

LİDERLİK STİLLERİ İLE İLHAM VERİCİ LİDERLİK YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR-LİDERLİK UYUMUNUN ARAŞTIRILMASI

ANALISYS OF INSPIRATIONAL LEADERSHIP MENAGEMENT BY COMPARING WITH OTHER LEADERSHIP TYPES AND SEARCH OF CONSISTENCE OF LEADERSHIP AND ORGANISATIOANL CULTURE

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ERSOY

İzmir Meslek Yüksekokulu, Dokuz Eylül Üniversitesi, huseyin.ersoy@deu.edu.tr
İzmir / Türkiye

ORCID: 0000-0001-6599-418X

Özet

Kapitalizmin yaygınlaşması ve özgür dünyayı oluşturması sonucu ikinci dünya savaşından sonra liberal ekonomi bütün dünya için bir cazibe merkezi haline geldi. Bu durumun ardından gelişen küreselleşme süreci de işletmeler için dünyayı büyük bir köy haline yani tek Pazar haline getirdi. Böyle olunca da rekabet oldukça yoğunlaştı. İşletmeler bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için stratejiler geliştirmeye koyuldular.

Bu dönemde işletmeler tarafından yoğun ilgi gören bir konu da liderlik oldu. Liderlik literatüründe zamanla gelişme ve değişimler yaşandı. Liderlik türleri gelişti. Bu çalışmada liderlik ve liderlik türleri incelenecek ve ilham verici liderlik yönetimi ile diğer liderlik türlerinin karşılaştırması yapılacaktır.

İlham verici liderlik yönetiminin örgüt kültürü ile uyumu araştırılacaktır. Bu amaçla geniş bir literatür taraması yapılarak bir sonuç elde edilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Türleri, İlham Verici Liderlik, Örgüt Kültürü, Rekabet

Abstract

Capitalism gained ground all over the world after WW2. This reality made liberalism most popular in free world. Since then globalisation process developed and changed the world to a large village. One world concept brought severe competition into life from all over the world. Hundreds of thousands of companies started to product for a single market. Business facing intensive competition and challenge began to develop new strategies to cope with this challenge.

One of the leading subjects becoming prominent is leadership. A lot of changes occurred in leadership literatures during that period. New types of leadership emerged. Leadership styles differed from each other. In this study leadership and leadership types will be discussed and inspirational leadership management will be compared with other leadership types.

The acclimatisation of inspiration leadership management with organisation culture will be examined.

A large number of papers will be inspected, the other authors' studies will be examined to be able to make this examination and search. Then I will try to come up with some results and conclusions.

Keywords: Leadership, Leadership Types, Inspirational Leadership, Organisational Culture, Competition.

1. GİRİŞ

Modern çağın en önemli olgularından biri olan küreselleşme, artık kimsenin kaçamayacağı bir noktaya ulaştı. Beraberinde getirdiği tartışmalar halen devam ederken aynı zamanda küreselleşme hız kesmeden yoluna devam ediyor. Bu hızlı değişime uyum sağlamak oldukça güçleşmektedir. Bazı işletmeler daha mevcut durumun farkına varmaya çalışırken yeni bir olgu ortaya çıkıyor.

Son yıllarda yaşamakta olduğumuz pandemi ise dünyada ticaret ve işletme yönetimi anlayışını büsbütün değiştirerek bazı işletmeler ya da girişimciler (yenilikçiler) için yeni fırsatlar ortaya çıkarırken bazıları için yeni tehlike (Challenges) kaynakları oluşturmaktadır.

Günümüzde küreselleşme döneminin sonuna geldiği, yeniden ulus devletler dönemine girileceği tartışmalarının arttığı gözlenmektedir. Rusya-Ukrayna savaşının, bilimsel veriler bulunmasa da, bu tartışmaları arttırdığı görülmektedir. Ancak çok sayıda itiraz ve setback'i olmasına, bu itirazların birçoğunun haklı olmasına karşın küreselleşme sürecinin devam edeceği düşüncesi devam etmektedir.

Kaldı ki küreselleşme süreci hız kazanarak devam etmese bile ya da tamamen sona erse bile ulus devlette dahi ülke içinde kaynakların rasyonel kullanılması ve ekonomik refahın yükseltilebilmesi için tam rekabet ortamının oluşmasının sağlanması kaçınılmaz duruma gelecektir. Böyle bir ortamda dahi gene de işletmeler için zorlu süreç devam edecektir.

Bu zorlu süreçten işletmelerin güçlenerek çıkmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekir. Bunun için de güçlü bir yönetime ve yöneticilere gereksinimleri bulunmaktadır. Güçlü yönetim güçlü liderlik gerektirir. Güçlü liderlik yöneticilikten ayrılmaktadır. Warren Benis'in ifadesiyle "yönetici yönetir. Lider yenilik yapar. Yönetici kopyadır. Lider orijinal" (Sharma, 1).

Bu çalışmada lider ve liderlik kavramları incelenerek, liderlik türleri araştırılacak ve bunların arasından sadece İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership) biraz detaylı incelenecektir. Ayrıca örgütsel kültür ile liderlik arasında yaşanan uyum ya da uyumsuzluklardan bazıları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

2. Metodoloji

Bu çalışmada kullanılan metodoloji kalitatif yöntem temeline dayandırılmıştır. Elde edilen bilgiler kitap ve makale, dergi gibi ikincil kaynaklardan sağlanmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların tarihi 1800'lü yıllara dayanmakta olduğu için çok sayıda yayına ulaşılmıştır. Ulaşılan yayımlar arasındaki farklılıklar ve zaman içinde görülen farklılaşmalar nedeni ile son zamanlarda çıkmış yayınlarda varılan liderlik stili anlayışı temel alınarak kapsam oluşturulmuştur. Araştırmada çok sayıda yayına ulaşıldığı için baz alınan liderlik türleri özetlenerek incelenmiştir.

2.1. Lider ve Liderlik

Liderlik kavramı hakkında yüzlerce tanım bulunmaktadır. Tanım sayısının çok olması da genel bir tanım üzerinde anlaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle lider ve liderlik kavramları üzerinde anlaşılmalı ya da ortak kabul görmüş birer tanımları bulunmamaktadır. Araştırma ve bilim dünyasında en çok kullanılan kavramların başında gelen lider ve liderlik konularının doğal olarak çok sayıda ve farklı tanımları bulunmaktadır. "Araştırmacılar lider ve liderlik kavramlarına farklı perspektiflerden ve boyutlardan incelemeye devam ettikçe tanımları da her geçen gün çeşitlenmektedir (Malik & Azmat, p.2).

2.2. Lider

Lider ve liderlik kavramı İngilizce kökenli kavramlardır. Lider ve liderlik terimleri oldukça eskiye, lider kavramının kullanılışı 1300'lere, liderlik kavramının literatürde kullanılışı 1800'lere kadar uzanmaktadır (Malik & Azmat, p.1). Ayrıca bu iki terim zamanla değişikliğe uğramış, farklı zamanlarda farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Bu yüzden bir dönem için çok uygun olan bir tarif başka bir zaman diliminde uygun görülmemiştir. Aynı şekilde liderlerin özellikleri ve kaliteleri de bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir (Malik & Azmat, p.1). Bu nedenle coğrafi liderlik kavramlarının tartışıldığı görülmektedir.

En yaygın biçimde karşımıza çıkan lider tanımlarına kısaca bakmak yararlı olacaktır. Cambridge sözlüğünde lider şöyle tanımlanmaktadır: "Özellikle kendi pozisyonu ya da yetenekleri nedeni ile başka insanları yöneten veya kontrol eden kişidir" (Malik & Azmat, p.2). Lider bir örgütsel ajandasını bir de kişisel ajandasını yerine getirmelidir. Kişisel ajandası liderin kalbine en yakın hedefleri içermeli, örgütsel ajanda ise tüm işlerin yapıldığı genel çerçeveyi oluşturmalıdır (Rahmawati, p.5). "Lider kendisini takip etmesine neden olan kişisel karakterlerini tanımayabilir. Ancak takip edenler bu özelliklere cevap verirler. (Ramawati, p.5).

Napolyon "lider umut simsidir, insanlara umut vererek ilham kaynağı olur ve motive eder" demektedir. Böylece liderlerin hiçbir zaman umutsuzluğa kapılmaması, takipçilerinin umutlarını tamamen tükettiği bir ortamda ortaya çıkarak onlara umut aşılması ve cesaret vermesi gerekmektedir. Bu yetenek lideri sıradan bir insandan ayıran en önemli özelliktir (Malik & Azmat, p.18).

1.3. Liderlik, Türleri ve Karakteristikleri

1.3.1.Liderlik

"Yönetim işleri (şeyleri) iyi yapar; liderlik ise iyi (şeyler) işler yapar" (Plecas & others, p.11). Peter F. Drucker yönetim ile liderlik arasındaki farkı en yalın haliyle bu ifadeyle özetlemiştir. Lider ile yönetici, liderlik ile yönetim her zaman ayrı kavramlardır.

Lider tanımını yaparken ifade ettiğimiz gibi, liderlik tanımı da geniş bir yelpazede yapılmaktadır. Plutarch'tan Carlyle'e kadar bir çok bilim insanı lider ve liderlik tanımı üzerinde çalışmış ancak ortak bir tanıma ulaşamamıştır. Stogdill "Neredeyse liderlik konusunu araştıran araştırmacı sayısı kadar liderlik tanımı bulunmaktadır" (Malik and Azmat, p.20). Harrison dini liderlik üzerine çalışmış ve liderliği bir gövdede (burada Hz. İsa'yı kastetmektedir) otorite ve sorumluluğu taşıyan harika ya da berbat bir şey olarak tanımlamıştır (Harrison,1982;59). Harrison'un ifadesinde belirttiği gibi, liderlerin pozisyonlarını ve kendilerine verilen otoriteyi kötüye kullandıklarında bu hatanın sorumluluğunun sadece lidere ait olduğunu düşünmek doğru olmaz, aynı zamanda o liderliği kabul eden yönetimin de aynı derecede sorumlu tutulması gerekir. (Harrison,1982;59). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere sadece lider değil aynı zamanda birlikte çalıştığı takım da önem taşımaktadır.

Takım çalışması-lider uyumunun önemi de yukarıdaki ifadede ortaya çıkmaktadır. Çalışacağı takımı liderin seçmesi durumunda uyum sağlamanın daha kolay olacağı beklenebilir. Eğer lider beraber çalışacağı takımı kendisi oluşturamazsa sorunlar büyüyecek ve uyuşmazlık artacaktır.

Cambridge Üniversitesi Sürdürülebilir Liderlik Enstitüsü (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership) iyi liderlik konseptini liderlerin evrensel, cinsiyet ve jenerasyonel reflekslerini içeren kabiliyetlerini küresel kontexte, liderlik okullarını ve teorilerini esas alan referanslarını geo-kültürel kontexte, kamu değerlerini, yasallığı, hesap verilebilirliği ve kapasitelerini inceleyen tarafını politik ve politika kontextinde, farklı öğrenme teorilerine angaje ederek liderlik çerçevesine ve hibrid öğrenme modellerine uygunluğu gelişme olmak üzere 4 kontexte incelemektedir. Liderlik araştırmalarında sınıflandırma ve geliştirme modelleri farklı şekillerde oluşmaktadır.

“Başkalarını hedefler doğrultusunda etkileyerek onlara ilham verme yeteneği“ (Sichone, 2004;10) Lider-yönetici değildir. Ya da her yönetici lider değildir. Lider patron değildir. Lider nedir? Lider karizmatiktir, güçlüdür, İlham vericidir, yönlendiricidir, dönüştürücüdür. Zor durumlarda soğukkanlıdır. Kendisini çabuk toparlar ve hemen sarsılmaz. Diğerlerini hedefe ulaşmak için yönlendirirken hırslıdır ve amaçlarına ulaşmaya inanmıştır (Sichone, 2004;10).

Sichone tanımı biraz genişleterek “başkalarını mücadele etmeye değer amaçlar uğruna etkileme ve ilham verme yeteneğidir”. (Sichone, 2004;9) demektedir. Hellers liderliğe etkin kavramını ekleyerek yeni bir zenginlik kazandırmış ve şu şekilde tanımlamıştır: “Gerçek etkin liderliğin anahtarı uygulama ve yönetme sürecinden mükemmelliği elde etmek için diğerlerine ilham kaynağı olmaya kadar çok çeşitli becerileri yönetmede saklıdır“ (Sichone, 2004;10).

Harvey Moyler’e göre yönetim “örgütün biçimsel yapısı içerisinde düzenlenen ve yöneticiye verilen otoritenin/yetkilerin uygulanması ve yönetilmesi disiplindir“ (Sichone, 2004;10). Liderlik ise sonuçları kişisel yetenekleri/becerileri ile diğerlerinden elde etme kalitesidir (Sichone, 2004;10). Yöneticilerin karizmalarının olmaması onlara manevra alanı bırakmamaktadır. Çünkü risk alamazlar. Bu nedenle faaliyet alanları kısıtlıdır. Lider değişiklikler yapar, risk alır ve yeni kararlara etki eder (Sichone, 2004;10).

Bass (1990) liderlik, genellikle bir durumun ve üyelerin algılarının ve beklentilerinin yapılandırılması veya yeniden yapılandırılmasını kapsayan grup üyelerinden iki veya daha fazlası arasında oluşan bir interaksiyondur demektedir (Rawati, p.23). Bass liderliğin bir grup üyesinin gruptaki diğer elemanların motivasyonunu veya yetki/yeterliliğini değiştirdiği zaman ortaya çıkar diye ifade etmektedir.

Ancak Bass çalışmasında liderlik kavramını biraz daha açmakta ve yeni bir boyut getirerek bir kişi ya da daha fazlasının liderlik yapacağı düşüncesine karşı çıkararak değişik zamanlarda veya değişik alanlarda çok sayıda insanın liderlik yapabileceğini ileri sürmektedir. Bu düşünce geleneksel liderlik anlayışının dışına çıkmaktadır. Geleneksel anlayışta liderlik tek yönlü ya da yukarıdan aşağıya olarak algılanmaktadır. Bass ise liderliğin daha dinamik ve devinimsel olduğunu ve aynı grup içindeki insanlar arasında duruma göre liderlik rolünü yerine getirecek insanlar çıkabileceğini ifade etmektedir.

Bass belirtmemiş olmasına karşın bu ifadeler baz alınarak her durum ve çevresel koşulların kendi konjonktürüne uyan bir liderlik gereksinimi ya da uygunluğunun sözkonusu olacağı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle uygun zaman ve koşulların oluşması halinde daha bir çok hatta çok daha büyük liderlerin keşfedilip ortaya çıkma şansı bulunmaktadır. Uygun zaman ve çevresel ortamın oluşmaması nedeni ile belki de çok değerli lider potansiyeline sahip kişiler yok olup gitmektedir. Değişim liderlerin kalbine yer etmiş ve hep oradadır. Bass (1994) liderleri değişimin ajanları olarak tanımlamıştır (Belias & Koustelios, p.458).

Liderlik ile yönetim konseptleri her zaman iç içe ve birlikte anılmakta ve birbirlerini etkilemektedirler. „Liderlik bir insanın kendi motivasyon yeteneklerini, ilham ve esinlendirme yeteneklerini ve başkalarını etkileme yeteneklerini kullanarak diğer insanları amaç ve hedeflere ulaşmak için etkilediği bir süreçtir. Liderlik motivasyon, iletişim, otorite güç ve delegasyon gibi diğer yönetim konseptleri ile de ilgilidir.“ (www.acornlive.com, p.2, 2022)

Her liderliğin/liderin taşıması gereken ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu açıdan bakılınca tabii ki her lider etkin olmalı, ilham verici olmalı, dönüştürücü olmalıdır. Ancak derinlemesine literatür çalışması yapılıncaya araştırmacılar gerçekte birbirlerinde farklılıklar olduğu için liderliğin de ayrılması gerektiği görüşüne varmışlardır. Etkin lider sistematiktir. Ne istediğini ve ne elde edeceğini bilecek şekilde odaklanmış ve organize olmuştur. Kalite ve zaman çizelgesini iyi ayarlamış ve diğerlerinin de buna iyi derecede uyum sağlayabileceğinden emin olmuş durumdadır. Büyük ve etkin liderler, başkalarından beklediklerinden daha fazlasını kendilerinden beklerler. Zor kararları almaktan korkmazlar. Vizyon sahibidirler ve bu vizyonlarını gerçekleştirecek inanca ve güce sahiptirler. Kendileri, takım arkadaşları ve çalışanları ile işletmeleri için gerekli olan hırsla sahiptirler (Sichone, 2004;22).

1.3.2. Liderlik Türleri (Stilleri)

Literatür taramasında lider ve liderlik tanımlarındaki görüş ayrılıklarının ya da tanım farklılıklarının liderlik türlerinin tanımında iyice dağıldığı görülmektedir. Çalışma derinleştikçe liderlik türleri (stilleri) ile liderlik özelliklerinin, liderin sahip olması gereken özelliklerin liderlik stilleri ile en iyi ifade ile iç içe girdiği görülmektedir. Hangi özelliğin liderlik stili hangisinin liderin ya da liderliğin özelliği olması gerektiği ayrımının yapılmadığı görülmektedir.

Liderlik görevini yerine getiren ya da liderlik fonksiyonlarını uygulayan kişiye lider denmektedir. Ancak her liderin ruhsal yapısı, çevresel etkiler, sosyo-kültürel değerler, geo-kültürel perspektifler (Cambridge, p.10) gibi daha birçok faktör liderlik yönetimini kısıtlamakta ve etkilemektedir. Bunun sonucu olarak liderlik tarzı/stili değişmektedir. Görünürdeki liderler bazen gerçek durumlarını yansıtmamaktadır. Çünkü liderlik bir rol yapma yöntemidir. Sichone lideri Egosentrik lider, Aşırı Liberal lider ve Efektif (Etklin) lider olmak üzere üç kategoride değerlendirmektedir (Sichone, 2004;14-15). “Tüm yöneticiler astlarını motive etmede ve liderlik yapmada kendi stillerini geliştirirler”(Sichone, 2004;13).

Flippo'nun tanımı geniş bir çerçeve çizmektedir. Nitekim Liderlik kavramı sürekli gelişmekte ve değişikliğe uğramaktadır. İspirational liderlik kavramı son zamanlarda ayrı bir nesne olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önceleri birçok bilim insanı İspirational liderliği dönüştürücü liderliğin bir unsuru olarak değerlendirmekte idi. Bass (1985) dönüştürücü liderliğin dört ögesi olduğunu ifade etmiştir (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010:1005). Bunlar “idealleştirerek etkileme”, “ilham verme”, “entellektüel teşvik” ve bireysel ilgi'den oluşmaktadır. (Kaygın & Kaygın 2012).

Cambridge Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışmada liderliğin kültürel veya değerler kontekstlerden etkilendiğini çünkü genellikle (her zaman olmamakla birlikte) bu değerlerin coğrafi gruplaşmalarda toplandığı ifade edilmektedir. (www.cisl.cam.ac.uk, p.11, 2022). Cambridge üniversitesi çalışmasında liderlik tür ya da stilleri olarak değil yukarıda bir üst konuda bahsedilen 4 açıdan değerlendirmiştir.

İncelememizde liderlik konusunda bir literatür birliğinin oluşmadığı görülmüştür. Her kurum, her araştırmacı ve/veya her araştırma kuruluşunun liderliği kendi bakış açıları doğrultusunda sınıflandırdığı, değerlendirdiği ve kategorize ettiği görülmektedir. Lider, liderlik fonksiyonlarına sahip olan ve liderliği yerine getiren kişi olarak tanımlandığında, bu tanımda bir sorun görülmemektedir. Ancak liderin sadece gerçek kişi mi yoksa kurumlar da lider olabilir mi? . Bu konuda henüz bir netlik oluşmamıştır.

Bir araştırmada ayrı bir liderlik tarzı olan bir başlık başka bir araştırmada bir başka liderlik stilinin alt başlığı olarak ele alınmaktadır. Bazen bir araştırmacı tarafından liderlik stili olarak değerlendirilen bir başlık başka bir araştırmacı tarafından liderin özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada karşılaşılan kavram kargaşasından düzenleme yapılarak bir model ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

“liderlik hakkındaki çok sayıdaki tanımlara ve fikirlere baktığımızda, liderlik konseptinin çok dağılmış olduğu sonucuna ulaşmak zor değildir. Örneğin, bazı kişiler hizmet eden, hizmetçi liderlik türünü desteklerken diğerleri vizyoner liderlik türünden bahsetmektedirler. Literatürde dönüştürücü liderlik gibi diğer bazı tanımlar da yer almaktadır. Bunların yanında çok sayıda tanıma da rastlanmaktadır” (Plecas, & others, p.10).

Yukarıda da belirtildiği gibi liderlik türleri hakkında çok dağınık bir durum söz konusudur. Bir kısım bilim insanları ve kuruluşlar bu sayıyı 20'ye kadar çıkarmaktadır. İlerleyen zamanlarda bu tür ayrımlamaların artarak devam etmesi beklenebilir. Ancak mevcut durumda en çok 10 liderlik türü üzerinde durulmaktadır. TORCH kurumsal olarak 10 ile sınırlandırmıştır ki bu normal olarak değerlendirilebilir. Ancak bu çalışmada liderlik türlerinden en önemli 5 tanesi üzerinde durulmuş ve bu türler ile ilham verici liderlik araştırılmıştır.

Cambridge üniversitesi tarafından yapılan çalışmada liderlik türleri karizmatik/değer temelli, takım merkezli, katılımcı, insan merkezli, otonom ve kendi kendine korumacı liderlik olmak üzere 6 kategoride incelenmiştir (cisl.com, 18.04.2022, p.12).

Cambridge üniversitesi dönüştürücü liderliği değer temelli/karizmatik liderlik içerisinde değerlendirmiştir. Sichone ise bunlara ek olarak bir de liberal (aşırı) liberal liderlik tanımı yapmaktadır (Sichone, 2004;13). Bu ise bırakın yapsınlar olarak adlandırılan liderlik stiline karşılık gelmektedir. Bazı araştırmacılar stratejik liderlik ve etkin liderlik üzerinde de çalışmaktadırlar. Ancak bu çalışmada bu iki liderlik stili üzerinde durulmamıştır.

Bu çalışmada esas alınan liderlik türleri şunlardır:

- Otokratik liderlik türü
- Demokratik ve katılımcı liderlik türü
- Bırakın yapsınlar bırakın gitsinler türü liderlik
- Bürokratik liderlik türü
- Dönüştürücü liderlik türü
- İlham verici liderlik türü
-

1.3.2.1. Otokratik liderlik stili klasik liderlik yaklaşımı olarak da bilinen otokratik liderlik stili, astları daha çok patron biçiminde yönetme stilidir (www.acornlive.com, p.2). Bu yöntemde kararlar merkezi olarak bir yönetici tarafından alınır. Bu tür liderler genellikle hem sabırsız hem agresiftirler, hem de astların görüşüne pek önem vermezler. Astlarına kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirici davranışlarda bulunmazlar. Bu yöntemde yetkilerin büyük çoğunluğu yöneticide toplanmıştır. Çağdaş yönetim tarzına uyum sağlayamaması nedeni ile son yıllarda oldukça eleştirilmektedir.

Otokratik liderlik modelinin uygulanmasının avantajları şöyle sıralanabilir: iyi bir kontrol sistemi oluşturur. Ancak bazı çalışmalar işe devamsızlık oranının otokratik liderlikte demokratik liderliğe oranla daha fazla olduğunu göstermiştir (Khan and others, p.88). Otokratik lideri Sichone Egosentrik lider olarak tanımlamaktadır. Sichone'a göre otokratik liderler yüksek bir ata binerler ve hiç kimse tarafından ulaşılamazlar (Sichone, 2004;13). Uzun tartışmalarla zaman kaybı olmaz, disiplin olur, güvenlik kurallarla sağlanır, grup üyeleri ne yapmaları gerektiğini bilir.

1.3.2.2. Demokratik liderlik stili Khan ve arkadaşları demokratik liderliği aynı zamanda katılımcı liderlik olarak da adlandırmaktadırlar. Bu liderlik stilinde liderler astlarını, karar alma sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirerek onların da bu sürecin bir parçası olmalarını sağlarlar. Demokratik liderlikte liderin çalışma çevresinin bilgilendirilmiş konumda tutulmaları büyük önem taşımaktadır. Astlar işletmeyi ve çevresini etkileyen her konuda daima bilgilendirilir. "Bu liderlik stilinde liderin son sözü söyleyen ancak son sözü söylemeden önce tüm takım üyelerinden gerekli bilgileri almış olan bir koç olması gerekir" (Khan&arkadaşları, 2015, p.88).

Demokratik liderlik astlar ile yönetici arasındaki güç farkını azaltır, bu yönetim tarzı sosyal eşitlik ve demokrasi temeline dayanmaktadır (www.acornlive.com, p.2). Demokratik liderlik son zamanlarda araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmektedir. Kendi kendine yeterli olması, uzlaşmacı olması, motive edici olması, grup üyelerinin özgüvenlerinin yüksek olması, değişik fikirlerin ortaya çıkması, toplumsal ilginin kuvvetli olması, yasakların anlaşılabilir olması, problemlerin anlaşılabilir olması, yaratıcı büyüme beklentisinin yüksek olması, fikir özgürlüğü, eşit haklar ve dış paydaşlarla entegrasyonun sağlanması demokratik liderliğin avantajları arasında gösterilmektedir (Khan & arkadaşları, 2015, p.89).

Dezavantajlarının başında lider için zaman tüketen bir süreç olması, bu tür liderliğin zor uygulanabilir olması, yaş ile ilgili olması, optimum çözüme ulaşılamaması ve tartışmalarda kaybeden tarafın sıkıcı bulması gibi konular gelmektedir (Khan & arkadaşları, 2015, p.89).

1.3.2.3. Bırakın Yapsınlar (Tam liberal, Laissez-Faire) Liderlik Stili, laissez-Faire fransızca'dan geçme bir terimdir. Fransızcada bırakın yapsınlar anlamına gelmektedir. Bu stilde liderler astlarını tamamen serbest bırakmakta ve işlerine karışmamaktadır.

Bu stilde kontrolün tamamen kaçması ya da işlerin tamamen kontrolden çıkması söz konusudur. Araştırmalar liderlik rehberliği altında çalışan çocukların bu yöntemde en az verimli olduğunu göstermiştir (Khan & arkadaşları, 2015, p.90). Yönlendirici liderlerin astlarını yönlendirmediği ve her şeyi onlara bıraktığı bir modeldir.

1.3.2.4. Bürokratik Liderlik Stili, işletme yönetimindeki bürokratik yaklaşımın liderlik stilindeki karşılığı olarak algılanabilir. Burada işin gerekleri analiz edilip ortaya çıkarılır. Kuralları belirlenir ve o disiplin doğrultusunda yönetim fonksiyonu yerine getirilir. Bürokratik liderlik modelinde ellerindeki yazılı kurallara göre hareket ederler. Liderlik politika belgesinde ne yazıyorsa ona bağlı kalınır.

Avantajlı yanları, iş güvenliği ve çıktıların stabil olması, denklemden favoritizmi uzaklaştırması, her çalışanın rolü ve sorumluluklarının açıkça belirlenmiş olması ile süreçlerin ve kuralların açık seçik belirtilmiş olmasıdır.

Dezavantajlarının başında ise her şeyin emir komuta zinciri dahilinde yürütülmesi dolayısıyla etkinliğinin düşük olması, bireylerin yeteneklerini öne çıkarmada etkisiz kalması, yaratıcılıktan yoksun olması, takım içinde işbirliği ve ilişkileri geliştirmede yetersiz kalması ile örgütsel değişimi zorlaştırması gelmektedir. (www.torch.io, 18.04.2022)

1.3.2.5. Dönüştürücü Liderlik Stili

Transaksiyonel liderlik olarak da adlandırılan bu stilin dikkat çeken önemli bir özelliği kısa dönemli planlama yapıyor olmasıdır. Ayrıca örgütlenme ve kontrol yardımıyla astlar için açık hedefler konarak dönem sonunda hedeflerin kontrol edilmesi ile ödül ve cezalandırma sisteminin yürürlüğe konması şeklinde tanımlanabilir. Ödül ve ceza yönteminin çalışanları motive etmek için sık sık kullanıldığı görülür. Otokratik liderlik ile aralarında benzerlikler bulunsa da dönüştürücü liderlikte lider ile astlar arasında otokratik liderlikte görülmeyen çok sıkı bir bilgi değişimi ve iletişim söz konusudur. Ancak bazı araştırmacılar havuç-sopa olarak adlandırılan ödül-cezalandırma yönteminin dönüştürücü liderlik stilinin ana unsuru olmadığını onun bir araç olsa da en etkin faktör olmadığını ifade etmektedirler. “Liderin vizyonu, kişiliği ve yeteneklerinin gücünü astlarını iddialı hedeflere ulaşmak amacı ile kullanması asıdır. Havuç-sopa yaklaşımından çok onun yerine motivasyonu astlarının liderlerine bağlılığı, saygıları ve kendi görevlerini en iyi şekilde yapmaları anlayışı ile kazandırılır” (www.acornlive.com, 18.04.2022, p.3)

Avantajlarının başında kısa dönemli hedeflere ulaşmada başarılı olması, ödül-cezalandırma yöntemi sayesinde takım üyelerinin davranışlarının tanımlanabilmesi ve stabilite kazandırması gibi özellikleri gelmektedir.

Dezavantajları ise yaratıcılığı, büyümeyi ve kişisel inisiyatif yüklenme yeteneğini sınırlandırması, bu kültürün dışından gelen ya da bu kültüre uyum sağlayamayan astlar üzerinde etkili olmama olasılığı ve gelişme fırsatı ve beklentisi içinde olan çalışanlar için umut kırıcı olabilir. (www.torch.io, 18.04.2022, p.4). İşletmenin bazı politikaları göz ardı edilebilir. Alınan riskler kötü sonuçlar doğurabilir.

1.3.2.6. İlham verici Liderlik (İnspirational Leadership)

“Birçok firma liderliğinin kilit elementini kaçırdığı yeni bir çağda yaşamakta ve çalışmaktayız. Bu kilit element ilham vericiliktir.” (Horwitch & Whipple, 2014).

Günümüzde liderlik tartışmaları hangi lider tartışmalarına doğru değişmektedir. “Sadece liderlerimizi nasıl geliştireceğiz konusunu düşünmemiz değil bunun yanında gerçek ilham vericilik nedir ve liderlik kapasitemizi artırmak için ilham vericiliğin içimizdeki kaynaklarını bulma konusuna odaklanmamız gerekir” (Finney,4).

“Her zaman liderlere ihtiyacımız olacak, ancak günümüz liderleri yorgun iş gücüne her zamankinden daha fazla, değişiklik kazandırabilmek için ilham vermek durumundadırlar.” (Finney,4).

İlham vermek sözlükte şöyle tanımlanmaktadır: “Bazı şeyleri yaratıcı bir şekilde yapabilmek, bazı şeyleri hissedebilmek veya bazı şeyleri yapabilmek için mental olarak uyarılmış olma sürecidir.” (Finney, p.4.)

İlham verici liderlik “Eğer sizin aksiyonlarınız daha fazla hayal etme, daha fazla öğrenme, daha fazla bir şeyler yapma ve daha fazla olma konusunda başkalarına ilham verebiliyorsa siz bir ilham verici lideresiniz” (Finney, p.5) şeklinde tanımlanmaktadır.

Horwitch & Whipple ilham verici liderliğin özelliklerini öne çıkarmaktadır: İlham verici liderlik -Bireyseldir

-Dayanıklılık temellidir

-Deneysel öğrenmeye dayanır

- Herkes tarafından geliştirilebilir ve geliştirilmelidir.

-Zamanla yeteneklerin ve becerilerin birikimidir. (Horwitch & Whipple, 2014, 3-5)

Avantajları çalışanlardaki yaratıcılığı ortaya çıkarma potansiyeli yüksektir. Moral ve motivasyon sürekli yüksektir. Çalışanlar her daim enerjiktir. Ayrıca çalışanlar iş saatleri dışında dahi sürekli olarak iş ve işle ilgili yeni düşünceler üretme gayreti içinde kalırlar.

Dezavantajları şunlardır: Farklı yetenekteki ve yaratıcı (diverse workforce), ilham sahibi olduğuna inanan çalışanları aynı hedef doğrultusunda yönlendirmenin zorluğu sorun çıkarabilmektedir. Takım içerisinde çıkarların ya da hedeflerin çakışması ve karşılıklı çıkarlara saygı göstermede sorunlar yaşanabilmektedir. Bazı çalışanlarda kendi yeteneklerinin ve değerlerinin lider tarafından keşfedilmediği bu nedenle yeteneklerini ortaya çıkarıp yeteri kadar değerlendirilmediği düşüncesi ile hayal kırıklığı yaşanmaktadır.

Diğer liderlik stilleri arasında biraz uçuk gibi görünen ilham verici liderlik daha çok teknoloji yoğun ya da sürekli farklı ürünlerin üretildiği, genelde çok fazla çalışanı olmayan işletmeler için daha uygun görünmektedir. Klasik liderlik-yönetim stillerinden yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı ayrılmaktadır. Herkesin kendisini kreatif görmesi farklı ürün çıkarmada başarılı olabilir. Ancak üretilen her başarılı ürün ya da fikir tutunamayabilir. Bu da ayrı bir risk oluşturmaktadır.

3. Liderlik-Örgütsel Kültür Uyumu/Uyumsuzluğu

Kültürün tanımını sadece işletme yönetimi ve organizasyon açısından bakarak en uygun biçimde Belias & Koustelios yapmıştır. Belias & Koustelios’un tanımına göre kültür “bir örgütte yapılması istenen işlerin yapılma yöntemini dikte eden ve davranış normlarını şekillendiren inançların toplamıdır” (Belias & Koustelios, 2014, p.453).

Araştırmacılar kültürün tanımını yaparken, özellikle örgüt kültürü ile örgütsel iklim arasında gözle görülür bir ayrım yapmaktadırlar. Örgüt kültürü bir organizasyonu şekillendiren geniş örgütsel değerler, inançlar ve normlar olarak tanımlanırken iklimi kültürün daha lokalize hali olarak tanımlamaktadırlar. Kültür atmosfer olarak düşünülürse, iklim insanların belli bir zamanda ve yerde tecrübe edecekleri hava olayları gibi düşünülebilir (Finney, p.7).

Örgütsel kültürün ayrı bir formu ya da özel alanı olarak değerlendirilebilir. Örgütsel kültür aynı zamanda örgüt iklimi ya da örgütsel iklimi şeklinde de ifade edilmektedir. Örgütsel kültürün, işletmenin içinde bulunduğu dış çevrenin bir parçası olması oradan etkilenmesi doğal bir olgudur. Aynı zamanda işletmenin orjin ülkesinin kültürünün de etkili olması ve hatta çok uluslu örgütsel kültüre sahip olması mümkündür. Bu tür örgütlerde çok kültürlülüğün pozitif katkılarının yanında negatif etkileri de görülmektedir.

Yukarıdaki ifadede anlaşılacağı gibi her örgüt kendisine has bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Bu oluşumda birçok iç ve dış faktörün etkisi ve katkısı bulunmaktadır. “Örgütsel kültür kurucuların, geçmiş liderliğin, mevcut liderliğin, krizlerin, olayların, geçmişin (tarihin) ve büyüklük olmak üzere bir çok etmenin kombinasyonudur” (Sharma, p.314).

Örgütsel kültürün de genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Çok değişik tanımlarla karşılaşılmaktadır. Örgütsel kültür örgüt ikliminin oluşmasında en önemli faktördür.

Başarılı örgütlerin en önemli elementlerinden biridir (Belias & Koustelios, p.454). Bu tanım literatüre 70'lerde girmiştir (Belias & Koustelios, p.454).

Liderliğin başarılı olmasında da en önemli etkenlerden biri örgütsel kültürdür. Liderliğin gösterdiği gayretlerin başarısını hesaplamada ciddiyetle hesaba katılmalıdır. Liderlerin/liderliğin takımı oluşturan iklimin kültürüne yabancı kalması başarısızlığına sebebiyet verecektir. Aynı zamanda bu kültür çalışanları birbirine bağlayan bir yapıştırıcı görevi görmektedir (Belias & Koustelios, p.454). Liderliğin değişim için önünde en büyük zorluğu da aynı zamanda örgüt, örgütün kültürü ve iklimi oluşturmaktadır. Formel ve informel öğeler bu zorluğu oluştururlar. Örgüt kültürü değişime karşı koyan bir yapıda görünse de sanıldığı kadar statik ya da üniform değildir. O da zamanla değişir ve gelişir (Belias & Koustelios, p.454). İklimi oluşturan bu etmenler liderlik ile örgüt kültürünün uyumunu etkilemektedir. Ivancevic ve arkadaşları iklim örgütün duygusudur, kültür ise daha derinlerde örgütün doğasının derinlerindedir demektedirler (Sharma, p. 314).

Liderliğin örgüt kültüründe ve ikliminde ve buradan da örgüt performansında ve uyumunda doğrudan etkisi bulunmaktadır. Eğer liderler pozitif ve çekici bir iş iklimi oluştururlarsa aynı zamanda yenilikçi ve pozitif bir örgüt kültürü oluşturmuş olurlar (Finney, p.7). Bu oluşan pozitif kültür de bir örgütün evrilmesi, değişmesi ve dönüşmesi için yeterli momentumu yaratacaktır. Örgüt iklimi takım üyelerin yüksek performansta çalışmasını sağlayacak ve sonuç olarak örgütün başarısına etki yapacaktır (Finney, p.7). Liderlik ile örgüt arasındaki uyumun sağlanması örgüt başarısını doğrudan etkilemektedir.

Bireylerin duyguları ve hisleri örgüt içinde gerçekleşen aktiviteler hakkındaki inanışlarından gelmektedir. Bu düşünceler bireylerin ve takımların tatminini ve motivasyonunu etkilemektedir. Bireyler ve takımlar şu soruları sormaktadırlar:

- Lider örgütün önceliklerini ve hedeflerini ne kadar iyi açıklamakta ve bizden ne beklemektedir?
- Örgüt içinde takdir, ödül ve cezalandırma sistemi nedir?
- Lider kendisi ne kadar uygundur?
- Liderler karar vermede özgür müdürler?
- Eğer bir hata yaparsam ne olacak? (Sharma, p. 314).

Örgüt iklimini etkileyen ve uyumsuzluğa sebep olan etmenler lider yönetimi ile takımın (astların) arasına soğukluk girmesine neden olmaktadır. Liderlik yönetiminin öncelikleri, tercihleri ve işleri yapma yöntemleri ile takım ve astlarındaki uyumadığı zaman örgüt ikliminde bozulmalar meydana gelmekte ve örgütün başarısını olumsuz etki yapmaktadır.

Liderlerin hızlı bir şekilde örgüt içinde değişime girişmeleri örgüt içinde hoşnutsuzluk ve dirençle karşılaşmaktadır. Bireysel olarak örgütü değiştirip yeni bir örgüt kültürü oluşturma girişimi direnç ile karşılaşacağından uyumsuzluğun en önemli kaynaklarından birini teşkil etmektedir. “Diğer yandan, kültür uzun dönemli ve karmaşık bir fenomendir. Kültür paylaşılan beklentileri ve örgütün kendi imajını temsil eder. Her örgütte işler farklı yürütülür (Sharma, p. 314). Bu nedenle hızlı değişim çabası örgütün ve liderlik yönetiminin başarısını olumsuz etkilemekte, örgüt içerisinde uyumsuzluk ve memnuniyetsizliği artırmaktadır. Kültür örgütün bir parçasıdır, yılların birikimidir, kökü derinlerdedir. Bu nedenle bir lider tarafından çok kolay ve hızlı biçimde değiştirilmeye çalışılması halinde çok büyük dirençle karşılaşma olasılığı yüksektir.

Liderin pozisyon için uygun seçilmemiş olması durumunda, başka bir ifade ile liderlik pozisyonu ile liderin yetenekleri arasındaki ayrışmanın fazla olması durumunda işletmenin sürdürülebilirliği de tehlikeye girmektedir. Kısa bir süre sonra yönetim kademesinde lider karşı düşünceler birikmeye başlamakta ve negatif bakış ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. İşletmede bir sonraki adım finansal akışta bozulma işaretleri olmaktadır. Chigudu ve arkadaşları ismini gizli tuttıkları bir firmada yaptıkları araştırmada şu bulguya erişmişlerdir:”

Yöneticiler insanların işlerine güven duydukları ve mikro-yönetim altında olmadıkları açık ve esnek kültürü olan XXX firmasında çalışıyor olmaktan genellikle mutlular, ancak bulgular favoritizmin varlığı, şeffaflığın olmayışı ve onore edilmeme konularındaki negatif yönetici hassasiyetinin mevcut yönetime olan güven duygusunda erozyona neden olduğunu göstermiştir (Chigudu & others, p.301).

Örgüt içinde yaşanan uyum sorununun farkına varan XXX işletmesi bu durumu düzeltmek için sadece bir birey tarafından yönetilme yerine bir ekip tarafından yönetilme (Takım Çalışması) prensibine dayanan yeni bir model tasarlamış ancak sonuçları henüz alınmamıştır (Chigudu & others, p.301).

GLOBE projesi etkin liderliğin önünde universal olarak engel oluşturacak liderin asosyal olması, art niyetli ve sadece kendine odaklanan birisi olması gibi birkaç özelliği ortaya çıkarmıştır. Araştırmada ortaya çıkan ve universal olarak tasvip edilen lider özellikleri, güvenilirlik, ileri görüşlülük, pozitif olma, güven oluşturuculuk, bilgili olma, kazan-kazan prensibine göre problem çözücü olma, yönetim yeteneklerine sahip olma, mükemmele ulaşma düşüncesi, adil olma, planlı olma, dinamik olma, motivasyonel olma, kararlı olma, iletişimi iyi olması, koordineli olması, dürüst olma, cesaret verici olma, motivasyon artırıcı olma, bağlanabilir olma, etkili müzakereci olması, bilgilendirmeye açık olma ve takım oluşturmaktır (Northouse, 2013, p.404).

Tasvip edilmeyenler ise; yalnız olması, irrite edici olması, acımasız olması, asosyal olması, yetenekli olmaması, diktatöryal olması, işbirliğine açık olmaması ve ego merkezli olmasıdır (Northouse, 2013, p.404).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik türleri konusunda yakın gelecekte de bir literatür birliğine ulaşılabiliyor mi bilinmez. Ancak kargaşa bir süre daha devam edecek gibi görünmektedir. Liderlerin ilham verici olması ya da çevresine ilham vermesi yeni bir konu olmamakla birlikte ilham verici liderlik kavramı yeni yeni ayrı bir liderlik türü olarak tartışılmaktadır. Her lider çevresine ilham vermelidir anlayışı çok genel bir ifade olarak kalmaktadır. Bazı liderlik türlerinin sahip olduğu dezavantajları nedeni ile ilham verici olma özelliğine sahip olmaları pratik olarak söz konusu değildir. Bu nedenle ilham verici liderlik türünün literatürde daha fazla tartışılır olması ve ayrı bir liderlik stili olarak yerini alması doğal bir süreçtir. Önümüzdeki dönemde daha fazla ilgi çekmesi olasıdır.

Her liderin içinde bulunduğu çevresel iklim ve örgüt kültürünü iyi bilmesi, çalışanları motive edecek ya da küskünlüğe sebebiyet verecek söz ve davranışları iyi analiz ederek, uyumsuzluk yaratacak söz ve davranışlardan kaçınması, cesaret ve motivasyon artırıcı davranışlara önem vermesi işletme ve çevre uyumunu güçlendirecektir. Örgütsel kültür-liderlik uyumunun araştırılmasında liderlik stilleri ayrı ayrı ele alınmamış genel olarak incelenmiştir.

Liderlik bölgeden bölgeye değişiklik gösteriyor olmasına ve her örgütün kendi kültürüne ve iklimine uygun liderlik yönetimi gerektirmesine karşın, GLOBE projesi kapsamında dünya çapında 62 ülkede 17000 kişi ile yapılan bir çalışmada mükemmel liderlerin sahip olması ve olmaması gereken özelliklerini içeren yukarıda açıklanan çıkarımlar elde edilmiştir. Örgüt içi uyumun artırılması ve uyumsuzlukların giderilmesi için en azından bu çıkarımlarda birleşilmesi ve astların bu konular çevresinde eğitilmesi liderlik-örgüt uyumunu artıracaktır. İyi liderlik doğru şeyleri doğru zamanda ve doğru yerde yapmaktır (Northouse, 2013, p.404).

Hiçbir lider izole bir ortamda çalışmaz. İyi ya da kötü her liderin örgüt üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Bu etkiden dolayı lider ile örgüt arasındaki uyum işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Davy & arkadaşları özellikle satın alma yoluyla birleşme başarısızlarının üçte biri ile yarısı oranındaki payın çalışan sorunlarından kaynaklandığını tahmin etmektedirler. Bu çalışma liderlik-örgüt kültürü/uyumunun önemini ortaya çıkarmaktadır. Gene Davy & arkadaşlarının ifadesine göre “ liderler örgütte daima dirençle karşılaşılır. Kesin olan tek bir şey vardır o da hiçbir şeyin kesin olmadığıdır” (Belias & Koustelios, p.458).

KAYNAKLAR

- www.acornlive.com/demos/pdf/E2_PRM-chapter_9.pdf, Leadership, 15.04.2022
- Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.L., (1999), "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", in *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (UK)
- Baker, John, "Management, Leadership and Skills Unit", Department of Trade and Industry, Bay 349, 151 Buckingham Palace, London SW1W, 9SS.
- Belias, Dimitrios & Koustelios, Athanasios, "Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organisational Culture", *European scientific Journal*, March 2014 edition, Vol. 10, No.7, ISSN 1857-7881 (print), e-ISSN 1857-7431
- Bonau, Sarah, "How to become An Inspirational Leader, and What to Avoid", *Journal of Management*, Vol. 36, No. 5, 2017, pp.614-625
- Bristol, Helen, "Top 10 Templates and Checklist Team FME", www.free-management-ebooks.com 2015.
- Chigudu, Daniel, Prasad, Don A. K. & Lim, Angeline Mei Fern, "The Impact of Corporate Governance and Leadership on Organisational Success", *The International Journal of Business & Management*, ISSN 2321-8916, Vol. 7 Issue 5 May, 2019, pp.291-303
- Den Hartog, LEADERSHIP As A Source of Inspiration, 2002, ISBN 90-5892-015-1
- Finney, Lucy, "Inspirational Leadership", Thales Learning and Development, Crawley, West Sussex.
- Gatz, Jean, "How to Be An Effective Leader When Your Magic Wand is Broken", www.jeangatz.com,
- Hamlin, G. Robert and Sawyer, Jenny, "Developing Effective Leadership Behaviours: The Value of Evidence-Based Management", *Business Leadership Review* IV:IV, October 2007
- Horwitch, Mark & Whipple, "Leadership Who Inspire: A 21st-Century Approach to Developing Your Talent", Bain & Company, 2014
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P. et al. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (1), 3-10.
- Khan, Muhammed Saqib & Arkadaşları, "The Styles of Leadership: A Critical Review", *Public Policy and Administration Research*, ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972 (Online), Vol. 5, No.3, 2015
- Klingborg, Donald J., & Moore, Dale, "What is Leadership?", *Journal of Veterinary Medical Education*, February 2006, pp.280-283
- Malik, m. Abid, and Azmat, Sameen, "Leader and Leadership: Historical Development of The Terms and critical Review Of Literature", www.aucjcr.ro, Volume 5, 16-32, 2019 ISSN 2501-3513
- Morrison, Ray and Ericsson, Carl, "Developing Effective Engineering Leadership",
- Nielsen, Karina & Cleal, Bryan. "Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors? — An Experience Sampling Method Study on The Predictors of Transformational Leadership Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 22 2011, 344–352.
- Northouse, Peter G., *Leadership*, SAGE Publications Inc., California-USA, 2013
- Notar, Charles E., Uline, Carol S. & Eady, Charlotte King, "What Makes An "Effective" Leader: The Application of Leadership", *CCSSE, International Education Studies*, Vol. 1, No. 3, August 2008, pp.25-29
- Plecas, Darryl, Sequires, Colette & Garis, Len, *Essential of Leadership in Government*, City of Surrey 2018, second Edition.
- Porter, E. Michael, (1990), "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New

York



Rahmawati, Fitria N., Concept of Leadership.

Rooney, Joseph, Arthur, "Branding: A Trend For Today and Tomorrow", Journal Of Product and Brand Management, Vol. 4, No. 4, 1995

Sharma, Kumar M., & Jain Silpa, "Leadership Management: Principles, Models and Theories", Global Journal of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 3 (2013), pp.309-318

Sichone, Billy (2004), "The Rare Jewels Of Effective Leadership", Mongu, Zambia

www.cisl.cam.ac.uk , "University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership, Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review", 15.04.2022

Wagner, A. John, Hollenbeck, A. John, "Organisational Behavior", Routledge, 2010, New York.

Wilson, Stanley M., (2004), "Effective Developmental Leadership: A Study Of The Traits and Behaviours Of A Leader Who Develops Both People and The Organisation", B.S. Nivholls State University. http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm

Werborg, R.M. & Den Hartog, D.N.(2001). Human Resource Management in Netherland, Amsterdam: SWP.

www.ralphlewis.co.uk, 12.04.2022, Leadership Advantages