



GENÇ
PSİKOLOGLAR
MECLİSİ



PSİ'US
Fikiryum
GPME - Dergi

KASIM 2025

PSİ'US

fikiryum dergisi

Yıl: 5

Sayı: 43

gencpsikologlar.org

LİDERLİK



gpm.dergiekibi@gmail.com



[psius.gpmdergi](https://www.instagram.com/psius.gpmdergi)



0546 4 GPM GPM

İÇİNDEKİLER

1. Psikolog Elif Zehra KUCUR – **Zombi Liderlik.....6**
2. Tuana ÖZBEY – **Toksik Liderler: Psikolojik Temeller ve Yanılsamalar.....10**
3. Psikolog Ayşenur RAMANLI – **Nöroliderlik.....17**
4. Hasret KONAT – **Liderlik ve Stres Yönetimi...25**
5. Psikolog Tuğçe CERAN – **Liderlik Yaklaşımları ve Tarzlarına Dair Bir Derleme.....32**
6. Berra Gülhan TİLAVER – **Örgütlerde Karizmatik Liderliğin Rolü: Liderler Takipçilerini Nasıl Etkiler?.....40**
7. Miray BAKIR – **Dijital Çağın Yeni Liderleri: Sosyal Medyada Etki, Güç ve Kimlik İnşası.....49**
8. Şevval ÖZDEMİR – **İçsel Liderlik: Öz Farkındalığın ve Öz Düzenlemenin Gücü.....59**
9. Şevval ÖZDEMİR – **Internal Leadership: The Power of Self-Awareness and Self-Regulation.....66**
10. Selman AYDOĞDU – **Sporda Liderlik.....73**



KÜNYE



GENEL KOORDİNATÖR
Psikolog Ayşe MEŞE



EDİTÖR
Psikolog Ayça ÖZAYDIN
Ankara Üniversitesi
ayca.ozaydin99@gmail.com



EDİTÖR YARDIMCISI
Psikolog Beyza KABA
Ege Üniversitesi
psk.beyzakaba@gmail.com

YAZARLAR



Psikolog Ayşenur RAMANLI
Başkent Üniversitesi
aysenurramanli@gmail.com



Berra Gülhan TİLAVER
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
berragulhan34@gmail.com



Psikolog Elif Zehra KUCUR
İbni Haldun Üniversitesi
ezkucur@gmail.com



Hasret KONAT
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
hsrttkntt@gmail.com



Miray BAKIR
Kadir Has Üniversitesi
mmiraybbakir@gmail.com



Selman AYDOĞDU
Uludağ Üniversitesi
av.selmanaydogdu@gmail.com



Tuana ÖZBEY
Marmara Üniversitesi
tuanaozbey2005@gmail.com



Psikolog Tuğçe CERAN
Mersin Üniversitesi
cerantugce46@gmail.com



Şevval ÖZDEMİR
Bilkent Üniversitesi
sevval.ozdemir@ug.bilkent.edu.tr

TASARIM

Beyza KABA
Dila YILMAZ
Yasemin GÜRLEK

Editörün kaleminden,

10 Kasım... Ulu önderimizi kaybettiğimiz, bir milletin yasa boğulduğu gün. 10 Kasım, bugün bile Türk milletinin bir siren eşliğinde saygı duruşuna geçtiği gün. 10 Kasım'da günlük telaş içerisindeki koşturmacalarımızda önsemsemediğimiz bir dakika, 10 Kasım geldiğinde gözyaşları içerisinde, saygıyla ve dimdik bir duruşla kıymet kazanıyor.

10 Kasım'ın içerisinde bulunduğu kasım ayının teması şüphesiz ki bir liderin kaybına değinmelidir. Bu nedenledir ki Psi'Us Fikiryum dergi ekibi **Liderlik** temasını bir dakika düşünmeden seçmiştir.

Bilinmektedir ki her toplum, kendi geleceğini inşa ederken bir yol göstericiye ihtiyaç duymaktadır. Bazen bu lider, kalabalıkların ortasında yüksek bir kürsüde; bazen de bir halkın kalbinde sessizce yer eden bir ışık olarak var olur. Bizler içinse o ışığın adı **Mustafa Kemal Atatürk**'tür.

O ışığın varlığı bizlere sirayet etmiş bizler de onu bir diğerine, adeta bir meşale taşır gibi taşıyarak yaşatmaktayız. Sizlerin de bu temayı okurken liderimizim ışığını taşıyacağına inanıyor, liderlik hakkında bilgi sahibi olacağınızı düşünüyoruz.

Keyifli okumalar !

Psikolog/Editör

Ayça Özaydın



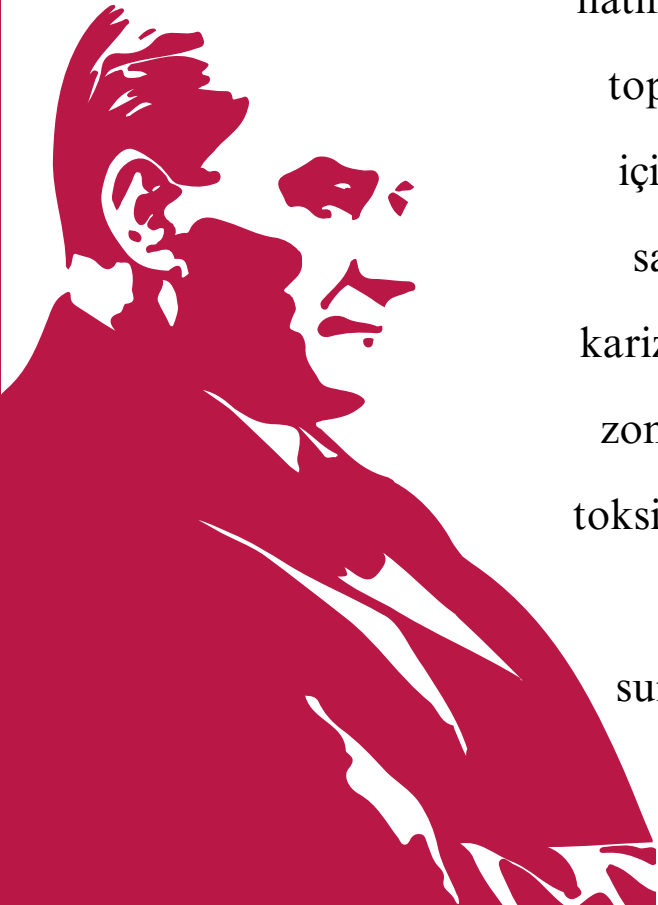
Sergili okurlar.

Kasım ayı, takvimde yalnızca bir ayı değil, bir yasın ve özlemin derinliğini taşır. 10 Kasım'da her yıl aynı saatte, ülkece bir sessizliğe bürünür, nefesimizi tutarız. O sessizlikte, bir liderin ardından duyulan özlemin yanı sıra, onun bize bıraktığı ışığı yeniden hatırlarız. **Mustafa Kemal Atatürk**'ün aramızdan ayrılışı, bir dönemin bitişi değil; liderliğin anlamının sonsuzluğa taşınışıdır. Bu nedenle Kasım sayımızın temasını “**Liderlik**” olarak belirledik. Bu ayki yazılarımızda liderliğin farklı yüzlerine ışık tutuyoruz.

Atatürk'ün izinde, liderliğin yalnızca bir statü değil, bir sorumluluk ve bilinç hali olduğunu hatırlamak istedik. Çünkü gerçek liderlik, bir topluma yön vermek kadar, insanın kendi içindeki ışığı yakabilmesinde saklıdır. Bu sayımızda sporda liderlik, nöroliderlik, karizmatik liderlik, liderlik ve stres yönetimi, zombi liderlik, dijital liderlik, içsel liderlik, toksik liderler, liderlik yaklaşımları ve tarzları konularına yönelik zengin bir içerik sunulmaktadır. Keyifli okumalar dileriz !

Psikolog/Editör Yardımcısı

Beyza Kaba



ZOMBİ LİDERLİK

Yazar: Psikolog Elif Zehra KUCUR

Öz

Zombi liderlik, 'Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us' adlı çalışmada tanımlandığı üzere; ölmüş olduğu halde hâlâ yürüyen liderlik anlamına gelir (Haslam ve ark., 2024). Bu çalışmada, liderlik alanında ciddi ilerleme sağlanmasına rağmen, hâlâ geçerliliğini yitirmiş bir dizi liderlik anlayışının kurumlarda ve popüler söylemde ısrarla yaşatıldığı vurgulanmaktadır (Haslam ve ark., 2024). Liderlik literatüründe birçok paradigma değişmiş olsa da, uzun süredir çürütülmüş varsayımlar bugün de yaygın olarak kullanılmaktadır (Alvesson ve Spicer, 2012). Örneğin 'liderlik yalnızca liderlerle ilgilidir', 'liderler özel niteliklere sahiptir', 'liderlik her zaman iyidir' gibi ifadeler, modern örgütsel psikoloji anlayışıyla çelişmektedir (Antonakis ve Day, 2018).

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, zombi liderlik, örgüt psikolojisi*



Örgütsel psikoloji açısından zombi liderlik oldukça kritiktir; çünkü bir liderin görevi yalnızca formül otoriteyi sürdürmek değil, aynı zamanda anlam üretmek, ilişkiler kurmak ve takipçileriyle duygusal ile bilişsel bir bağ geliştirebilmektir (Uhl-Bien, 2006). Zombi liderlik anlayışında, lider genellikle bu bağları kuramadığı için lider-takipçi ilişkisi zayıflar, duygusal yük artar ve çalışanlarda yabancılaşma riski yükselir (Haslam ve ark., 2024). Haslam ve arkadaşları (2024) araştırmalarında bu durumu şöyle özetler:



“Zombi liderlik, ampirik bir desteğe sahip olduğu için değil; elitleri tatmin ettiği ve sıradan insanların kaygılarına seslendiği için yaşamaya devam etmektedir.”

Kuramsal olarak ‘zombi liderlik’, sekiz temel aksiyom (core claims) üzerinden tanımlanır ve bu anlayışa göre liderlik, tamamen liderlerin işiymiş gibi görülür; büyük liderlerin belirli kişisel özelliklere sahip olduğu, etkili liderliğin yalnızca belirli eylemlerle gerçekleştiği düşünülür (Haslam ve ark., 2024). Liderlik, tanıdığımız ve kolayca tanımlanabilen bir olguymuş gibi algılanır; tüm liderlik biçimlerinin aynı olduğu, liderliğin özel bir beceri olduğu ve yalnızca seçilmiş bireylere ait bulunduğu varsayılır (Alvesson ve Spicer, 2012).

Ayrıca liderliğin her zaman iyi ve herkes için faydalı olduğu, insanların ise lider olmadan baş edemeyeceği inancı sürdürülür (Haslam ve Reicher, 2024). Bu varsayımlar, zombi liderlik kavramının özünü oluşturur ve liderliğin dinamik, kolektif ve bağlamsal doğasını göz ardı eden bir anlayışı temsil eder (Haslam ve ark., 2024).

Zombi liderlik anlayışı, insan davranışlarını aşırı basitleştirir ve güç iliş-

kilerini meşrulaştırır; bu da psikolojik süreçlerin, lider-takipçi etkileşiminin ve bağlamın göz ardı edilmesine yol açar (Haslam ve ark., 2024). Liderliğin tamamen liderlerin işiymiş gibi görülmesi, bireycilik ve narsisistik eğilimleri besleyebilir; böylece lider-takipçi ilişkisi karşılıklı bir etkileşim yerine hiyerarşik bir güç ilişkisine dönüşür (Haslam ve ark., 2024). ‘Büyük liderlerin belirli kişisel özelliklere sahip olduğu’ inancı, liderliği doğuştan gelen niteliklerle sınırlı görür ve bu algı öğrenme ve gelişim süreçlerini geri plana iter (Antonakis ve Day, 2018). Etkili liderliğin yalnızca belirli eylemlerle gerçekleştiği düşüncesi, liderliği davranışsal bir indirgemeciliğe çeker; oysa çağdaş örgütsel psikoloji liderliği, ilişkisel ve bağlamsal bir süreç olarak görmektedir (Uhl-Bien, 2006).

‘Liderliği tanıdığımız bir şeymiş gibi algılama’ ve ‘Tüm liderlik biçimlerinin aynı olduğu’ varsayımı, zihnimizin karmaşık sosyal olguları basitleştirme

karmaşık sosyal olguları basitleştirme eğiliminin bir yansımasıdır denilebilmektedir; bu durum da liderliği, bağlamdan ve kültürel farklılıklardan koparır (Alvesson ve Spicer, 2012). Liderliğin özel bir beceri olduğu ve seçilmiş bireylere ait olduğu inancı, otoriter kişilik yapılarıyla yakından ilişkilidir ve kolektif karar süreçlerini psikolojik olarak baskılayabilir (Adorno ve ark., 1950). ‘Liderliğin her zaman iyi ve herkes için faydalı olduğu’ düşüncesi, bir moralizasyon yanılgısıdır; liderlik hem iyileştirici hem de yıkıcı psikolojik etkiler doğurabilir (Haslam ve Reicher, 2024). ‘İnsanların lider olmadan baş edemeyeceği’ inancı ise bağımlılık dinamiklerini kurumsal düzeyde yeniden üretir; bu durum takipçilerin öz-etkinlik duygusunu zayıflatır (Bandura, 1997).

Sonuç

Sonuç olarak, zombi liderliğin psikolojik eleştirisi, bu aksiyomların örgütlerde duygusal körlük, bağımlılık, otoriteye boyun eğme ve eleştirel düşünmeden kaçınma gibi sonuçlar doğurduğunu ortaya koyar; liderliği yaşayan bir rehber yerine işlevsiz bir simgeye dönüştüren bu anlayış, örgütü psikolojik olarak donuklaştırır (Haslam ve ark., 2024).



KAYNAKÇA

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J. ve Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*. Harper & Row.

Alvesson, M. ve Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>

Antonakis, J. ve Day, D. V. (Ed.). (2018). *The nature of leadership* (3. basım). Sage Publications.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Haslam, S. A., Alvesson, M. ve Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 35(3), 101796. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101796>

Haslam, S. A. ve Reicher, S. D. (2024). *Toxic and zombie leadership: The psychology of bad ideas that won't die*. Social and Personality Psychology Review Blog.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

TOKSİK LİDERLER: PSİKOLOJİK TEMELLER VE YANILSAMALAR

Yazar: Tuana ÖZBEY

Öz

Bu makale, Toksik Liderlik fenomenini ve takipçilerin bu yıkıcı liderlerin cazibesine neden kapıldığını incelemektedir. Temel nedenler; güvenlik, düzen ve ölümsüzlük arayışı gibi takipçilerin karşılanmamış içsel psikolojik ihtiyaçlarına, çevresel korkulara ve liderin sunduğu gerçekçi olmayan vaatlere dayanmaktadır. Makale, bu oldukça maliyetli ve yıkıcı olan toksik liderlik stillerinin yayılımını durdurmak amacıyla, bireyler için kişisel ve organizasyonlar için kurumsal savunma mekanizmaları önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, takipçi, büyük yanılsamalar, kurumsal savunma, psikolojik ihtiyaçlar.



Giriş

“Toksik lider, çalışanları kabul görmek ve kişisel çıkar sağlamak amacıyla korkutur; narsist eğilimleri ve otoriter tutumlarıyla örgüt üyelerini sürekli aşağılar, çalışanların cesaretini kırar ve fiziksel ve zihinsel yıkımlarına neden olur” (Çoban, 2022). Kuruluşlarda oldukça yaygın olan bir liderlik türü olan toksik liderlik, liderin çalıştığı ekibe ve o kuruma büyük ölçüde zarar verir. Bir otorite figürü olan lider, bu davranış tipini sergilerken otoritesini ve elinde bulundurduğu gücü diğer insanların yararına kullanmak ve gelişimi sağlayıcı bir rol oynamak yerine başka bir yol izler fakat bu rol her seferinde kasıtlı bir durumun sonucu olmayabilir, bazen dikkatsizliklerden de doğar, kasıtlı veya kasıtsızdır (Çoban, 2022).



(Görsel 1)

Yıkıcı liderlik adı verilen şemsiye kavramın alt başlıklarından biri olan toksik liderlik (toxic leadership), bir grup, örgüt ya da daha geniş ölçekte toplum için yıkıcı sonuçlar doğu-

ran bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gandolfi ve Stone, 2022). Lipman-Blumen (2005), toksik liderleri “*yıkıcı davranışları ve işlevsel olmayan kişilik özellikleri aracılığıyla, yönetimleri altındaki bireyler, aileler, örgütler, topluluklar ve toplumlar üzerinde derin ve kalıcı olumsuz etkiler yaratan kişiler*” şeklinde tanımlamaktadır (akt. Mackey ve ark., 2020).

Toksik Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Toksik liderler, işlevsiz kişisel nitelikleri ve destekleyici olmayan amaçları ile ayırt edilirler (Boddy ve Croft, 2015, akt. Gandolfi ve Stone, 2022). Aşağıda toksik liderlerin özellikleri sıralanmaktadır.

1.Narsisizm ve bencillik

Toksik liderliğin temel unsurlarından biri narsisizmdir. Bu özellik, liderin tutum ve davranışlarının, yönettiği kurumun ya da bireylerin gereksinimlerinden ziyade, kendi benmerkezci ve megalomanik arzularıyla yönlendirildiği bir durumu ifade eder (Rosenthal ve Pittinsky, 2006 akt. Mackey ve ark., 2020) Narsisistik eğilimler gösteren liderler, kişisel üstünlük ve hayranlık arayışıyla hareket ederek örgütsel hedefleri ikinci plana atma eğiliminde olduğu için hem liderin karar alma süreçlerinde objektifliği zedelemekte hem de örgüt içi ilişkilerde güven ve adalet algısını olumsuz etkilemektedir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006 akt. Mackey ve ark., 2020).

2.Gücün ve otoritenin istismarı

Toksik liderler, sahip oldukları güç ve otoriteyi yapıcı bir şekilde kullanmak yerine, bu konumlarını çoğu zaman istismar ederler (Ashforth, 1997, akt. Mackey ve ark., 2020).

3.Büyük illüzyonlar yaratma

Toksik liderler, gerçekçi ve iş birliğine dayalı ‘asil vizyonlar’ geliştirmek yerine, takipçilerinin varoluşsal kaygılarını sömürerek onları sahte bir güvenlik duygusuna yönlendiren ‘büyük illüzyonlar’ üretirler (Lipman-Blumen, 2005). Bu liderler, toplumsal korkulara ve belirsizliklere oynayarak abartılı vaatleriyle ya da kurtarıcı söylemleriyle takipçilerin duygusal bağımlılığını güçlendirir (Lipman-Blumen, 2005). Buna karşılık olarak, takipçilerden lidere mutlaka sadakat göstermeleri ve bireysel özerkliklerinden vazgeçmeleri beklenir (Lipman-Blumen, 2005).

Toksik Liderlik Stilleri

Bu konuya dair literatüre bakıldığında, toksik liderlik birçok farklı stille şekillendiği görülür. Fakat bazı stiller daha belirgin ve daha yaygın toksik liderlik stilleridir. Bu stillere bakacak olursak incelenecek bazı türler şunlardır: istismarcı denetim, lider narsizmi ve zorba liderlik.

1. İstismarcı denetim

Bu tanım objektif bir geçerliği sahip olmaktan ziyade salgılanan düşmanca davranışların astlar tarafından ne kadar algılandığıyla ilgilidir. Tanımına baktığımızda istismarcı denetim; bir amirin astlarına yönelik sürekli fiziksel temas içermeyen düşmanca davranışları ile ast algılarına dayalı yıkıcı bir liderlik formudur ve örgütler ile çalışanlar üzerinde geniş kapsamlı, toksik ve maliyetli sonuçlar doğurmaktadır (Mackey ark., 2020).

2. Lider narsizmi

Toksik liderlik, narsisizm gibi işlevsiz kişisel niteliklere sahip kişiler tarafından sergilenir (Boddy ve Croft, 2015, akt. Gandolfi ve Stone, 2022) Lider narsisizmi, liderin eylemlerinin ve kararlarının büyük ölçüde kendi benmerkezci ve megalomanik arzularından kaynaklandığı; bu nedenle örgütün, kurumun ya da izleyicilerin çıkarlarının geri planda kaldığı bir durumu ifade eder (Rosenthal ve Pittinsky. 2006) Bu tür liderler, kendi üstünlük inançlarını pekiştirmek adına çevrelerini araçsallaştırır ve genellikle bireysel tatminlerini örgütsel hedeflerin önüne koyarlar (Rosenthal ve Pittinsky. 2006)

3. Zorba liderlik

Zorba liderler, örgütün amaçları ve stratejik hedefleri doğrultusunda hareket etmekte gibi görünseler de bu süreçte elde ettikleri başarılar çoğunlukla, çalışanların psikolojik ya da mesleki zarar görmesi pahasına gerçekleşir (Einarsen ark., 2007 akt. Mackey ark., 2020). Başka bir deyişle, örgütsel başarılar korunurken, bireysel çok da umursanmayan bir yerde kalır (Mackey ark., 2020).

Neden Toksik Liderleri Takip Ederiz?

Toksik liderliğin varlığı, yalnızca liderin kendisine değil, aynı zamanda takipçilerin yatkınlığına ve uygun çevresel koşulların varlığına da bağlı olan bir sistemdir (Padilla ve ark., 2007; Thoroughgood ve ark., 2018). Bu 'Zehirli Üçgen'de, karşılanmamış ihtiyaçları olan 'kayıp ruhlar' veya ödül peşinde koşan 'fırsatçılar' gibi takipçiler, yıkıcı liderlerle işbirliği yapar veya onlara boyun eğler (Thoroughgood ve ark., 2012).

İş hayatındaki toksik liderleri takip etme veya bağlamsal olarak daha doğru bir tabirle, onlara göz yumma davranışımız ise siyasi bir lideri takip etmeden farklılaşmış bir noktada olabilir. Çünkü iş hayatında ekonomik güvence birçok karşılanmamış manevi ihtiyaçtan daha öte bir yeredir. Temel ekonomik ihtiyaçlarımızı karşılayabilmek amacıyla toksik liderin emri altında çalışmaya göz yumulabilmektedir. Bunun yanı sıra, önemli mesleki avantajlara da erişim imkanına sahip olduğumuzda kariyerimizi ve refahımızı tehlikeye atmaya çok da istekli olunmayabilir. Aynı zamanda, bahsetmiş olduğumuz istismarcı denetim biçimine sahip olan liderler, astlarının zayıf-

lıklarını kullanarak onların kendilerine itaat etmesini sağlamaya çalışabilirler.

Bireyler, özellikle belirsizlik ve kaygı dönemlerinde, çocuklukta ebeveynleriyle kurdukları güven ilişkisine benzer bir koruma ve rehberlik duygusu sunacak güçlü otorite figürlerine yönelme eğilimindedirler (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderler, bu psikolojik ihtiyacı manipüle ederek, takipçilerine güvenlik ve istikrar vaat eden bir 'sığınak' imajı yaratırlar (Lipman-Blumen, 2005).

İnsanın kendi ölümlülüğünün farkında olması, yaşamın anlamı ve sonluluğu üzerine derin bir varoluşsal kaygı yaratabilir. Bu kaygı, bireyleri ölüm korkusunu hafifletecek sembolik veya toplumsal anlam kaynakları aramaya yöneltir (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderler ise bu temel insanî ihtiyacı istismar ederek, takipçilerine kendilerini 'seçilmiş' ya da 'daha büyük bir davanın parçası' olarak görmelerini sağlayan bir aidiyet duygusu sunar. Böylece bireyler, liderle özdeşleşerek kendi ölümlülük korkularını bastırır ve sembolik bir 'ölümsüzlük projesi'nin parçası olduklarına inanır (Lipman-Blumen, 2005). Bu projenin bir parçası olduğuna, hatta böyle bir projenin gerçekten de var olduğuna ve onları çivisi çıkmış dünyada ölümsüz kılacağına

inandıkları bu projeye inanan insanlar sorgulamayı bir kenara bırakabilirler. Bu büyüleyici büyük yanılsama kişinin üzerindeki sorumluluğu da bir nebze hafifletir.



(Görsel 2)

Toksik Liderlerle Nasıl Başa Çıkabiliriz?

Jean Lipman-Blumen'a (2005) göre, toksik liderlerin etkisinden kurtulmak, hem bireysel uyanıklık hem de kurumsal savunma mekanizmaları gerektirmektedir. Bireysel düzeyde başa çıkmak için atılacak adımlar, temkinli olmaktan cesur eylemlere kadar çeşitlenir. Öncelikle, liderin önceki görevlerinde toksik bir geçmişi olup olmadığının araştırılması ve kurum içindeki kötü kararlarını ve eylemlerini kanıtlayan bir belge kaydı tutulması önemlidir (Lipman-Blumen, 2005). Güvenilen meslektaşlarla endişeleri paylaşarak bir koalisyon oluşturulmalı ve liderle yüzleşme, endişelerin organizasyon üzerindeki olumsuz etkileri çerçevesinde, tanıkların olduğu bir ortamda yapılandırılmalıdır (Lipman-Blumen, 2005).

Daha köklü çözümler gerektiğinde, lideri görevden uzaklaştırma stratejisi sessizce planlanmalı veya etik dışı uygulamalar karşısında medyaya veya düzenleyici kurumlara haber verme yolu (ihbarcılık) seçilebilir; ancak bu yol büyük kişisel riskler taşır (Lipman-Blumen, 2005). Alternatif olarak, eğer toksik etki sadece kişiselse veya toksik lidere karşı verilen mücadele sonuç vermeyecekse, onurlu bir şekilde ayrılmak akıl ve fiziksel sağlığı korumak adına geçerli bir stratejidir. Toksik liderlerin cazibesini dağıtmanın ilk adımı, onların sattığı büyük yanılsamalara inanmayı reddetmek ve kendi korkularımızla yüzleşmeyi seçmektir (Lipman-Blumen, 2005).

Sonuç

Toksik liderlik, yıkıcı liderlik şemsiyesi altında ele alınan ve kurumlar için ciddi sonuçlar doğuran bir kâbustur. Bu liderler, temelde narsisizm, bencillik ve gücün pervasızca istismarı gibi kişisel özelliklerle hareket ederler. Ancak bu zehirli döngü tek taraflı değildir. Toksik liderliğin varlığı yalnızca liderin kusuruna değil, aynı zamanda takipçilerin ekonomik güvence veya varoluşsal kaygılarından doğan derin ve karşılanmamış gereksinimlerine de bağlıdır. Bu durum, kişilerin sahte güvenlik vaat eden 'büyük illüzyonlara' inanma eğilimiyle beslenir. Bu tehlikeli etkilerden korunmak için bireysel uyanıklık ve 360 derece değerlendirmeler ile ihbarcı koruma mekanizmaları gibi kurumsal savunmalar şarttır.

KAYNAKÇA

Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business, Economics and Management Research Journal*, 5(1), 50–61.

Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

Gandolfi, F. ve Stone, S. (2022). Leadership styles: The role of toxic leadership in modern organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 15–28.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R. ve Martinko, M. J. (2020). Abusive supervision: A systematic review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 937–964.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, Susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194

Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>

Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. ve Sawyer, K. B. (2012). Toxic leaders and followers: Understanding the dynamics of destructive leadership. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1150–1163.

Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. ve Toegel, G. (2018). Destructive leadership and organizational outcomes: A review. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 728–744.

GÖRSELLER

Görsel 1: <https://www.istockphoto.com/tr/vekt%C3%B6r/deceitful-female-character-stand-on-podium-or-tribune-likely-giving-a-speech-or-gm1469845797-500904736>

Görsel 2 : <https://pixabay.com/tr/illustrations/sunumlar-konu%c5%9fmalar-8600327/>

NÖROLİDERLİK

Yazar: Psikolog Ayşenur RAMANLI

Öz

Son zamanlarda liderlik kavramı sadece sosyal psikoloji kapsamında değil nörobilimsel beyin görüntüleme teknikleriyle beraber de çalışılmaktadır. Literatürde nörobilim yöntemlerine dair hem sınırlılıklar hem de ileriye dönük getiriler tartışılmaktadır. Bu derleme hem liderlik çalışmalarındaki sınırlılıkları hem de bu alanı anlamaya dair yeni bir yönelim olan nöroliderlikten bahsederek qEEG, fMRI gibi yöntemlerle ne gibi bulguların elde edildiğini ve bu bulguların önemini açıklamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: *nöroliderlik, liderlik becerileri, nörobilim yöntemleri.*

Giriş

Sosyal psikoloji literatüründe liderlerin takipçilerini nasıl kazandıklarını keşfetmek, nasıl etkili bir lider olunabileceğini göstermek ve böylece liderlerin davranışlarını açıklamak için birçok kuram ortaya atılmıştır. Genellikle geleneksel yöntemlerle katılımcılara anket dağıtılarak yapılan bu araştırmalar bir yandan, liderlerin davranışlarıyla ilgili bir hayli bilgi veriyor olsa da bir yandan, açıklanan varyans için yeterli olmamaktadır. Örneğin Waldman ve Balthazard (2015), araştırmacıların genellikle en önemli bulgularda bile %10 varyansı geçmeyen açıklamalarda bulunabildiğini ve bu yüzden farklı yönelimlerle de çalışmaların yürütülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Peki, bu yeni yönelimlerden biri olan nörobilimsel bakış açısından liderlik kavramı, nasıl çalışılmaktadır?

Liderliğin Nöral Temelleri

Kantitatif elektroensefalogram (qEEG) kullanılan bir çalışmada, liderlik pozisyonunda olan 50 kişi kendi organizasyonlarındaki herhangi bir göreve dair şimdi ve gelecek zaman görüşlerini belirtmişlerdir (Waldman ve ark., 2011). Bu görev esnasındaysa liderlerin sağ frontal beyin bölgelerindeki koherans (belli bölgelerin uyumlu aktivasyonu) ve 20-30 Hz beta dalgaları (uyanıklık) ölçülmüştür (Waldman ve ark., 2011). Liderlerin cevap olarak verdikleri bireysel (ben dili, bireysel başarı, maddi sonuçlar) ve sosyal (biz dili, ekibin başarısı vurgusu) vizyonlar incelendiğinde, sağ frontal korteksteki koheransın sosyalleşmiş vizyonu paylaşan lider ile ilişkili olduğu, bu sosyalleşmiş vizyonun da liderin takipçileri tarafından ilham veren/karizmatik olarak görülmesi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Waldman ve ark., 2011). Dolayısıyla liderlerin takipçilerini etkilemede önemli bir faktör olan kolektif bir vizyon paylaşımının beyindeki nöral temelleri bulunmuştur.

“*..sağ frontal korteksteki koheransın sosyalleşmiş vizyonu paylaşan lider ile ilişkili olduğu, bu sosyalleşmiş vizyonun da liderin takipçileri tarafından ilham veren/karizmatik olarak görülmesi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Waldman ve ark., 2011).*



(Görsel 1)

Yine qEEG ile ölçüm alınan bir çalışmada ise 103 askeri liderin kendilerini bir savaş senaryosunda lider olarak düşünmeleri, o durumdaki liderlik becerilerini yazmaları ve bu rollerle farklı liderlik özelliklerinin önemini puanlamaları istenmiştir (Hannah ve ark., 2013). qEEG ile gözler kapalı olarak dinlenme halinde frontal bölgedeki 8-13 Hz alfa dalgaları ölçüldükten sonra liderlerin adaptif karar verme düzeyleri yani yeni durumlardaki problem çözme becerileri farklı senaryolar ile

ölçülmüştür (Hannah ve ark., 2013). Sonuç olarak liderin benlik karmaşıklığının artması, yani lider rolleri ve stratejileri üzerine liderin zihnindeki olasılıkların çeşitlenmesi daha uyumlu karar verme ile ilişkili olmakla beraber liderin yüksek seviyede adaptif karar vermesi aynı zamanda frontal kortekste alfa koheransının düşmesiyle ilişkilidir (Hannah ve ark., 2013). Böylece liderlerin beyin senkronizasyonlarında değişimler gözlemlenmiştir.

Liderin Etkisi: Grup Üyelerinin Beyni

Sadece liderlerin değil liderlerin takipçilerinin beyinlerini nasıl şekillendirdikleri de araştırmalarda gösterilmektedir. Örneğin fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI) ile yapılan çalışmada kendilerini liberal ya da işçi partisinin destekleyicisi olarak tanımlayan 40 kişiden hem kendi gruplarındaki hem de dış gruptaki liderlerin ilham veren/kolektif içerikli ve ilham vermeyen/kişisel içerikli ifadelerini değerlendirmeleri istenmiştir (Molenberghs ve ark., 2015). Sonuç olarak iç gruptaki liderler ilham verici bir mesajı 'biz' dili ile kullandıklarında yine aynı liderin ilham veren mesajı 'ben' dili ile kullanmasına kıyasla katılımcıların semantik işleme yani anlamsal bilgiyi işlemeyeyle ilişkili beyin bölgelerinden bilateral pars opercularis, bilateral rostral inferior parietal lobül ve dikkatle ilişkili posterior midcingulate kortekslerinde daha fazla aktivasyon gözlemlenmiştir (Molenberghs ve ark., 2015). Buna karşılık aynı bölgelerdeki yüksek aktivasyon dış gruptaki lider için tam tersi olacak şekilde ilham verici olmayan ve ben merkezli dil kullandıklarında ortaya çıkmıştır (Molenberghs ve ark., 2015). Böylece sosyal kimliğin rolü ile beraber liderin bizden biri olarak algılanması, liderin mesajlarına verilen dikkati ve anlamlandırmayı arttırmaktadır. Dış gruptaki lider için ise, olumsuz özelliklere odaklanılarak iç grubun sosyal kimliği korunuyor olabilir. Bu nörobilimsel bulgular aslında sosyal kimliğin yani liderin 'bizden biri' olarak görülmesinin takipçileri üzerindeki etkisini ve takipçilerin beyin aktivasyonunu nasıl etkilediklerini göstermektedir.

Ayrıca çalışmalar lider-üye etkileşiminin üyeler arası iletişime kıyasla beyin senkronizasyonlarının zihinselleştirme için önemli olan sol temporo-parietal kavşak (temporo-parietal junction) bölgesindeki aktivasyonun daha fazla olduğunu ve bu senkronizasyonun konuşmanın kalitesi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Jiang ve ark., 2015). Liderlerin konuşmalarına olan dikkat ve anlamlandırma ile beraber liderlerin konuşmalarının önemi de bu bulgulardan anlaşılmaktadır.



(Görsel 2)

Yeni Bir Ufuk Olarak Nöroliderlik ve Sınırlılıkları

Fakat nörobilimsel yaklaşımın kullanılması hakkında bazı çekinceler de bulunmaktadır. Bu endişeler daha çok liderlik alanındaki davranışları beyin aktivasyonlarına indirgemek, nörobilimdeki teknolojilerin sınırlılıklarının olması, nörobilimsel uygulamaların bir yönetim modası olup olmadığı, uygulamaların bu alan için gerçekten anlamlı ve gerekli olup olmadığı üzerine yoğunlaşmaktadır (Ashkanasy ve ark., 2014). Ancak nörobilim gibi multidisipliner bir yaklaşımın bu alandaki çalışmalar için zenginleşen çıkarımları içerebileceği de savunulmaktadır (Ashkanasy ve ark., 2014; Waldman ve Balthazard, 2015; Waldman ve ark., 2011). Örneğin, Advanced Brain Monitoring'in tasarladığı kablosuz qEEG yazılımı ile takım davranışlarının nöral senkronizasyonunu, 4-5 kişilik gruplarda eş zamanlı olarak gösterebilmektedir (Waldman ve ark., 2015). Bu gibi teknolojilerin gelişmesi ile gerçek hayattaki gibi grup ve takımlar oluşturularak beyin senkronizasyonlarındaki değişimler gözlemlenebilmektedir.

Buna ek olarak, nörogörüntüleme teknikleriyle elde edilen bulgular değerlendirmede herhangi bir ön yargı barındırmadığından geleneksel olarak anketlerle elde edilen verilere kıyasla ekolojik geçerliği, yani ölçülen değer gerçek hayattaki değeri temsil edebilmesi daha

yüksek olmaktadır (Waldman ve Balthazard, 2015). Bu yüzden Waldman ve arkadaşları (2011), liderliği anlamada geleneksel olarak kullanılan ölçek yöntemlerinin bizi sadece belli bir yere götürebileceğini ancak nörobilimsel yöntemlerle de çalışılırsa etkili liderliğin daha geniş bir perspektif ile gözlemlenebileceğini savunmuşlardır.

Nörobilimsel bulguların nasıl kullanılabileceği ve gerekli olup olmadığı tartışılıyor olsa da Gkintoni ve arkadaşlarının (2022) yaptıkları derleme çalışması, nöroliderlik bulgularının karar verme, problem çözme, yürütücü işlevler, bilişsel esneklik, duygu düzenlemesi ve ayna nöronlar gibi liderlikte önemli olan becerilerin gelişimi için değerli olduğunu ve böylece eğitim alanındaki liderlik ile bulguların birleştirilmesinin önemli olabileceğini göstermişlerdir.

Nöroliderlikten elde edilen bulgular liderleri geliştirmek için de kullanılabilmektedir. Bilişim, sağlık ve eğitim alanında orta-düzey 150 yönetici ile yapılan araştırmada katılımcılara strese bağlı karar verme, duygusal zekâ ve empati becerilerine ilişkin 5 günlük nöroliderlik eğitimi verilmiştir (Khatwani, 2025). Eğitimin sonunda iletişim, motivasyon, yetkilendirme gibi geleneksel liderlik eğitimine kıyasla nörogeribildirim, ayna nöronlar ve empati, prefrontal korteks ve stres ile karar verme gibi içerikleri bulunan nöroliderlik eğitiminin liderlerin bu becerilerini iyileştirmelerinde daha etkili olduğu gösterilmiştir (Khatwani, 2025).



(Görsel 3)

Sonuç

Sonuç olarak, liderlik çalışmalarında nörobilim yöntemlerinin kullanılması alanda yeni bir ufuk açmaktadır. Her bilim dalı gibi nörobilimin de sınırlılıkları bulunmaktadır ancak bilim yaparken önemli olan iyi bir istatistiksel güçle araştırmayı yapabilmektir. Geçerlik ve güvenirlik sağlandığı sürece nöroliderlik gibi multidisipliner yaklaşımlar sosyal psikolojinin henüz açıklamadığı olası varyansları gösterebilmeleri açısından önemli olabilmektedir. Nöroliderlik alanında liderlerin ve grup üyelerinin beyin senkronizasyonlarındaki değişimler, bu nöroliderlik eğitimlerinin yöneticiler üzerindeki olumlu etkileri gibi bulgular gösteriliyor olsa da gelecek araştırmalar bu alanda boylamsal çalışmalar yürütmeli ve alandaki bilimsel üretimi genişletmelidir.



(Görsel 4)

KAYNAKÇA

Ashkanasy, N. M., Becker, W. J. ve Waldman, D. A. (2014). Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 909-919. <https://doi.org/10.1002/job.1952>

Gkintoni, E., Halkiopoulos, C. ve Antonopoulou, H. (2022). Neuroleadership an asset in educational settings: An overview. *Emerging Science Journal. Emerging Science Journal*, 6(4), 893-904. <http://dx.doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-016>

Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L. ve Thatcher, R. W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393-411. <https://doi.org/10.1037/a0032257>

Jiang, J., Chen, C., Dai, B., Shi, G., Ding, G., Liu, L. ve Lu, C. (2015). Leader emergence through interpersonal neural synchronization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(14), 4274-4279. <https://doi.org/10.1073/pnas.1422930112>

Khatwani, M. (2025). Designing a neuroleadership training module: A mixed-method study on leadership competency development. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5466511>

Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H. ve Haslam, S. A. (2015). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. *Journal of Management*, 43(7), 2168-2194. <https://doi.org/10.1177/0149206314565242>

Waldman, D. ve Balthazard, P. A. (2015). Neuroscience of leadership. *Monographs in Leadership and Management*, 7, 189-211. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120150000007007>

Waldman, D. A., Balthazard, P. A. ve Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 60-74. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.60>

Waldman, D., Wang, D., Stikic, M., Berka, C. ve Korszen, S. (2015). Neuroscience and team processes. *Monographs in Leadership and Management*, 7, 277-294. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120150000007012>

GÖRSELLER

Görsel 1: Pinterest kullanıcısı. (t.y.). *Pracownia EEG - Pracownia EEG i qEEG* [Pinterest pin]. Pinterest. <https://tr.pinterest.com/pin/493144227940630972/>

Görsel 2: Pinterest kullanıcı adı: M. (t.y.). *BOSS VS LEADER* [Pinterest pin]. Pinterest. <https://tr.pinterest.com/pin/107875353569896978/>

Görsel 3: <https://www.pexels.com/tr-tr/fotograf/adam-insanlar-sira-masa-9034717/>

Görsel 4: <https://www.pexels.com/tr-tr/fotograf/insanlar-oturmak-is-oda-8761540/>

LİDERLİK VE STRES YÖNETİMİ

Yazar: Hasret Konat

Öz

Stres kavramını, günümüz çağında oldukça sık duyarız. Stres kavramına yönelik metaforların karşımıza çıkma sıklığı çok fazladır ve bu nedenle adeta hayatımızın önemli bir parçası haline gelmiştir. Çeşitli yönetim alanlarında karşımıza çıkan liderlerin de stres durumundan etkilenmesi kaçınılmazdır. Stresli durumlar, hem liderlerin bireysel olarak baş ettiği hem de liderlerin yönettiği örgütlerin baş ettiği durumlar olarak görülmektedir. Stresli durumlarla karşı karşıya kalındığında liderin bu durumla baş edebilme ve dayanıklı kalma süreci, örgütü de etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu derlemede liderlik türlerinden, liderlerin stresle baş etme stratejilerinden, çeşitli liderlik yaklaşımlarından bahsedilecek ve çeşitli meslek gruplarındaki liderler ile stres ilişkisi incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: *lider, stres, örgüt, yönetim*

Liderlik

Liderliği, belli hedefler doğrultusunda bireyleri bir araya getirip öncülük etme ve bireyleri yönlendirerek etkileyebilme gücü olarak tanımlayabiliriz. Liderlerin barındırdığı özelliklerin kaynaklarını inceleyen çeşitli teorilerden bahsetmek mümkündür. Bu teoriler 3 kategoride incelenebilir: Bu teorilerden ilki liderlerin yeteneklerinin doğuştan geldiği yönündedir (Uçkun ve ark. 2021) ve liderin gelişiminde doğuştan gelen yetenek ve özelliklerin baskın olduğundan söz eder. İkinci teori olan davranışsal liderlik teorileri ise; doğuştan gelen yeteneklerin değil, liderin davranış biçimlerinin liderlik gelişiminde etkili olduğundan bahsetmektedir (Uçkun ve ark., 2021). Üçüncü teori, 'Durumsal Liderlik Teorileri' olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teori liderlikte, farklı ortamlar ve farklı şartlar altında belirli liderlik stratejilerinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir (Uçkun ve ark. 2021). Belirli özelliklerle donatılmış liderler; duygularını düzenleyebilmeli, üretken ve yenilikçi olmalı, çalışanlarını desteklemelidir (Vardarlier ve Yapıcı, 2020). Bunlara ek olarak liderler,

çalışanlarının iş tatmini artırabilmeli ve kriz anlarına müdahale edebilmelidir (Vardarlier ve Yapıcı, 2020). Liderlerin kriz anlarını yönetebilmeleri, stresle nasıl baş ettikleri sorusunu akla getirebilir. Liderlerin kriz anlarında nasıl stratejiler benimsediklerini, liderlik tarzlarını ele alarak inceleyebilmek mümkündür.



(Görsel 1)

Liderler Kriz Anlarını Nasıl Yönetir?

Kriz anlarını, herhangi bir alanda beklenmeyen şekilde aniden ortaya çıkan ve o alanda olumsuzluklar yaşanmasına neden olan durumlar olarak tanımlamamız mümkündür (Çakıroğlu ve Uzun, 2024). Kriz anları yüksek seviyede kaygı ve strese neden olan, engellenmenin zor olduğu, karar verme süresinin kısıtlı olduğu zorluklar sürecidir (Filiz, 2007, akt. Çakıroğlu ve Uzun, 2024). Kriz anlarında en çok yaşadığımız duygulardan biri stres olabilmektedir. Liderlerin de bu zorlu süreçlerde yaşadıkları stres, hem kendileri için hem de yön verdikleri örgüt için olumsuzluklar yaşanmasına sebebiyet verebilir (Uçkun ve ark., 2021). Stres belirtilerini hem ruhsal hem de fiziksel olarak görmemiz mümkündür.

Stres kendini baş ağrısı, yorgunluk, kaygı, depresyon, agresyon ve içe kapanma gibi zorlayıcı şekillerde gösterebilmektedir (Ozan, 2025). Stres kendini baş ağrısı, yorgunluk, kaygı, depresyon, agresyon ve içe kapanma gibi zorlayıcı şekillerde gösterebilmektedir (Ozan, 2025). Kriz anlarında toplumda inandırıcılığı ve güveni sağlamış olan liderlerin krizleri başarılı bir şekilde yönettikleri görülmektedir (Çakıroğlu ve Uzun, 2024). Kriz anlarında liderin güven aşılmasının yanında, farklı stratejiler de izlediği karşımıza çıkmaktadır. Örneğin liderler bu dönemlerde; doğru kararlar almalı, bilgi alışverişine önem vermeli, koordinasyon görevlerini yerine getirmelidir (Boin, 2005, akt. Çakıroğlu ve Uzun, 2024). Kriz dönemleri, herkesin ve her örgütsel yapının karşısına çıkabilecek bir durum

olarak görülmelidir. Bu anlarda örgütleri yöneten farklı yapılarda liderlik stillerini görmemiz mümkündür. Liderlik stillerinin bazıları çeşitli başlıklar altında incelenebilir.

1.Hizmetkar Liderlik Stili

Hizmetkar liderler, çalışanlarının başarısını artırmaya çalışan liderler olarak tanımlanabilmektedir. Bu liderler, benmerkezcilik yerine 'biz' olarak düşünür, çalışanlarına da bu fikri aşılayarak motivasyon ve başarıyı artırmaya çalışırlar (Ürü ve ark., 2013) Hizmetkar liderler yenilikçi ve benzersiz uygulamalarla işletmenin gelişmesini hedeflemektedirler (Uçkun ve ark., 2021).

2.Dönüşümcü Liderlik Stili

Dönüşümcü liderler, yapıda ani ve etkili değişimleri başlatan liderler olarak görülebilir. Dönüşümcü liderler, değişim için ihtiyaç duyulan özellik ve yeteneklere sahip bireyler olmalıdırlar (Eryeşil ve İraz, 2017). Bunun yanında çalışanların, liderlerine güvenmeleri dönüşümcü liderler için önemlidir (Eryeşil ve İraz, 2017). Bu özellikleri bakımından dönüşümcü liderlerin kriz anlarında yararlı olabileceğinin söylenmesi mümkündür. Bunun yanında dönüşümcü liderlerin dört bileşeninin; karizma, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım olduğu söylenebilir (Clegg ve ark, 2003, akt; Erol ve Köroğlu, 2013).

3.Otoriter Liderlik

Otoriter liderler kararları kendileri alır ve çalışanların duygu ve düşüncelerini öncelik haline getirmezler ve bunun yanında kararları hızlı aldıkları gözlemlenir. (Eryeşil ve İraz, 2017). Otoriter liderler çalışanların duygu ve düşüncelerini pek dikkate almadıklarından dolayı çalışanların iş memnuniyetsizliği fazlayken; gruba bağlılık düzeyleri az olabilmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017).

4.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, görev odaklı olan, standart ve kurallara uymayı amaçlayan, hedefler doğrultusundaki performansa karşılığında çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye çalışan liderlik stilidir (Erol ve Köroğlu, 2013). Bu liderler, mevcut düzeni korumaya çalışan liderler olarak tanımlanabilir. Etkileşimci liderler aynı zamanda çalışanlarına görevler yerine getirildiğinde ödüllendirileceklerini, aksi takdirde cezalandıracaklarını aşıl原因 bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013).

5.Babacan Liderlik

Babacan liderler, çalışanlarının iş dışındaki hayatlarını geliştirmelerini teşvik eden liderler-dir (Uçkun ve ark., 2021). Buradan hareketle babacan liderler ve çalışanlar arasında duygusal bir bağın kurulabileceğini düşünmek mümkündür. Ancak, babacan liderin aldığı kararlar sorgulanmadan yerine getirilmeli ve çalışanlar işlerine sadık olmalıdır (Uçkun ve ark., 2021).

Meslek Gruplarında Stres Nasıl Gözlenir?

Çalışanların ve yapılanmanın başarı ve motivasyonunu önceleyen liderlik yaklaşımları, kriz anlarında oldukça etkili olabilir. Bununla birlikte kriz süreçlerindeki stres doğru yönetildiğinde bir fırsata bile çevrilebilir. Yapıcı stres iş performansına belirli şartlar altında olumlu yönde etki edebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

Belirli meslek gruplarındaki liderler de stresle farklı stratejiler sayesinde baş edebilirler. Örneğin hemşirelik meslek grubundaki liderlerin stresle ilişkilerine göz atılabilir:

Öncelikle yönetici hemşireler; yüksek düzeyde çevresiyle uyum içerisinde, genel ruh halleri olumlu, stresi yönetebilen, kişilerarası ilişkilerinde iyi düzeyde başarılı olan kişilerden oluşmalıdır (Kuşaklı ve Bahçecik, 2012). Bu özelliklere rağmen, yönetici hemşirelerin stresli bir durumla karşılaştıklarında morallerini yüksek tutamadıkları ve soğukkanlı davranamadıkları görülmüştür (Kuşaklı ve Bahçecik, 2012).

Bu bilgilerden yola çıkarak hemşirelerin genel olarak stresli durumlarda zorlandıklarını ve stresli durumlarda iş verimlerinin düştüğü çıkarımı yapılabilmektedir.

Hemşirelik meslek grubunda stres yönetiminin zorluklarından ve iş hayatına nasıl yansıdığına değinilmiştir. Liderlikte stres yönetimine örnek verebileceğimiz bir diğer meslek grubu da okul yöneticileridir. Stres faktörünün birçok meslek grubunu etkilediği gibi okulda yöneticilik görevindeki bireyleri de etkilediği karşımıza çıkmaktadır (Ozan, 2025). Okullardaki yoğun çalışma temposu, personel eksiliği, toplumsal beklentiler, değişen eğitim programları ve sistemleri, zaman baskısı, öğrenciler ve aileleri ile ilgili problemler vb. faktörler; okul yöneticilerinin stres düzeylerini artırmaktadır (Ozan, 2025). Okullardaki liderler de farklı meslek gruplarıyla benzer stres yönetimi stratejileri uygulayabilir. Bu müdahale yöntemlerini kısaca incelememiz mümkündür:

Strese Müdahale Yöntemleri

Stres, neredeyse tüm bireylerin ve farklı meslek gruplarındaki liderlerin sık yaşadığı bir durum olmasından dolayı strese yönelik hem müdahale yöntemleri hem de farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmektedir. Bu yöntemlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

Biyo-geri bildirim terapisi, strese sahip bireylerinin fizyolojik ölçümlerinin yapılarak denge kazanması ve bu dengeyi sürdürme sürecidir (Ozan, 2025). Örnek olarak; solunum hızı, deri sıcaklığı, kan akış hızı, kan basıncı, beyin aktivitesi gibi fizyolojik ölçümler iyi eğitilmiş bir terapist tarafından uygulanmaktadır (McKee, 2008). Bu yöntemin yanında stresin zararlı etkilerini azaltmak için meditasyon yönteminin kullanıldığını da görebiliriz. Meditasyon tüm bireylerde olduğu



(Görsel 2)

gibi liderler de azaltarak, iç huzura ve dengeye ulaşmayı sağlayan bir tekniktir (Pehlivan, 1994). Yorucu stres faktörünü gidermek amacıyla yapılan spor aktiviteleri ve solunum egzersizleri de de stresi azaltmada oldukça etkili faktörlerdir (Ozan, 2025).

Sonuç

Stres günümüzde her alanda bireyleri etkileyen güçlü bir faktördür. Özellikle yorucu çalışma temposundaki liderlerde stres, oldukça sık görülmektedir. Stres çoğu zaman zararlı etkilere sahip olsa da stresi iyi yönetmek liderlere

katkı sunabilmektedir. Liderler farklı yaklaşımlar ve müdahale yöntemleri benimseyerek stresin zararlı etkilerini azaltabilir, böylece hem kendilerinin hem de örgütün motivasyonunu artıracırlar. Liderler ve kurumlar stresi iyi tanımladığında hem kriz dönemleri hem de stresin yıkıcı etkileri ortadan kaldırılabilir. Liderlerin psikolojik refahını artırmak, bireysel ve örgütsel verimliliğin artması için oldukça önemlidir. Bu noktada kurumlarda stres için stratejiler geliştirmek ve benimsemek, bireyler ve örgüt adına önemli bir adım olacaktır.

KAYNAKÇA

Çakıroğlu, N. ve Uzun, A. (2024). Liderlik tarzlarının kriz yönetimi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. *Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar II* içinde (s. 147-170). Özgür Yayınları eBooks. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub551.c2246>

Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.

Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23).

Kuşaklı, B. Y. ve Bahçecik, N. (2012). Yönetici hemşirelerin duygusal zeka yetenekleri ve liderlik davranışları. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 20(2), 112-119.

Mckee, M. G. (2008). Biofeedback: An overview in the context of heart-brain medicine. *Cleveland Clinic Journal of Medicine*, 75(2), S31–S34.

Ozan, C. (2025). Okul Yöneticilerinde Stres: Nedenleri ve Sonuçları. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 12(118), 766-784.

Pehlivan, İ. (1994). Stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel stratejiler. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 27(2), 803–815.

Uçkun, G., Latif, H. ve Şeneldir, O. (2021). Kriz ve Stres Sürecinde Liderlik Türleri Kurumsal Duygusal Zekâyı ve İnsan Kaynakları Motivasyonunu Nasıl Etkileyebilir?. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 5819-5841.

Ürü Sanı, F., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1).

Vardarlier, P. ve Yapıcı, H. K. (2020). Duygusal zekâ ve liderlik. *Muhakeme Dergisi*, 3(1), 9-28.

GÖRSELLER

Görsel 1: <https://pixabay.com/tr/photos/lider-liderlik-y%27c3%b6neticisi-tak%27c4%b1m-2206099/>

Görsel 2: <https://pixabay.com/tr/illustrations/icra-i%27c5%9fletme-finans-i%27c5%9fkad%27c4%b1n%27c4%b1-3461927/>



LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE TARZLARINA DAİR BİR DERLEME

Yazar: Psikolog Tuğçe CERAN

Öz

Liderlik kavramı, farklı disiplinlerin ilgisini çeken çok boyutlu bir olgudur. Psikoloji literatüründe de liderlik, çeşitli alt alanlar tarafından farklı yönleriyle ele alınmıştır. Az sayıda bireyden oluşan küçük gruplarda ya da tarihte geniş kitleleri etkileyen olaylarda, liderin ve liderlik davranışlarının belirleyici etkileri açıkça görülmektedir. Bu etki, araştırmacıların liderlik kavramını tanımlama ve liderin özelliklerini farklı yaklaşımlar aracılığıyla açıklama çabalarının temel nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Literatürde, liderliği ve liderin özelliklerini açıklamaya yönelik birçok farklı yaklaşım geliştirilmiştir (Reynolds ve ark., 2001; Fiedler, 1964). Liderlik tarzları ise, liderin nispeten tutarlı davranış biçimlerine dayalı olarak tanımlanmaktadır (Yang, 2008).

Lider olunur mu yoksa doğulur mu? Etkili bir lider hangi özelliklere sahiptir? Dünya tarihine bakıldığında, isimleri yüzyıllar boyunca hatırlanan liderlerin hangi özellikleri onları diğerlerinden ayırmıştır? Bu çalışma kapsamında, liderlik kavramının gelişimi, liderin özelliklerini açıklamak için ortaya konulan yaklaşımlar ve liderlik tarzları incelenecektir.

Anahtar kelimeler: *liderlik, liderlik tarzları, durumsal yaklaşım, karizmatik liderlik, özellikler yaklaşımı, liderlik tarzları*



İnsanlık tarihi boyunca toplumlar içinde bazı bireyler, kitleleri etkileme, yönlendirme ve yönetme açısından diğerlerinden ayrılarak ön plana çıkmışlardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997). Zaman içerisinde meydana gelen sosyal, askeri ve ekonomik değişimlerin etkisiyle dönüşüm geçiren liderlik kavramı, “sosyal hareketlerin yönetilmesi ve yönlendirilmesi sürecinde grubun bir üyesinin öne çıkması” şeklinde tanımlanabilir (Aykan, 2002; İbicioğlu ve ark.,

2009). Liderlik çok boyutlu bir olgu olup, karmaşık süreç ve bileşenleri içeren bir yapıya sahiptir (Day ve ark., 2014). Literatürde liderlik kavramı ve liderin özelliklerini daha iyi tanımlayabilmek için geliştirilmiş çeşitli liderlik yaklaşımları bulunmaktadır (Şimşek ve ark., 2006; Giderler 2005). Mevcut çalışmalar incelendiğinde karşımıza çıkan ilk yaklaşım 'Özellikler Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşıma göre liderlik; liderin kişisel niteliklerini yansıtan bir olgudur (Turner, 2008). Liderin etkili olmasında doğuştan gelen



(Görsel 1)

özelliklerinin belirleyici olduğu düşüncesi bu yaklaşıma hakimdir (Uçkun ve ark.,2021). Lider olarak doğma fikrini benimseyen 'özellikler yaklaşımı'na göre birey, hangi koşulda olursa olsun doğuştan gelen yetenekleri sayesinde liderlik vasfını ortaya koyacaktır (Şimşek ve ark., 2006).

Stogdill (1981), fiziksel özellikler ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışmalarda liderlerin uzun boylu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Liderin sahip olması gereken ve hatta onu lider yapan en önemli özelliğin ise zekâ olduğu yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur (Giderler, 2007). İkinci Dünya Savaşı'nda orduya askeri personel seçme amacıyla psikologlar tarafından geliştirilen ölçme araçları, liderde aranan zeka, güvenilirlik, dışadönüklük gibi özelliklerin ölçülmesi için yıllar boyunca kullanılmıştır (Şimşek, 2006).

1950'li yıllara gelindiğinde bireyin kişisel özelliklerinin liderlik vasfını belirlemede tek başına etkili olmadığı görülmüş, bu durum sosyal psikologlar tarafından davranışsal yaklaşımın geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Demir ve ark., 2010). Davranışsal yaklaşım, liderin davranışsal özelliklerinin, kişisel özelliklerinden çok daha önemli olduğunu ve bu bağlamda liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olmasından ziyade öğrenilen bir olgu olduğunu belirtir (Turner, 2008). Liderin grup hedefine ulaşmak için grup içi iletişimi sağlama yöntemi,

grup üyelerini güdüleme şekli, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları ve grup içi kaynaklarını kullanışlı hale getirmesi bu yaklaşımın temel unsurları arasında yer alır (Şimşek, 2006). Liderlik literatüründe öne çıkan bir diğer bakış açısı olan 'durumsal yaklaşım', liderliği içinde bulunduğu koşullara göre değişen bir süreç olarak ele alır (Bolden ve ark., 2003). Liderin etkili olması için geçerli olan faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (amaç-araç etkileşimi), grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkiler ve ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği) olarak sıralanabilir (Giderler, 2005). Liderliğe ilişkin bu yaklaşımların, liderin hem

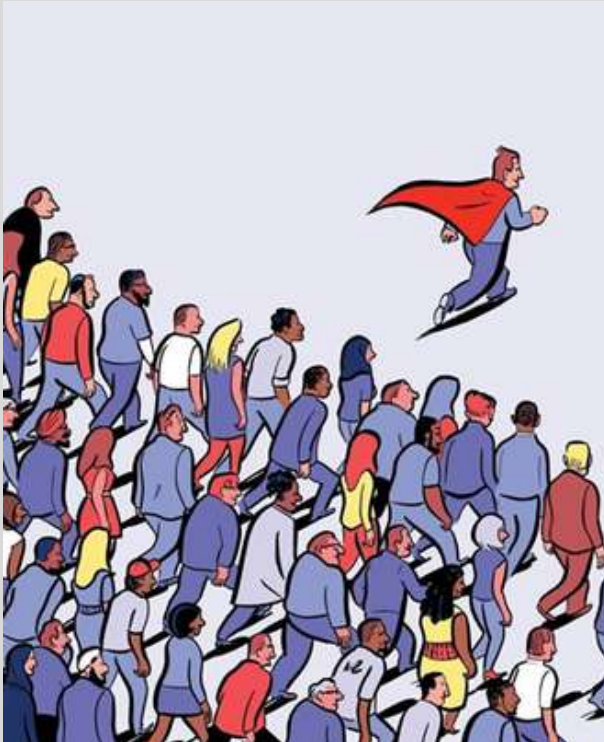
davranışsal özelliklerinin hem de içinde bulunduğu koşulların önemini vurgularken, farklı durumlarda liderlerin benimsedikleri çeşitli liderlik tarzlarını da gündeme getirdiğini söyleyebiliriz.

Liderin tutarlı davranışlarıyla şekillenen liderlik tarzları, grubun etkinliği ve performansı üzerinde doğrudan etkilidir (Yang, 2008). Bu nedenle liderlik tarzları, grup davranışlarını inceleyen sosyal psikologlar ile çalışan performansını artırmaya odaklanan endüstri psikologlarının önemle üzerinde durduğu bir konudur. Demokratik liderlik tarzı ise, adından da anlaşılacağı üzere, liderin grup üyelerinin görüşlerini dikkate alarak karar verme sürecine dâhil ettiği ve üyeleri fikirlerini paylaşma konusunda cesaretlendirdiği bir yaklaşı-

mı ifade eder (Er-Yeşil ve İraz, 2017). Bu liderlik tarzının aksine otokratik liderlikte, karar verme süreci grup üyelerinin fikirleri alınmaksızın tamamen liderin kontrolündedir (Serinkan, 2008). Liderlik yalnızca bu yaklaşımlarla sınırlı değildir; farklı durum ve gruplarda ortaya çıkan çeşitli liderlik tarzları da bulunmaktadır. Tam serbesti tanıyan liderlikte, bahsi geçen iki liderlik tarzından farklı olarak, lider grubu oluşturan her bir üyenin kendi planını yapmasına, kendi kararlarını vermesine ve kaynaklarını istediği gibi kullanmasına olanak tanır (Yörük ve ark., 2011).

Literatüre baktığımızda, zamanla liderlik kavramının, sadece otorite ve karar verme biçimiyle değil, liderin insan ilişkilerine ve değerlerine ver-

diği önemle de şekillenmeye başladığını görmekteyiz. Bu kapsamda hizmetkâr, hümanist, karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları dikkat çekmektedir. Hizmetkâr liderliğe göre liderin asıl görevi grup üyelerinin geliştirilmesi, desteklenmesi ve savunulması gibi gruba ve üyelere yönelik hizmetleri gerçekleştirmektir (Mahsud ve ark., 2010). Üyelerin savunulması bağlamında bakıldığında hümanist liderliğin hizmetkar liderlikle benzediği görülür. Bu liderlik anlayışında liderin en belirgin özelliği korumacı bir tavırla üyelerinin fikirlerini önemsemesi ve duygusal yönlendirmeler ile motive etmesidir (Şimşek, 2011). Hizmetkâr ve hümanist liderlik yaklaşımları, liderin üyelerine yö-



(Görsel 2)



(Görsel 3)

nelik insani ve destekleyici yönünü vurgularken; karizmatik liderlik, liderin kişisel özellikleri ve vizyoner gücüyle öne çıkmaktadır. Karizmatik liderler, sahip oldukları öngörü, vizyon ve ikna yetenekleriyle özellikle kriz dönemlerinde kendiliğinden otorite kazanmaktadırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009). Dünya tarihindeki Hitler ve Stalin gibi yöneticileri ve Türk tarihinde Metehan, Sultan Alparslan ve **Mustafa Kemal Atatürk** gibi komutanları karizmatik liderler olarak örnek verebiliriz. Dönüşümcü liderlikte ise amaç örgütün genelinde değişim ve gelişimi sağlamaktır (Seltzer ve Bass, 1990). Dönüşümcü lider, örgütte etkili değişimi başla-

tan, bu sürece yön veren ve çalışanlarda güven oluşturarak onları ortak bir vizyon etrafında motive eden kişidir (Seltzer ve Bass, 1990). Bunlara ek olarak, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi karşılıklı bir değiş tokuş süreci olarak ele alır (Jung ve Avolio, 2000). Lider, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşıldığında bu ihtiyaçları karşılamayı amaçlar (Pillai ve ark., 1999). Bu liderlik anlayışında çalışanların motivasyonu, açık görev tanımları ve performansa dayalı ödüller aracılığıyla sağlanmaktadır (Doğan, 2007). Liderlik yaklaşımları ve söz konusu liderlik tarzları, liderliğin yalnızca otorite temelli bir olgu olmadığını; bireysel özellikler, insani değerler ve örgütsel etkileşimler bağlamında çok boyutlu bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç

Liderlik olgusu, tarihsel süreçte yalnızca otorite ve güç kavramlarıyla açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir yapıya evrilmiştir. Klasik liderlik anlayışlarının aksine çağdaş yaklaşımlar, liderin bireysel özellikleri kadar insani yönüne, değer temelli davranışlarına ve örgütsel bağlamda yarattığı etkileşime vurgu yapmaktadır. Hizmetkâr, hümanist, karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları; liderliğin artık yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda psikolojik, duygusal ve etik bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda liderlik kavramı günümüzde, birey, grup ve örgüt dinamiklerini bütüncül biçimde ele alan disiplinler arası bir olgu hâline gelmiştir.

KAYNAKÇA

- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları* [Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=TJtEy13GBWgytfBisjf7l37c hDZsO1gpVKLc3HoAHHvhtde93_2y2gvJF7BRR_HL
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *University of Exeter, Centre for Leadership Studies*, 1-44.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. ve McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology* içinde (Vol. 1, s. 149-190). Academic Press.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı topluluğu'nda uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=pPKKNi4sz1aRaVz8gj3jxC 2tCm0PA-7HjsCMmSGqSIsA6_RYRJpZNQPZ4khzVrLT
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (2),1-23.

Jung, D. I. ve Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

Mahsud, R., Yukl, G. ve Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.

Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Örgütlerde Davranış*. (9. Baskı, 2. Fasikül) Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

Reynolds, K. J., Turner, J. C., Haslam, S. A. ve Ryan, M. K. (2001). The role of personality and group factors in explaining prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(5), 427-434.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Seltzer, J. ve Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.

Serinkan, C. (2008). Liderlik ve toplam kalite yönetiminin algılanma boyutu: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(1), 144-158.

Stogdill, R. M. ve Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. (No Title).

Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri* [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=zD1B0cW7zVr3VcnZjitVXk2gSkBjz34EdjK1e90WF06zd w-XD Hcf6TkGueamXK-O>

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.

Turner, J. C., Reynolds, K. J. ve Subasic, E. (2008). Identity confers power: The new view of leadership in social psychology. *Public Leadership: Perspectives and Practices*, 57-72.

Uçkun, G., Latif, H. ve Şeneldir, O. (2021). Kriz ve stres sürecinde liderlik türleri kurumsal duygusal zekâyı ve insan kaynakları motivasyonunu nasıl etkileyebilir?. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 5819-5841.

Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.

Yörük, D. ve DüNDAR, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.

GÖRSELLER

Görsel 1: Pinterest kullanıcısı (t.y) *Yasemin Günkan* [Pinterest Pin].Pinterest. <https://pin.it/4eIbBs5>

Görsel 2: Pinterest Kullanıcısı (t.y) *The New Yorker* [Pinterest Pin]. Pinterest <https://pin.it/b6HDaeBpg>

Görsel 3: Pinterest Kullanıcısı (t.y) *Annete* [Pinterest Pin]. Pinterest <https://pin.it/655NEaz4g>

ÖRGÜTLERDE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ROLÜ: LİDERLER TAKİPÇİLERİNİ NASIL ETKİLER?

Yazar: Berra Gülhan TİLAVER

Öz

Hayatımızda her geçen gün ekonominin, teknolojinin, insanların, iletişimin, düşüncelerin ve daha birçok durumun ne kadar hızlanarak ilerlediğine şahitlik etmekteyiz (Gül ve Aykanat, 2012). Bu hızlı değişim ve gelişimden etkilenen ve yeni alternatif arayışlarına yönelen örgütler, güçlü bir kültüre sahip olduklarında bu hızlı değişime ayak uydurabilmektedirler (Gül ve Aykanat, 2012). Bu güçlü kültüre ön ayak olan liderlerinse herkes tarafından kabul görmüş standart liderlik tarzı yerine; değişen koşullara hızla adapte olup uyum sağlayabilen, gerekli koşullarda farklı liderlik tarzlarıyla hareket edebilen ve esneklik gösterebilen liderler olmaları beklenmektedir (Demircioğlu, 2015). Bu derlemede, modern dünyanın beklentilerini karşılama potansiyeline sahip liderlik tarzlarından biri olan karizmatik liderlik stili incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, karizmatik liderlik, takipçiler, örgüt kültürü, organizasyon*

Karizmatik Lider Kimdir?

Yönetimde farklı liderlik stilleri bulunmaktadır ve bu liderlik stillerinden biri de karizmatik liderliktir (Günçavdı, 2017). Yeni liderlik teorilerinden biri olan 'karizmatik' terimini liderler için kullanan ilk kişi olan Alman Sosyolog Max Weber'den itibaren bu kavram, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Oktay ve Gül, 2003; Conger, 2012).



(Görsel 1)

Weber'e (1947) göre karizma, “bir bireyin kişiliğinin, onu sıradan insanlardan ayıran ve ona doğüstü, insanüstü veya en azından özel olarak olağanüstü güçler veya nitelikler bahşedilmiş gibi davranılmasını sağlayan belirli bir niteliğidir” (Weber, 1947 akt. Latif, 2016).

Weber otoriteleri sınıflandırırken karizmatik otoriteyi de ekleyerek karizmatik liderliğin kavramsal gelişimine büyük ölçüde katkı sunmuştur (Özdemir ve Pektaş, 2020). Karizmatik liderlik; birey, iş grupları ve örgütsel yönden liderle takipçilerin arasındaki iletişim biçimini açıklamaya çalışan, sıra dışı performans ve becerilerini açığa çıkaran bir liderlik stilidir (Demircioğlu, 2015). Karizmatik liderlere farklı şekillerde rastlamamız mümkün olabilmektedir. Örneğin dini bir lider, askeri bir deha ya da bir şirket yöneticisi gibi farklı rollerde görülebilmektedir (Aykanat, 2010). Liderin karizması, takipçilerini nasıl ve ne derecede etkilediğini belirleyen temel özelliklerinden bir tanesidir (Gürçan, 2021). Günümüzde insanların ilgisinin karizmatik güç üzerine yoğunlaşmakta olmasının sebebi karizmatik liderlerin, ideal ve orijinal hedefler belirleyerek insanları etkilemesi ve belirledikleri hedeflere motive ederek insanlar üzerinde üstün bir güce sahip olmalarıdır (Demircioğlu, 2015).

House'a (1977) göre, karizmatik liderlerin derin ve benzersiz etkilerinden dolayı takipçiler liderlerini sorgusuz sualsiz kabul ederler, gönülden bağlanırlar ve itaat ederler (akt. Aykanat, 2010). Karizmatik liderler, ileri seviyedeki ikna kabiliyetleri, kararlılıkları, öz güvenleri, cesaretleri, konuşmaları, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen liderlik sahnesinin büyük oyuncularındır (Oktay ve Gül, 2003). Buna ek olarak karizmatik liderler, mevcut durumdan kolayca memnun kalmayıp örgütü daha ileri bir seviyeye taşımak için fırsatlar yakalamaya çalışır, başarıya odaklanarak algılanan riski azaltırlar, gereken desteği ve kaynakları da her daim sağlarlar (Latif, 2016). House'a (1977) göre karizmatik liderin baskın olması, kendine güvenmesi, etkileyici olması, kendi inancını benimsetmesi, takipçilerinin başarma, bağlanma ve güç ihtiyaçlarına karşı tatmin edici davranışlar göstermesi ve onları harekete geçirecek hedefler belirlemesi gibi sahip olduğu özellikleriyle kendi başarısı ve karizmatikliğine katkı sağlamaktadır

(akt. Gürcan, 2021; Özdemir ve Pektaş, 2020).

Howell (1988) karizmatik lideri, kişiselleşmiş ve sosyal karizmatik lider olarak ikiye ayırmıştır (akt. Demircioğlu, 2015). Kişiselleşmiş liderler, kendilerine olağanüstü imajı vermeye çalışan, kendilerine itaat ettirerek gücünü bu yönde kullanan, baskıcı ve otoriter tutuma sahip olan liderlerken; sosyal karizmatik liderler ise, yapıcı davranışlar göstererek takipçilerin ihtiyaç ve isteklerine dayalı hedefler belirlemekte ve gelişmelerini sağlamaktadır (Aykanat, 2015; Demircioğlu, 2015). Kişiselleştirilmiş ilişkide takipçiler, liderin verdiği mesaj ve etkileme girişimlerine karşı bağımlı ve savunmasız olabilmektedir çünkü takipçilerin belirgin bir değerler sistemi bulunmamaktadır (Howell ve Shamir, 2005). Bunun ya-

nı sıra sosyalleştirilmiş karizmatik ilişkide takipçiler, net bir benlik algısına sahip, eleştirel düşünmeye ve liderin tutumlarını bağımsızca değerlendirmeye eğilimli oldukları için lidere dogmatik bağlılık ve sorgusuz itaat göstermedikleri gibi, olağanüstü lider algısının etkilerine de kapılmazlar (Howell ve Shamir, 2005).

Karizmatik Liderlik ve Vizyon

Vizyon kelimesi, doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat gibi değerlerle yol haritası çizmek, paylaşmak ve iletmek gibi anlamlarla eş değerdir (Gül ve Aykanat, 2012).

Karizmatik liderler örgütlerin daha iyi bir geleceğe ulaşabilmeleri için idealize edilmiş bir vizyon ortaya koyarlar (Gürcan, 2021). Bu vizyo-

nun büyüklüğü ile liderin çekim gücü arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Aykanat, 2010).

Vizyonun hayata geçirilmesi için karizmatik liderler bir takım fedakarlıklar gösterip kişisel riskler aldığı anda bu durum takipçilerinde güven ve memnuniyet duygusu oluşturmaktadır (Conger ve ark., 2000). Aynı zamanda bu durum, liderin imajını daha etkili bir hale getirmesine ve örgütün gelişimine katkı sunmasına yardımcı olabilmektedir (Latif, 2016).

Vizyon oluşturma konusunda Conger Kanungo'nun (1987) karizmatik liderlik modelinden bahsedilebilir. Bu model liderliğin üç aşamalı bir süreç olduğunu ileri sürmüştür (akt. Özdemir ve Pektaş, 2020). Bu aşamalardan

ilkinde liderler, sahip olunan mevcut kaynakları, sınırlılıkları ve takipçilerin ihtiyaçlarını değerlendirmek amacıyla durum analizi yaparlar (Conger ve Kanungo, 1998, akt. Özdemir ve Pektaş, 2020). İkinci aşamada liderler, takipçilerine ortak ve idealize edilmiş bir gelecek vizyonu ortaya koyarlar (Conger ve ark., 2000). Son olarak üçüncü aşama da ise karizmatik liderler, vizyonlarını gerçekleştirmek için yenilikçi yöntemler kullandıkları ve risk almaya hazır oldukları uygulama aşamasına geçerler (Conger ve ark., 2000; Kaur ve Singh, 2021).

Olumsuz Karizmatik Liderler

Her konuda olduğu gibi karizmatik liderliğin de kendine has olumsuz özellikleri bulunmaktadır (Lindberg, 2022).



(Görsel 1)

Karizma terimi, değer açısından tarafsız bir bakış açısına sahip olduğundan dolayı bu liderlik tarzında iyi-kötü ya da ahlaklı-ahlaksız gibi ayrımlar yapılmamaktadır (Dubrin ve Danglish, 2003 akt. Latif, 2016). Yapılan araştırmalarda, karizmatik liderliğin olumsuz yönlerine de değinilmiştir ve bazı çalışmalar bu olumsuz özellikleri karizmatik liderliğin karanlık yönü olarak ele almıştır (Günçavdı, 2017). İlk başta takipçiler, karizmatik liderin parlak ve olumlu yönlerinden çekilerek liderlerden etkilenebilirler. Ancak zamanla, bu parlak taraflar karanlığa, olumlu yönler de olumsuz özelliklere dönüşmeye başladığında takipçiler, liderlerini terk etmeye cesaret edemez ve onları takip etmek zorunda kalırlar (Kaur ve Singh, 2021).

Olumsuz karizmatik liderler, ideallerinden ve hedeflerinden ziyade kendilerine karşı duyulan sadakati önemser, verdikleri önemli kararlar takipçilerin refahını gözetmekten çok kendilerini koruyup yüceltir (Günçavdı, 2017; Kaplan, 2022). Kişisel güç kazanmak için ideolojik cazibeyi kullanırlar ama daha sonra ideolojilerini arka planda bırakır ya da kendi menfaatine uyacak şekilde keyfi düzenlemelerde bulunurlar (Kaplan, 2022). İzleyicilerine sınırlı bilgi aktarımında bulu-

nup hatasız görünmeleri ve yanılmazlık imajlarını sürdürmeleriye kişisel güçlerini takipçilerin üzerinde bir baskı olarak kullanmalarına, dolayısıyla da kendilerine bağımlı hale getirmelerine yol açabilmektedir (Günçavdı, 2017; Kaplan, 2022). Karanlık yönlelere sahip olan karizmatik liderlere verilebilecek örnekler arasında Stalin, Roosevelt, Churchill ve Hitler bulunmaktadır (Latif, 2016). Bu gibi karanlık yönlelere sahip olan karizmatik liderlerin büyük bir kısmı narsist bireylerdir ve kendilerini toplumda pahabiçilmez kişiler olarak görmektedirler (Kılınç, 1996, akt. Kaplan, 2022).

Karizmatik Liderler Ne Zaman Ortaya Çıkar

Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlerin orta-

ya çıkışını kolaylaştıran bazı durumların meydana geldiğinden bahsedilmektedir (Günçavdı, 2017).

Karizmatik liderler en çok kriz ve kaosu yaşadığı buhranlı dönemlerde ortaya çıkmakta ve başarılı olmaktadır (Aykanat, 2010; Demircioğlu, 2015). İnsanlar ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlık veya savaş gibi olumsuz koşullarda; güvensizlik, belirsizlik, acizlik ve yön-süzlük duygularıyla kuşatıldıkları için bu koşullarda karizma sahibi olağanüstü bir şahsiyetin gerekliliğine ihtiyaç duyarlar (Gül ve Aykanat, 2012). Ülkelerindeki olumsuz koşulların sonucunda ortaya çıkmış ve tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderler arasında Atatürk, Gandhi, Hitler ve M.Luther King gibi liderler örnek gösterilebilir (Aykanat, 2010).

Karizmatik Liderlerin Çalışanlar Üzerinde Etkisi

Karizmatik liderlerin çalışanlarla ilişkisine değinecek olunursa bu liderler, bir grup oluşturabilen ve grubun imajını çalışanların zihninde diğerlerinden daha üstün olduğuna inandırmayı başarabilen kişilerdir (Latif, 2016). Karizmatik liderler, çalışanlarının motivasyonunu artırmak için kendi düşünce ve davranışlarında değişiklikler yapar; heyecanlarını, arzularını ve güçlerini de çalışanlarına aktarmak için kullanırlar (Öztürk, 2022). Karizmatik liderler, çalışanlarına yüksek performans hedefleri koyar ve bu hedefleri yerine getirebileceklerine dair onlara güven verirler (Demircioğlu, 2015). Bunlara ek olarak, gösterdikleri hedefe doğru i-

lerlemeleri için onları motive eder, performanslarını artırır, çalışanlarını tanır, güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek ona uygun yönlendirmelerde bulunur (Demircioğlu, 2015). Bu tarz liderler, üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdiklerinden dolayı üyeler, kendilerine değer verildiğine inanır ve liderlerine sorgusuzca itaat etme eğilimi gösterirler (Oktay ve Gül, 2003). Üyelerin bu ihtiyaçlarını gözetken Gandhi, Martin Luther King veya Caesar Chavez gibi sosyal hareket liderleri bu duruma örnek gösterilebilir (Conger, 2012). Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlik tarzının çalışanların performansı ve örgütün başarısı üzerine olumlu etkileri olduğu gibi verimlilikle de ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Demircioğlu, 2015).

Etik Açıdan Karizmatik Liderlik

Literatürde etik ve etik olmayan karizmatik lider özelliklerinden bahsedilmiştir. Etik ve etik olmayan karizmatik liderler güç kullanma, vizyon oluşturma, takipçilerle iletişim kurma, takipçileri entelektüel olarak teşvik edip geliştirme ve ahlaki standartlar olarak beş temel davranışla ayırt edilebilmektedir (Howell ve Avolio, 1992). Etik karizmatik liderler, gücü başkalarına hizmet etmek için kullanırlar, eleştirileri önemserler, görüşlerinin sorgulanmasına teşvik ederler, bağımsız düşünmeyi destekler, açık ve çift yönlü bir iletişim kurarak kurumsal ve toplumsal çıkarları önemseyip içsel ahlaki standartlara güvenirler (Howell ve Avolio, 1992). Etik olmayan karizmatik liderler ise, güçlerini kendi menfaatlerine göre kullanırlar, kişisel vizyonlarını ön planda tutarlar, karşıt görüşleri sansürleyerek kendi kararlarının sorgusuz sualsiz kabul görmesini isterler (Howell ve Avolio, 1992). Dolayısıyla, takipçilerinin ihtiyaçlarını göz ardı ederek, tek yönlü iletişim kurar ve kendi çıkarlarına uygun dışsal ahlaki standartlara güvenirler (Howell ve Avolio, 1992).

Sonuç

Sonuç olarak karizmatik liderlik; değişime, girişimcilğe, sonuç odaklı yaklaşıma, öz güvene, güçlü bir imaja, sorumluluk almaya ve öncülük etmeye dayalı bir liderlik anlayışıdır (Değirmencioğlu, 2015). Ekonomik ve ticari anlamda ülkeler arası sınırların kalktığı ve rekabet ortamının giderek arttığı bir sistemde örgütlerin de varlığını sürdürebilmeleri ve rekabete ayak uydurarak ileriye dönük daha güçlü adımlar atabilmeleri için de karizmatik liderlerlik anlayışı oldukça önemlidir (Oktay ve Gül, 2003).

KAYNAKÇA

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=rcbWnuqW6HxCZ_98ARapgoRLm9_AdRYBtteAtWoaUjdU6wOYs7Dq7z784uHfSnF4

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J)

Conger, J. A. (2012). Charismatic leadership. *The Oxford Handbook of Leadership* içinde Oxford University Press eBooks (s. 376–391). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398793.013.0022>

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52–69.

Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17–36.

Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, (Ek 1), 21–34.

Gürcan, N. (2021). Yönetimde Karizmatik Liderlik Tarzı ve Atatürk. *New Era Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 6(9), 118–126. <https://doi.org/10.51296/newera.95>

Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43–54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>

Howell, J. M. ve Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>

Latif, M. (2016). The impact of charismatic leadership on the organization. *Journal of Islam and Science*, 3(2), 204–217. DOI: <https://doi.org/10.24252/jis.v3i2.4403>

Lindberg, C. (2022, September 23). *Charismatic leadership explained by a CEO. Pros/Cons, examples. Leadership Ahoy!* Retrieved from 12 Kasım 2025 tarihinde <https://www.leadershipahoy.com/charismatic-leadership-what-is-it-pros-cons-examples/> sitesinden alınmıştır.

Kaplan, Y. (2022). *Liderlik tarzları* [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Kaur, D. ve Singh, R. (2021). Charismatic leadership – The double-edged sword. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 4(1), 165-169.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10), 403–428.

Özdemir, M. ve Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 2–18.

Öztürk, S. (2022). *Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=qVqOZFj2DwNmvdfl0GFYiJ573vBLhKDQf1hSKjSW5RS7B7lbfd23l-Ws5Gmfow8j>

GÖRSELLER

Görsel 1: BioInformantWor. (t.y.). *ORIG3NTM presents at J.P. Morgan Biotech Showcase and names new board members* [Pinterest pin]. Pinterest. <https://tr.pinterest.com/pin/392305817520307351/>

Görsel 2: Junya Art Galleria. (t.y.). *Untitled artwork* [Pinterest pin]. Pinterest. <https://tr.pinterest.com/pin/409686897376831938/>



DİJİTAL ÇAĞIN YENİ LİDERLERİ: SOSYAL MEDYADA ETKİ, GÜÇ VE KİMLİK İNŞASI

Yazar: Miray BAKIR

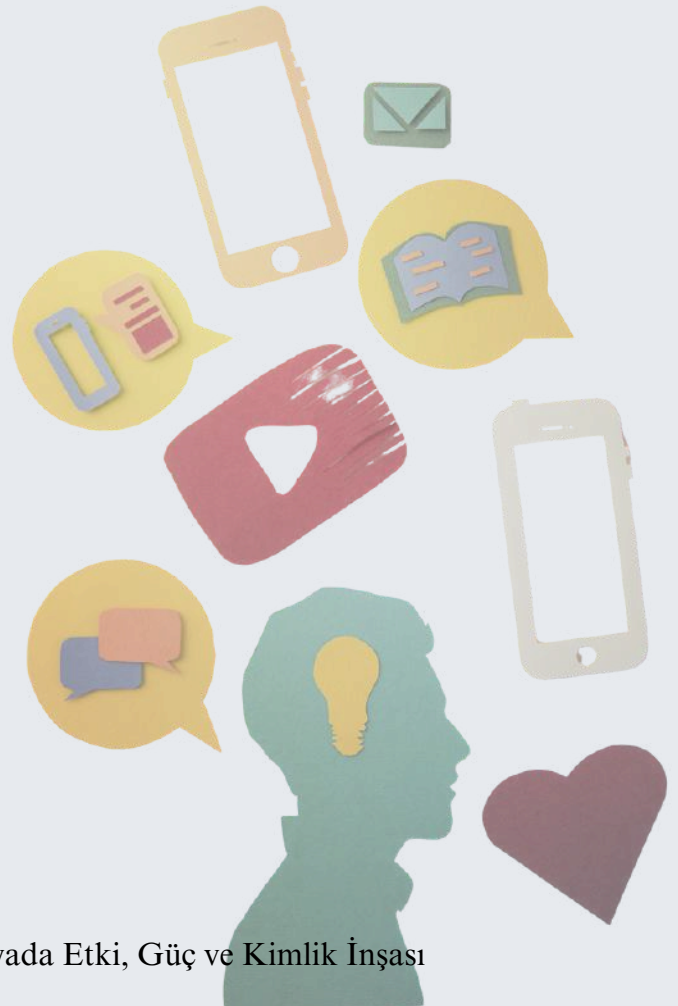
Öz

Sosyal medya, liderlik kavramını kökten dönüştürmüş; artık yönetenin konumu hiyerarşik otoriteden çok algı, güven ve etki gücü üzerinden tanımlanır hale gelmiştir. Dijital platformlarda görünürlük, takipçi sayısı ve etkileşim oranları yeni bir sosyal sermaye biçimi oluşturmakta; bu sermaye, bireyin başkaları üzerinde davranışsal, bilişsel ve duygusal etki yaratma kapasitesine dönüşmektedir. Bu derleme, sosyal medyada liderliğin doğasını psikolojik etki ve sosyal öğrenme kuramları çerçevesinde ele almakta, influencerların dijital çağın ‘mikro-liderleri’ olarak nasıl konumlandıklarını tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: sosyal medya, liderlik, influencer, sosyal etki, kimlik inşası

Giriş

Geleneksel liderlik tanımları, uzun yıllar boyunca otorite, statü ve güç hiyerarşisi kavramları etrafında şekillenmiştir. Oysa sosyal medya çağında liderlik, artık emir vermek ya da kuralları belirlemekten çok duygusal bağ kurmak ve güven inşa etmek üzerine kurulu olarak görülmektedir. Dijital platformlarda etki sahibi olan kişiler — yani influencer’lar — yalnızca ürün tanıtmaz, aynı zamanda kitlelerin



düşünme, hissetme ve davranma biçimlerini yönlendirirler.

Liderlik, bireyin bir grup ya da topluluk üzerinde davranışsal etki yaratarak onları belirli hedeflere yönlendirme süreci olarak tanımlanır (American Psychological Association [APA], t.y.). Sosyal etki ise, bireylerin tutum ve davranışlarını, diğerlerinin algılanan beklentilerine veya davranışlarına göre değiştirmeleri sürecidir (Aral, 2011). Bu bağlamda sosyal medya liderliğinin; klasik liderliğin dijital ortamdaki yansıması değil, görünürlük, benlik sunumu ve güven yönetimi üzerinden işleyen yeni bir etki biçimi olduğu söylenebilir.

Günümüz kullanıcıları için 'lider' artık ofisinde emir veren figür değil; ekrana sığan 'ben de senin gibiyim' mesajıyla güven

oluşturan kişi olabilme ihtimali hayli yüksektir. Bu nedenle influencerlar yalnızca pazarlama aktörleri olarak karşımıza çıkmamakta, aynı zamanda psikolojik rehberlik yapan modern figürler olarak da yer alabilmektedir. Onların gücü, otoriteden değil, özdeşleşmeden doğmaktadır (Bandura, 1977).

Sosyal Medyada Liderlik ve Influencer Kavramı

Sosyal medya, yalnızca bir iletişim alanı olarak kullanılmamakta; aynı zamanda etki ve güç ilişkilerinin yeniden tanımlandığı dijital bir ekosistem olabilmektedir. Bu ekosistemde 'liderlik' artık unvan ya da pozisyonla değil görünürlük, güvenirlik ve duygusal etkileşim üzerinden biçimlenmesi daha kabul edilebilir konumda bulunmaktadır.

Dijital liderlik, bireyin dijital ortamda başkalarının davranış, inanç ve kararlarını yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır (Wertz, 2024). Bu tanım, klasik liderlik teorilerinden farklı olarak hiyerarşik yapılar yerine etkileşim, bağlılık ve topluluk duygusu üzerine kurulur (Wertz, 2024). Sosyal medya kullanıcılarının büyük kısmı için lider figürü, artık bir yönetici değil; deneyimlerini, fikirlerini ve duygularını paylaşarak güven kazanan bir influencer'dır (Wertz, 2024).

Influencer, belirli bir topluluk üzerinde davranışsal veya düşünsel etki yaratma kapasitesine sahip bireydir. Bu kişiler, takipçileriyle kurdukları samimi bağ ve sürekli iletişim aracılığıyla yalnızca bilgi aktarmakla kalmaz, aynı zamanda



(Görsel 2)

Etki Mekanizması: Sosyal Öğrenme ve Sosyal Kimlik Kuramı

Bir influencerın yarattığı etki, yalnızca beğeniler ya da takipçi sayısıyla açıklanamaz; bu etki, öğrenme, gözlem ve aidiyet süreçlerinin iç içe geçtiği psikolojik bir zeminde biçimlenebilir. Sosyal medya adeta, bireyler için başkalarının davranışlarını gözlemleyerek kendi tutumlarını şekillendirdikleri bir öğrenme laboratuvarı olabilmektedir.

Sosyal öğrenme kuramı, bireylerin davranışlarını yalnızca doğrudan deneyimle değil, başkalarını gözlemleyerek de öğrendiklerini savunur (Bandura, 1977). Bandura'ya (1977) göre, gözlemci bir davranışın sonucunu gördüğünde — ödül ya da onay — o davranışı kendi repertuarına dâhil eder. Sosyal medyada bu süreci, beğeni, yorum ve paylaşım gibi sosyal pekiştiriciler aracılığıyla işleyebilir. Bir kullanıcı, influencerın 'onay aldığı' davranışını gördükçe, aynı davranışı benimsemeye meyilli olabilir.

Aral (2011), bu süreci 'sosyal bulaşma (social contagion)' kavramıyla açıklamıştır. Sosyal bulaşma bireylerin davranışlarının sosyal ağlar aracılığıyla birbirine geçtiği, psikolojik ve davranışsal etkilerin ağ yapısında yayıldığı bir süreçtir (Aral, 2011). Dijital platformlarda bu bulaşma yalnızca davranış düzeyinde olamakta duygusal düzeyde de gerçekleşebilmektedir. Mutluluk, kaygı, öfke veya aidiyet duyguları, görsel ve sözel etkileşimlerle kitlelere aktarılabilir.

Bir influencerın paylaşımları bu açıdan ‘model davranış’ işlevi görür. Takipçiler yalnızca ürün veya fikir değil, aynı zamanda yaşam tarzı, beden dili ve değerler modelini içselleştirilebilir. Bu, bireyin kendisini belirli bir grubun parçası olarak konumlandığı sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1986) ile birleştiğinde etki kalıcı hâle gelir.

Sosyal kimlik kuramına göre insanlar, kendilerini ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla tanımlanabilir. Dolayısıyla grup üyeliği, bireye hem güvenlik hem anlam hissi verebilmektedir. Dijital topluluklarda bu kimlik inşasının, ‘takip etme’ eylemiyle başlaması büyük olasılıktır. Takip etmek yalnızca pasif bir gözlem değil, aynı zamanda ‘ben de bu grubun bir parçasıyım’ demektir. Böylece influencer, grup kimliğinin norm belirleyicisi, hatta duygusal lideri hâline gelebilmektedir.

Wertz (2024) bu yeni liderlik biçimini ‘duygusal otorite’ olarak tanımlar. Bu kavram influencerın bilgi ya da statüsü yerine duygusal rezonans kurma kapasitesiyle güven kazanması anlamına gelmektedir (Wertz, 2024). Bu bağ, takipçilerde hem özdeşleşme (identification) hem de taklit eğilimini güçlendirir (Wertz, 2024).

Sosyal medya liderliğinin bu nedenle yalnızca bir iletişim faaliyeti değil, aynı zamanda kimlik aktarımı süreci olduğu söylenebilmektedir. Her paylaşım adeta, ‘kim olmak istediğimiz’ sorusuna verilen mikro bir yanıt olabilmektedir. Influencerların bu soruya verdikleri güçlü görsel ve duygusal mesajlarla, takipçilerin benlik anlatılarını şekillendirebildiğini görmek mümkündür. Böylece dijital liderlik, sadece davranışları değil, benlik algısını da biçimlendiren bir psikolojik süreç hâline gelebilmektedir.

Psikolojik Etkiler ve Takipçi Davranışları

Sosyal medya liderliğinin en belirgin yönü, yalnızca davranışları değil, benlik algısını da dönüştürülebilme ihtimalinin yüksek olması olarak yorumlanabilir. Takipçiler bir influencerı izlerken pasif birer gözlemci değildir; onun yaşam tarzını, duygularını ve değerlerini içselleştirebilecek potansiyele sahip gözlemci olabilirler. Bu süreçte özdeşleşme (identification) ve taklit (imitation) mekanizmaları iç içe işler (Bandura, 1977).

Bir kullanıcı influencer’ın paylaşımlarında kendinden bir parça bulduğunda, zihinsel olarak ‘ben de böyle olabilirim’ diyebilmektedir. Bu duygu, psikolojide

dolaylı takviye (vicarious reinforcement)— yani başkasının ödül almasını izleyerek öğrenme — olarak tanımlanır (Bandura, 1977). Beğeni, yorum ve paylaşım gibi sosyal pekiştireçler, bireyin bu davranışları yeniden üretme olasılığını artırabilir. Böylece dijital ortamda davranışsal bulaşma (social contagion) gerçekleşir (Aral, 2011).

Bununla birlikte, influencerların yarattığı etki yalnızca olumlu olmayabilmektedir. Sosyal medya, sürekli karşılaştırma ve onay arayışıyla şekillenen bir alan olduğunda bireyde, benlik değeri kırılmaları ve yetersizlik duyguları gelişebilir. Araştırmalar, sosyal medya kullanımının yüksek olduğu bireylerde FOMO (Fear of Missing Out), yani ‘kaçırma korkusu’ düzeylerinin arttığını göstermektedir (Przybylski ve ark., 2013). Bu duygu, bireyi sürekli çevrimiçi kalmaya ve influencerların yaşam döngüsüne dahil olmaya iter. Wertz (2024) bu durumu ‘duygusal bağımlılık döngüsü’ olarak adlandırır. Duygusal bağımlılıkta takipçi, influencerın her yeni paylaşımıyla geçici bir tatmin yaşar; fakat bu tatmin kısa sürelidir ve yerini yeniden eksiklik hissine bırakır (Wertz, 2024). Böylece dijital liderlik, bazen bilinçsiz bir psikolojik bağıllık yaratabilir.

Aynı zamanda, güven ve yakınlık duygusu takipçilerde parasosyal ilişki biçimlerini de tetikleyebilmektedir (Horton ve Wohl, 1956). Parasosyal ilişki, bireyin medya figürleriyle tek yönlü ama duygusal açıdan gerçek hissettirdiği bağ kurmasıdır (Horton ve Wohl, 1956). Günümüzde influencerlar bu ilişki biçimini en yoğun şekilde deneyimleyen figürlerden olabilmektedir; çünkü takipçileriyle doğrudan iletişime geçmekte, onların hayatına görünür biçimde ‘dâhil’ olmaktadır. Böylece, hem aidiyet hissini artırabilir hem de duygusal etkiyi derinleştirebilirler.

Takipçiler, influencerların sahnelediği ‘ideal benlikleri’ gözlemler ve kendi benlik anlatılarını buna göre düzenleyebilir ve de bu durum, benliğin giderek daha fazla görünürlük ve onay üzerinden değerlendirildiği bir psikolojik ortam yaratabilmektedir. Sonuç olarak, influencer–takipçi ilişkisi yalnızca iletişimsel değil, derin bir duygusal ve bilişsel etkileşim sürecidir. Birey, hem aidiyet hem de onay arayışıyla bu liderlere yönelir; kimi zaman kendi kimliğini bu etki alanı içinde yeniden tanımlar.

Etik ve Güven Boyutu

Dijital çağda liderliğin en hassas yönü, etik sınırların bulanıklığı olarak gözlemlenebilir. Sosyal medya, görünürlüğü ödüllendirirken şeffaflığı her zaman garanti etmeyebilmektedir. Influencerlar, kitleleri yönlendiren çağdaş liderler olarak görülsede bu etki, kimi zaman bilinçli manipölasyon ve duygusal yönlendirme risklerini de beraberinde getirebilir.

Güvenin, sosyal medya liderliğinin temel sermayesi olduğu söylenebilir. Ancak güvenin doğası dijital ortamda kırılmalıdır; çünkü çoğu zaman yakınlık yanılsaması üzerine kuruludur (Horton ve Wohl, 1956). Takipçi, influencerla gerçek bir ilişki kurduğuna inanır; oysa bu ilişki çoğunlukla tek yönlüdür (Horton ve Wohl, 1956). Parasosyal etkileşimler, duygusal olarak karşılıklılık hissi yaratırken, aslında güç dengesini influencer lehine sabitler (Horton ve Wohl, 1956).

Etik liderlik, kararların ve davranışların değer temelli, sorumlu ve adil biçimde yürütülmesini ifade eder (Brown ve Treviño, 2006). Ancak influencer ekosisteminde bu liderlik biçimi her zaman korunmayabilir. Sponsorlukların gizlenmesi, sahte takipçi kullanımı, manipölatif içerik üretimi ve çocuk kitlelere yönelik yanıltıcı reklamlar, dijital etik açısından

ciddi sorunlar doğurabilir.

Lorinc (2015), özellikle çocuk influencerlar konusuna dikkat çekmiştir. Çocukların henüz tam gelişmemiş öz-düzenleme becerileri, onları hem tüketim kültürünün hem de medya görünürlüğünün risklerine açık hale getirebilir. Bu durum, hem çocukların psikolojik gelişimi hem de onları takip eden diğer çocuklar için etik bir ikilem yaratabilmektedir çünkü burada çocuk, yalnızca içerik üreticisi değil, aynı zamanda pazarlama sürecinin bilinçsiz bir parçasıdır.

Prier (2017) ise, sosyal medyanın propaganda potansiyeline dikkat çekerek lider figürlerin 'trend komutlama' gücüne değinir. Ona göre, dijital liderlik bir yönlendirme biçimi olmanın ötesine geçip kültürel otoriteye dönüşebilir (Prier, 2017). Bu noktada influencer, yalnızca bir model değil; değer, inanç ve kimlik biçimlerini de şekillendiren bir güç odağıdır olabilir. Dolayısıyla etik sınırların korunmasının, yalnızca bireysel değil, toplumsal bir sorumluluk olduğu söylenebilmektedir.

Wertz (2024), influencer liderliğinde kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) kavramını ön plana çıkarır. Influencer'ın markalarla kurduğu ilişkilerde şeffaflık, dürüstlük ve toplumsal fayda ilkelerini benimsemesi, güveni sürdürebilir kılabilir.

Gerçek liderlik, yalnızca takipçi kazanmakla değil; etik tutarlılığı korumakla ölçülebilir.

Bu bağlamda dijital liderliğin sürdürülebilirliği, yalnızca içerik üretmekten değil, değer üretmekten geçer. Takipçi sadakati, geçici bir duygusal bağlılıktan kalıcı bir güvene dönüşebilmesi için influencerın kendi sınırlarının, sorumluluklarının ve niyetlerinin farkında olması gerekir. Çünkü etik, dijital görünürlüğün değil; insani güvenin görünmez temelidir.

Sonuç

Sosyal medya çağında liderlik, artık makamdan değil, güvenden ve görünürlükten doğuyor. Bu yeni liderlik biçimi, kitleleri emirlerle değil, duygularla yönlendiriyor. Influencerlar, paylaşımları aracılığıyla yalnızca bilgi aktarmıyor; aynı zamanda insanların benlik algılarını, değerlerini ve aidiyet duygularını şekillendiriyorlar.

Bu nedenle dijital liderlik, hem güçlü hem kırılgan bir yapıdır. Gücünü özdeşleşmeden, kırılganlığını ise şeffaflığa olan bağımlılığından alır. Takipçiler, liderlerine duydukları güveni yalnızca içeriklerde değil, o içeriklerin ardındaki tutarlılık ve etik duruşta ararlar. Gerçek liderlik, görünürlük değil, değer üretme becerisiyle ölçülür.

Black Swan filminde görüldüğü üzere mükemmeliyet arayışının zihinsel bedeli gibi, sosyal medya da 'kusursuz görünme' idealiyle liderleri ve takipçilerini benzer bir baskı döngüsüne sürükleyebilir. Dijital dünyada en kalıcı etki, kusursuzlukta değil, insanlığını koruyabilen bir liderlik biçimindedir.

Sonuç olarak, influencer liderliği yalnızca bir pazarlama gücü değil; aynı zamanda psikolojik bir etki alanıdır. Bu etkiyi etik, empati ve sorumluluk çerçevesinde kullanan liderler, dijital çağın yalnızca trendlerini değil, insan davranışının yönünü de şekillendirecektir.

KAYNAKÇA

Aral, S. (2011). Identifying social influence in networks. *Science*, 337(6092), 337–341.
<https://doi.org/10.1126/science.1205842>

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Horton, D. ve Wohl, R. R. (1956). Mass communication and para-social interaction: Observations on intimacy at a distance. *Psychiatry*, 19(3), 215–229.
<https://doi.org/10.1080/00332747.1956.11023049>

Lorinc, J. (2015). Kids as influencers. *The Walrus*, 12(2), 38–43.

Prier, J. (2017). Commanding the trend: Social media as information warfare. *Strategic Studies Quarterly*, 11(4), 50–85.
https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11_Issue-4/Prier.pdf

Wertz, M. (2024). Technical communication in influencer leadership and CSR. *Journal of Technical Communication*, 45(2), 110–126.

Alanya Akademik Dergisi. (2021). *Sosyal medya fenomenlerinin tüketici davranışları üzerindeki etkisi*. 10 Ekim 2025 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/alanyaakademik> adresinden erişilmiştir.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* içinde (s. 7–24). Chicago: Nelson-Hall

Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R. ve Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841–1848. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>

American Psychological Association (APA). (t.y.). *Leadership*. 10 Ekim 2025 tarihinde <https://dictionary.apa.org/leadership> adresinden erişilmiştir.

GÖRSELLER:

Görsel 1 : <https://pixabay.com/tr/photos/kadın-yüz-sosyal-medya-düşünceler-1446557/>

Görsel 2: <https://pixabay.com/tr/photos/medya-sosyal-medya-uygulamalar-998990/>



İÇSEL LİDERLİK: ÖZ FARKINDALIĞIN VE ÖZ DÜZENLEMENİN GÜCÜ

Yazar: Şevval ÖZDEMİR

Öz

Geleneksel liderlik anlayışının aksine, bu makale içsel liderliğin (öz liderlik) modern, merkezsizleştirilmiş organizasyonlardaki kritik rolünü inceler. İçsel liderlik, bireylerin etkili performansı sağlamak amacıyla kendilerini kasten etkiledikleri, proaktif bir öz etki sürecidir (Manz, 1986). Bu sürecin temelinde iki ana bileşen yer almaktadır. Bunlardan ilki, öz farkındalık, yani bireyin güçlü yönleri, zayıflıkları, değerleri ve kimliği hakkında derin bir anlayış geliştirmesidir. Otantik liderliğin birincil bileşeni olan bu durum, liderin 'gerçek benliğine uygun' hareket etmesi için gerekli olan istikrarlı anlam sistemini oluşturur.

Diğer bir bileşen olan öz düzenleme ise öz farkındalıktan elde edilen bilgiyi kullanarak kişinin biliş ve davranışlarını yönetme mekanizmasıdır. Bu, davranış odaklı stratejiler (öz disiplin), doğal ödül stratejileri (içsel motivasyonu artırma) ve yapılandırıcı düşünce kalıpları stratejileri (iç diyalogu ve inançları yönetme) olmak üzere üç temel strateji aracılığıyla gerçekleşir.

Bu öz liderlik stratejilerinin uygulanması, bireyin belirli bir davranışı başarıyla gerçekleştirme inancı olan öz yeterliliği güçlü bir şekilde artırır, bu da doğrudan daha yüksek performans çıktılarına yol açar. Dahası, içsel liderler, ekip düzeyinde ekip refleksivitesini modelleyerek ve kolaylaştırarak kolektif etkinliği de olumlu yönde etkiler (Lyubovnikova ve ark., 2017). Sonuç olarak, içsel liderlik yalnızca kişisel mükemmelliği teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda modern organizasyonlarda kolektif bütünlüğü ve etkinliği yönlendiren temel bir katalizördür.

Anahtar kelimeler: *İçsel liderlik, öz liderlik, öz farkındalık, öz düzenleme, öz yeterlilik, otantik liderlik, örgütsel davranış, ekip refleksivitesi*



Giriş

Geleneksel bakış açıları, liderliği genellikle dışsal otorite, konum veya karizma ile eş tutar (Keohane, 2005). Ancak, modern örgütsel psikoloji, en derin ve sürdürülebilir etki biçiminin, yani içsel liderliğin (veya öz liderliğin), bireyin içinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bu kavram, günümüzün giderek daha merkezi olmayan ve yetkilendiren örgütsel yapılarında kilit öneme sahiptir.

İçsel liderlik, temel olarak, bireylerin etkili performans için gereken öz yönelimi ve öz motivasyonu sağlamak amacıyla kendilerini kasten etkiledikleri süreç olarak tanımlanır



(Görsel 1)

(Manz, 1986). Hem davranışsal hem de bilişsel stratejilerle ilgili olan bu öz etki (Manz ve Sims, 1980), birey içinde ‘nihai kontrol sistemini’ oluşturur ve dışsal örgütsel sistemlerin etkisini kolaylaştırır (Manz, 1986). Öz liderlikte yaygın bir tema, kişisel mükemmelliğe ulaşmak için öz etkinin proaktif kullanımıdır (Manz ve Neck, 1991).

Öz Farkındalık

Etkili içsel liderliğin temel taşı öz farkındalıktır. Otantik liderliğin temel bir bileşeni olarak (Avolio ve ark., 2004) öz farkındalık, kişinin kendi güçlü yönleri, zayıflıkları, değerleri ve kimliği hakkında daha derin bir anlayışa ulaşma sürecini içerir (Peus ve ark., 2012).

İçsel liderlik sergileyen otantik liderler, kendi perspektifleri, değerleri ve eylemlerinin başkalarını nasıl etkilediği konusunda yüksek düzeyde farkındalığa sahip olarak tanımlanır (Avolio ve ark., 2004). Bu derin öz bilginin gerekliliği, otantik bir şekilde hareket etmek için kişinin öncelikle gerçekten ‘kendini bilmesi’ ve ‘gerçek benliğine uygun’ hareket etmesi gerektiği fikrine dayanır (Peus ve ark., 2012). Yüksek düzeyde lider öz bilgisi ve öz tutarlılığı (değerler ve eylemler arasındaki uyum), takipçiler tarafından algılanan otantik liderliğin kritik bir öncüsü olarak kabul edilir (Avolio ve ark., 2004).

Psikolojik bir bağlamda bu farkındalık, sadece statik bir bilgi değildir; bireyin geri bildirim ve yansıtma yoluyla değerlerini ve öz kavramını sürekli olarak sorguladığı ve yeniden değerlendirdiği dinamik bir süreçtir (Peus ve ark., 2012). Bu öz anlayış olmadan bir lider, otantik bir şekilde düşünmek, hissetmek ve hareket etmek için istikrarlı bir anlam sistemi geliştiremez (Peus ve ark., 2012). Bu temel adım, liderin motivasyonlarının dışsal olarak yönlendirilmek yerine, içsel olarak kök salmasını sağlar (Peus ve ark., 2012).

Mekanizma: Öz Düzenleme

Öz farkındalık, kişinin ne olduğunu tanımlarken, öz düzenleme bu öz bilgiye dayanarak kişinin nasıl davrandığını yönetir (Manz, 1986; Schunk, 2008). Öz düzenleme, kişinin hedeflere yönelik bilişleri ve davranışları sürdürmek için öz gözlem, öz yargılama ve öz tepki gibi işlevlere katılarak dış çevreyi etkileme sürecidir (Schunk, 2008). Bu, içsel liderliğin pratik uygulama aşamasıdır.

İçsel liderlik bağlamında öz düzenleme, hem açık davranışları hem de altında yatan düşünce kalıplarını yönetmek için tasarlanmış bilinçli stratejileri içerir (Manz, 1986). Öz liderlik çerçevesindeki öz düzenleme için üç ana strateji şunlardır:



(Görsel 2)

Davranış odaklı stratejiler

Gerekli ancak motive edici olmayan görevleri yönetmek için öz değerlendirme, belirli öz hedefler belirleme, öz ödüller kullanma ve öz disiplin uygulama gibi unsurları içerir (Manz, 1986).

Doğal ödül stratejileri

Görevlerin içsel motivasyonel değerini artırmak için görevleri seçmeyi veya değiştirmeyi, aktivitenin kendisi içinde yetkinlik, öz kontrol ve amaç duygularından tatmin elde etmeyi içerir (Manz, 1986).

Yapılandırıcı düşünce kalıbı stratejileri (düşünce öz liderliği)

İç diyalogu (kendi kendine konuşma), zihinsel imgelemeyi ve inanç sistemlerini istenen şekillerde oluşturmaya ve değiştirmeye odaklanır (Manz ve Neck, 1991). İşlevsiz düşünme, olumsuz duygulanımın temelini oluşturabileceği ve performansı engelleyebileceği için bu zihinsel yönetim hayati öneme sahiptir (Neck ve Manz, 1996). Ampirik çalışmalar, bu bilişsel stratejilerdeki eğitimin zihinsel performansı, öz yeterliliği ve pozitif duygulanımı önemli ölçüde artırabileceğini doğrulamaktadır (Neck ve Manz, 1996).



(Görsel 3)

Sonuç: Öz Yeterlilik ve Etki

Bireyin belirli bir davranışı başarılı bir şekilde gerçekleştirme becerisine olan inancı olarak tanımlanan öz yeterlilik, içsel liderlik ile performans arasında önemli bir bağlantı görevi görür (Prussia ve ark., 1998). Empirik birtakım kanıtlar, öz liderlik stratejilerinin bireyin öz yeterlilik algılarını olumlu yönde etkilediğini güçlü bir şekilde desteklemektedir (Prussia ve ark., 1998). Daha yüksek öz yeterlilik ise doğrudan daha fazla çabayı, azmi ve sonuç olarak daha yüksek performans çıktılarını öngörür (Prussia ve ark., 1998).

Ayrıca, içsel liderlerin öz düzenleyici ve otantik davranışları yalnızca bireyi etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kolektifi de etkiler (Lyubovnikova ve ark., 2017). Otantik liderler güçlü rol modelleri haline gelir ve ekip düzeyinde öz düzenleyici süreçleri, örneğin, ekip reflektivitesini şekillendirir (Lyubovnikova ve ark., 2017). Ekip üyelerinin hedeflerini, stratejilerini ve süreçlerini açıkça yansıtma derecesi olan ekip reflektivitesi, otantik liderlik tarafından tamamen aracılık edilir ve sonuç olarak gelişmiş ekip üretkenliği ile etkinliğine yol açar (Lyubovnikova ve ark., 2017).

Sonuç olarak, derin öz farkındalık üzerine inşa edilen ve zorlu öz düzenleme aracılığıyla gerçekleştirilen içsel liderlik, bireyi sadece kişisel mükemmelliğe ulaşması için değil, aynı zamanda modern organizasyonda kolektif etkinliği ve bütünlüğü yönlendiren temel davranışları modellemesi için de güçlendirir.

KAYNAKÇA

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.

Keohane, N. O. (2005). On leadership. *Perspectives on Politics*, 3(4), 705–722.

Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. ve Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59–70.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.

Manz, C. C. ve Neck, C. P. (1991). Inner leadership: Creating productive thought patterns. *The Executive*, 5(3), 87–95.

Manz, C. C. ve Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367.

Neck, C. P. ve Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467.

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. ve Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348.

Prussia, G. E., Anderson, J. S. ve Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538.

Schunk, D. H. (2008). Metacognition, self-regulation, and self-regulated learning: Research recommendations. *Educational Psychology Review*, 20(4), 463–467.

GÖRSELLER

Görsel 1: Pinterest Kullanıcısı. (2025). Wallpaper for INTJ [Görsel]. Pinterest.

<https://tr.pinterest.com/pin/41447259075871206/> Pinterest

Görsel 2: Pinterest Kullanıcısı. (2025). Leadership does not depend on being right. ~ Ivan Illich | Schetsboek, Illustraties, Illustration [Görsel]. Pinterest.

<https://tr.pinterest.com/pin/54254370506526940/>

Görsel 3: Pinterest Kullanıcısı. (n.d.). [Başlıksız pin] [Pinterest postu]. Pinterest. Retrieved November 15, 2025, from <https://tr.pinterest.com/pin/39406565484767982/>

INTERNAL LEADERSHIP: THE POWER OF SELF-AWARENESS AND SELF-REGULATION

Author: Şevval ÖZDEMİR

Abstract

In contrast to traditional views of leadership, this article examines the critical role of internal leadership (self-leadership) in modern, decentralized organizations. Self-leadership is defined as a proactive self-influence process in which individuals intentionally influence themselves to achieve effective performance (Manz, 1986).

This process is built upon two core components. The first is self-awareness, which involves developing a deep understanding of one's own strengths, weaknesses, values, and identity. As the primary component of authentic leadership, this state establishes the stable system of meaning necessary for the leader to act "in accordance with their true self." The second component, self-regulation, is the mechanism by which one manages their cognitions and behaviors using the knowledge gained from self-awareness. This is achieved through three fundamental strategies: behavior-focused strategies (self-discipline), natural reward strategies (increasing intrinsic motivation), and constructive thought pattern strategies (managing inner dialogue and beliefs).

The application of these self-leadership strategies strongly enhances an individual's self-efficacy (the belief in one's ability to successfully perform a specific behavior), which directly leads to higher performance outcomes. Furthermore, internal leaders positively influence collective effectiveness by modeling and facilitating team reflexivity at the team level (Lyubovnikova et al., 2017). Consequently, internal leadership not only encourages personal excellence but also serves as a fundamental catalyst driving collective integrity and effectiveness in modern organizations.

Keywords: *Internal leadership, self-leadership, self-awareness, self-regulation, self-efficacy, authentic leadership, organizational behavior, team reflexivity*

Introduction

Traditional perspectives often equate leadership with external authority, position, or charisma (Keohane, 2005). However, modern organizational psychology emphasizes that the most profound and sustainable form of influence originates within the individual, which being internal leadership or self-leadership. This concept is pivotal in today's increasingly decentralized and empowering organizational structures.

Internal leadership is fundamentally defined as the process by which individuals intentionally influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation required to perform effectively (Manz, 1986). This self-influence about both behavioural and cognitive strategies (Manz & Sims, 1980) forms the 'ultimate system of control' within the individual, and this facilitates the impact of external organizational systems (Manz, 1986). A common theme in self-leadership is the proactive use of self-influence to achieve personal excellence (Manz & Neck, 1991).



(Görsel 1)

The Foundation: Self-Awareness

The cornerstone of effective internal leadership is self-awareness. As a fundamental component of authentic leadership (Avolio et al., 2004), self-awareness involves a process of reaching a deeper understanding of one's own strengths, weaknesses, values, and identity (Peus et al., 2012). Authentic leaders those who exhibit internal leadership are described as highly aware of their perspectives, values, and how their actions impact others (Avolio et al., 2004).

The necessity of this deep self-knowledge is grounded in the idea that to act authentically, one must first truly 'know oneself' and act 'in accordance with one's true self' (Peus et al., 2012). A high degree of leader self-knowledge and self-consistency (coherence between values and actions) is considered a critical precursor to the authentic leadership perceived by followers (Avolio et al., 2004).

In a psychological context, this awareness is not simply static knowledge; it is a dynamic process where the individual constantly questions and re-assesses their values and self-concept through feedback and reflection (Peus ve ark., 2012; Avolio ve ark., 2004). Without this very self-understanding, a leader cannot develop a stable meaning system from which to think, feel, and act authentically (Peus et al., 2012). This foundational step may ensure that the leader's motivations are intrinsically rooted rather than externally driven.



(Görsel 2)

The Mechanism: Self-Regulation

While self-awareness identifies what one is, self-regulation governs how one behaves based on that self-knowledge (Manz, 1986; Schunk, 2008). Self-regulation is the active process of influencing the external environment by engaging in functions like self-observation, self-judgment, and self-reaction to sustain cognitions and behaviors towards goals (Schunk, 2008). This is the practical application phase of internal leadership.

In the context of internal leadership, self-regulation includes conscious strategies designed to manage both overt behaviors and underlying thought patterns (Manz, 1986). Three major strategies for self-regulation under the self-leadership framework include:

Behavior-focused strategies

Involve self-assessment, setting specific self-goals, using self-rewards, and exercising self-discipline to manage necessary but unmotivating tasks (Manz, 1986).

Natural reward strategies

Involve selecting or modifying tasks to enhance their intrinsic motivational value, deriving satisfaction from feelings of competence, self-control, and purpose within the activity itself (Manz, 1986).

Constructive thought pattern strategies (thought self-leadership)

Focus on establishing and altering internal dialogue which called self-talk, mental imagery, and belief systems in desirable ways (Manz & Neck, 1991). This mental management is crucial, as dysfunctional thinking can underlie negative affect and hinder performance (Neck & Manz, 1996). Empirical studies confirm that training in these cognitive strategies can significantly enhance mental performance, self-efficacy, and positive affect (Neck & Manz, 1996).

The Result: Self-Efficacy and Impact

Self-efficacy, defined as an individual's belief in their capability to successfully perform a specific behaviour, serves as a crucial link between internal leadership and performance (Prussia et al., 1998). Empirical evidence strongly supports that self-leadership strategies positively affect an individual's self-efficacy perceptions (Prussia et al., 1998). Higher self-efficacy, in turn, directly predicts greater effort, persistence, and, consequently, higher performance outcomes (Prussia et al., 1998).



(Görsel 3)

Furthermore, the self-regulatory and authentic behaviors of internal leaders don't just affect the individual; they also influence the collective (Lyubovnikova et al., 2017). Authentic leaders become strong role models and they shape team-level self-regulatory processes like team reflexivity (Lyubovnikova et al., 2017). Team reflexivity, the extent to which team members openly reflect upon their objectives, strategies, and processes, is fully mediated by authentic leadership, and consequently leads to enhanced team productivity and effectiveness (Lyubovnikova et al., 2017).

In conclusion, internal leadership, built on deep self-awareness and realized through difficult self-regulation, empowers the individual not only to achieve personal excellence but also to model the foundational behaviors that drive collective effectiveness and integrity in the modern organization.

REFERENCES

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Keohane, N. O. (2005). On leadership. *Perspectives on Politics*, 3(4), 705–722.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59–70.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (1991). Inner leadership: Creating productive thought patterns. *The Executive*, 5(3), 87–95.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348.

Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538.

Schunk, D. H. (2008). Metacognition, self-regulation, and self-regulated learning: Research recommendations. *Educational Psychology Review*, 20(4), 463–467.

VISUAL REFERENCES

Image 1: Pinterest User. (2025). *Wallpaper for INTJ* [Image]. Pinterest. <https://tr.pinterest.com/pin/41447259075871206/> Pinterest

Image 2: Pinterest User. (2025). *Leadership does not depend on being right. ~ Ivan Illich | Schetsboek, Illustraties, Illustration* [Image]. Pinterest. <https://tr.pinterest.com/pin/54254370506526940/>

Image 3: Pinterest User. (n.d.). [untitled pin] [Pinterest post]. Pinterest. Retrieved November 15, 2025, from <https://tr.pinterest.com/pin/39406565484767982/>

SPORDA LİDERLİK

Yazar: Selman AYDOĞDU

Öz

Spor, yalnızca fiziksel güç ve teknik beceriden ibaret değildir; aynı zamanda bir sosyal etkileşim, psikolojik dayanıklılık ve iletişim bütünüdür. Bu çerçevede **liderlik**, sporda performansın ve takım uyumunun en belirleyici unsurlarından biri olarak öne çıkar (Weinberg ve Gould, 2023). Bu derlemede, spor ortamında liderliğin bireysel ve kolektif yönlerinin tartışılması amaçlanmıştır. ‘Lider sporcu’ kavramının özelliklerinden ‘akran liderliği’nin psikolojik işlevlerine, ‘lider sporcu-antrenör’ ilişkisinin öneminden ‘takım içi dengeye’ kadar uzanan bir çerçeve sunmaktadır. Nihai öneri şudur: Sporda liderlik, doğuştan gelen bir karizma değil, **öğrenilebilir bir sosyal-psikolojik beceridir** ve doğru koşullarda her sporcu için gelişim koşulları barındırmaktadır (Weinberg ve Gould, 2023).

Anahtar kelimeler: lider sporcu, akran liderliği, antrenör, takım içi denge, spor psikolojisi

Lider Sporcu

Psikoloji literatüründe lider, yalnızca yöneten kişi değildir. Aynı zamanda grubun ruh halini, hedef yönelimini ve değer sistemini düzenleyen bireydir (Weinberg ve Gould, 2023). **Lider sporcu**, takım içinde hem performans hem de duygusal örnek olarak konumlandığından dolayı onun sözü sadece taktiksel değil aynı zamanda **duygusal yönlendirme** taşır (Hoption, 2007).

Lider sporcular genellikle **sorumluluk, açık sözlülük, esneklik, öz disiplin, sabır, empati, zekâ ve içsel motivasyon** gibi becerilere sahiptir (Parcells ve Coplon, 1995; Weinberg ve Gould, 2023)



(Görsel 1)



(Görsel 2)

Bu özellikler, onları sadece iyi oyuncular değil, aynı zamanda takımın 'psikolojik pusulası' haline getirir (Chelladurai, 2007). Kariyerlerinde de bu yönleriyle öne çıkarlar çünkü liderlik becerisi, yetenekten farklı olarak sürdürülebilir bir etkidir (Weinberg ve Gould, 2023). Performans dalgalansa bile liderin karizması, takımın direncini ayakta tutar. Dolayısıyla lider sporcu, başarının istatistiksel değil **psikolojik sürekliliğini** sağlamaktadır (Weinberg ve Gould, 2023).

Sporda Akran Liderliği

Akran liderliği, sporda hem kişisel hem de grup düzeyinde oldukça önemlidir. Takım arkadaşlarının birbirine model olması, öğrenmeyi hızlandırır ve motivasyonu içselleştirir (Price ve Weiss, 2011). Bir sporcunun yaşlıtlarına öncülük etmesi, yalnızca liderlik eden için değil, takip edenler için de gelişimsel bir fırsattır (Price ve Weiss, 2013).

Liderlik eden sporcu açısından bu süreç iki yönlüdür: Bir yandan **öz yeterlik** duygusu pekişirken diğer yandan üzerinde biriken sorumlulukların yükünü hissedebilir (Weinberg ve Gould, 2023). Zaman zaman bu yük, performans baskısı ve izolasyon hissine yol açabilir. Ancak doğru bir sosyal destek ve antrenör rehberliğiyle bu süreç, **kişisel olgunlaşma** ve **sosyal uyum** açısından büyük bir kazanca dönüşür (Rees, 2007; Rosenfeld ve Richman, 1997).

Akran liderliği, takım içi güvenin pekiştiği, iletişim kanallarının açık kaldığı ortamlarda daha verimli olmaktadır (Weiss ve Stuntz, 2004). Bu liderlik biçimi, otoriteye değil **karşılıklı saygı** ve **rol model** etkisine dayanmaktadır (Weinberg ve Gould, 2023). Dolayısıyla sporda motivasyonun iç kaynaklarını harekete geçiren en etkili yapılardan birisinin akran liderliği olduğu söylenebilecektir (Smith, 2007).



(Görsel 3)

Lider Sporcunun Antrenörle İlişkisi

Sporcu-antrenör ilişkisi, spor psikolojisinin en hassas konularından biridir. Bu ilişki, performans kadar sporcunun ruhsal sağlığı üzerinde de doğrudan etkilidir (Bloom ve ark., 2003). Lider bir sporcu için bu ilişki daha da karmaşık hale gelmektedir. Çünkü o, hem bir takipçi hem de bir ara-lider konumundadır (Voelker ve ark., 2011).

Etkili bir antrenör, lider sporcunun enerjisini bastırmak yerine onu **yönlendirmeyi** tercih etmelidir (Chelladurai 1990, 1993). Açık iletişim, güven temelli etkileşim ve karşılıklı geri bildirim, bu ilişkinin sağlıklı yürümesi için elzemdir (Gould ve ark., 2013). Aksi halde, lider sporcu kendini değersiz veya kontrol dışı hissedebilir. Bu da takım içi çatışmalara ve motivasyon düşüşüne yol açma potansiyeli taşımaktadır.

Psikolojik açıdan en verimli tablo, antrenörün rehberlik ettiği, lider sporcunun ise takımın duygusal nabzını tuttuğu bir dengenin sağlanmasıdır. Böyle bir ilişki, hem bireysel gelişimi hem de takım başarısını sürdürülebilir hale getirir (Weinberg ve Gould, 2023).

Sonuç

Sporda herkesin lider olması gerekmez. Ancak her sporcunun bir liderden öğrenebileceği çok şey vardır. Takım sporlarında liderlik, yalnızca yön verme değil, duygusal atmosferi düzenleme sanatıdır. Lider sporcular, çevrelerindekiyle ilişkilerinde **empati**, **sabır** ve **açık iletişim** gibi becerileri mümkün olan en üst seviyede kullanmaya özen göstermelidirler (Parcells ve Coplon, 1995; Weinberg ve Gould, 2023). Aynı şekilde çevresindekiler de lider sporcuya karşı aşırı idealize etme ya da gizli rekabet yerine **karşılıklı destek** yaklaşımı benimsemelidir (Rees, 2007; Rosenfeld ve Richman, 1997).

Sonuçta liderlik, bir pozisyon değil, psikolojisi kendine has bir sorumluluk biçimidir. Sporda bu sorumluluk, yalnızca kazanmaya değil bir sporcu olarak çok boyutlu gelişmeye de hizmet eder. Gerçek lider, sahada kazandığı kadar **birlikte büyümeye** de ortam hazırlayabilendir.

Hoşça kalın.

KAYNAKÇA

- Bloom, G., Stevens, D. ve Wickwire, T. (2003). Expert coaches' perceptions of team building. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(2), 129-143.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328-354.
- Chelladurai, P (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of sport psychology*, 111-135.
- Gould, D., Voelker, D. K. ve Griffes, K. (2013). Best coaching practices for developing team captains. *The Sport Psychologist*, 27(1), 13-26.
- Hoption, C., Phelan, J. ve Barling, J. (2007). Transformational leadership in sport. In *Group dynamics in exercise and sport psychology*. (pp. 63-80). Routledge.
- Parcells, B. ve Coplon, J. (1995). Finding a way to win: The principles of leadership, teamwork, and motivation. Diane Publishing Company.
- Price, M. S. ve Weiss, M. R. (2011). Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *Journal of applied sport psychology*, 23(1), 49-64.
- Price, M. S. ve Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of applied sport psychology*, 25(2), 265-279.

Rees, T. (2007). Influence of Social Support on Athletes. S. Jowette & D. Lavallee (Ed.), *Social Psychology in Sport* içinde(s. 223–231). Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492595878.ch-016>

Rosenfeld, L. B.ve Richman, J. M. (1997). Developing effective social support: Team building and the social support process. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 133-153.

Smith, A. L. (2007). Youth Peer Relationships in Sport. In S. Jowette & D. Lavallee (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 41–54). Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492595878.ch-004>

Voelker, D. K., Gould, D. ve Crawford, M. J. (2011). Understanding the experience of high school sport captains. *The sport psychologist*, 25(1), 47-66.

Weinberg, R. S. ve Gould, D. (2023). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human kinetics.

Weiss, M. R. ve Stuntz, C. P. (2004). A little friendly competition: Peer relationships and psychosocial development in youth sport and physical activity contexts.

GÖRSELLER

Görsel 1: <https://www.pexels.com/photo/photo-of-man-doing-dunk-2834917/>

Görsel 2: <https://www.pexels.com/search/leadership%20in%20sport/>

Görsel 3: <https://www.pexels.com/search/%22peer%20leadership%20sport%22/>