

HOLİSTİK PERSPEKTİFTEN GÜNCEL LİDERLİĞE BİR BAKIŞ: DİJİTAL LİDERLİK + YEŞİL TRANSFORMASYONEL LİDERLİK

A View From The Holistic Perspective To Current Leadership: Digital Leadership + Green Transformational Leadership

Dr. Öğr. Üyesi Benan YÜCEBALKAN¹

Reference: Yücebalkan, B. (2020). "Holistik Perspektiften Güncel Liderliğe Bir Bakış: Dijital Liderlik + Yeşil Transformasyonel Liderlik", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:18; pp:388-396.

ÖZET

80'li yıllardan başlayarak ivmelenen teknolojik gelişmeler örgütlerde bu teknolojilere uyum sağlama süreçlerini beraberinde getirmiş ve örgütleri birbirleriyle güçlü bir rekabet yarışına sürüklemiştir. Yaşanan değişimler, dönüşümler ve uyum süreci çerçevesinde günümüz örgütlerinde yönetim işlevi de klasik anlayışın benimsediği lider-tüye ilişkisinin dışına çıkmaktadır. Liderlik, kapsayıcı bir tanımlamayla lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir fonksiyondur. Bağımsız değişkenler olan lider, izleyenler ve koşullardan herhangi birinin değişmesi durumunda, liderlik de değişime uğramaktadır. Diğer yanda küresel ölçekteki koşullara toplu perspektiften bakmayı ve değişkenlerin, parametrelerin tamamını dikkate almayı ifade eden holizm; tüm, bütün, toplam anlamlarında kullanılmakta olup sistemlerin ve özelliklerinin yalnızca parçaların bir parçası olarak değil, toptan olarak görülmesi gerektiği düşüncesidir. Bu bağlamda, anılan kavram ve olgulardan yola çıkan çalışmanın amacı; küresel dinamikler uzantısında, küresel ağı gereksinimlerine yanıt verme çabasında olan liderlik kuram ve uygulamalarının holistik perspektiften ele alınabilirliğini ve günümüzün öne çıkan liderlik yaklaşımları olan dijital liderlik ile yeşil transformasyonel liderlik bileşiminin "güncel liderlik" olarak anılabilirliğini tartışmaya açmaktır. Nitekim tümdengelimle hareket ederek içinde bulunulan teknoloji odaklı, ezber bozucu ve yeniden yaratıcı değişim döneminde, zamanın ruhuna uygun bir liderlik anlayışı için çekirdek değerleri sabit bırakarak, liderlik kavramını teknolojik deyimle güncellemek gerekmektedir. Bu gerekçelerle, çalışmada ayrı ayrı ele alınan ve günümüzün öne çıkan liderlik yaklaşımları olan dijital liderlik ile yeşil transformasyonel liderlik bileşiminin güncel liderlik modeli kavram ve pratiklerinin gereklerini karşılayacağı ileri sürülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Holizm, Dijital Liderlik, Yeşil Transformasyonel Liderlik, Güncel Liderlik.

ABSTRACT

The technological developments that have accelerated since the 80's brought the processes of adaptation to these technologies in organizations and dragged the organizations into a strong competition with each other. Within the framework of the changes in transformations and adaptation process as well as the management function in today's organizations also goes beyond the leader-member relationship that adopted by the classical understanding. Leadership is a function consisting of relations between leader, followers and conditions with an inclusive definition. Leadership is also changing, if any of the conditions which the independent variables, the leader, the audience change. On the other hand, holism, which refers to looking at global conditions from a collective perspective and considering all of the variables, parameters; it is used in all, all total meanings and it is the idea that systems and their properties should be viewed not as part of parts but it should be viewed as whole. In this context, the purpose of the study, which starts from the mentioned concepts and facts; in the extension of the global dynamics, the global network's effort to respond to needs is to discuss the holistic perspective of leadership theories and practices, and the fact that today's leading leadership approaches which are the combination of digital leadership and green transformational leadership, can be referred to as "current leadership". As a matter of the fact that it is necessary to update the concept of leadership with a technological term, by keeping the core values constant for a leadership understanding that is suitable for the spirit of the time in the period of technology-oriented, memorizing and re-creative change acting with deduction. For these reasons, it is suggested that the combination of digital leadership and green transformational leadership, which are considered as the most prominent leadership approaches of today, will meet the requirements of the current leadership model's concepts and practices.

Keywords: Holism, Digital Leadership, Green Transformational Leadership, Current Leadership.

1. GİRİŞ

XX. yy.'ın sonlarından başlayarak ardı ardına sıralanan teknolojik buluşlar, saydamlaşan duvarlar, buharlaşan sınırlar ve maddeleşen bilgiyle hızla yenilenen dünya; diğer yanda akıl-özne gerilimiyle kendine yabancılaşan insanlar, toplumsal örgütlenme biçimlerindeki yapısal çözümler, yükselen şiddet ve kriz dalgalanmalarıyla yüzyılın başındaki eski dünyayı çağrıştırmaya başlamıştır. Yenilendikçe eskiyen ve büyüdükçe küçülerek "global köy" olarak nitelenen; ilişkiler ağıyla örülü, soyut, değişken, bağlı, karmaşık, duygusal, hızlı, dinamik, uçucu, paradoksal, bulanık ve akışkan postmodern dünya, "eski özgürlükler ve yeni teknolojiler" sentezine doğru yol almaktadır (Yücebalkan, 2003: 1).

¹ Kocaeli Üniversitesi, Kandıra MYO, Yönetim Organizasyon Bölümü, Kocaeli/Türkiye, <https://orcid.org/0000-0003-0333-1115>

1980'li yıllarda ivmelenen teknolojik gelişmeler, örgütler arasında yeni teknolojileri tasarlama, üretme ya da sahip olma, bu teknolojilere uyum sağlama gibi süreçleri beraberinde getirmiş ve örgütleri birbirleriyle güçlü bir rekabet yarışına sürüklemiştir. Böyle bir ortamda örgütlerin ayakta kalmaları, çalışanların yaşanan değişim ve dönüşümlere uyum sağlayabilmeleri ile olanaklı olabilmektedir. Bu uyum süreci çerçevesinde günümüz örgütlerinde yönetim işlevi de klasik anlayışın benimsediği lider-üye ilişkisi anlayışının dışına çıkmaktadır.

Nitekim liderlik kuram ve uygulamaları gizemli ve mistik birer olgu olmadıkları gibi, liderlik kavramı da yalnızca karizma ya da farklı kişilik özellikleri anlamını taşımaz. Bir süreç olarak liderlik, diğer birçok faktör arasında, insanların çevrelerinde var olan farklılıkları algılamasını ve bu farklılıkları aşabilmesini gerektirir. Liderlik süreci şöyle ifade edilebilir (Doğan, 10):

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, izleyenler, koşullar})$$

Bir başka deyişle liderlik; lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir fonksiyondur. Bağımsız değişkenler olan lider, izleyenler ve koşullardan herhangi birinin değişmesi durumunda, liderlik de değişime uğramaktadır.

Diğer yanda küresel ölçekteki koşullara toplu perspektiften bakmayı ve değişkenlerin, parametrelerin tamamını dikkate almayı ifade eden holizm; tüm (all), bütün (whole), toplam (total) anlamlarında kullanılmaktadır. Sözcük olarak holizm Yunanca (ὅλος) “holos” kökenli olup, “hepsi, bütün” anlamına gelmektedir. Sistemlerin (fiziksel, biyolojik, kimyasal, sosyal, ekonomik, zihinsel, dilbilim) ve özelliklerinin yalnızca parçaların bir parçası olarak değil, toptan olarak görülmesi gerektiği düşüncesidir (Mimir, 2020). Evrenin bölünmemiş ve her şeyin birbiriyle bağlantılı bir bütün olduğunu savunmaktadır.

Bu bağlamda, anılan kavram ve olgulardan yola çıkan çalışmanın amacı; küresel dinamikler uzantısında, küresel ağın gereksinimlerine yanıt verme çabasında olan liderlik kuram ve uygulamalarının holistik perspektiften ele alınabilirliğini ve günümüzün öne çıkan liderlik yaklaşımları olan dijital liderlik ile yeşil transformasyonel liderlik bileşimin “güncel liderlik” olarak anlatabilirliğini tartışmaya açmaktır.

İzleyen kısmında ilk olarak dijital liderlik, ardından yeşil transformasyonel liderlik tanımlanmış ve holistik değerlendirme ile çalışma tamamlanmıştır.

2. DİJİTAL LİDERLİK

Birbiriyle ilgili ancak farklı iki liderlik kategorisi, “dijital çağda liderlik” ve “dijital liderlik” olduğunu Endüstri 4.0'dan önce, 2002 yılında ileri süren Wilson III'e göre; “dijital çağda liderlik”, daha bilgi yoğun bir topluma geçiş sürecinde herhangi bir kurumda ya da sektördeki liderliği ifade etmektedir. “Dijital liderlik” ise bilgi toplumunun çekirdek sektörleri olan iletişim, basın-yayım, çoklu medyada liderlik anlamına gelmektedir. Ancak her iki liderlik tarzı birbirine oldukça yakındır; her ikisi de müşterileri ve tedarikçileri birbirine bağlamak için çekirdek bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektörlerinden yararlanmaktadır. Bu nedenle günümüzde tüm liderler (üretim, sağlık ya da sanat alanında), BİT'lerin sağladığı yeni kısıtlamaların ve fırsatların farkında olmalı ve bunları etkili bir şekilde kullanmalıdır (Wilson III, 2002:2).

Avado'nun yaptığı liderlik araştırmasına göre, dijital çağın dönüştürdüğü liderler ile geleneksel liderlik arasındaki ayrımlar şöyle sıralanabilir (Çalık, 2016):

- ✓ *Geleneksel lider*'in yönetim biçimi performans odaklıdır; *dijital lider*'in yönetim biçimi yalnızca performans değil alan uzmanlığı ve hedef kültürü odaklıdır, çalışanlara otonomi verir.
- ✓ *Geleneksel lider* ürün odaklıdır, ürün geliştirme-yaratma süreçlerini önemser; *dijital lider* bütünüyle organizasyonel hareket becerisine sahiptir, pek çok şeyden anlamak ve buna göre hareket etmek ister.

- ✓ *Geleneksel lider* iş planı derken; *dijital lider* kanvas iş modeli der (Alexander Osterwalder tarafından ortaya konan “kanvas iş modeli”, var olan iş modellerini belgelemeye ya da geliştirmeye dayalı bir stratejik yönetim uygulamasıdır).
- ✓ *Geleneksel lider* çalışanlarını denetler; *dijital lider* zamanını daha çok yetenek geliştirme stratejilerine ayırır.
- ✓ *Geleneksel lider* interneti ve dijital çağın fırsatlarını kapsamlı kullanmaz; *dijital lider* aktif kullanır.
- ✓ *Geleneksel lider* için ürünü meydana getirmek önemlidir; *dijital lider* için ürünü meydana getirmek kadar test etmek de çok önemlidir.
- ✓ *Geleneksel lider* hedeflere odaklanır; *dijital lider* hedeflerin yanı sıra çıktılarını da masaya yatırır.
- ✓ *Geleneksel lider* doğru olana yavaş ve kesin yoldan ulaşmak ister; *dijital lider* en hızlı doğruyu hedefler.
- ✓ *Geleneksel lider* için data çok önemlidir, ancak *dijital liderin* daha titiz olduğu söylenebilir.
- ✓ *Geleneksel liderin* gündeminde her zaman bütçe vardır; *dijital liderin* ise en temel özelliği hızdır; sürekli test etmek, geliştirmek, dönüştürmek, öğrenmek ve hızlı olmak.

Kavram olarak dijital liderlik Miller’a göre, genel ve kapsayıcı bir tanımla; teknolojinin geniş erişimini kullanarak diğerlerinin yaşamlarını, refahını ve koşullarını iyileştirmektir (Miller, 2018:46). El Sawy vd. de dijital liderliği, işletmeler ve iş ekosistemi için ve dijitalleşmenin stratejik başarısı için doğru şeyleri yapmak olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle dijital liderlik; iş stratejisi, iş modelleri, bilgi teknolojileri işlevi, kurumsal platformlar, zihniyetler, beceri setleri ve işyerleri hakkında farklı düşünmek anlamına gelmektedir (El Sawy vd., 2016:141).

Dijital liderliği Henley Business School “Girişimcilik” dersi öğretim üyesi Maks Belitski ise şöyle tanımlamaktadır (Turan, 2018):

“...Lider olmak isteyen kişi üç konsept, üç başlangıç noktasından birinden başlayabilir; strateji, iş yönetimi ya da bilgi teknolojileri. Sonra bunun üzerine inşa eder, daha da gelişir ve alanları çapraz şekilde besler. Yani bu çok disiplinli bir liderdir. Hibrit bir liderdir. Bu lider, yeni dijital çağın anları ama aynı zamanda pazarla ilgili, geliştirdiği ürünle ilgili ve teknolojinin nasıl kendisine bir avantaj sağlayacağı ile ilgili stratejik bir vizyona da sahiptir.”

2013 sonrasında yeni bir çağın başladığını, “dijital”in artık bir çağın adı olduğunu ileri süren Toduk’a göre de, konvansiyonel liderliğin kuralları değişmektedir (Toduk, 2014:19). Bu bağlamda yakın gelecekte başarılı olacak liderlerde aranacak özellikler dijital yetenekler, güçlü network’ler ve işbirliği, girişimcilik/yenilikçilik yeteneği, vizyon ile katılımcı bağlılık sağlama olarak sıralanabilir (Toduk, 2014:19-25):

i. *Dijital yetenekler*: Dijital yetenekler; teknolojiyi etkili karar almak, işlerini farklılaştırarak rekabette öne geçmek için müşterilerine daha yakın olmak, dahası müşteri ve çalışanlarıyla sürekli bağlantıda kalmak için kullanma yetenekleridir. “Dijital temsil”, teknoloji dünyasında nasıl iletişim kuracağını ve nasıl paylaşımda bulunacağını bilmeyi ve dijital alandaki bağlantılarına daha samimi/açık yaklaşmayı gerektirmektedir. Bu “dijital duruş” a sahip olmak; çalışanlardan sürekli geribildirim almayı, ortaklaşa karar almayı ve bu kararların verilere dayalı olmasını sağlar.

ii. *Güçlü network’ler ve işbirliği*: Tüm takımını ve diğer iş ortaklarını, paydaşlarını karar verme sürecine tamamen dahil etmek; onlardan geribildirim istediğini sürekli kılmak ve alınan yorumları sürece dahil ederek hızlı farklılaşmak. Aynı zamanda yalnızca kendi çevresine değil, bütüne odaklı; kendi sektörünün ötesindeki organizasyonlar arasında da işbirliğini gerçekleştirmek.

iii. *Girişimcilik/yenilikçilik yeteneği*: Girişimci, yalnızca fikrini aktaran ve fikrinin gerçekleşebilmesi için kaynaklar bulan biri değildir; geleceği kurma arzusunda olandır. Sürekli girişimci; yeniliği benimsemiş bir çalışma takımı, vizyonu ve ticari zekâsı olan, girişimciliği bir meslek olarak değil yaşam biçimi olarak görebilendir.

iv. *Vizyon ile katılımcı bağlılık sağlama*: Vizyonunu ortaya koyarak iş arkadaşlarına ilham vermek, onları sürece dahil etmek, katılımcılık sağlayarak özgün bir ağ oluşturup ekibi birbirine bağlamak. Ayrıca diğerleri hakkında bilgi sahibi olup, onların grup olarak değil birey olarak ne istediğine önem vererek biraraya getirmek ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmalarına katkıda bulunmak.

Sonuç olarak, Belitski'nin de ifade ettiği gibi dijital liderlik, dijitalleşen dünyada farklı disiplinlere ait yetkinliklerin bir arada taşınması durumudur. Temel bileşenler şöyle açıklanabilir (Turan, 2018):

i. *Bilgi Teknolojileri Yetkinliği (ICT -Information and Communication Technologies- Capability)*: İletişim teknolojilerinin yanı sıra bulut teknolojisi, büyük veri, veri analizi vb. yeni uygulamaları ve yeni teknolojileri bilme ve kullanma yeteneği, dijital liderliğin ayırdedici özelliğidir.

ii. *İş Yönetimi Yetkinliği (Business Acumen)*: İş zekâsı, işi kavrama yeteneği ile mevcut işi çok iyi bilmeye değil, iş konusunda keskin bir zekâyâ ve hızlı kavrama yeteneğine, işin operasyonel tarafına vurgu yapılmaktadır. Çünkü "iş" artık çok hızlı değişmekte ve lider satış, pazarlama, finans gibi birçok konuya hâkim ve yetkin olmak durumundadır.

iii. *Stratejik Düşünme Yetkinliği (Strategic Leadership)*: Stratejik düşünme; vizyon sahibi olma yâni yeni eğilimleri, gelecek beklentilerini, işletmenin gitmesi gereken yönü ve iş yapma biçimini öngörme yeteneğidir. Müşterinin şu an ne istediğinin yanı sıra, gelecekte ne isteyeceğini de kurgulayabilme yeteneğidir.

Son olarak, Khan'a göre de günümüz koşullarında başarı için gerekli olan liderlik yetenekleri şöyle sıralanabilir (Khan, 2016:9):

- ✓ dönüştürücü bir dijital vizyon yaratma,
- ✓ çalışanları katılım ile harekete geçirme,
- ✓ dijital yönetime odaklanma,
- ✓ teknolojik liderliğe odaklanma.

Khan'ın sıralamasındaki ilk iki madde anlaşılır ve bilindiktir. Dijital yönetim, şirketin dijital faaliyetlerini stratejik vizyona yöneltme sürecidir. Teknolojik liderlik ise mevcut iş yönetiminin etkinleştirilmesini ve bütünselleşmesini sağlar. Khan, dijital dönüşümün operasyonel liderlik pratiğini ise şöyle özetlemektedir (Khan, 2016:9,10):

i. *Dijital meydan okumanın çerçeveselenmesi*: Dijital bir dönüşüm vizyonu yaratarak, ekip buna odaklandırılır ve birlikte dijital fırsatlar ve tehditler hakkında farkındalık oluşturulabilir.

ii. *Odaklanma yatırımı*: Vizyon belirlendikten sonra, disiplinler arası çalışmayla ve dönüşümün finansmanını da kapsayan uygulamaya yönelik, eyleme dönüştürülebilir bir yol haritası hazırlanır.

iii. *Organizasyonun harekete geçirilmesi*: Yenilikçi bir kurum kültürü oluşturmak için açık iletişimle, niyetin ne olduğu ve neden değişime gereksinim duyulduğu açıklanarak aciliyet duygusunu yaratılır.

iv. *Geçiş sürdürmek*: Temel beceriler edinilmeli, yapılar ödüllendirmeli ve örgütsel engeller dönüştürülmelidir. Dönüşüm ölçülebilir ve sürekliliği sağlanmalıdır.

Diğer yanda; günümüzde dijital iş modellerine hızla uyum sağlayan şirketlere bakıldığında; yalnızca "dijital yapma"ya değil, "dijital davranma"ya da odaklandıkları görülmektedir. Güçlendirme, deney, işbirliği, veri ve hız odaklı yeni yönetim pratikleri "dijital DNA" olarak adlandırılabilir. Organizasyonu odaklanmaya, deney yapmaya, yenilik üretmeye ve standart

platformlarda ölçeklendirmeye itmek dijital liderin görevidir ve bu ilkeler, önümüzdeki yıkıcı yıllarda başarının temelini oluşturacaktır (Bersin, 2016:3, 4).

3. YEŞİL TRANSFORMASYONEL LİDERLİK

Transformasyonel (dönüştürücü) liderlik kavramını tanımlamadan önce “değişim” ve “dönüşüm” kavramları arasındaki farka açıklık getirmek yerinde olacaktır. Değişim “belirli bir yapının, durumun aşama aşama başkalaşmasını” ifade ederken, dönüşüm kavramı “belirli bir durumun ani veya kısa evrimler geçirerek başka bir duruma geçmesini” ifade etmektedir. Yani değişimde mevcut yapı korunurken ve yalnızca aksaklık yaratan yönleri düzeltilmek amacıyla birtakım önlemler alınırken, dönüşümde aksaklıklardan çok yepyeni bir düzen amaçlanmaktadır (Aydoğmuş, 2004:64).

Transformasyonel liderlik teorisi XX. yy.’ın sonlarında politik liderleri inceleyen siyaset bilimci Burns tarafından geliştirilmiştir (1978). Burns transformasyonel liderliği “liderler ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek moral ve motivasyon seviyelerine yükseltecek biçimde etkileşime geçmeleri” olarak tanımlarken Maslow’un (1954) ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin mantığını benimsemiş, izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılayıp daha üst seviyeye getirmenin önemini vurgulamıştır (Givens, 2008:5).

Burns’ün liderlik teorisini geliştirip genişleten Bass (1985), “Bir lider bizi başlangıçta beklediğimizden daha fazlasını yapmaya motive edendir” vurgusunu yaparak “bu motivasyon, sonuçların önemi ve onlara ulaşma yolları hakkında farkındalık düzeyinin yükseltilmesiyle elde edilebilir” demiştir. Bass ayrıca, “Liderler, izleyenleri ekibin veya örgütün iyiliği için kişisel ilginin ötesine geçmeye teşvik ederler” ifadesinde bulunmuştur (Givens, 2008:5; Dikmen, 2012:130).

Bass (1999), transformasyonel liderliğin dört alt boyutunu tanımlamıştır: İdeal etki (idealized influence), telkinle güdüleme (inspirational motivation), entelektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel destek (individualized consideration) (Yücebalkan & Aksu, 2013:21-23).

i. *İdeal Etki*: Bass, Weber’in karizma tanımlamasını göz ardı ederek transformasyonel liderliği tam olarak kavrayabilmek için liderin davranış ve karakter özelliklerinin dikkate alınması gerektiğinin üzerinde durmaktadır (Alkan, 2006:60). Lider arzu edilen bir gelecek öngörür ve ona nasıl ulaşılabileceğini dile getirir (Bass, 1999:11). İzleyenlerinin gereksinimlerini, kendi gereksinimlerinin üzerinde tutar. Riskleri izleyenleriyle paylaşır. Temel etik, ilke ve değerleri ile davranışları tutarlıdır. Saygı, güven ve hayranlık uyandırır (Bass vd., 2003:208).

ii. *Telkinle Güdüleme*: Lider güvene dayalı bir ilişki kurarak izleyenlerin paylaşılan vizyona tam bir bağlılık içinde olmalarını ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlar (Alkan, 2006:61). Kararlılık ve güvenle, çalışanların izleyeceği bir örnek olarak yüksek performans standartları belirler, gösterir. İzleyenler, liderle bütünleşir (Bass,1999:11). Coşkulu ve iyimserdir. Takım ruhu uyandırır (Bass vd., 2003:208). Ortak hedef ve girişimleri anlamlı kılar ve teşvik eder (Bass & Steidlmeier, 1999). İnsanları ‘en iyi’yi yapmaları yönünde motive eder (Eisenbeiß & Boerner, 2013:55). İzleyenlerine ideal ve yüksek etik standartlar gösterir, gelecek hakkında emindir (Zhu vd., 2012:190).

iii. *Entelektüel Uyarım*: Lider, çalışanların örgütün sorunlarını çözmeye yeniliğe ve değişime açık olmalarına olanak sağlar. Yaratıcı düşüncenin gücüne inanarak çalışanlarından sorunların çözümünde problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmalarını ve yeni yollar bulmalarını ister, yaratıcılığı cesaretlendirir (Alkan, 2006:61). Bir başka deyişle, izleyenlerine yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde yardımcı olur (Bass, 1999:11). Üyelerin hatalarıyla alay edilmez ve/veya kamusal alanda eleştiri getirilmez (Bass vd., 2003:208).

iv. *Bireysel Destek*: Lider, izleyenlerinin gelişimsel gereksinimlerine dikkat eder ve gelişmeleri için destekler (Bass, 1999:11). İzleyenlerin potansiyellerini yükseltmeleri hedefli gelişmeyi destekleyen iklimde, yeni öğrenme fırsatları yaratılır. Gereksinimler ve istekler açısından bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulur (Bass vd., 2003:208). Lider her izleyene bir birey olarak davranır ve

koçluk, mentorlukla gelişme fırsatları sunar (Bass & Steidlmeier, 1999). Otoriter değildir, çalışanların gelişim ve performanslarının artmasını sağlayan empati kurma becerisini geliştirir (Alkan, 2006:61).

Transformasyonel liderler, izleyenleri kendi işlerini ve hedeflerini proaktif olarak başarmaları yönünde motive edebilecek ilham verici bir vizyona sahiptir. Ayrıca, organizasyonda yaratıcı fikirleri teşvik ederler ve davranışlarında “yaratıcılığı artırıcı güçler”den yararlanırlar. Bu nedenle transformasyonel liderlik, yeniliğin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Chen vd., 2014: 6605). Avolio vd. (1991) ve Avolio (2004)’e göre de transformasyonel liderlik özgürlük, adalet, insancılık gibi yüksek ideallerle astların farkındalığını artırmaya çalışır ve astları bireysel çıkarların üzerindeki örgütsel çıkarlara değer vermeye teşvik eder (Jia vd., 2018: 4). Ayrıca değişime yönelik bir liderlik prototipi olan transformasyonel liderlik özellikleri kriz durumlarında, dinamik ve stabilizasyonun sağlanmadığı bir çevrede, kurumsallaşmamış organizasyonlarda, analiz edilmesi güç ve karmaşık bir yapıya sahip işletmelerde ön plana çıkmaktadır (Dikmen, 2012: 134).

Diğer yanda, günümüzde iş dünyasında ve toplumda ekolojik olarak sürdürülebilir uygulamalara yönelik sürdürülebilirlik liderliği, liderlik geliştirme programlarının önemli bir amacı olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik liderliği, çevresel, ekosentrik ve yeşil liderlik gibi ilgili etiketler altında da tanıtılmakta; örgütlerde ve toplumlarda sürdürülebilir uygulamalar için geniş çapta çevreye yönelik değişimi teşvik etmek için gerekli nitelik ve davranışları ifade etmektedir (Heizmann & Liu, 2018: 40). Metcalf ve Benn (2013), çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik liderliğin ‘olağanüstü liderlik yetenekleri’ gerektirdiğini ileri sürmektedirler. Boiral vd. (2014) ise çevresel liderlik üzerine araştırmalarda genellikle yeni olan yeşil liderlerin “sürdürülebilirlik kahramanları” olarak idealize edilmiş bir imaj yansıttığını ileri sürmektedir (Heizmann & Liu, 2018: 42).

“Yeşil transformasyonel liderlik”, izleyenleri çevresel hedeflere ulaşmak için motive eden liderlerin davranışlarıdır; izleyenlere, beklenen çevresel performansın ötesinde bir seviyeye ulaşmaları için ilham vericiliktir (Chen vd., 2014: 6605). Bir diğer tanımlamayla da yeşil transformasyonel liderlik, dönüşüm liderliğini sergileyen liderin astlarını çevre yanlısı davranışlarda bulunmaya teşvik etmesidir (Wang vd., 2018; 1). Yeşil değerlerin kullanımı yeşil transformasyonel liderliğin çekirdeğidir, bu nedenle çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinin ana mekanizması değer kanallarıdır (Wang vd., 2018; 2). Elliot’a (2011) göre de yeşil liderlik genellikle bir iş ağındaki bir çekirdek firma tarafından, iş ortaklarının faaliyetlerini etkileyen ve ortak kaynaklarını işbirlikçi çevresel sonuçlara kanalize eden yatırım çabalarını ifade eder (Tan vd., 2015:821).

Sonuç olarak yeşil transformasyonel liderlik günümüz koşullarında gerek kuruluşların yeşil performansını artırmak için gerekse de inovasyonun iyileştirilmesi için önemli bir unsur olarak görülmektedir (Zafar vd., 2017: 1059). Çünkü organizasyonların yeşil çağdaki yeşil yenilikleri teşvik etmek için yeşil yönetim felsefesi geliştirmesi gerekir (Chen vd., 2014: 6605).

4. HOLİSTİK DEĞERLENDİRME

Holistik değerlendirme yapabilmek için ilk olarak modern toplumun birçok alanını içine alan modernist paradigmayı incelemek gerekir.

Scwarz ve Ogilvy’ye göre, dünyayı yeni bir gözlemlerle anlamayı sağlayan pozitivizm ötesi ve akılcılık ötesi (aynı ölçüde de modern ötesi, yapısalcı ötesi, endüstriyel ötesi, kapitalizm ötesi) paradigma aşığıdaki nitelikleri gösterir (Şimşek, 1997:149-149):

1. *Gerçeklik karmaşıktır*: Değişkenlik, çeşitlilik ve karşılıklı etkileşim bütün sistem ve olguların doğal özelliğidir. Her sistem kendine özgü özellikler geliştirir.
2. *Heterarşi düzendir*: Sistemler hiyerarşik ve piramitsel değil, önceden kestirilemez karşılıklı sınırlılık, etkileşim ve hareketlerle belirlenen heterarşik düzenlerdir.

3. *Evren holografiktir*: Evren, bileşenlerinin ayrıştırılıp tekrar tersi bir süreçle yerlerine yerleştirildiği mekanik bir biçimde anlaşılabilir. Her şey birbiriyle ilintilidir, her parça bütünü bilgisini taşır.

4. *Gelecek ve yön belirsizdir*: Olasılıklar bilinebilir, ancak kesin sonuçlar kestirilemez. Geleceğin muğlaklığı doğanın koşuludur.

5. *İlişkiler doğrusal (lineer) değildir ve karşılıklı nedensellik vardır*: A, B'ye neden olmak yerine belki A ve B karşılıklı etkileşerek birlikte evrimleşir ve değişir.

6. *Değişim morfojenetiktir*: Düzen, düzensizlikten doğabilir. Sistemler nicel olmaktan çok nitel değişime yol açacak şekilde çeşitli, açık, karmaşık ve karşılıklı olarak nedensel ve belirsizdir.

7. *Gözlemci belli bir perspektife sahip katılımcıdır*: Gözlemci gözlenenenden soyutlanmış ve mesafeli değildir. Nesnellik yoktur, perspektif vardır. Perspektif, belli bir açı ve mesafeden bir görüş demektir. Nereden baktığımız ne gördüğümüzü de etkiler.

Bu bağlamda evrenin holografik ve heterarşik, gerçeğin karmaşık olduğu ilkelerinden yola çıkılırsa, hiçbir perspektifin tek başına sorulara tam yanıt bulamayacağı, yanıtların ancak çoklu perspektiflerle keşfedilebileceği sonucuna varılabilir (Şimşek, 1997:151).

Tümdengelimle hareket ederek Urçar'a göre de; içinde bulunan teknoloji odaklı, ezber bozucu ve yeniden yaratıcı değişim döneminde, zamanın ruhuna uygun bir liderlik anlayışı için çekirdek değerleri sabit bırakarak, liderlik kavramını teknolojik deyimle "güncellemek" gerekmektedir (Urçar, 2017). Bu gerekçelerle, çalışmada ayrı ayrı ele alınan ve günümüzün öne çıkan liderlik yaklaşımları olan dijital liderlik ile yeşil transformasyonel liderlik bileşiminin güncel liderlik modeli kavram ve pratiklerinin gereklerini karşılayacağı ileri sürülmektedir.

5. SONUÇ

Çalışmanın giriş bölümünde liderlik süreci şöyle ifade edilmişti (Doğan, 10):

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, izleyenler, koşullar})$$

Ve lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir fonksiyon olan liderlik tanımlaması bağlamında bağımsız değişkenler olan lider, izleyenler ve koşullardan herhangi birinin değişmesi durumunda, liderliğin de değişime uğrayacağı vurgusu yapılmıştır.

Nitekim Dikmen'e göre de, günümüz koşullarında geçmiş dönemlerde var olan değişime kıyasla teknolojik değişim çok daha hızlı gerçekleşmekte ve diğer değişim alanlarına da etki etmektedir. Bunun sonucunda çok boyutlu bir ortam söz konusu olmaktadır (Dikmen, 2012: 135). Bu bağlamda tek boyutlu liderlik modellerinin çok boyutlu koşullarla uyum sağlamakta yetersiz kalacağı söylenebilir.

Çalışmanın son sözü olarak, bilimsel paradigmadaki dönüşüm zemininden hareket ederek ve gerek dünyadaki gerekse de teknolojideki değişim ve yenilikleri birarada değerlendirerek günümüzün öne çıkan liderlik yaklaşımları olan dijital liderlik ile yeşil transformasyonel liderlik bileşiminin "güncel liderlik" olarak anılabileceği ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

Alkan, O. (2006). "Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aydoğmuş H.İ. (2004). "Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE., Kayseri.

Bass, B.M., (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, (1), 9–32.

- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", *Leadership Quarterly*, 10 (2).
- Bersin, J. (2016). "Digital Leadership Is Not an Optional Part of Being a CEO", *Harvard Business Review Digital Articles*, December 01, 2016.
- Chen, Y., Chang, C. & Lin, Y. (2014). "Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy", *Sustainability*, 6, 6604-6621.
- Çalık, Ç. (2016). "Geleneksel lider dijital lidere karşı", <https://www.kariyer.net/ik-blog/geleneksel-lider-dijital-lidere-karsi/> (11.10.2018)
- Dikmen, B. (2012). "Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", *Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Doğan, S., *Vizyona Dayalı Liderlik*. Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi.
- Eisenbeiß, S.A. & Boerner, S. (2013). "A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity", *British Journal of Management*, 24, 54–68.
- El Sawy, O.A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A.L. (2016). "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership", *MIS Quarterly Executive*, June 2016 (15:2), 141-166.
- Givens, R.J. (2008). "Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes", *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.
- Heizmann, H. & Liu, H. (2018). "Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development", *Management Learning* 2018, 49 (1), 40-58.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T. & Hu, D. (2018). "The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity", *Sustainability*, 10, 1-18.
- Khan, S. (2016). "Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership", *Stockholm Business School Master Thesis*, Spring semester 2016.
- Miller, C. (2018). "Digital Leadership: Using the Internet and Social Media To Improve the Lives, Well-Being and Circumstances of Others", *Journal of Family and Consumer Sciences*; Alexandria, 110 (1), 45-48.
- Mimir Türk Ansiklopedisi. <https://mimirbook.com/tr/e6bd2ab8af6> (26.03.2020).
- Şimşek, H. (1997). 21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Tan, B., Pan, S.L. & Zuo, M. (2015). "Harnessing Collective IT Resources for Sustainability: Insights From the Green Leadership Strategy of China Mobile", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66 (4), 818-838.
- Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri-Dijital Çağın Liderlik Sırları*. Doğan Egmont Yayınları, İstanbul.
- Turan, M. (2018). "Dijital Liderlik", <https://poyrazruzgari.com/2018/01/12/dijital-liderlik/> (11.10.2018)

Urçar, S. (2017). “Dijital zamanlarda liderlik”, <http://www.turkishtimedergi.com/dijital-ekonomi/dijital-zamanlarda-liderlik/> (11.10.2018)

Wang, X., Zhou, K. & Liu, W. (2018). “Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior”, *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1946, 1-8.

Wilson III E.J. (2002). “Leadership in the Digital Age”, Ed.: Goethals, G. R., Sorenson, G. J. & MacGregor Burns, J., *Encyclopedia of Leadership*, Sage Publications.

Yücebalkan, B. (2003). “Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyonlarda Liderlik Konsepti”, Kocaeli Üniversitesi Doktora tezi, Kocaeli.

Yücebalkan, B. & Aksu, B. (2013). “Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 16-32.

Zafar, A., Nisar, Q.A., Shoukat, M. & Ikram, M. (2017). “Green Transformational Leadership and Green Performance: The mediating role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy”, *International Journal of Management Excellence*, 9 (2), 1059-1066.

Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E. & Yang, B. (2012). “Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13 (3), 186-212.