

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA LİDERLİK¹

Erhan KILINÇ²

Geliş: 06.05.2019 / Kabul: 01.10.2019

DOI: 10.29029/busbed.561038

Öz

Günümüzde “hangi ortamda olursa olsun, bazı liderlik tarzları her zaman iyidir ve etkilidir” görüşü yerine “farklı örgüt türlerinde ve farklı koşullarda yönetim ve liderlik tarzının değişebileceği görüşü” daha çok kabul görmektedir. Çünkü günümüz örgütlerinin, çalışanların ve yöneticilerin/liderlerin olanakları ve çevreleri oldukça değişmiştir. Bu nedenle, bir liderin başarı şansının, liderlik ilkelerinin tamamını uygulamasından çok, değişen çevre koşullarına dengeli bir şekilde uyum sağlayabilmesi ile mümkün olduğu görülmektedir.

Son yıllarda özel ve kamu sektörün bir paydaşı görülen ve üçüncü sektör olarak adlandırılan “sivil toplum kuruluşları” (STK), ulusal ve küresel alanda birçok sosyal, kültürel ve ekonomik faaliyetler yürütmekte ve sorumluluklar üstlenmektedir. STK’ların sayıları, sermaye miktarları ve önemleri günden güne artmakta ve etki alanları genişlemektedir. Bu durum onların daha iyi nasıl yönetilecekleri ve bu örgüt yapısına hangi yöneticilik ve liderlik modelinin daha uygun olacağı konularını gündeme getirmiştir. Diğer birçok örgütte olduğu gibi STK’larda da tartışılan temel konulardan birisi, “STK’ların en iyi nasıl yönetileceği” sorusuna aranan cevaptır. Diğer örgüt türlerine göre çeşitli kısıtları ve farklılıkları olan bu örgütlerin daha etkin ve verimli yönetilmeleri için yeni yönetim anlayışına ve uygulamalarına ihtiyaç vardır. Bu açıdan STK’ların yönetimi ve onlarda uygulanabilecek liderlik modellerinin araştırılması önem arz etmektedir.

İyi yönetim ancak iyi bir liderle mümkün olabilmektedir. Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı ve toplumun bilinç düzeyinin ve beklentilerinin arttığı

¹ Bu çalışma, 27-29 Nisan 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilen ‘1. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi’nde sözlü bildiri olarak sunulmuş, çalışma özeti bildiri kitapçığında yayımlanmıştır.

² Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk University, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fak., erhankilinc@selcuk.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-2065-2407.

günümüz dünyasında, işletmelerin bu düzene ayak uydurabilmeleri vizyoner, dönüşümcü, insan odaklı ve etkileşimci bir liderlik anlayışı ile mümkündür. Bu çalışmada, 21. yüzyılda STK'larda meydana gelen değişme ve gelişmeler ışığında STK'ların etkili yönetebilmesi için ihtiyaç duyulan liderlik türü ve özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sivil toplum kuruluşları ve liderlik.

LEADERSHIP IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

Abstract

Today, it is gaining more acceptance to tend to the opinion of "no matter in what environment, some leadership styles are always good and effective" instead of opinion, "the opinion in different types of organizations and may change the management and leadership styles in different conditions". Because the possibilities and environment of today's organizations, employees and managers / leaders have changed considerably. Therefore, a leader's chance of success is more likely to be balanced by changing environmental conditions than by practicing all of the principles of leadership.

In recent years, non-governmental organizations (NGOs), which are seen as a stakeholder of the private and public sector and as a third sector, carry out many social, cultural and economic activities in the national and global area and assume responsibilities. The number of civil society organizations, capital amounts and their importance increase day by day and their areas of influence are expanding. This situation has raised the issues of how to manage them better and which management and leadership model would be more appropriate for this organizational structure. According to other types of organizations, there is a need for a new management approach and practices in order to manage these organizations with various constraints and differences more effectively and efficiently. In this regard, it is important to manage the NGOs and to investigate the leadership models that can be applied to them.

Certainly good management is only possible with a good leader. In today's world where rapid changes and developments are experienced and the consciousness and expectations of the society are increasing, it is possible for enterprises to keep up with this order with a visionary, transformational, human oriented and interactive leadership approach. In this study, it is tried to explain the type and characteristics of leadership needed for effective management of NGOs in the light of changes and developments in NGOs in the 21st century.

Keywords: Civil society organizations and leadership.

Giriş

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, eğitim, kültür, din, sağlık, politika, çevre, kamu ve refah işleri gibi çeşitli alanlarda toplum yararına faaliyet gösteren örgütlerdir (Dinçer, 1992). Bu örgütler içerisinde yer alan organizasyonlardan en önemlilerinden biri de Sivil Toplum Kuruluşlarıdır (STK). 1980'li ve 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ekonomik liberalleşme ve siyasal liberalleşme akımının bir ürünü olarak değerlendirilen sivil toplum yaklaşımı, hükümetlerin ve devletlerin birtakım rollerinin ve faaliyetlerinin sınırlandırılmasına ve bazı rollerin sivil toplum kuruluşlarına devredilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır (Sezik, 2019).

Günümüzde küresel sorunların (yerel ve bölgesel çatışmalar, göç/göçmen sorunları, artan ekonomik eşitsizlikler, çevre kirliliği, nükleer tehlike, uyuşturucu trafiği, AIDS ve salgın hastalıklar gibi durumların) yaygınlık kazanması; küresel ortak değer (eşitlik, demokrasi, özgürlükler, ortak gelecek vs.) kavramının önem kazanması; uluslararası ekonomik sorunların ortaya çıkması ve iletişim teknolojisinin ilerlemesi gibi gelişmeler ve değişimler sivil toplum kavramının önem kazanmasına ve yerel/ulusal sivil toplum aktörlerinin küresel aktörlere dönüşmesine neden olmuştur. Günümüzde STK'lar, global yoksullukla mücadeleden arabuluculuğa ve perde arkası diplomasiye; demokrasi ve insan hakları savunuculuğundan yeni küresel değerlerin yaygınlaştırılmasına; giderek etkisi azalan 'sosyal devlet' anlayışının boşluklarını doldurmaktan kriz yönetimine kadar birçok alanda faaliyetler yürütmekte ve sorumluluklar üstlenmektedir (Göymen, 2013; Green, 2015). Bununla birlikte Oğuz'a (2018) göre geleneksel otoriter rejimler, sivil toplumu baskılamayı tercih edilirken; günümüz otoriter rejimleri sivil toplumu ve STK'ları ele geçirmek veya hükümetin kontrolünde sözde STK'lar (GONGOs) haline getirmeyi tercih etmektedirler. Bütün bu gelişmeler ve değişimler STK'ların sorumluluklarını artırmakla birlikte onlar açısından yeni fırsatları ve tehditleri beraberinde getirmektedir.

Sivil toplum kuruluşları bir kar beklentisi olmadan gönüllülük ve toplum yararına olan faaliyetleri gerçekleştiren kuruluşlar oldukları için, izleyicileri/üyeleri etkileme, onları ortak bir hedef doğrultusunda harekete geçirme ve taraftar toplama gibi hususların dikkate alınarak liderlik özelliklerinin ortaya konması önemlidir (Ardahan, 2010).

Yapılan araştırmalar, özellikle 1980'li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen kuruluşların sayısı, istihdam payları ve gelirleri konusunda kayda değer değişiklikler yaşandığını ortaya çıkarmaktadır (Salamon ve Anheier, 1996). Bu durum, STK'ların etki alanları, sayıları ve hükmettikleri sermayelerdeki artışlar,

bu kurumların daha etkin ve profesyonelce nasıl yönetilebileceği ve nasıl bir liderlik tarzının bu kurum yapısına daha uygun olacağı konularını da gündeme getirmiştir (Özdaşlı ve İbicioğlu, 2007). Bu nedenle STK'ların çeşitli kısıtları ve diğer örgütlerden farklılıkları dikkate alınarak özel ve kamu kuruluşlarında uygulanmış ve iyi sonuçlar alınmış yönetim felsefe ve uygulamalarına dâhil edilmeleri ve bu uygulamaların STK'lar üzerindeki etkisinin ortaya konması son derece önemlidir. Bu açıdan sivil toplum kuruluşlarında yönetim ve liderlik konusu, günümüz araştırmacılarının dikkatine çeken bir kavram haline gelmiştir (Özdaşlı ve İbicioğlu, 2007).

Literatürde STK'larda liderlik üzerine araştırmalar ve bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

- Öner ve Tan (2000) tarafından ülkemizdeki siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılan çalışmada, incelenen partiler içerisinde sivil toplum kuruluşlarının katılımcı yönetim modelleri konusunda somut çalışmaları göremedikleri saptanmıştır.

- Erçetin'e (2000) göre, STK'ların değişimlere çabuk adapte olabilen, yönlendiren, etkileyen, yaratıcılığı olan bir yönetim ve liderlik anlayışına ihtiyaç olduğunu ileri sürmüştür.

- Jaskyte (2004) yapmış olduğu araştırmada, STK'larda dönüşümcü liderlik tarzının güçlü örgüt kültürü oluşturulmasında ve örgütsel yenilik düzeyinin artırılması noktasında çalışanların özendirilmesinde katkı yaptığını saptamıştır.

- Özmutaf ve Kayalar (2008) tarafından Ege bölgesinde bulunan üç ilde faaliyet gösteren STK'larda yapılan çalışmada, liderlerin STK'ları geleceğe taşıyabilmelerinin temel koşullarının kurumsallaşmaya önem verme ve olaylara geniş bir açıdan bakabilme ile mümkün olacağı belirlenmiştir.

- Rowold ve Rohmann (2009) tarafından yapılan çalışmada, sivil toplum kuruluşlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının gönüllüler üzerinde olumlu duygular uyandırdığını ve örgütsel performansı olumlu etkilediğini saptamıştır.

- Özmutaf (2011) tarafından İzmir ilinde faaliyet gösteren 104 STK'da 111 yönetici ve 213 üye/gönüllü üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; hem yönetici hem de üyelerin kurum felsefesi, takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliği bakımından olumlu görüşe sahip olduğu saptanmıştır.

- Kilik (2011) tarafından AKUT Derneği üzerinde yapılan çalışmada,

katılımcıların çoğu derneğin başarısı ile liderin başarısını özdeşleştirdiği, lider özelliğinin kurum imajı, takım çalışması, başarı ve sorumluluk bilinci üzerinde etkili olduğunu görüşünde olduğu görülmektedir

• Çetin (2013) tarafından yapılan “Sivil toplum kuruluşlarında liderin başarıya etkisi ve kurumsallaşma” adlı çalışmada, STK yöneticilerin çoğunun örgütlerinin başarılı olduğuna inandığı ve STK içerisindeki yönetim, çalışma ekipleri ve üyelerin kuruluşun misyon, vizyon ve faaliyetlere inancının olduğu saptanmıştır. Ayrıca üyelik mekanizmasının delegasyon, iş yükü ve kararların paylaşımı konularına teşvik ettiğini ileri sürmüştür. Çalışmaya katılan yöneticilerin %80’inin STK’ların başarısında kişisel rollerin önemli olduğuna inandığı belirlenmiştir. Çetin (2013)’e göre, STK’ların başarılarının altında, liderin yaratıcı ve transformasyonel liderlik göstermesi yatmaktadır.

• Mitchell’in (2015) ABD’de 152 STK lideri üzerinde röportaj yöntemi ile yaptığı çalışmada, liderlerin meslek kuruluşlarında özellikle etkili olarak gördüklerini en önemli özellikler arasında; sağlam ilkelerin veya stratejilerin somutlaştırılmasını, bir taban yaklaşımı, büyük organizasyonel büyüklük ve kaynaklar, işbirlikçi olma, odaklanma, kampanya yetenekleri, fon sağlama ve bağış toplama cesareti, küresel kapsam gelmektedir. Ayrıca, akran organizasyonları, taban yaklaşımları, strateji çeşitliliği, özveri, profesyonellik ve dağıtılmış organizasyonel yapılar ile benzerliklere önem veren liderleri olan STK’ların etkinlik için önemli bir üne sahip olduğunu görülmüştür.

• Ahmetoğulları ve Çatı’ya (2017) göre, sivil toplum kuruluşlarında iyiliksever etik iklim, örgütsel bağlılık değişkeni yoluyla bireysel performans değişkenini etkilediği görülmüştür.

• Mwai ve arkadaşları (2018) yapılan çalışmada, STK’ların çalışanlara örgütsel hedeflere ulaşmalarını artırmak için net talimatlar veren bir liderlik tarzı kullanmalarını önermektedir.

• Mufti ve arkadaşlarının (2019) Pakistan’ın faaliyet gösteren bir STK’da yaptıkları çalışmada, işlemsel liderlik ve iş tatmini arasında doğrudan bir pozitif ilişki saptanmıştır. Aynı araştırma, STK’ların ön saflarında çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerine teşvik edecek bir liderliğin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bu çalışmanın amacı, 21. yüzyılda STK’larda meydana gelen değişim ve gelişmeler ışığında STK’ların etkili yönetebilmesi için ihtiyaç duyulan liderlik türü ve özelliklerinin ortaya konmasıdır. Bu kapsamda çalışmada sivil toplum kuruluşları ve liderlik açıklanarak, STK’larda liderlik konusunda yapılan

araştırmalar incelenmiştir. İlgili literatür ışığında STK'larda liderlik modelleri konusunda önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

1. Sivil Toplum Kuruluşları

STK'lar, eşitlik, eğitim, sağlık, çevre koruma ve insan hakları da dahil olmak üzere sosyal, politik ve ekonomik amaçlara yönelik savunuculuk ve / veya operasyonel çabalara odaklanarak toplumsal çıkarılara hizmet etmeyi amaçlayan özel, kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Teegen, Doh ve Vachani, 2004). Burada geçen sivil terimi “şehir adabı” anlamına gelmekte olup şehir hayatının beraberinde getirdiği hakları ve yükümlülükleri ifade etmektedir (Bayhan, 2002). Bu kavram, şehir hayatını düzenleyen Roma Hukukunun (Corpus Juris Civilis), feodalitenin çözülüşü ve burjuvazinin gelişmesi ve Batı Avrupa’da 12. yüzyıldan itibaren şehirlerin yeniden önem kazanmasıyla birlikte yeniden kullanılmaya başlanmıştır. Sivil terimi, toplumla ilgili, hükümetten bağımsız, kişi ve kuruluşların oluşturduğu topluluk olarak tanımlanabilir. Ayrıca bu kavram demokratik toplumlarda ifade özgürlüğü gibi unsurları oluşturan bir kavram olarak da ortaya çıkmaktadır (<http://dictionary.reference.com/browse/civil+society?r>; <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/civil-society>, E.T.:12/03/2018).

Sivil toplumun kamu alanı dışında ayrı bir sektör olarak kabul görmesi, 18.yüzyıla dayanmaktadır. Bu açıdan sivil toplum ile devlet arasındaki ilk ayrım Hegel tarafından yapılmıştır. Hegel ilk defa 1821 yılında yazdığı “Hukuk Felsefesi” adlı eserinde ve sivil toplumu, devlete ulaşma aracı ve bir basamak olarak görmüştür. Hegel’e göre toplum içindeki özgür, eşit ve bağımsız olan bireyler, kendi istekleriyle yaptıkları sosyal sözleşme ile siyasal ya da sivil toplumu oluştururlar. “Sivil toplum kuruluşu” (STK) terimi, Birleşmiş Milletler’in hükümetler arası uzman kuruluşların katılım hakları ile uluslararası özel kuruluşlar arasındaki katılım hakları arasındaki şartı farklılaştırması gereği nedeniyle 1945'te kullanılmaya başlanmıştır. Modern toplum yapısında olgunlaşan sivil toplum kavramı, ekonomik, sosyal ve örgütsel olarak bireylere ve devlete bağımlı olmayan farklı birey, grup, kurum ve kuruluşların bir mozayigi olarak tanımlanmaktadır (Bayhan, 2002; Akbal, 2018; Mostashari, 2005).

STK'ların yapıları oldukça değişkendir. Gönüllülük esaslı ve toplumda bazı norm ve kuralların yerleşmesini sağlamak amacıyla ortaya çıkan bu kuruluşlar, demokrasinin benimsenmesi ve yaygınlaşması, çevre sorunlarının çözülmesi, savaş ve çatışmalar sonucu ortaya çıkan mağduriyetlerin giderilmesi gibi birçok alanda faaliyetlerini yürütmektedirler. Ayrıca halk kökenli örgütler veya toplum temelli örgütler olarak ortaya çıkan bu kuruluşlar, son yıllarda özel

ve kamu sektörü ile paydaş olarak görülmekte ve hatta üçüncü sektör olarak adlandırılmaktadır. Demokrasinin sürdürülebilmesinde önemli roller alan STK'lar, 21. yüzyılda daha işlevsel olarak toplumsal yapıda yerlerini almışlardır. STK'ların çalışma alanları, insani yaşamı ilgilendiren tüm konuları kapsayabilmekle birlikte; bu kuruluşlar özellikle yaşamsal, kültürel, siyasi ve iktisadi konular üzerinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ayrıca günümüzde STK'lar sadece ulusal, bölgesel veya yerel sorunlarla değil, uluslararası çevrede karşılaşılan birçok sorunu çözme noktasında da faaliyetler yürütmektedirler (Çetin, 2013; Bayhan, 2002; Kaldor, 2003, Dinçer, 1992; Mostashari, 2005).

Sivil toplum iki sac ayağı üzerine kuruludur. Bir yandan bireyleri baskılara karşı koruyup onların özgürlükleri garanti altına alan merkezi devlet varken; diğer yandan bireylerden kurulu ve toplumu oluşturan ve merkezi devleti (iktidarı) bağımsız bir kurum olarak denetleyen STK'lar bulunmaktadır. Sivil toplumda çoğulculuk, kamusal, şeffaflık, demokrasi, özellik ve yasallık kavramları onun modern içeriğini oluşturmaktadır. Kentleşme ve uygarlaşma temelinde gelişen sivil toplum kavramı, kent kültürü ve farklılıklarının birliğini kapsamaktadır (Bayhan, 2002; Şahin ve Uysal, 2018). Bu örgütlerin, sunduğu hizmetin kullanıcıları ve bu hizmet için gönüllü katkı sağlayanlar olmak üzere iki farklı hedef kitlesi bulunmaktadır (Ardahan, 2010).

Küresel ekonomideki sosyal, kültürel ve siyasi değişimler, daha çok ve daha etkin bir sivil toplum yapıyla karşılaşmamıza ve tanışmamıza neden olmuştur. Bununla birlikte STK'ların ortaya çıkışında önemli bir neden, tüm dünyada giderek daha fazla devletin demokratik biçimler ve prosedürler benimsemiş olduğu bir zamanda, toplumun seçilen yetkililere ve politikacılara olan güvenindeki azalmalardır. Bu güven eksikliği, siyasi ilgisizliğin artması, siyasi partilere üyeliğin azalması ve birçok seçimlerde katılımcının düşük olması gibi sonuçları da beraberinde getirmiştir (Çetin, 2013; Bayhan, 2002; Kaldor, 2003).

STK'ların sektör ve yapı bakımından kamu ve özel sektörle karşılaştırıldığında, temelde beş sorunu bulunmaktadır. Bunlar; kar oranının yokluğu, rekabetin yokluğu, kendi politikalarını geliştirme gerekliliği, karar vermenin çoğunlukla bir kişinin değil, bir komiteye ait olması ve geleneklere bağlılıktır (Dinçer, 1992).

Türkiye örneğinde STK'lar, Batı toplumlarındaki yapılanmadan farklıdır. Nüfusun %60 kentte yaşamasına rağmen kentleşme sorunu yaşayan Türk toplumu, demokrasinin tam olarak yerleşmediği, tarihi geleneğindeki paternalist yani “devlet baba” zihniyeti ile her şeyi devletten bekleme kültürünün

yaygın olduğu bir toplumsal yapıya sahip olması, demokrasinin ve sivil toplumun gelişmesini engel olan unsurlardan bazılarıdır (Bayhan, 2002).

STK'lar ile ilgili ülkemizde bir çalışmada, Türkiye gibi Doğu toplumlarında, demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin gelişmesini engelleyen, patronaj ve nepotizmin olduğu; bundan dolayı mevcut sivil toplum örgütlerinin, Batı toplumlarıdaki gibi işlev görmediği belirtilmiştir. Bu çalışma, ülkemiz gibi doğu toplumlarıdaki sivil toplum örgütlerinin, diğerlerine şans tanımayan, “biz” tabanlı, siyasal ve monist bir yapıda oldukları ileri sürmektedir (Bayhan, 2002).

2. Liderlik

İnsanoğlu kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda geçmişten bu yana yetersiz kalmış ve kendini bir grup veya toplum içerisinde yaşama zorunluluğu içerisinde hissetmiştir. İnsanların birlikte yaşama zorunluluğu, onların bir norm düzeni içerisinde grup ve toplulukların devamlılıklarını sağlayabilmeleri için bir yönetici veya lider tarafından yönlendirilmeleri ihtiyacını da beraberinde getirmiştir (Eren, 2008; Erdal ve Altıntaş, 2007). İlk çağlardan bu yana lider ve liderliğin önemi barış, istikrar, huzur ve refah dönemleri gibi normal ve iyi zamanlarda pek fark edilmemiş olsa da özellikle askeri, siyasal, toplumsal ve ekonomik kriz ve bunalım dönemleri ile radikal değişimlerin yaşandığı zamanlarda insanların kendilerini yönetecek, kendileri adına karar verecek ve bu kararları uygulayabilecek liderlere fazlaca gereksinimi olduğu görülmektedir (Cinel ve Çekmecioğlu, 2008; Mills, 2005; Orr vd.,2009).

Küreselleşmeyle birlikte liderlerinden beklentiler de değişmekte ve genişlemektedir. Değişen çevresel koşullar, gelişen teknoloji, oluşan belirsizlikler ve artan bilgi düzeyi ile birlikte sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler, günümüz liderlik olgusunun değişmesine ve 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Diğer taraftan aslında burada değişen şey, liderliğin ne olduğuna dair algıdır (Demarco vd., 2007; Eraslan, 1998; Orr vd.,2009; Bass, 1985).

2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Literatür incelendiğinde, lider ve liderliğin farklı yönleri vurgulanarak tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Lider, grup üyelerini bir araya getiren ve onları grubun amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında motive eden insandır (Cinel ve Çekmecioğlu, 2008).
- Lider, bir amaç doğrultusunda bireyleri peşinden sürükleyen kişilerdir

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

• Liderlik, belirli şartlar altında bireysel veya grup amaçları doğrultusunda başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

• Liderlik, izleyicilerin (followers-grup üyelerinin) duygu, düşünce ve eylemlerini etkileme noktasında güç kullanımudur (Zalenzik, 1977).

• Liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir (Erdal ve Altıntaş, 2007).

• Liderlik karmaşık bir süreçtir ve başarılı bir liderin hangi standartları, nitelikleri ya da yetkinlikleri taşımaları gerektiği konusunda önemli çekinceler vardır (Bolden vd., 2003)

• Liderlik, bireyin duygu, düşünce, tutum ve davranışları ile başkalarını etkileme sürecidir. Liderler, diğer insanlara yönlerini ayarlamada, onların ileriyi görmelerinde yardımcı olurlar, onları teşvik ederler ve onlara ilham verirler (Mills, 2005).

• Liderlik, insanların plânlanan amaçlar doğrultusunda alınan kararları eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, doğuştan gelen bir insan becerisi olarak tanımlanabilir (Ergun, 1981).

Günümüzde yönetici kelimesi yerine lider kelimesi önem kazanmakta; hatta koç, kolaylaştırıcı, mentor, mümkün kılıcı gibi yeni kavramlarda yavaş yavaş organizasyonlarda yerini almaktadır (Koçel, 1998).

Liderlerin yetenek, ilgi ve davranış göstergesi olarak yedi temel konu olduğu söylenebilir. Bunlar; işletmenin stratejik yönü hakkında netlik sağlama, çalışan bağlılığını artırma, teslimiyete odaklanma, ilişkileri oluşturma, insanları geliştirme, kişisel mahkumiyet gösterme ve öz-farkındalık oluşturmaktır (Bolden vd., 2003).

Organizasyonlarda üst kademelerde biçimsel ve doğal olmak üzere iki tip kişi bulunmaktadır. Biçimsel olanı genel olarak yönetici olarak bilinirken, doğal olanı ise lider olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2008; Erdem ve Dikici, 2009). Yönetici ve lider kavramları zaman zaman karıştırılmakla birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan önceden belirli olan amaçlar doğrultusunda emek harcayan, işleri planlayan, uygulatan, yönelten ve denetleyen kişidir (Ricketts, 2009; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Lider ise grup üyeleri tarafından ortak hissedilen ve istenen düşünce ve istekleri ortaya koyan ve grup

üyelerinin güçleriyle bunları gerçekleştiren kişidir (Eren, 2008).

Liderler, kurumun vizyonunu oluşturmak, bu vizyonu kurum içerisinde benimsetmek ve işlerin yapıma biçimleriyle, nelere değer verilmesi gerektiğini belirlemek süreçlerinden sorumludurlar ve geleceğe yönelik kararlar alırlar (Erdal ve Altıntaş, 2007). Yöneticiler ise verilen görevleri getiren ve mevcut durumu devam ettiren klasik iyi askerlerdir. Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru olanı (iş) yapar (Johnson, 2006). Yönetici ve lider arasındaki farklılıkları şu şekilde özetlenebilir:

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Hedefleri yöneliktir	Vizyonerdir
Statükocudur	Değişim ajanıdır
Diğerlerine benzerdir	Benzersizdir
Riski kontrol eder	Risk alır
Kanıtlanmış becerilere güvenir	Kişisel olarak büyür
Sistemler ve süreçler kurar	İlişkileri kurar
Çalışanları vardır	Takipçileri vardır
İdarecidir	Yenilikçidir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden niçin soruları önemlidir

Kaynak: (Keçecioglu, 1998; Erdem ve Dikici, 2009; Erdal ve Altıntaş; Çırpan, 2013; <https://www.forbes.com/> E.T. 23.10.2018).

Aslında yönetim ve liderlik iki farklı ama birbirini de tamamlayıcı bir eylem sistemidir. Liderlik yönetimden daha iyi ya da onun yerini alacak bir şey olmadığı gibi, liderliği yönetimin işlevlerinden biri olarak da görmek de yanlış olacaktır. Önemli olan güçlü liderlik ve güçlü yöneticiliği birleştirmektir. Bu itibarla, yönetim ve liderliğin birbirinden ayrı şeyler olduğu kabul etmekle birlikte, yöneticilerin (özellikle üst yöneticilerin) aynı zamanda birer lider olma beklentisi her zaman gündemde olan bir konu olmuştur (Yüksek, 2005). Bu anlamda lider yöneticilik ön plana çıkmaktadır. Bu kavram bilimsel ve sanatsal

boyutu olan ve öğrenilebilen bir mesleği açıklamaktadır. Lider yöneticilik, bireysel akıl yerine ortak akıl, birey yerine ekip; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; emir yerine koçluk; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esasına dayanır (Özsalmanlı, 2005).

2.2. Liderlik Teorileri

“Lider doğulur mu, yoksa olunur mu?”, “Kim lider olur, nasıl lider olunur” tarih boyunca sorulan bu klasik soruların tam bir cevabını bulmak kolay değildir (Baltaş, 2006; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Çünkü liderlik, zaman içinde özellik ve nitelik bakımından bazı değişikliklere uğramış olan ve dinamik bir kavramdır. Günümüzde sadece politik alanda değil, iş hayatında, sivil toplum örgütlerinde, spor kulüpleri v.s. birçok alanda gerçek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili liderliğin kültüre bağlı yönleri ve uygulama biçimleri olmakla birlikte günümüzde en çok ihtiyaç duyulan ve eksikliği hissedilen, liderlerin iradelerini çevrelerine yaymaları konusudur (Baltaş, 2006).

Günümüzde davranış bilimlerinde yapılan araştırmalar, yöneticilerin örgütü daha iyi tanımaları ve örgüt çalışanları ile daha sağlıklı ilişkiler kurmaları konusunda onlara öneride bulunmaktadır. Bununla birlikte liderlik anlamında kişisel beceriye sahip olmak, iyi lider olma açısından hala önemini devam ettiren bir konudur (Ergun, 1981).

Liderlik teorileri temelde üç başlık altında bir süreç yaşamıştır. Bunlar; özellik teorisi, davranış teorisi ve durumsallık teorisidir.

a) Özellik Teorisi: Lider, lider özellikleri ve liderlik kavramı ilgili yapılan ilk teori, özellik teorisidir. Bu teoriye göre kişinin lider olabilmesi için bir takım doğuştan gelen özelliklere sahip olması gerekir. Lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan farklı özelliklere sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Yapılan araştırmalar, liderin özelliklerini şu kriterlere göre sıralamaktadır; cinsiyet, yakışıklılık, boy, yaş, güzel konuşma yeteneği, bilgi, zeka, başkalarına güven verme, inisiyatif sahibi olma, doğruluk, kendine güven duyma, hissel olgunluk, açık sözlülük, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, dürüstlük, samimiyet, kararlılık ve iş başarma yeteneğidir. Bu teori, zaman içerisinde doğuştan bu özelliklere sahip olmayanların da lider özelliği kazanabildiğinin anlaşılmasıyla yetersiz kalmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Bolden vd., 2003; Koçel, 1998).

b) Davranış Teorisi: Bu teori özellik teorisini yetersizliği sonucu ortaya çıkmıştır. Bireylerin diğer kişiler üzerindeki davranışlarının onların liderliğinde etkili olduğu görüşünü savunan davranışçı yaklaşıma göre, lideri belirleyen özellikler kişisel özellikler değil, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği ve

temsil ettiği grubun özelliklerine uygun olan davranışlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Davranış teorisyenleri temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; “göreve dönük liderlik” tarzı ve “insana dönük liderlik” tarzıdır. Liderin astlarla haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, amaçları belirleme ve denetim v.s. gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Koçel, 1998). Davranış bilimciler farklı durumlarda işe dönük liderlerin etkili olabileceği konusunu ihmal etmişlerdir (Acuner ve Tabak, 2003).

c) Durumsallık Yaklaşımı: Bu yaklaşım, liderlik için tek bir doğru davranışın olmadığını ve duruma göre doğru davranışın değişebileceği görüşünü savunmaktadır. Buna göre bazı durumlarda lider otokratik davranması gerekebileceği gibi, bazı durumlarda ise lider demokratik olması gerekebilmektedir. Burada liderin hangi durumda hangi liderlik modelini kullanacağını seçimi, onun liderlik etkinliğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu yaklaşıma göre liderin etkililiğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri ile liderin ve grup üyelerinin geçmiş tecrübeleridir (Koçel, 1998).

2.3. Liderlik Türleri

Liderlik tarzı, örgütsel amaçlara ulaşmada örgütler ve çalışanlar açısından önemli bir kavramdır. Liderlik tarzının amaçlara ulaşma yönünde belirleyici olması nedeniyle bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır (Erdem ve Dikici, 2009). Genel olarak bakıldığında en belirgin lider türleri; otokratik lider, demokratik lider, liberal liderdir. Liderlikle ilgili temelde bu üç davranış modeli olmasına rağmen durumsal etmenlerin lider davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Örneğin, izleyicilerin kişiliği, kültürel yapıları, iş tecrübeleri, ortamdaki belirsizlik veya belirginlik, işin aciliyeti, zaman baskısı gibi unsurlar lider davranışlarında değişimler yaşatabilmektedir. Burada görülen çeşitli liderlik davranışı biçimlerinden hepsinin kendine göre uygulanabileceği çeşitli koşullar mevcuttur (Eren, 2008). Günümüz liderlik modellerine bakıldığında ise belli bir ivmede değişime yönelik olan transaksyonel (etkileşimci) liderlik ile reform ve yaratıcılığa önem veren transformasyonel (dönüşümcü) liderlik ön plana çıktığı görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

a) Otokratik Lider: Yönettiği grupla veya izleyicilerin yönetimde söz hakkının olmadığı ve yönetim dışında tutulduğu bir liderlik modelidir. Bu yaklaşıma göre, yönetim yetkileri tamamen liderdedir ve grup üyeleri ve izleyiciler sadece liderin emirlerini yerine getiren kişilerdir. Daha çok geleneksel

toplumlarda kabul gören bu liderlik türü, lider tam yetkili olduğu için liderin daha rahat ve etkili olmasını sağlamaktadır. Otokratik liderlik, lidere daha fazla işle ilgilenme ve daha etkin ve hızlı kararlar verme imkânı sağlar. Otokratik liderliğin sakıncaları ise liderin aşırı ölçüde bencil olması ve izleyicilerin duygu ve düşüncelerine dikkate almaması durumudur. Bu durum işgörenlerin tatminsizlik, çatışma ve anlaşmazlık yaşamasına neden olur. Ayrıca bu davranış modeli, lider dışındaki diğer kişilerin yaratıcı olmasına engelleyici durumların yaşanmasına neden olabilmektedir (Eren, 2008).

b) Demokratik Lider: Bu liderler yönetim yetkisini takipçileriyle paylaşma eğilimdedirler. Demokratik lider, amaç, plan ve programların belirlenmesinde, işlerin paylaşılmasında, emirlerin yerine getirilmesinde daima astları ile iletişim halindedir ve onların fikir ve düşüncelerini dikkate almaktadır. Bu liderlik, örgütte katılımcı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulunduran liderlik anlayışıdır. Bu davranış yapısı örgütte daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlar ve çalışanların psikolojik tatmin düzeyini ve onların örgüte bağlılığını artırır. Demokratik lider anlayışının sakıncaları ise karar sistemlerinin yavaş işlemesi, acil durumlarda çözümlerin gecikmesi, uzman olmayan kişilerin kararlara katılması nedeniyle hatalı kararların ortaya çıkma ihtimali gibi nedenlerdir (Eren, 2008).

c) Tam serbesti sağlayan (liberal) lider: Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, takipçilerini kendi haline bırakan ve ellerindeki kaynaklar dâhilinde her izleyicinin kendi amaç, plan ve programını yapmasına olanak sağlayan liderlik modelidir. Tam serbesti liderler, sahip oldukları yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanım haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar. Bu davranış, çalışanlara kendileriyle ilgili kararları alıp onları uygulama fırsatı vermektedir. Bununla birlikte, işbölümü ve ekip çalışmasına uyumlu olmayan, eğitim düzeyi düşük ve sorumluluk duygusu az olan gruplarda bu liderlik tarzının sağlıklı yürümesi pek olası bir durum değildir. Çünkü bu liderlik davranışın hemen hiç kullanılmamaktadır (Eren, 2008).

d) Etkileşimli (Transaksiyonel) Liderlik: Bu liderlik tarzında geçmişte yapılan faaliyetleri (karı artırma, pazar payını artırma, maliyetleri düşürme vb.) iyileştirerek devam ettirme yolu tercih edilir. Bu durum, geçmişten gelen yararlı ve olumlu eylemleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere taşıma yönünden yararlı olmakla birlikte örgütlerde yaratıcılık ve yenilik yönün azalmasına, atılım düşmesine ve başarı grafiğinin normal bir seyirde devam etmesine neden olabilmektedir. Bu model, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsenmiş organizasyonlar için daha uygundur (Eren, 2008; Tengilimoğlu, 2005).

e) Paternalist Liderlik: Paternalist liderlik, izleyicileri tarafından bir yandan otoriter, sorumluluk alan ve doğrudan karar verici, diğer taraftan ise yardımsever, tatlı-sert ve babacan bir lider profili çizen bir modeldir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). “Paternalist liderlik sıkı bir disiplin ve otoriteyi ebeveyn ilgisi ve şefkati ile birleştiren bir liderlik türüdür” (Cesur, 2015). Bu liderlik modelinde lider, izleyicilerinden bağıllık, itaat ve sadakat beklerken; izleyiciler ise aile ortamı gibi gördükleri işyerinde aileden biri (özellikle bir baba) gibi gördükleri liderlerinden yardımseverlik, cömertlik ve ahlaka/güvene dayalı bir duruş beklemektedirler. Liderin çalışanlarına karşı olumlu davranışlar sergilemesi, çalışanlarda olumlu duygusal, bilişsel ve tutumsal bazı mekanizmaları harekete geçirmektedir (Çıraklar, 2016; Durmuş, 2016). Bu liderlik türü, üst ve alt bir arasındaki ikili ve hiyerarşik bir ilişkiyi ortaya koyan bir rol farklılaşmasını yansıtmaktadır (Aycan, 2006).

f) Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik: Bu liderlik tarzı, ahlaki ve etik değerlere önem veren ve liderin ihtiyaçlarından ziyade takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Liderin tutumları ve sözleri, çalışanlar üzerinde teşvik edici, onları liderleri ile özdeşleştirici ve liderin değerlerini ve inançlarını benimsetici bir etki yapar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Eraslan 1998). Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek üstün performansa ulaştıran kişidir. Grup üyelerinin heyecanını körükler, kendilerine güven duymalarını sağlar ve onların bağıllık düzeylerini yükseltir (Eren, 2008).

Transaksiyonel liderlik biçiminde yöneticiler yetkilerini çalışanlarını ödüllendirme, daha fazla çabaları için para ve statü verme biçiminde kullanılırken; transformasyonel lider astlarına yetkilerini ilhamını verme, bir düşe ve vizyona yöneltme şeklinde kullanırlar (Eren, 2008).

Örgütsel yakın ve uzak çevresinin hızla değiştiği günümüz iş dünyasında; işletmelerin etkili ve verimli olmaları; esnek ve dinamik olmalarına, çevreye uyum sağlayabilmeleri ve paydaşları ile sürdürülebilir bir ilişki kurabilmelerine bağıldır (Sütçü ve Çelik, 2008). Bunun için de örgütlerde yenilikçi, proaktif, sorumluluk alan, ekip çalışmasına yatkın astlara gereksinim vardır. Bu ise katılımlı bir yönetim anlayışına sahip ve işgörenle arkadaşça iletişimde ve ilişkide bulunan liderlikle mümkündür (Tengilimoğlu, 2005).

Gerçek liderliğin özel, ince ve karmaşık bir yapısı vardır. Kişisel tarz ve otoriteyi, liderlikle karıştırmamak gerekir. Liderlik öncelikle belirli bir kişilik özelliği ile tanımlanamaz. Bir davranış dizisi veya resmi bir pozisyon da değildir (Mills, 2005). Günümüzde, klasik yöneticilik anlayışında var olan örgütün her

işlevi veya rutin görevler ile yakından ilgilenen yöneticiler yerine, stratejik yöneticilik veya liderlik olgusu daha da çok yaygınlaşmaktadır (Sütçü ve Çelik, 2008).

Liderlikle ilgili Peter Drucker'ın sözleri, etkin liderin sahip olması gereken özellikleri anlama açısından bazı önemli ipuçları vermektedir. "En etkili çalışan liderler, bana öyle geliyor ki, asla "ben" demiyorlar. Ve bu, "ben" dememeleri kendilerini eğittikleri için değil. "Ben" diye düşünmüyorlar "Biz" diye düşünüyorlar; "takım" diye düşünüyorlar. Onlar "biz"i; "ekibi" düşünürler. Yaptıkları işi ekibi fonksiyonel hale getirmeyi başarmak şeklinde algılarlar. Sorumluluğu kabul ederler ve onlardan kaçınmazlar ve övgüyü alan da "biz" olur.... Bu, güven yaratan şeydir, görevi yerine getirmenizi sağlayan şeydir" şeklinde açıklamıştır (Aktaran: Herdman ve Korkmaz, 2012).

3. Sivil Tolum Kuruluşlarında Liderlik

Yapıları farklı ve karmaşık olan STK'ların yönetilmeleri de karmaşık ve farklıdır. Bunun en önemli nedenleri arasında; STK'larda başarının bir kâr marjı ya da stok değeri ile ölçülememesi; iş görenlerin yönetim becerilerine göre seçilmemesi; yönetici ve liderlerinin genellikle toplumda bilinen toplumsal sorumluluğu üstlenen kişilerden oluşması; müşteri memnuniyeti ve işgörenlerin bağlılığını belirlemenin zorluğu gibi nedenler gelmektedir (Ardahan, 2010). Örgütsel hedefler açısından kar amaçlı örgütlerde liderlerinin stratejik hedef göstergeleri arasında daha çok örgütsel etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları varken; STK'larda ise liderler daha çok misyon, değerler, hedef, uyum, işbirliği, algı ve politik belirsiz ortamlarda yönetim, kaynak ve kaynakların sürdürülebilirliği gibi kriterler yer almaktadır (Ndoro, 2007). Bununla birlikte STK'ların liderleri, sınırlı kaynak, sıklıkla izole edilme ve yeterli desteği sağlayamama gibi hem kişisel hem de kurumsal düzeyde olağanüstü zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Apostu, 2013; Lewis, 2001).

Liderlik, STK başarısının vazgeçilmez bir parçasıdır ve kuruluşun tüm seviyelerinde uygulandığında en büyük etkiye sahiptir. Bu kurumlarda liderlik, geleneksel "ast/üst" ilişkinin ötesine geçer. Otoriteye sahip olmadan liderlik etmek, bir kuruluştaki lider kişiliğinin resmi konumundan elde edilen kuvvete değil; insanları değerlendirip geliştirmeye ve toplumu inşa etmeye dayandığından ayrıca önemlidir (Singh, 2014). Bu anlamda STK'ların gönüllülük felsefesi çerçevesinde oluşturdukları ve diğer sektörlerden onu ayıran gönüllülük unsuru yönetim süreçlerinde de ön plana çıkmaktadır (Özmutaf, 2011).

Öncelikle, gerek kamu ve gerek özel sektör gerekse STK'lar için iyi bir

liderliği ifade ederken “bazı liderlik türleri her zaman etkilidir” görüşünden kaçınarak yaklaşmak daha doğru bir başlangıç noktası olacaktır. Çünkü günümüzde hem liderlerin hem de izleyicilerin nitelikleri, imkânları ve çevreleri çok değişmiştir. Bu nedenle, bir liderin başarısı, onun liderlik ilkelerini bağlılığından çok, değişen koşullara dengeli bir şekilde uyum sağlayabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı ve toplumun bilinç düzeyinin ve beklentilerinin arttığı günümüz dünyasında, işletmelerin bu düzene ayak uydurabilmeleri vizyoner, dönüştürücü, insan odaklı ve etkileşimli bir liderlik anlayışı en iyi şekilde sentezleyen proaktif liderlerle mümkün olabilecektir (Tengilimoğlu, 2005).

Sosyal hareketler, kendilerini, kısmen, geniş bir organizasyon yelpazesinde gösterirler. Bu organizasyonlar, uygulanabilirliklerini, iç yapılarını ve süreçlerini, hedeflerine ulaşmadaki nihai başarılarını etkileyen çeşitli iç ve dış etkenlere ve baskılara göre şekillendirmektedirler (Zald ve Ash, 1966). Halk lideri, ortak bir amaca ulaşmada izleyicilerini seferber eden ve onları harekete geçiren ve onlar için esin kaynağı olan kişidir. Bu liderler toplumun duygusal ve manevi kaynaklarına, onun değerlerine ve tutkularına odaklanırlar. Liderler izleyicilerine karşı açıkça konuşur ve onlara daha önce yapılmayan ve söylenmeyen ifade ederler (Krupp, 2013).

Diğer taraftan toplum ve halk temelli STK’larda liderlik yaklaşımları da toplumdan topluma değişebilmektedir. Çünkü toplumsal kültür perspektifinden lidere ve liderliğe yaklaşımlarda farklılıklar olabilmektedir. Bir kültürde lider, itaat edilmesi gereken kutsal bir kişilik iken, diğer bir toplumda lider yalnızca sorumluluk sahibi ve eleştirilebilecek olağan bir kişiliktir. Bu anlamda toplumların lidere ve liderliğe bakışları ile örgüt çalışanları ve liderlik arasında bir etkileşim sürecinin benzeşmesi gayet olağan bir durumdur (Erdem ve Dikici, 2009).

STK liderlerinin sahip olması gereken bazı vasıflar vardır. Bunlar (Dinçer, 1992):

1. Etkili iletişimciler: Etkili liderler her zaman iyi iletişimcilerdir, bu durum STK liderleri için de geçerlidir. Onlar yararlanıcılar, bağışçılar, ajanslar vb. gibi karşı uçlarla uğraşmaları gerektiğinde ve izleyicilerini etkilemede iyi bir iletişim örneği göstermelidirler.

2. Hedefleri göz önünde bulundururlar: Bu liderler, STK’nın nihai hedefini merkeze koyma ve sürekli ona doğru çalışmaya cesaret ederler.

3. İlham verir ve çalışanı güçlendirirler: İdeolojileri, tutku, şefkat ve çalışma tarzlarıyla, etkili STK liderleri her zaman başkalarına ilham vermeye devam ederler. İster kendi ekip üyeleri, ister bağışçılar veya paydaşlar olsun, insanlar onlara motivasyon ve ilham kaynağı olarak görürler. Onlar insanlara karşı şefkatlidirler, farklılığı kabul ederler ve etik davranırlar.

4. İnisiyatif alırlar: Liderler kendine güvenir, proaktiftir ve çalışma alanlarında inisiyatif alırlar. Organizasyonel ve iş (saha) düzeyinde; sorunları önceden tahmin eder ve durumu düzeltmek için zamanında hareket ederler.

5. Dönüşüme inanırlar: Kendi çalışmalarına, örgütsel amaçlarına ve hedeflerine ve bunları başarmak için kullandıkları araçlara olan inançları tamdır.

Sonuç

Günümüz yönetim literatürü göstermektedir ki, örgütlerin hızla değişen günümüz iş dünyasında etkili ve verimli olmaları, esnek ve dinamik olmalarına, çevreye uyum sağlayabilmeleri ve paydaşları ile sürdürülebilir bir ilişki kurabilmelerine bağlıdır. Ayrıca örgütlerde işgörenlerin yenilikçi, proaktif, sorumluluk alan, ekip çalışmasına yatkın ve kendisini işletmenin sorumlu bir ortağı gibi görmesi de oldukça önemlidir. Bunun başarılabilmesi ise katılımlı bir yönetim anlayışına sahip ve işgörenle arkadaşça iletişim ve ilişkide bulunan liderlikle mümkündür. Günümüzde, klasik yöneticilik anlayışında var olan örgütün her işlevi veya rutin görevler ile yakından ilgilenen yöneticiler yerine, stratejik yöneticilik veya liderlik olgusu daha da çok yaygınlaşmaktadır.

STK'lar, özel ve kamu sektörün bir paydaşı görülmekte ve üçüncü sektör olarak adlandırılmakta ve bu kapsamda ulusal, bölgesel ve küresel bazda birçok sosyal, kültürel ve ekonomik faaliyetler yürütmekte ve sorumluluklar üstlenmektedir. Günümüzde STK'ların sayıları, sermaye miktarları ve önemleri günden güne artmakta ve etki alanları genişlemektedir. Ayrıca demokrasinin gerçek anlamda yerleşmesinde, STK'ların asli görevlerini yerine getirmelerinin de payı büyüktür. Bu durum onları daha etkin yönetilmeleri konusunu dolayısıyla bu örgüt yapısına hangi yöneticilik ve liderlik modelinin daha uygun olacağı konusunu gündeme getirmektedir.

Bu çalışmada, 21. yüzyılda STK'larda meydana gelen değişme ve gelişmeler ışığında STK'ların etkili yönetebilmesi için ihtiyaç duyulan liderlik türü ve özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. İyi yönetim ancak iyi bir liderle mümkün olabilmektedir. Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı ve toplumun bilinç düzeyinin ve beklentilerinin arttığı günümüz dünyasında, işletmelerin bu düzene ayak uydurabilmeleri vizyoner, dönüşümcü, insan odaklı ve etkileşimci bir liderlik anlayışı ile mümkündür.

Literatür çalışmaları gösteriyor ki; sivil toplum kuruluşu yöneticileri/liderleri gücünü makamından değil, astları ve üyelerine karşı geliştirdikleri iyi iletişim ve ilişkilerden alan; değişime uyum sağlayan, insan odaklı, etkileşimci ve yenilikçi; toplumun duygusal ve manevi kaynaklarına, değerlerine ve tutkularına odaklanan, ilham veren, üyelerini ve astlarını güçlendiren; inisiyatif kullanabilen, dönüştürücü, yönlendiren ve etkileyen; izleyicilerine açık ve net talimatlar veren, onlarla takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliği içerisinde olan, kişiliği ve özelliği ile kurumunun imajını oluşturan özelliklere sahip kişilerden olması önerilmektedir.

Yapılan bu çalışmayla, günden güne karmaşık bir yapıya bürünen ve önemi artan STK'ların yönetimi ve bu kurumlar için uygun liderlik yaklaşımları teorik olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, bu konuda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve kısıtlı bir evrende gerçekleştirildikleri görülmektedir. Bu konuda geniş bir evrende yapılacak özellikle niteliksel araştırmalar ve saha çalışmaları, konunun önemini ortaya konması ve literatürün desteklenmesi bakımından önemli olacaktır.

KAYNAKLAR

- ACUNER, T. ve TABAK, A. (2003), Liderlik sürecinde durumsallık yaklaşımı kapsamında izleyici kavramının teorik incelenmesi. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2003-1.
- AHMETOĞULLARI, K. ve ÇATI, K. (2019), STK Mensuplarının Etik İklim Algısının Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla Bireysel Performanslarına Etkisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 283-313.
- AKBAL, İ. (2018), Doğa Hukukçularından Hegel'e Sivil Toplum Devlet İlişkileri: Sivil Toplumun Siyasal Anlamından Kurtuluşu. Muhafazakâr Düşünce Dergisi Sayı 29-30: Sivil Toplum-Ara Kurumlar, 39.
- APOSTU, D. C. (2013), Non-Governmental organization leadership and development. A Review of the literature. Manager, (17), 145-161.
- ARDAHAN, F. (2010), Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı Örneği. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7 (2), ss. 210-233.
- AYCAN, Z. (2006), Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), Scientific Advances In Indigenous Psychologies.
- BALTAŞ, A. (2006), Zaman Ötesinde Liderlik, http://www.acarbaltas.com/dergiler_detay.php?id=65#.UbmFr-cW3tw

- BASS, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations .New York, NY: The Free Press.
- BAYHAN, V. (2002), Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2002 Cilt : 26 No: 1 1-13
- BOLDEN, R., GOSLİNG, J., MARTURANO, A. & DENNİSON, P. (2003), A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks, Review of Leadership Theory and Competency Frameworks Centre for Leadership Studies 2
- CESUR, D. K. (2015), Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- CİNEL, M.O ve ÇEKMECİOĞLU, H.G.(2008), Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Kocaeli.
- ÇETİN, M. (2013) Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderin Başarıya Etkisi ve Kurumsallaşma, http://www.sistems.org/stklarda_liderlik.htm
- ÇIRAKLAR, N. H., UCAR, Z. ve SEZGİN, O. B. (2016), Effects of paternalistic leadership on organizational identification: mediating role of trust in leader. Research Journal of Business and Management, 3(1), 73-87.
- ÇIRPAN, H., 2013. Lider mi, yönetici mi? <http://www.sbmyo.duzce.edu.tr/Dokumanlar>
- DEMARCO, M., LESSER, E., & O'DRISCOLI, T. (2007), Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming. IBM institute for Business Value.
- DİNÇER Ö. (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası [Strategic Management and Business Administration Policy]. 2nd ed. Istanbul: Alfa; 1992.
- DURMUŞ, A. (2016), Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı İle İlişkisinin İstatistiksel Yöntemlerle Araştırılması. Business And Management Studies: An International Journal, 4(2).
- ERASLAN L.,(1998) Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi ISSN: 1303-5134
- ERÇETİN, Ş., (2000), Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- ERDAL, M. ve ALTINTAŞ H.(2007), İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, K.Maraş.

- ERDEM, O. ve DİKİCİ, M.(2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz-2009, C.8 S.29 (198-213)
- EREN, E. (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Onbirinci Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERGUN, T., (1981), Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No: 191, Ankara.
- GREEN, D. (2015), Fit for the future: Development trends and the role of INGOs. Oxfam, Oxford. Retrieved from http://www.globalfokus.dk/images/Kapacitetsudvikling/Arrangementer_kap_forum/dp-fit-for-future-INGO_s-110615-Oxfam-en.pdf
- GÖYMEN, K. (2013), Küresel Sivil Toplum: Gereksinme, Fırsatlar ve Engeller,
- HERDMAN, E.A ve KORKMAZ, Ö.Y.(2012), Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok? Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 2012; 9 (1):3-9
- JASKYTE, K. (2004), Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, 15 (2), pp. 153-158.
- JOHNSON, 2006. Evolution of Management, Administrative, and Leadership Theories, 42376_BOOK_johnson.indb, http://www.jblearning.com/samples/0ch02_011_026.pdf
- KALDOR, M. (2003), Civil Society and Accountability. Journal of Human Development, 4(1): 6-12.
- KEÇEÇİOĞLU T. (2003), 'Lider & Liderlik'. 1.Baskı. İstanbul. Okumuş Adam Yayıncılık.
- KİLİK, M. (2011), Kurum imajı ve lider etkileşimi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- KOÇEL, T.(1998), İşletme Yöneticiliği. Yenilenmiş 6. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.
- KRUPP, A.F.(2013) Sivil Toplum Kuruluşları için Kaynak Geliştirme: Teori ve Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Raporu, stk.bilgi.edu.tr/cd/07/doc/ek_okuma_1.pdf
- LEWIS, D. (2001).Management of Non-Governmental Development Organisations: An Introduction,Routledge, London.
- MWAİ, G., NAMADA, J. & KATUSE, P. (2018), Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations?, International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 8; 2018
- MİLLS Q, (2005), The Importance of Leadership, Leadership: How to Lead, How to Live

- MİTCHELL, G. E. (2015), The attributes of effective NGOs and the leadership values associated with a reputation for organizational effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 39-57.
- MOSTASHARİ, Ali (2005), An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management, Iranian Studies Group at MIT, web.mit.edu/isg/NGOManagement.pdf, E.T. 15.01.2019
- MUFTI, M., XIAOBAO, P., SHAH, S. J., SARWAR, A., & ZHENQING, Y. (2019), Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Affairs*, e1983.
- NDORO, T.D. (2007), *Trategy & Organizational sustainability in Intermediary Non Profit Organizations: Understanding The Revenue Diversification Strategic Actions of Managerial Leadership in the Small Business Development Centers (Sbdcs)*, Doctor of Philosophy. The State University of New Jersey. Graduate Program in Public Administration.
- OĞUZ, M. C. (2018), Otoriter Rejimler ve Sivil Toplum İlişkisi: Bir “Yumuşak Güç” Stratejisi olarak GONGO’ların Yükselişi. *Mülkiye Dergisi*, 42(2), 239-260.
- ORR, E. & KATHLEEN Sack, K. (2009), *Setting the Stage for Success: Building the Leadership Skills that Matter*, Korn/ Ferry International.
- ÖNER, Ş. ve TAN, M.(2000).Türkiye’de Siyasi Partilerden Sivil Toplum Ve Sivil Toplum Kuruluşlarına Kavramsal- Kurumsal Yaklaşımları, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Güz 2000 Cilt:1 Sayı:1
- ÖZDAŞLI, K. ve İBİCİOĞLU, H., (2007), Sivil Toplum Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- ÖZMUTAF, N.,M. ve Kayalar, M.,(2008), Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili: İstatistiksel Bir Yaklaşım, *Ege Akademik Bakış* 8(2) 2008: 563-585
- ÖZMUTAF, N.,M. (2011) Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurum Felsefesi ve Gönüllü Takımların Yönetimsel Nitelikleri: Yönetici ve Üye Perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.: 12 - Sayı/No:2 (147-166)
- ÖZSALMANLI, A. Y. (2005), Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- RİCKETTS K.,G. (2009) *Leadership vs. Management, Cooperative Extension Service*, University of Kentucky College Of Agriculture, Lexington, Ky, 40546

- ROWOLD, J. & ROHMANN, A. (2009), Transformational and Transactional Leadership Styles, Followers' Positive and Negative Emotions, and Performance in German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (1), pp. 41-57.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- SALAMON L.M. & ANHEIER H.K. (1996), *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. 2nd ed. United Kingdom: Manchester University Press; 1996
- SEZİK, M. (2019), Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri ve Sorun Alanları. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 2(4), 118-125.
- SINGH, K. (2014), Servant Leadership in Non-Governmental Organizations (NGOs), *Journal of Administrative Science*, 11(1),
- SÜTÇÜ, O. ve ÇELİK, A.(2008), *Stratejik Liderlik*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, K. Maraş.
- ŞAHİN, M. ve UYSAL, Ö. (2007), Sivil Toplum Kuruluşlarının Devlet Tarafından Finansmanı Üzerine Bir Tartışma. *Maliye Dergisi*, 153, 1-13.
- ŞENDOĞDU, A. A. ve ERDİRENÇLEBİ, M. (2014), Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- TEEGEN H., DOH, J. & VACHANI, S. (2004), The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35, 463-483. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400112>
- TENGİLİMOĞLU D. (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005C.4 S. 14(1-16)
- YÜKSEK, A. E. (2005), *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: AÜ.
- ZALD, M. N. & ASH, R. (1966), Social movement organizations: Growth, decay and change. *Social forces*, 44(3), 327-341.
- ZALEZNIK, A. (1977), *Managers and leaders: Are they different*. <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/#75e922546096>, E.T. 13.10.2018.