3): 79-90.
- Tosun, K. 1987. *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayın No:3462.
- Tunji, J. 2022. *Academia Letters*. Trust: An Essential Factor for Effective Leadership and the Development of an Exemplary Organization
- Uche, C.N., Timinepere, O.C. 2012. Management styles and organisational effectiveness: an appraisal of private enterprises in eastern Nigeria, *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9). University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership. *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review*. [www.cisl.cam.ac.uk](http://www.cisl.cam.ac.uk), (Erişim tarihi:15.02.2022).
- Werburg, R.M., Den Hartog, D.N. 2001. *Human Resource Management in Netherland*, Amsterdam: SWP.
- Yıldırım, G. 2015. Analysis of Leadership and Management Theories on the Example of Mustafa Kemal Atatürk. Master Thesis. Faculty of Business Administration. Regensburg.