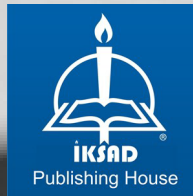


ÇOĞULCU LİDERLİK

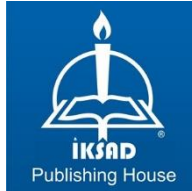
Nuray YILDIRIM
Selahattin TURAN



ÇOĞULCU LİDERLİK

Nuray YILDIRIM

Selahattin TURAN



Copyright © 2021 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the
publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of
Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2021©

ISBN: 978-625-8061-71-0
Cover Design: İbrahim KAYA
December / 2021
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

ÖNSÖZ

Liderlik, başkalarını *etkileme* ve onlara *yön verme* sürecidir. Bu süreç oldukça karmaşık olup birçok makro ve mikro değişken tarafından şekillenmektedir. Özge bir ifadeyle liderliğin etkililiğini belirleyen birçok etmen bulunmaktadır. Liderliğe dair farklı tanım ve yaklaşımlar olmasına rağmen özü itibarıyla liderlik belli amaçlar gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme sanatıdır.

Bu bağlamda çeşitli sesleri ve liderlik bakış açılarını karar vermeye tamamen dâhil etmek için tasarlanmış, göreceli olarak yeni bir yaklaşım ve liderlik çerçevesi olan “*çoğulcu liderlik*”, okullarda liderlik süreçlerini ve liderlerin rolünü düşünmemiz için yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Farklılıkları kabul eden, insanlara saygı duymayı temel ilke kabul eden, yenilik ve yaratıcılığa önem vererek takım çalışmasına dayalı model oluşturan, çeşitliliğe değer veren, önceliği farklılıklardan öğrenme olan çoğulcu lider, bugünün oldukça karmaşık hale gelen değişim ortamında başarı için gerekli bir liderlik modelidir. Bu kitapta, çoğulcu liderlik ile ilgili genel bir çerçeve sunulmuş ve okullardaki liderlik süreçleri bu bağlamda incelenmiştir.

Bu çalışma; bu kitabın ikinci yazarının danışmanlığında 2015 yılında hazırlanan “*Çoğulcu Liderlik Özellikleri: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*” isimli doktora tezinden üretilmiştir. Bu çalışmanın yayınlanmasındaki katkılarından dolayı İKSAD yayınevine ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Kitabın eğitim yönetimi alanına katkı sağlamasını ve yararlı olmasını dilerim.

Nuray Yıldırım / *Afyon Kocatepe Üniversitesi*
Selahattin Turan / *Bursa Uludağ Üniversitesi*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
GİRİŞ	5
1. ÇOĞULCULUK	11
1.1 Kavram Olarak Çoğulculuk	11
1.2 Çoğulculuğun Türk Toplumundaki Gelişimi	15
1.3 Çoğulcu Örgütler	19
2. LİDERLİK	27
2.1 Liderlik Kavramı	27
2.2 Liderlik Yaklaşımları	31
2.2.1 Özellikler Yaklaşımı	33
2.2.2 Davranışsal Yaklaşım	33
2.2.3 Durumsal Yaklaşım	34
2.2.4 Yeni Yaklaşımlar	35
3. ÇOĞULCU LİDERLİK	36
3.1 Çoğulcu Liderliğin Ortaya Çıkışı	36
3.2 Neden Çoğulcu Liderlik?	43
3.3 Çoğulcu Liderliğin Boyutları	50
3.3.1 Boyut 1: Farklılıkları Kabul Etme ve Tartışma	51
3.3.2 Boyut 2: Yönetim Süreçlerine Etkin Katılım Sağlama.....	52
3.3.3 Boyut 3: Problem ve Çatışmaları Çözme	52
3.4 Okullarda Çoğulcu Liderlik	53

3.5 Okullarda Çoğulcu Liderlik Kültürü Oluşturma	
Stratejileri	56
KAYNAKÇA	60

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında yaşanan siyasal, toplumsal, bilimsel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler yoluyla bütün dünyada tam anlamıyla bir dönüşüm ve değişim yaşanmaya başlanmış, buna paralel olarak da toplumlar yenileşmeye zorlanmıştır. 2000’li yıllar ise insanlık tarihinde eşi benzeri görülmemiş bir değişim hızıyla teknolojik gelişme, ekonomik olanaklar, siyasal gelişmeler ve yeni kültürel oluşumların ışığında büyük yönelimler çağı olarak nitelendirilmiş ve bütün bu hızlı değişimlerin bilgi ve bilgi iletişim teknolojisindeki ilerlemelerden kaynaklandığı ortaya konmuştur (Özer, 2011, s.117). Bilgi, bilgi iletişim teknolojisi ve kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle insanlar birbirlerinden daha çok haberdar olabilmişlerdir. Bu süreç, toplumsal yaşama da yansımış ve toplumlar ile devletler de birbirlerine bir anlamda yakınlaşmışlardır.

Bir ülkede yaşanan bir olayın diğer ülkeleri de etkilemesi, insanların ve toplumların yakınlaşması küreselleşme denen olgunun ortaya çıkmasına ve irdelenmesine sebep olmuştur. Friedman’a (2002, s.72) göre, bilgisayarlaşma, dijitalleşme gibi alanlarda yaşanan değişim ve yenilikler bir taraftan teknolojiyi demokratikleştirmiş diğer taraftan da dünyanın farklı yerlerinde yaşamını sürdüren milyonlarca insana, şimdiye kadar görülmemiş yollarla ve kolaylıkla, birbirlerine ulaşma, birbirleriyle bilgi, haber, para, aile fotoğrafı, müzik veya televizyon programı gibi çok farklı alanlarda değiş tokuş yapabilme fırsatı sunmuştur. Hızla küreselleşen dünyanın ana fenomeninin çoğulculuk olduğu günümüzde dünyayı mekânsal, dinsel, kültürel ve ekonomik

açılardan sınıflandırmanın hem manası hem de imkânı kalmamıştır (Sambur, 2013).

Giddens'a (2008, s.102) göre, küreselleşme ilerledikçe, mevcut siyasal yapı ve modellerin, ulusal sınırları aşan zorluklarla dolu olan bir dünyayı yönetmek için yeterince donanımlı olmadıkları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu küresel problemlere çözüm olabilecek yeni küresel yönetim modelleri, insan hakları gibi uluslararası davranışın şeffaf olarak oluşturulmuş kurallarını koruyabilecek olan kozmopolit bir dünya düzeninin oluşturulmasına yardımcı olabilir. Küreselleşme, bilişim, ekonomi, eğitim ve diğer sosyal alanları da etkileyen, sosyal yaşamın bütün alanlarında değişim ve gelişime neden olan bir kavramdır.

Küreselleşmenin yanı sıra geçen yüzyılda yaşanan sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş de kurumları ve dolayısıyla da eğitim örgütlerini değişime zorlamaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi, stratejik ve önemli bir hale gelmiştir. Özden'e (2008, s.61-62) göre bilgi toplumu, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği bir toplumdur. Böyle bir toplumda öğrencilerin de *“teknolojik değişikliklerle iç içe yaşamayı benimsemiş, değişikliklere direnmeyip onun gereklerini severek yerine getiren, yaratıcı zekâsı sonuna kadar kullanıma açık, öğrenmekten hoşlanan bir yapıda”* eğitilmeleri gerekir. Bilgi ve dijital toplumda okulun, *yaşam boyu öğrenmeyi* merkeze alan, bilimsel gelişme ve yeniliklere açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendisini gerçekleştirmesine yardım eden bir yapıda olması gerekmektedir (Çelik, 1997, s.133).

Dünyadaki çağcıl gelişmeler; dünya düzeninde emek yoğun değişmeden bilgi yoğun değişmeye geçilmesi ve buna paralel olarak, bilgiye daha kolay ulaşılması, internetle dünyanın birçok yerindeki bilgilere rahatlıkla erişilebilmesi, eğitim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve buna bağlı olarak *dijital okul, dijital öğrenci ve dijital öğretmenliğe* doğru bir yönelimin ortaya çıkması, eğitim kurumlarını performanslarını koruyabilmek ve hatta arttırabilmek için yapısal değişikliklere doğru daha fazla zorlamaktadır (Töremen, 2002).

Dünyada yaşanan bu hızlı değişim yönetim alanını da etkilemiş geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı tamamen emir komuta zincirine odaklanan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Özer, 2011, s.120). Söz konusu yeni anlayışta *şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılım, adalet, sorumluluk* gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında yetki ve kaynaklar tek bir bireyin ya da kurumun elinde bulunmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışında ise çalışanların azami ölçüde yönetime katılması, birlikte karar alma ve uygulamayı öngören bir yaklaşım hakimdir (Aktan, 2011). Bir başka ifadeyle, yeni kamu yönetimi anlayışında yetki ve kaynakların bir kişinin elinde toplanmadığı, insanların katılımıyla birlikte kararların alındığı, iletişimin ön planda olduğu bir yapı söz konusudur.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, yönetim kavramı yerine yönetişim kavramının kullanılmasına vurgu yapmaktadır. Yönetişim kavramıyla klasik yönetim anlayışından farklı olarak birlikte yönetme vurgusu

yapılmaktadır (Özer, 2011, s.120). Yüksel'e (2000, s.145) göre yönetim kavramı, hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı bir yönetim anlayışını öne çıkarırken; yönetişim kavramı, yönetim sürecinde rol oynayan aktörler ve örgütler arasındaki etkileşimi, formal ya da resmi sıfatı bulunmayan kişi, grup ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bürokratik yapı yanında, hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yönetim faaliyetinde yer almasını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Yönetim anlayışındaki bu değişim eğitim örgütlerinin yönetim süreçlerinin de bir dönüşüm sürecine girmesini gerekli kılan bir başka etken olmuştur.

Dünyada yaşanan bu gelişmeler örgütleri değişime zorlamakta ve başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm örgütler var olan örgütsel yapı, sistem ve süreçlerini yeniden yapılandırmaktadırlar (Aktan, 2011). Tunçer'e (2011) göre örgütleri değişime zorlayan değişkenler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu örgütler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu baskı karşısında, örgütler bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değişim çabalarına yönelmekte ve yeni koşulların etkisiyle değişim çabaları süreklilik kazanmaktadır. Yeni sistemler zaman, insan ve mekânın örgütleniş biçimlerini, bilgi ve gücün dağıtım yöntemlerini değiştirmek zorundadırlar (Schlechty, 2005, s.35).

Toplumlarda önemli role sahip olan eğitim sistemi ve bu sistemde bulunan eğitim kurumları da değişime ihtiyaç duymaya başlamıştır. Eğitim kurumlarının kendisinden beklenen ekonomik, insani, politik, kültürel ve eğitsel işlevleri yerine getirebilmesi için çevresinde var olan değişimlere etkili olarak uyum sağlaması bir zorunluluktur (Çolakoğlu,

2005). Bununla birlikte, yaşanan bu siyasal, toplumsal, bilimsel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler liderliğe ilişkin bakış açılarını da derinden etkilemiştir (Mendenhall, Osland, Bird, Oddou, Stevens, Maznevski, Stahl, 2017; Turan, 2020; Yılmaz, 2020).

Değişen çevre koşulları nedeniyle klasik yönetim yaklaşımları yetersiz kalmakta ve örgütler karşı karşıya kaldıkları problemleri çözememektedir. Değişim hızının artmasıyla örgütlerin kullanmış oldukları yönetim tarzları, örgütlerin hızlı ve önceden kestirilemeyen değişimiyle ve giderek artan karmaşıklıkla baş etmede zorlanmaktadır (Özer, 2011, s.117). Bugün içinde bulunulan bilgi ve dijital çağ ve hızla farklılaşan, çok kültürlü ve çok merkezli bir dünyada; geleceği önceden kestirebilmek için sahip olunması gereken nitelikler, yeniçağın liderlik becerileri olarak karşımıza çıkmaktadır (İraz ve Şimşek, 2002; Turan, 2020; Yılmaz, 2020). Dolayısıyla klasik yönetim yaklaşımlarını benimseyen örgütler ve bu örgütleri yöneten liderler de örgütün problemlerini çözme konusunda yetersiz kalmaktadır. Örgütün karşılaştığı problemleri çözmek için, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de farklılıkların tanınmasını ve değerini temel alan çoğulcu liderlik yaklaşımıdır. Kezar (1996) tarafından geliştirilen çoğulcu liderlikte; farklı bakış açıları sunulur, karşılaştırılır ve değerlendirilir. Bu yaklaşım hem ortak noktaları bulmayı hem de farklılıkları birleştirmeyi amaçlamaktadır.

Farklı özelliklere ve değerlere sahip olan bireyleri bünyesinde barındıran örgütlerde farklılıklar örgüt amaçları doğrultusunda yönetilirse örgütün gelişimine katkıda bulunurken; bu farklılıkların iyi

yönetilmemesi örgütlerde problemler yaratabilmektedir. Farklı bakış açılarının sunulmadığı, karşılaştırılmadığı ve değerlendirilmediği durumlar örgütün güçlenmesine ve gelişimine engel durumlar olarak düşünülmektedir. Memduhoğlu'na (2010, s.199) göre farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütlerde çalışanların bütün yeteneklerini ve farklılıkların potansiyel avantajlarını en üst düzeye çıkarırken, potansiyel dezavantajlarını ise en aza indirme, çalışanların memnuniyet düzeylerini arttırma, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirme ve bu sayede de örgüt için önemli etkenlerden birisi olan örgüt performansını arttırma konusunda örgütlere pratikler sunmaktadır. Farklılıklar doğru bir şekilde değerlendirilip yönetildiği zaman örgütsel amaçlara ulaşılabileceği ve bunun sonucunda da örgütün veriminin artacağı söylenebilir.

Liderliğe dair bütün tartışmaların ışığında; çoğulcu liderlik de farklı bakış açılarının sunulmasına, karşılaştırılmasına, değerlendirilmesine ve nihayetinde bütün bireylerin bakış açılarının dikkate alınmasına, örgütteki çeşitli fikirlerin tamamından yararlanılmasına, ortaya çıkan çeşitli farklı bakış açılarının müzakere edilmesine bunun sonucu olarak da örgütün gelişimine katkıda bulunabilecek bir yaklaşımdır.

1. ÇOĞULCULUK

Farklı alanlarda meydana gelen değişimler toplumları yenileşmeye zorlamış ve buna paralel olarak “çoğulculuk” tartışmaları kapsamlı bir tartışma alanı bulmuştur. Bununla birlikte, çoğulculuk olgusu siyaset bilimi, hukuk, kamu yönetimi, felsefe gibi pek çok alanın üzerinde çalıştığı bir kavram olmasından dolayı literatürde farklı tanımları görülmektedir. Bu bölümde; ilk başlıkta çoğulculuk kavramı incelenmiş, ikinci başlıkta çoğulculuğun Türk toplumundaki gelişimine değinilmiş, son olarak da çoğulcu örgüt yapısı üzerinde durulmuştur.

1.1 Kavram Olarak Çoğulculuk

Tarihin hiçbir döneminde bütün insanlar tarafından kabul gören tek bir dinin, düşüncenin, dilin, kültürün varlığından söz etmek mümkün değildir. Gündoğan’a (2002) göre de çağcıl dünyada her kültürel grubun dünyayı algılama ve anlamlandırma biçimleri, ahlâk anlayışları ve değer sistemleri birbirinden farklıdır. İnsanların yaşamış oldukları toplum ve içerisinde yetiştikleri kültürler farklı olduğu için düşünceleri ve olaylara yüklemiş oldukları anlamlar farklılaşmakta dolayısıyla çoğulculuk kavramı ön plana çıkmaktadır.

Çoğulculuk farklılıkları bir değer ve zenginlik olarak gören bu farklılıklarının korunması ve hatta geliştirilmesi gerektiğini savunan, insanların kültürel, etnik, dinsel, sanatsal, edebi açılardan görüş ve değerlerine saygı duymayı, bunların özgünlüğünü kabul etmeyi, farklı kimliklere sahip insanların ve grupların barışçıl bir şekilde etkileşimde bulunmalarını ifade etmektedir. Çoğulculuk kavramı farklılıkların

tanınmasının ötesinde bu farklılıkların birbirleriyle ilişki kurması ve etkileşmesini içermektedir (Sambur, 2013).

Çoğulcu ve çoğunlukçu kavramları sıklıkla birbiri yerine kullanılmakla birlikte aslında farklı anlamları temsil etmektedir. Batum, İnceoğlu, Öztezel ve Tokuzlu (2003, s.17), bu farkı şu şekilde açıklamaktadır: Eğer çoğunluğun her istediğini yapabilmesi benimsenirse, çoğulcu bir demokrasiden değil çoğunlukçu bir demokrasiden söz edilir ki, çoğunluğun diktatörlüğüne yol açabilecek bu tür yönetim biçimleri, iktidar seçimle iş başına gelmesine rağmen artık bir demokrasi olarak adlandırılmamaktadır. Farklılık olmadan çoğulculuk olamayacağına göre, muhalefetin var olması, çoğulculuğun var olması için, çoğulculuğun var olması da seçimin ve siyasi sistemin demokratikliği için zorunlu olmaktadır (Köker, 2006). Bir başka ifadeyle, çoğulculuğun olmadığı bir yerde demokrasiye dayalı bir yönetim söz konusu olamaz. Zaten demokrasi salt çoğunluğun iktidarını belirlemekten öte, çoğunluğa sahip olanla azınlıkta kalanların uzlaşmasını da sağlayan bir sistemdir (Güneş, 2013). Çoğulculuk temsili demokrasiden, katılımcı demokrasiye geçişin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmekte ve çoğunluğun kurmuş olduğu baskıdan ziyade azınlığın da görüşlerinin dikkate alınmasını vurgulamaktadır (Kongar, 1993). Azınlığı çoğunluğun içinde eritmek şeklindeki bir anlayış yerine azınlığın farklılıklarını kabul ederek onu hak ve özgürlükler bakımından eşit kılmak, onun farklılığını korumaya sağlama yaklaşımı temel alınmalıdır (Sambur, 2013). Çoğulculuk farklı düşünce kalıplarının, bakış açılarının, inanç ve geleneklerin biri diğeri

üzerinde hegemonya kurmaksızın beraberce bulunabilecekleri bir durumu ifade etmektedir (Aşlamacı, 2008).

Çoğulcu bakış açısı, *Locke* (d.1632-ö.1704) ve *Montesquieu'* nun (d.1689-ö.1755) fikirlerine kadar geriye gider. Çoğulcu fikirlerin sistematik olarak gelişmesine katkı sağlayan *Madison* (d.1751-ö.1836), denetlenmeyen demokratik bir yönetimin, kolaylıkla çoğunlukçuluğa, bireysel hakların ezilmesine ve halk adına mülkiyete el konmasına neden olacağını düşünmüştür. Bu nedenle Madison, kuvvetler ayrılığına, iki meclisliliğe ve federalizme dayanan bölünmüş bir hükümet sistemini önermiştir. Bu sistem, toplumdaki farklılığın ve çokluluğun varlığını tanıdığından ve bu tür bir çokluluk halini istenir gördüğünden dolayı, Madison'ın modeli çoğulcu ilkelerin ilk gelişmiş ifadesi olarak kabul edilebilir (Heywood, 2011, s.111-112).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2015) göre ise çoğulculuk kavramı, *çeşitli eğilimlerin, düşüncelerin, yönetimde etkisini kabul eden siyasi yöntem* şeklinde tanımlanmaktadır. Heywood'a (2011, s.112) göre çoğulculuk kavramı, birisi dar diğeri geniş olmak üzere iki anlamda kullanılır. Geniş anlamda çoğulculuk farklılığa ve çokluluğa duyulan bir inanç ya da bağlılıktır. Çoğulculuk partilerin rekabetini (siyasi çoğulculuk), etik değerlerin çokluluğunu (ahlaki çoğulculuk) veya kültürel normların seçilirliğini (kültürel çoğulculuk) ifade etmek için kullanılmakta aynı zamanda da farklılığın sağlıklı ve istenen bir durum olduğunu, tartışmayı, fikir geliştirmeyi ve anlamayı teşvik etmektedir. Dar anlamda çoğulculuk ise iktidarın elit veya yönetici bir sınıfın elinde yoğunlaşmasının yerine, toplumda geniş ve eşit bir biçimde

dağıtılmasını öngörür. Bu anlamda çoğulculuk, bireylerin genellikle üyesi oldukları gruplar aracılığıyla temsil edildiklerini ve böylece bütün grupların siyasi sürece katıldıklarını ifade etmektedir. Çoğulculuğun ana teması, siyasal iktidarın parçalanmış ve geniş ölçüde dağılmış olduğudur. Kararlar çok sayıda grubun görüşleri alınarak ve çıkarları gözetilerek, karmaşık bir pazarlık ve karşılıklı etkileme süreci yoluyla alınır (Heywood, 2011, s.393).

Geleneksel siyaset teorisine göre çoğulculuk, toplumsal ve siyasi hayatta farklı toplum kesimlerinin örgütlü bir biçimde siyasal karar alma süreçlerine katılmaları, etkide bulunmaya çalışmalarıdır. Kültürel kimliklerin eşdeğer saygı esasına göre değerlendirilmesi gerektiğini ileri süren Taylor'ın (2010, s.12-13) çoğulculuk anlayışı ise farklı yaşam pratikleri içinde oluşan kültürel farklılıkların siyasal düzeyde tanınması ve eşit ölçüde saygıdeğer kabul edilmesidir. Taylor (2010, s.13) için çoğulculuk, kültürel kimliklerin tanınmasıdır.

Çoğulculuk kişinin kendi kimliğini kaybetmesi ya da kimlikler arası farklılıkların ortadan kaldırılması değil aksine insanlar arası farklılıkların kabul edilmesi, tanınması, değer verilmesi ve geliştirilmesini ifade etmektedir. Çoğulculuğun amacı ise, toplumda marjinal ya da dışlanmış olarak nitelendirilebilecek kimseyi bırakmamaktır (Sambur, 2013). Bu nedenle çoğulcu bakış açısı, değişik görüş ve düşüncelerin var olmasının doğal ve arzu edilir olduğunu, her bireyin önemli olduğunu ve bu nedenle haklarının korunması gerektiğini, sadece topluma hoş görünen düşüncelerin değil aksi yöndeki düşüncelerin de hoşgörüle karşılanması gerektiğine vurgu

yapmaktadır. Ayrıca çoğulcu görüş, tek bir düşüncenin yerine birden fazla düşüncenin iyi ve doğru olduğunu savunur. Çoğulculuğun, farklılıkları ve çeşitliliği temel alan, bir anlayış olduğu söylenebilir.

Barutçugil'e (2004, s.227-228) göre çoğulculuğun içinde yer alan farklılıkların üç ana kaynağı vardır: Birincisi cinsiyet ve fiziksel özellikler gibi doğuştan gelen farklılıklar; ikincisi eğitim, din, aile yapısı, yaşanan yer ve iş/yaşam deneyimleriyle öğrenilen ve geliştirilen farklılıklar; üçüncüsü ise, insanların, yaşam tarzları ile iletişim kurma biçimleri konusunda kendi tercihleri ile oluşturdukları farklılıklardır. Çoğulcu anlayışın benimsendiği bir yönetimde de bütün bu farklılıklar doğal olarak algılanır, saygı duyulur, hoşgörüyle karşılanır, kabul edilir ve hatta arzu edilen bir durum olarak düşünülür. Bu farklılıkların saygı ve hoşgörüyle karşılanmadığı, göz ardı edildiği ve kabul görmediği ve tanınmadığı durumlarda örgütte birtakım problemler oluşabilir. Nitekim farklılıkların yok sayılması, baskı altına alınması ve asimile edilmesinin barış içerisinde bir arada yaşamaya herhangi bir katkısı bulunmamaktadır (Samur, 2013). Bu nedenle farklılıkları zenginlik olarak görüp, doğal bulmak, saygı duymak, kabul etmek ve hatta bu farklılığı örgütün öğrenme kapasitesi arttırıcı bir etken olarak görmek örgütler için önemli olan ve örgütün yönetilmesinde dikkate alınması gereken bir durumdur.

1.2 Çoğulculuğun Türk Toplumundaki Gelişimi

Çoğulculuğun Türkiye Cumhuriyeti dönemindeki gelişimine bakmak için Osmanlı Türkiye'sindeki çoğulculuk anlayışından başlamak daha

uygun olacaktır. İçerisinde birçok farklı kültürü barındıran ve bu farklılıkların saygı ve hoşgörü ile karşılandığı Osmanlı Türkiye'sinin tarihi ve kültürel mirası üzerine inşa edilen Türkiye Cumhuriyeti Devleti de tıpkı Osmanlı Devleti gibi çoğulcu bir toplum yapısına sahiptir.

Osmanlı ve Anadolu uygarlıklarına bakıldığında, Yunus Emre, Mevlana ve Hacı Bektaş-ı Veli gibi önemli düşünürlerin, farklılıklar ve çeşitliliğin saygı ve hoşgörü ile karşılanması gereken bir durum olduğuna vurgu yaptığı görülmektedir. Özellikle Türk-İslam düşüncesinde önemli bir yere sahip olan Mevlâna Celaleddin Rumi, “*hoşgörü sultanı*” olarak kabul edilir. Tanrı'yı ve yarattıklarını, dil, din, ırk ayırt etmeksizin seven ve kucaklayan Mevlâna, başta Mesnevî olmak üzere bütün eserlerinde; *hoşgörü*yü, erdemlerin en yücesi olarak görmüştür. Mevlâna'daki insan sevgisi, din ve mezhep farklılıklarını ortadan kaldırmayı değil; bu farklılıklara rağmen barış içinde yaşamayı öğütler (Boyacıoğlu ve Erdağ, 2013). Bununla birlikte, Yunus Emre'nin de; “*Tehi görme kimseyi hiç kimse boş değil*” ve “*Yaratılmışı severiz Yaradan'dan ötürü*” sözleri, hoşgörüye ne kadar önem verdiğini göstermektedir. Mevlâna, Hacı Bektaş-ı Veli ve Yunus Emre farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüş, insanlara sonsuz bir sevgiyle kucak açmış, yüzyıllar boyunca, Türk toplumuna hoşgörüyle aktararak, Türk milletinin gönlünde taht kurmuş düşünürlerdir (Kolaç, 2010). Toplum yapısında var olan çeşitliliğe hoşgörüyle yaklaşılması gerekliliğine vurgu yapan Mevlâna, Yunus Emre ve Hacı Bektaş-ı Veli gibi tarihimizde iz bırakmış düşünce ve irfan liderleri, insanlar arasında

sevgi, saygı, hoşgörü, sabır, barış, affedicilik ve yardımlaşma gibi değerlerin önemine dikkati çekmişlerdir (Turan, Özçimenli ve Güleş, 2013).

Osmanlı Devleti'nin ve sonrasında Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin içerisinde barındırdığı farklı kültürlerin uyum içinde yaşayabilmesi, bu çeşitliliğe hoşgörüyle bakılmasıyla mümkün olmuştur. Türk tarihinde demokratikleşmenin ilk adımı olan Tanzimat Fermanı'nda (1839) bir başka deyişle Gülhane Hatt-ı Hümayunu'nda (GHH), din ve mezhep ayrımı gözetmeksizin bütün Osmanlı Türkiye'si vatandaşlarının can ve mal güvenliğinin güvence altına alınması belirtilmiştir. GHH, hukuk devletinin gelişebilmesi için yasa üstünlüğü ilkesini, yani iktidarın kendi kendisini yasayla sınırlamasını benimsemekle kalmamış, çoğulcu demokrasinin gelişebilmesi için bir zemin hazırlayan, *kurullarla yönetim* ve *eşitlik* ilkesini de benimsemiştir. GHH' ye göre padişah, kurullara danışma yöntemlerini kullanacak, böylece merkeziyetçi ve tek sesli bir yönetimden sınırlı ölçüde de olsa uzaklaşmaya başlanacaktır (Batum ve diğ., 2003, s.19).

Osmanlı'nın ilk ve son anayasası olarak bilinen Kanun-i Esasi'nin (1876) ilan edilmesiyle ülke çapında genel seçimler yapılmış ve Meclis-i Umumi açılmıştır. Fakat Kanun-i Esasi resmen yürürlükte kalsa da çıkan Osmanlı-Rus savaşından dolayı askıya alınmış ve II. Abdülhamit meclisi süresiz olarak tatil etmiştir. 1908 yılında Kanun-i Esasi yeniden yürürlüğe sokulmuş ve yapılan genel seçimlerden sonra Meclis-i Mebusan toplanmıştır. 1909 yılında Kanun-i Esasi'de yapılan değişiklikler sonucunda iktidar yeniden düzenlenmiş, meclisin yetkileri

padişah karşısında güçlendirilmiş, Bakanlar kurulunun padişaha karşı değil, meclise karşı sorumlu olması benimsenmiş, böylece kurumsal çoğulculuk açısından önemli olan, yasama ve yürütmenin birbirinden ayrılması gerçekleşmiştir (Batum ve diğ., 2003, s.21).

Kurtuluş savaşından sonra Türkiye Cumhuriyeti kurulmuş ve Türkiye'nin ilk anayasası Teşkilatı Esasiye Kanunu (1921) kabul edilmiştir. Bu anayasanın birinci maddesinde; *“Hâkimiyet bilâ kaydî şart milletindir. İdare usulü halkın mukadderatını bizzat ve bilfil idare etmesi esasına müstenittir.”* ifadesi yer almaktadır. Bu ifade, devletin gücü olan egemenliğin doğrudan doğruya millete ait olduğu millî egemenlik anlayışının benimsendiği göstermektedir. 1946' ya kadar devam eden tek partili dönemde çoğulcu demokrasi söz konusu değildir. Özgürlükler açısından da çoğulculuğa elverişli bir hukuki ortamdan söz etmek mümkün değildir (Batum ve diğ., 2003, s.23). Bu dönemde çoğulculuğa yönelik önemli adımlar atılmış olsa da çoğulculuk tam olarak benimsenememiş bunun yerine daha çoğunlukçu bir anlayışın benimsendiği görülmektedir. Batum ve diğerlerine (2003, s.24) göre de tek partili dönem, iktidarı bölüştürücü değil, çoğunlukçu bir rejimi benimsemiştir. Bir başka deyişle, bu dönemde ülke yönetiminde çoğulcu bir demokrasi değil çoğunlukçu bir demokrasi egemen olmuştur. Çok partililiğin teşvik edilmesiyle, 1946'da Demokrat Parti kurulmuş, 4 yıl sonra da iktidar olmuştur ancak demokrat partinin iktidar olduğu bu dönemde, partinin meclis çoğunluğuna dayanarak ifade özgürlüğüne ve siyasal haklara sınırlamalar getirmesinden dolayı çoğulcu demokrasi uygulanmasında

zorluklar yaşandığı görülmektedir (Batum ve diğ., 2003, s.27). Bu dönemde ülke yönetiminde çoğulcu demokrasi değil çoğunlukçu demokrasi anlayışı egemendi.

27 Mayıs 1960'da Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yönetime el koyması ve ardından yapılan halk oylaması sonucunda 1961 anayasası kabul edilmiştir. Birçok hak ve özgürlük bu anayasada güvence altına alınmış ve çoğulculuk açısından önemli adımlar atılmıştır. Gönüllü kuruluşların ve meslek kuruluşlarının hukuki güvence altına alınması, birbirinden farklı grupların görüşlerini gündeme getirmesini ve savunmasını böylece çoğulculuğun gelişmesini sağlamıştır (Batum ve diğ., 2003, s.29). TSK 1980'li yıllarda yönetime tekrar el koymuş, ardından özgürlükleri sınırlayan ve otoriteye ağırlık veren 1982 anayasası yapılan halk oylaması ile kabul edilmiştir. Bu anayasada çoğulcu demokrasi değil çoğunlukçu demokrasi anlayışı hâkim olmuştur. 1982 Anayasası'nın ilk halinde yer alan, çoğulculuk açısından önemli sınırlamalar getiren hükümler, 1995 ve 2001 anayasa değişiklikleri ile Avrupa Birliği adaylık sürecinde önemli ölçüde ayıklanmıştır (Batum ve diğ., 2003, s. 36).

1.3 Çoğulcu Örgütler

Örgütlerin yönetim süreçlerinde benimsedikleri yönetim anlayışına bağlı olarak örgütlerin işleyişleri farklılaşmaktadır. Cox (1991) örgütleri çoğulcu anlayışı benimseyip benimsememeleri açısından sınıflandırmış ve tekil örgütler, çoğunlukçu örgütler ve çok kültürlü örgütler olmak üzere üç tip örgütten söz etmiştir. Tekil örgütlerde

yapısal birleşme minimum düzeydedir, farklılıklar ve çeşitlilik istenen bir durum değildir ve dikkate alınmaz buna bağlı olarak da yüksek derecede homojen bir yapı söz konusudur. Bu tür örgütlerde bulunan kadınlar ve farklı kültürlerden gelen insanlar, farklı kültürden gelmeyen erkekler tarafından biçimlendirilen örgütsel normları benimsemek zorundadırlar. Tekil örgütler, azınlık ve kadınları sadece baskın kültürü benimsemeleri koşuluyla bünyesine kabul etmektedir (Karaşahin, 2019). Çoğunlukçu örgütler ise tekil örgütlere kıyasla daha heterojen üyelere sahip olsalar ve kültürel arka planı örgütte baskın olan gruptan farklı olan insanları daha kapsayıcı olsa da bu kapsayıcı mekanizmalar yeterli değildir. Çoğunlukçu örgütler tekil örgütlere nazaran bir miktar daha yüksek düzeyde yapısal birleşmeyi başarmış olsa da tıpkı tekil örgütlerde olduğu gibi baskın kültüre benzeme eğilimi devam etmektedir.

Çok kültürlü örgütler ise yönetimde çoğulcu bakış açısını benimseyen örgütlerdir, buna bağlı olarak yapısal birleşmeyi tamamen sağlarlar ve gruplar arası çatışmalar minimum düzeydedir. Bir başka ifadeyle, Cox'un (1991) yapmış olduğu sınıflamadaki çok kültürlü örgütler çoğulcu anlayışı benimsemiş olan çoğulcu örgütleri işaret etmektedir. Harguail ve Cox'a (1993) göre çoğulcu bir örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıklara değer veren ve bunları yansıtan, çoklu bakış açılarının ve görüşlerin ifade edilmesine olanak tanıyan bir organizasyon olarak tanımlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Çoğulcu örgütlerin içerisinde farklı amaçları olan farklı gruplar yer almaktadır ve bu grupların her biri, amaçlarının örgütün amaçlarına uygun olmasını

sağlayan yeterli güce sahiptir. Çoğulcu örgütler, bu farklı grupların farklı amaçları ve eğilimleri tarafından şekillendirilir. Farklı stratejik amaçlar birçok örgüt için karmaşık bir gerçekliktir. Yöneticiler ve akademisyenler firmaları sadece uyumlu ve stratejiye odaklanmış kuruluşlar olarak değil ayrıca farklılıklardan ve çeşitlilikten kaynaklanan çelişkili stratejik odaklara sahip olan çoğulcu örgütler olarak değerlendirmelidir (Jarzabkowski ve Fenton, 2006). Çoğulcu örgütler; çalışanlarının fikir ve önerilerine değer veren, onların konuşmalarını sağlayan bununla birlikte de farklılıklardan kazanımlar yaratan örgütler olarak göze çarpmaktadır (Alkayış, 2015).

Çoğulculuğun siyasal çoğulculuk, kültürel çoğulculuk, örgütsel veya kurumsal çoğulculuk gibi farklı biçimlerde var olabildiğini belirten Mohanty (1992), örgütsel çoğulculuğu ve çoğulcu örgütlerdeki yönetim süreçlerini açıklamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, örgütte farklı roller oynayan ve çeşitli amaçlara sahip olan farklı insan gruplarını, farklı davranışlar gösterdiği için *davranış grupları* olarak tanımlamıştır. Bir örgüt içindeki bu davranış gruplarının; koalisyonları, yardımlaşmayı, uzlaşmayı, iş birliğini, uyum sağlamayı, birbirlerinin görüşleriyle rekabet etmeyi ve çatışmayı şekillendirdiği ifade edilmiştir. Bu perspektiften bakıldığında, çoğulcu bir örgüt, geniş anlamda, yaygın güce ve farklı bakış açılarına sahip aktörlerin önemli konularda iş birliği yapmalarını sağlayan bir yapı (Bres, 2013) olarak da tanımlanmaktadır.

Örgütlerde çeşitlilik ve farklılıklar arttıkça, örgütün farklı kültürlerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme olasılığı artar. Çünkü farklı kültürlerden gelen insanların varlığı, onların ait oldukları kültürün ihtiyaç ve beklentilerini diğer çalışanların anlayabilmesine imkân sağlar. Böylece örgüt içerisinde olumlu bir örgüt iklimi oluşurken örgüt için önemli parametreler olan çalışanların iş doyumunun ve paydaş memnuniyetinin artması gibi örgüt tarafından istenen pozitif sonuçlar ortaya çıkar. Yeşil (2009), alanyazında gruplar ve örgütler üzerine yapılan teorik ve alan çalışmaları sonucunda ortaya konan kültürel farklılıkların örgüt açısından olası pozitif sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- *Farklı kültürleri bünyesinde barındıran gruplar, benzer kültürlerden gelen insanların oluşturdukları gruplara nazaran olayları değerlendirmede farklı bakış açıları üretme açısından daha iyidir.*
- *Farklı kültürleri bünyesinde barındıran gruplar, örgütsel problemlere farklı çözümler üretme açısından büyük bir potansiyele sahiptirler.*
- *Çok kültürlü örgütler daha nitelikli insan kaynaklarına sahiptirler.*
- *Çok kültürlü örgütler, daha ileri düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri gösterirler.*
- *Çok kültürlü örgütler, daha iyi problem çözme kapasitesine sahiptirler.*

- *Çok kültürlü örgütler, değişime daha hızlı adapte olabilmeye yeteneğine ve örgütsel esnekliğe sahiptirler.*

Yeşil (2009), ilgili alanyazında gruplar ve örgütler üzerinde yapılan teorik ve alan çalışmaları sonucunda ortaya konan kültürel farklılıkların örgüt açısından olası negatif sonuçlarını ise şu şekilde sıralamıştır:

- *Farklı kültürleri bünyesinde barındıran gruplarda kültürel farklılıklar, bütünleşme eksikliği ve algılamayla ilgili sorunları doğurabilir.*
- *Farklılıklar, işyerinde yanlış anlaşılmalara, kuşku duyma, geç kalma, düşük nitelik ve moral düşüklüğü gibi sorunlara neden olabilir.*
- *İnsanlar arasında bilgi, tecrübe, davranış, değer ve inanç benzerlikleri, insanları birbirine yakınlaştırmaya, işbirliği ve uyuma sevk edebilir.*

Çeşitliliğin ve farklılıkların olduğu bir örgütte, çalışanlar arasında iletişim zorlaşabilmekte, çatışmalar yaşanabilmekte ve bağlılık azalabilmektedir. Çünkü insanlar genellikle kendisine benzeyen insanlarla birlikte çalışma eğilimindedir, onlarla daha kolay iletişim kurarlar ve böylece aralarında bir bağlılık oluşur. Homojen takımlarda takıma uyum; görüş birliği, fikir ve düşüncelere itiraz edememe ve alınan kararların sorgulanamaması gibi bir çeşit grup hastalığı olarak tabir edilen *grup düşüncesine* yol açabilmektedir.

Farklı kültürleri bünyesinde barındıran gruplarda karar alma her ne kadar yavaş olsa da kararların doğru olması ihtimali daha yüksektir (Yeşil, 2009). Bu bağlamda, çeşitliliğin ve farklılıkların yoğun olduğu çoğulcu örgütlerde farklılığın olası pozitif sonuçlarını en üst seviyeye çıkarıp olası negatif sonuçlarını ise minimum düzeyde tutarak daha etkili bir yönetim sağlanabilir. Çoğulcu örgütler içerisinde barındırdığı bu çeşitliliği ve farklılığı örgütü zenginleştiren bir fırsat olarak görüp farklılıkları ne kadar başarılı yönetir ve bu farklılıklardan öğrenerek örgütün kapasitesini geliştirmeyi ne kadar iyi başarabilirse o kadar başarılı bir şekilde örgütsel amaçlarına ulaşacak ve buna bağlı olarak da varlıklarını sürdürebileceklerdir. Çoğulcu ortamlarda değişim ve gelişimin nasıl ortaya çıkabileceğini anlamak için, sistematik olarak çalışanların fikirlerine değer verilmediğini hissetmelerine neden olan ve dolayısıyla onları konuşmaktan caydıran örgütsel güçleri anlamak bir gerekliliktir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çoğulcu örgütler, çalışanlar arasındaki değer ve hareket tarzlarının farklı olduğu ve çalışanların bu çoklu bakış açılarını, farklı görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine izin veren örgütlerdir (Uçar, 2016). Ayrıca gerçek çoğulcu örgütler çalışanlarını kendi düşüncelerini ifade etme yönünde cesaretlendirebilen örgütlerdir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Çoğulcu bakış açısının benimsendiği çoğulcu bir örgütün oluşturulabilmesi için farklılıkların kabul edilmesi ve bu farklılıklara saygı duyulması gereklidir. Çoğulcu yapıya sahip bir örgütte, çeşitli yönlerden farklı insanların olması, bu insanların birbirlerinden farklı şeyler öğrenmelerini sağlar ki bu da yaratıcılığı destekler, örgütün

kapasitesini geliştirir, değişime uyum sağlamayı kolaylaştırır ve çalışanların iş doyumunu artırır. Çoğulcu bir örgütte bu farklı bakış açılarının varlığı farklı çözüm yollarını da beraberinde getirir ve örgütün problem çözme kapasitesi artar. Ayrıca problem çözme, işbirlikçi öğrenmeyi ve takım çalışmasını da beraberinde getirir ve bir çalışanın başaramayacağı bir işi farklı bakış açılarına ve farklı güçlü yönlerle sahip olan çalışanların oluşturduğu bir takım daha etkili bir biçimde başarabilir. Cox'a (1993) göre de çok kültürlü örgütler; çeşitliliğe değer verir, çoğulculuğu benimser, insanları birleştirir, kurumsal ve kültürel önyargıyı minimum düzeye indirir ve gruplar arası çatışmayı azaltır (Kezar, 1996).

Çoğulculuk, insanların bir bütün olarak yönetimde yer alması değildir. Bunun yerine, insanların oluşturmuş olduğu çok sayıda grubun yönetimde yer almasıdır. Bu nedenle çoğulcu örgütler, farklı düşünce ve görüşleri temsil eden örgütlerin kurulmasına da fırsat tanır. Çoğulculuğun benimsendiği bir yönetim anlayışında yönetime özel ve elit bir gruptan ziyade, çeşitli küçük gruplar egemendir. Ayrıca konulacak kurallar veya alınacak kararlar hakkında uzlaşmaya varmak gerekir. Yönetimde aktif olarak rol oynayanlar ve liderler arasında demokratik ilke ve değerlere dayalı olan uzlaşma, sistemi bir arada tutar. Bütün insanlar eşitlik, konuşma özgürlüğü, oy kullanma hakkı gibi barışı sağlayıcı tüm kuralları kabul eder ve buna uygun olarak davranırlar. Çoğulcu bir yönetimin belki de en önemli özelliğinin farklı düşünceleri hoşgörü ile karşılaşması olduğu söylenebilir.

Özetle; çoğulcu örgütlerde farklı amaçları olan farklı gruplar vardır ve bu farklı grupların görüşlerinin, eğilimlerinin ve düşüncelerinin yönetimde etkisi kabul edilir. Sosyal, ekonomik, politik gibi bütün yönlerden farklı olma hakkı korunur. Farklılıklar kabul edilir ve bu farklılıklara saygı duyulur. Çeşitliliğe ve farklılıklara değer verilir. Farklı olan veya düşünen kişiler görüşlerini herhangi bir baskı hissetmeden özgürce savunur. Bütün kültürel kimlikler tanınır ve eşit ölçüde saygıdeğer kabul edilir. Buna bağlı olarak da kurumsal ve kültürel önyargı düşük düzeydedir. Kararlar çok sayıda grubun görüş ve çıkarları dikkate alınarak alınır. Gruplar arası problem ve çatışmalar azdır ve çatışmalara çözüm üretme potansiyelleri yüksektir. Bu nedenle çalışanların iş doyumu da yüksektir. İleri düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerine sahiptirler bu nedenle problem çözme kapasiteleri yüksektir ve değişime kolay uyum sağlarlar.

2. LİDERLİK

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramı incelenmiş, sonrasında da liderlikle ilgili ileri sürülen yaklaşımlarla ilgili kuramsal bilgilere kısaca değinilmiştir.

2.1 Liderlik Kavramı

Liderlik, alanyazın incelendiğinde çok farklı bakış açılarından ele alınarak farklı şekillerde açıklanmış ve üzerinde oldukça çok çalışma yapılmış bir konudur. Ayrıca liderlik, akademisyenler ve uygulamacılar tarafından giderek artan bir şekilde dikkat çekmeye devam eden de bir kavramdır (Pawar ve Eastman, 1997; Turan, 2020, Yılmaz; 2020). Alanyazında liderlikle ilgili pek çok tanım olmakla birlikte her bir tanım liderliğin farklı yönlerine dikkat çekmektedir. Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde; liderliğin genellikle süreç veya özellik açısından tanımlandığı görülmektedir. Süreç açısından liderlik; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişi olarak tanımlanırken özellik açısından liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip kişi olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004; s.185). Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir (Çelik, 2007, s.1):

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).

- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985).
- Liderlik, lider ile her bir izleyicisi arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976).
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar liderliğin başlıca değişkenlerinin lider, izleyicileri, örgüt ve ortam özelliklerinin olduğunu ortaya koymuştur (Bursalıoğlu, 2005). Liderlikle ilgili araştırmalar yapan araştırmacılar da farklı liderlik tanımlamaları yaparak liderliğin bu farklı değişkenlerine vurgu yapmışlardır. Liderlikle ilgili tanımların genel özelliği incelendiğinde; liderliğin belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğu, örgütü ve izleyicileri kapsadığı, güç kullanma, etkileme, rehberlik etme ve güdüleme kavramlarıyla da özdeşleşmiş süreçlerden oluştuğu, kapsamlı bir yönetsel kavram özelliği taşıdığı ileri sürülebilir (Cemaloğlu, 2013, s.133). 1900'lü yıllara kadar, yöneticiler lider olarak kabul edilmiş dolayısıyla liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ancak son 40 yıl içerisinde yapılan araştırmalar incelendiğinde liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı olduğu sonucuna varılmıştır (Yıldırım, 2006). Aşağıda kronolojik sırada verilen tanımlar, liderliğin evrimini ve bu kavrama bakış açısındaki farklılıkları yansıtmaktadır (Erçetin, 2000, s.4):

- Liderlik sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir (Cooley, 1902).
- Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya çıkarmaktır (Blackmar, 1911).
- Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırabilme yeteneğidir (Munson, 1921).
- Liderlik insanları ikna ederek onlara iş birliği yaptırabilme sanatıdır (Bundel, 1930).
- Liderlik örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir (Stogdill, 1950).
- Liderlik örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (Lipham, 1964).
- Liderlik yetki kullanarak kararlar alabilmektir (Dubin, 1968).
- Liderlik örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (Krausz, 1986).
- Liderlik sezgisel ve analitik düşünceyi tam anlamıyla kullanarak yaratıcı olmaktır (Norris, 1990).
- Liderlik etkidir; ne daha fazla ne de az (Maxwell, 1993).
- Liderlik karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir (Kovalski, 1993).
- Liderlik farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir (Heifetz, 1994).

- Liderlik amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (Sullivan ve Harper, 1996).
- Liderlik organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymaktır (Hollsaple, 2000).

Heywood (2011, s. 495), liderliği bir davranış modeli veya kişisel bir nitelik olarak ifade etmiştir. Davranış modeli olarak liderlik, bir birey veya grup tarafından, daha büyük bir topluluğun çabalarını istenen amaçları elde etmede yönlendirmek üzere kullanılan bir etkidir. Kişisel nitelik olarak liderlik ise, liderin başkaları üzerinde etki kullanabilmesine imkân veren karakter özelliğine atıfta bulunur; bu nedenle liderlik, fiilen karizma ile eş tutulur. İlgili alanyazın incelendiğinde; liderliğin üzerinde çok sayıda çalışma yapılan bir kavram olması, bu kavrama farklı bilim insanlarının farklı bakış açılarıyla yaklaşması ve çok yönlü bir kavram olduğu için bilim insanlarının bu kavramın farklı yönlerine odaklanmalarından kaynaklı pek çok liderlik tanımlaması yapıldığı görülmektedir. Liderlikle ilgili yapılan bir çalışmada liderlik tanımları, kapsamaları yönünden on başlıkta toplanmıştır (Erçetin, 2000, s.7):

1. Grup süreçlerinin odak noktası olarak liderlik
2. Kişilik ve etkileri olarak liderlik
3. İkna etme sanatı olarak liderlik
4. Etkinin kullanılması olarak liderlik
5. Eylem ve davranış olarak liderlik

6. İnancı biçimlendirme olarak liderlik
7. Amaçları başarmanın bir aracı olarak liderlik
8. Etkileşimin etkisi olarak liderlik
9. Farklılaştırıcı bir rol olarak liderlik
10. Başlatıcı olarak liderlik

Liderlik temelde dört boyutlu bir yaklaşımı içermektedir. Birinci boyut liderin kendisidir. İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt olmaktadır. Üçüncü boyut örgüt içi ve dışı koşullardır. Örgüt içindeki koşullar, kültürümüz, değerlerimiz, iklimimiz; örgüt dışındaki koşullar ise paydaşlarımızdır. Son boyut ise bunların zamansal yansımalarıdır. Gün geçtikçe liderlik teorilerine yeni bir kavram eklenmekte ve tartışılmaktadır. Bunun temel nedeni ise, yukarıda belirtilen boyutların karmaşıklığı ve sürekli birbirlerini etkilemeleridir (Keçecioglu, 1998, s.9-10).

2.2 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, yönetim alanında oldukça yoğun olarak çalışılan bir konu olmuştur. Genel olarak, devletleri yöneten, birçok savaşı kazanan veya belli bir dini yayan insanlar lider olarak anılmaktadır. Bu liderlerin nasıl lider olarak anıldıkları, insanları sahip oldukları büyük güçle nasıl yönettikleri her zaman bir merak konusu olmuş, bu konu üzerinde birçok araştırmalar yapılmış ve bu merak uyandıran sorulara yanıtlar aranmaya çalışılmıştır. Fakat araştırmalar yapıldıkça liderlikle ilgili bazı sorular cevaplanırken bazı yeni sorular akla gelmiştir. Böylece, halâ liderlikle ilgili cevaplanması gereken sorular mevcuttur ve

araştırmacılar bu soruları cevaplamak için çeşitli araştırmalar desenlemektedir. Liderliği çözümlene noktasında hem teorisyenler hem de uygulayıcılar büyük çaba sarf etmişler ve bu çabalar sonucunda liderlik alanyazınına 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım kazandırmışlardır (Erçetin, 2000, s.3).

Geçmişten bu yana liderlikle ilgili pek çok yaklaşım ileri sürülmüş ve liderlik farklı açılardan irdelenmiştir. Liderlik yaklaşımları tarihsel süreç içerisinde, sırasıyla özellik yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olarak sıralanabilir. Her bir yaklaşımın liderlikle ilgili açıklayamadıkları süreçler veya yönler söz konusu olunca liderlikle ilgili yeni yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu nedenle bu yaklaşımlar bir öncekinin tamamlayıcısı özelliğini taşımaktadır. Özellik yaklaşımları lider etkinliğini açıklama noktasında yetersiz kalınca davranışsal liderlik yaklaşımları ortaya atılmış ve bu yaklaşım lider davranışı ile grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımıyla birlikte ideal lider özellikleri ve ideal lider davranışı kavramları ortaya atılmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımlarından sonra da liderin etkinliğinin, liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilme becerisine bağlı olduğuna odaklanan durumsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Nihayetinde de bahsedilen lider merkezli üç kuramın ardından, neo-karizmatik kuramlar ya da modern liderlik yaklaşımları olarak da ifade edilen paradigmlar lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele almışlardır (Kılınç, Kasım 1995; Eren 1998'den akt., Çömez, 2007).

2.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili temel yaklaşımlardan ilki olan özellikler yaklaşımı; etkili lideri, etkili olmayan liderden ayıran onun doğuştan getirdiği özellikleridir varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımda bir liderin birtakım özelliklere sahip olması gerektiği, bu özelliklere sahip olmayanların ise lider olamayacağı savunulmuştur. Özellikler kuramı başlığı altında toplanabilen bazı yaklaşımlarda, özellikle başarılı olmuş bazı devlet adamları ve askerler incelenerek bunların belli başlı liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bunun sonucunda, lider konumunda olan insanlarla ilgili bazı ortak özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Etkili liderin özelliklerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Northouse (2007), zekâ, özgüven, kararlılık, doğruluk ve sosyallik olmak üzere beş temel liderlik özelliği öne sürmüştür. Lider ile lider olmayanların karşılaştırılmasından çok, lider özellikleri ve etkili liderlik davranışları arasındaki ilişki karşılaştırılmıştır. Bu yaklaşım, sadece lidere odaklandığı, durumu ya da izleyicileri dikkate almadığı yönünde eleştiriler almasına rağmen yine de üzerinde en yoğun biçimde çalışılan liderlik yaklaşımlarından birisi olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda herhangi bir fiziksel ya da kişilik özelliğinin liderlikle anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür (Beycioğlu, 2016).

2.2.2 Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderin özelliklerini temel alarak liderliği açıklama noktasında yetersiz kaldığı yönlerin olması araştırmacıları, liderin özellikleri yerine liderin davranışlarına doğru yönlendirmiştir.

Liderlikle ilgili davranışsal yaklaşım; etkili lideri, etkili olmayan liderden ayıran onun sergilediği davranışlardır varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım liderin özelliklerinden çok davranışlarına vurgu yapmakta ayrıca liderin sergilediği davranışların görev yönelimli davranışlar ve ilişki yönelimli davranışlar olmak üzere iki genel davranış tipinden oluştuğunu ileri sürmektedir. Görev yönelimli davranışlar daha çok örgütsel amaçlarla ilgili davranışları ifade ederken ilişki yönelimli davranışlar lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimle ilgili davranışları ifade etmektedir.

Bu yaklaşım etkili liderlik için bilgi ve yeteneklerin gerekliliğini savunarak liderliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğunu savunmuştur. Bu yaklaşımda başarılı olmuş liderlerin gösterdikleri davranışlar incelenerek lider davranışları profili belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsal kuram içerisinde yer alan başlıca araştırmalardan başlıcaları, Ohio Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramıdır.

2.2.3 Durumsal Yaklaşım

Liderlik konusu üzerinde çalışan araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içerisinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olamayacağı sonucuna ulaşmışlardır. Böylece liderlik davranışındaki başarıyı açıklamada farklı faktörlerin de etkili olduğu görülmüştür (Çelik, 2007, s.17). Liderlikte durumsal yaklaşım; etkili lideri, etkili olmayan liderden ayıran onun duruma gösterdiği tepkidir varsayımı üzerine kurulmuştur.

Sosyal bilimciler liderliğin (a) öznel durum, (b) yapılacak iş ve (c) izleyenlere bağlı olarak ortaya çıktığı noktasında birleşmektedir. Yani her durum, her iş ve herkes için bahsedilebilecek bir liderlik yerine, duruma, yapılacak işe ve izleyenlere göre değişen bir liderlik üzerinde durulmaktadır (Özden, 2008, s. 90). Bu liderlik yaklaşımı durumlardaki liderliğe odaklanır ve lidere çeşitli durumlarda ne yapması ve ne yapmaması gerektiğini söyler. Bu yaklaşıma göre, liderin farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları sergilemesi söz konusudur ve lider etkililiği de bu beceriye bağlıdır. Durumsallık yaklaşımının eleştirisi aldığı noktalar olarak, hangi koşulların ne tür bir liderlik davranışını uygulanabilir kılacağını gösterebilecek yeterlilikte çalışma yapılmamış olması ve liderlerin kişilik özelliklerine önem vermemesi gösterilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; akt. Beyciopğlu, 2016).

2.2.4 Yeni Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımına gelen eleştiriler davranışsal yaklaşımların, davranışsal yaklaşımlara gelen eleştiriler de durumsal yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuş ancak durumsal yaklaşımların geçerliliği üzerinde de tam bir görüş birliğine varılamamış böylece yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Vizyoner liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, moral liderlik, eğitimsel liderlik, etik liderlik, öğrenen liderlik, dağıtımcı liderlik, çoğulcu liderlik de bu yaklaşımlardan bazılarıdır. Özden'e (2008, s.102) göre de geleceğin liderlerinin, sosyoekonomik dinamikleri uzlaştırabilecek kadar esnek ve kapsamlı değer yargısına sahip olması gerekecektir. Geleceğin liderleri çalışanlar arasındaki kültürel ve düşünsel farklılıklara karşı

saygılı ve duyarlı olmalı, çalışanlarıyla yeni iletişim biçimleri geliştirmeli, farklılıkları benimsemeyi ve onlarla yaşamayı öğrenmeli, örgütlerinin iş tanımını yeniden yapmalı ve kurumlarını toplumsal değerlerin yansımaya olanak sağlayacak şekilde yeniden düzenlemelidir. Değişen ve gelişen dünyada ortaya çıkan yeni değerler beraberinde liderliğe bakış açısında da değişimler yaratmış ve yeni liderlik türlerini doğurmuştur. Farklılıkları kabul etmeyi ve tartışmayı temel alan çoğulcu liderlik de bu yeni değerleri taşıyan yeni bir liderlik türüdür.

3. ÇOĞULCU LİDERLİK

Bu bölümde ilk başlıkta çoğulcu liderliğin ortaya çıkışı açıklanmış, ikinci başlıkta çoğulcu liderliğin neden örgütlerde benimsenmesi gereken bir liderlik modeli olduğu üzerinde durulmuş, üçüncü başlıkta çoğulcu liderliğin boyutları açıklanmış, dördüncü başlıkta okullardaki çoğulcu liderlik süreçlerinden söz edilmiş, beşinci ve son başlıkta ise okullarda çoğulcu liderlik kültürü oluşturma stratejilerine yer verilmiştir.

3.1 Çoğulcu Liderliğin Ortaya Çıkışı

Sanayi toplumları ve örgütleri için uygun görülen geleneksel liderlik modelleri, bürokratik merkezden yönetim paradigmasına dayanmaktadır (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011). Hiyerarşi ve otoriteye dayanan geleneksel liderlik görüşü, özel bir kişinin, bir grup insanı genel bir amaca ulaşmak için etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesine dayanan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışı, bir

kişinin yönetime tamamen egemen olarak örgütte hegemonyasını kurduğu, ayrıcalıklı ve basit bir liderliği temsil etmektedir. Senge'e (2007, s.363) göre geleneksel liderlik görüşü, insanların güçsüzlüğü, kişisel görüşe sahip ve değişim güçlerine hâkim olamamaları, sadece birkaç büyük liderin giderebileceği açıklara sahip olmaları tezine dayanmaktadır.

Liderlikle ilgili yapılan çeşitli araştırmalar geleneksel liderlik anlayışının; emir zinciri, üst düzey karar verme, kontrol gibi zorluklarla yüz yüze gelmek için yetersiz olduğunu göstermiştir (Bensimon ve Neumann, 1993'den akt., Kezar, 2000). Sezgül'e (2010) göre geleneksel liderlik süreçlerinin içerisinde yer alan kazan-kaybet olgusu, klikleşme ve gruplaşma, korkuya ve kontrol etmeye dayalı bir yönetim tarzı hem liderin hem de çalışanların verimini ve sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Geleneksel bakış açılarında lider ve liderin sahip olduğu güç ve özelliklerin merkezde yer aldığı, güncel tartışmalarda ise bağlamın önemi, izleyenlerin önemi, sosyal kimlik, grup davranışı ve gücün paydaşlarla paylaşılmasının vurgulandığı görülmektedir (Beycioğlu, 2016).

Örgüt içerisindeki bir kişinin diğerlerinden üstün ve baskın olduğu, onun aldığı kararların sorgulanmadığı ve en doğru karar olarak nitelendirildiği kısacası bir kişinin yönetime tamamen egemen olduğu geleneksel liderliğin, belli bir gruba veya belirlenmiş bazı insanlara ayrıcalık tanıdığı düşüncesi örgütlerde yaygınlaşmaya başlamış ve geleneksel liderlik anlayışı sorgulanmaya ve eleştirilmeye başlanmıştır. Kezar'a (1996) göre de liderlikle ilgili alanyazın, önceki tek kültürlü ve

erkek egemen liderlik tanımlamalarının, grubun bütün üyelerinin katılımını sağlamada başarısız olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, tek bir insana dayalı, ayrıcalıklı ve basit olmaya yönelimli liderlik modellerinin görüşlerini yeniden düşünmek gerekliliği doğmuştur.

Geleneksel liderlik modellerinin problemlerini çözmek için kadınların ve farklı kültürlerden gelen insanların düşüncelerini ve görüşlerini de yansıtan *alternatif liderlik modelleri* geliştirilmiştir. Alternatif liderlik modelleri, kadınların ve farklı kültürlerden gelen insanların liderlik tarzı gibi belirli kimlikleri açıkça ele almayı benimsemektedir. Özellikle kadınlar kendilerine özgü, hiyerarşik olmayan, sıcak, daha katılımcı, daha az yönlendirici, gevşek bir kontrole sahip, akılcılığın yanı sıra empati ve sezgiye dayalı problem çözme, insana yatırım yapan destekleyici, astlarına daha çok destek ve bilgi veren, yetki vermeye dayalı, daha az iddialı bir liderlik anlayışına sahip olarak (Arıkan, 2003; Bolman ve Deal, 2013; Eagly ve Johnson, 1990; Kezar, 2001; Statham, 1987, p. 425) liderliğe kadın avantajı getirmektedirler (Helgesen, 1990; Rosener, 1990).

1970 ve 1980’li yıllarda kadınlar ve farklı kültürlerden gelen insanlar, liderlik pozisyonlarına gelmeye başlasa da bu kişiler, hiyerarşik, tek yönlü gücün olduğu, bireysel düşüncelere sık sık karşı çıkan baskın liderlik rolüne benzemeleri yönünde teşvik edilmişlerdir (Acker, 1993, Amey ve Tombley, 1992, Astin ve Leland, 1991, Calas ve Smirich, 1992’ den akt., Kezar, 2001). Benzeşme olarak adlandırılan bu durum hem birey hem de örgüt için olumsuz bir etkidir.

Geleneksel liderlik modellerine gelen eleştiriler sonrasında ortaya çıkan alternatif liderlik modelleri, başlangıçta çok umut verici olmasına rağmen araştırmacılar sonrasında bu yaklaşımlarla ilgili çeşitli problemler saptamıştır. Alternatif modellerde temel problem, bu modellerin tekil liderlik varsayımlarını büyük ölçüde devam ettirmesidir. Bununla birlikte; alternatif liderlik modelleri, insanlar arasındaki büyük farklılıkları olduğu kadar insanları da sınıflandırmaya ve belirli kalıplara sokmaya çalışabilir (Kezar, 1996).

Hiyerarşi ve otoriteye dayanan geleneksel liderliğin kurumların karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmede yetersiz kalması ve alternatif liderlik modellerine ilişkin saptanan problemlerden dolayı *katılımcı liderlik modellerine* ihtiyaç duyulmuştur. Kezar (2001), katılımcı liderlik modellerine ihtiyaç duyulma nedenlerini; uzmanlık zenginliğini kurum geneline yaymak, sorumlulukları arttırmak, örgütsel uyum problemlerini ele almak olarak sıralamıştır. Öğrenen organizasyonlar, hizmetkâr liderlik, işbirlikçi liderlik, dağıtılmış liderlik gibi liderlik türlerinin katılımcı liderlik modelleri arasında yer aldığı söylenebilir. Kezar (1998) katılımcı modellerin paylaştıkları bazı ortak özellikleri sıralamıştır. Bu ortak özellikler şunlardır:

- Katılımcı modellerde, liderlik bireyden ziyade bir takım, grup veya topluluğu kapsar.
- Liderliğin temeli olarak öğrenmenin rolü üzerinde durulur.
- Güç ve kontrolden ziyade yetki verilir buna bağlı olarak da makamsal liderliğin yanı sıra makamsal olmayan liderlik de vurgulanır.

- Katılımcı liderlik modellerini benimseyen örgütlerde örgüt içi karşılıklı dayanışma ve bağlılık söz konusudur.

Katılımcı liderlik modelleri, katılımcıların kendilerini liderlik sürecinin içerisinde hissetmesini gerektirmekte ve örgüt başarısı için iletişimi vurgulamaktadır (Astin ve Leland, 1991, Bensimon ve Neumann, 1993, Rosener, 1990, Tierney, 1989' den akt., Kezar, 2000). Bir başka deyişle, bu liderlik modelinde tek bir kişi yerine kurumda yer alan bütün çalışanların kendilerini liderlik sürecinin içerisinde hissetmeleri, sürekli iletişimde ve etkileşimde bulunmaları önemlidir. Bu modeller daha yatay bir örgüt yapısına sahip olup hiyerarşik olmamaya eğilimlidirler ve genel bir amaç, görüş birliği, paylaşılan değerler, anlaşılma ve takım çalışmasına odaklanmaktadırlar. Birçok akademisyen de katılımcı modellerin en az tartışmalı aynı zamanda da en başarılı yol olduğuna inanmaktadır. Ancak katılımcı modellerin uygulanmasında da birtakım zorluklar söz konusudur. Bu konudaki temel zorluk, insanlara liderlik ve yönetim süreçlerinin içerisinde olduklarını hissettirmede ve örgüt üyeleri arasındaki iletişimi kolaylaştırmada onlara yardımcı olabilecek yollar bulmaktır (Kezar, 2000).

Katılımcı modeller aslında açık gibi görünen modeller olmalarına rağmen örgüt üyeleri kuruma uyum sağlayamamaktadır. Kezar (2000) uyum sağlayamama nedenlerini şöyle sıralamıştır:

- Tekil bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Liderlikle ilgili yapılan birçok çalışmada katılımcı modellerin kapsayıcı olduğu iddia edilse de uygulamada birçok insan liderlik ve yönetim

süreçlerinin dışında kalmakta ve çeşitli sesler liderlik süreçlerine dâhil edilmemektedir.

- Katılımcı liderlik tarzı asimile olmaktadır. Kurumun liderlik inanışlarına uymadığı düşünülen örgüt üyeleri baskın kültüre uymaları yönünde zorlanmaktadır.
- İnsanlar uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bazı eylemler örgüt çalışanları tarafından zorlayıcı olarak algılanmaktadır.
- Güç ile ilgili farkındalık eksikliği söz konusudur. Yeni kültür için yapılan değişim gücün dağılımında da bir değişim oluşturmaktadır. Bu değişim sonucunda gücü kaybeden insanlar kurumun kendisine daha az değer verdiğini hissetmektedir.

Kezar'a (1998) göre katılımcı modeller genel bir amaç, görüş birliği, paylaşılan değerler ve uzlaşmaya odaklanırken; gruplar arası ilişkilere, çatışmaya veya güce çok az değinmiştir. Ayrıca, katılımcı liderlik modelleri örgütsel uyum, grup düşüncesi ve iletişim bozukluğu gibi örgütsel problemleri hafifletmemektedir. Aksine, tüm seslerin duyulmasını sağlayan özel mekanizmaların olmadığı, paylaşıldan ziyade çoklu bakış açılarının aranmadığı ve uzlaşma sağlama sürecinde istemeden özümsemeye teşvik etmeye eğilimin olduğu çelişkili bir çevre geliştirebilir. Görüş birliği sağlamaya çalışmak ve ortak noktalara odaklanmak kapsamlı liderlik kültürlerinin gelişmesini engellemektedir. Hem hiyerarşik hem de katılımcı liderlik yaklaşımları üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel uyumun önemli bir problem olduğunu ve örgütün potansiyelini felce uğrattığını (Kezar, 2001); özellikle kadınların hiyerarşik olmayan, yetkilendirme temelli vb. gibi

kendilerine özgü bir liderlik anlayışına sahip olduğunu göstermiştir (Arıkan, 2003; Bolman ve Deal, 2013; Eagly ve Johnson, 1990; Ayman, 1993, Bensimon ve Neumann, 1993' dan akt., Kezar, 2001; Statham, 1987, s.425). Örgütteki iş amaçları konusunda yapılan çalışmalarda da insan ilişkileri, başkalarına yardım ve fiziksel koşullar gibi sosyal amaçlar kadınlar tarafından önemli görülürken kariyer ve para gibi bireysel amaçlar erkekler tarafından daha değerli görülmektedir (Hofstede, 2001, s.279).

Bu yeni yaklaşımların çeşitli sesleri dâhil edeceği ve örgütsel uyum problemini çözeceğini destekleyen deneysel bir kanıt bulunmamaktadır. Kezar (2001) liderlik çevrelerinin örgütsel uyumu azaltmayı nasıl sağlayıp sağlayamadığını test ederek deneysel bir kanıt sağlamayı amaçlamıştır. Ayrıca işbirlikçi liderliğin çeşitli sesleri dâhil edip etmediğini araştırmıştır ve örgütsel uyumun katılımcı liderliğin uygulandığı örgütlerde sorun yarattığını bulmuştur. Güncel alanyazın da katılımcı modellerin, örgütsel uyum problemlerini gidermek ve kapsayıcı bir kültür yaratmak için önemli olan çok sesliliği ve çeşitliliği taşıyıp taşımadığını tartışmaya başlamıştır. Sonuç olarak da diğer alternatif modellerin bazı ilkelerine dayanan, örgütsel problemleri hafifletmek için yeni bir yol sağlayan *çoğulcu liderlik modelleri* gündeme gelmiştir. Çoğulculuk ve çok kültürlülük 2000' li yıllarda eğitim yönetimi alanında büyük bir öneme sahip olmuştur (Oplatka, 2016). Bu bağlamda çoğulcu liderlik kavramlaştırma ve yaklaşımlarıyla ilgili çalışmalarda da artış gözlemlenmektedir (Theoharis & Scanlan,

2015; Waite & Bogotoch, 2017; Wheat & Hill, 2016; White, Currie & Lockett, 2016).

3.2 Neden Çoğulcu Liderlik?

Kezar (1996), yapmış olduğu çalışmada üniversitelerin örgütsel uyum (liderlik stilleri ve çevre arasındaki uyum), grup düşüncesi (farklı bakış açılarının susturulması süreci) ve iletişim bozukluğu (hiyerarşikten daha katılımcı liderlik çevrelerine yönelmeleri sırasında) olmak üzere üç temel örgütsel problemle neden yüz yüze geldiğini araştırmıştır ve bu örgütsel problemleri (örgütsel uyum, grup düşüncesi, iletişim bozukluğu) hafifletmek için bir yol sağlayan çoğulcu ve çok kültürlü liderlik alanyazını etraflıca incelemiştir.

Çoğulcu bir liderlik kültürü geliştirmenin amacı, ayrıcalıklı, basit ve kısmi liderlik temsillerini ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Çünkü ayrıcalıklı, basit ve kısmi liderlik; uyum sorunu, grup düşüncesi ve örgütsel iletişim bozukluğuna yol açabilir. Eğer çoklu liderlik betimlemeleri ve kişisel tanımlamalar kabul edilir ve onaylanırsa örgüt katılımcıları karşılaştırma yapmaya, müzakerede bulunmaya ve belki de farklı bakış açılarını ve modellerini değerli bulmaya bile başlayabilir. Sonuç olarak bu farklı bakış açıları kabul edilerek liderlik yaklaşımlarında temel problem olarak görülen kısmi bakış açılarının ötesine geçilebilir (Kezar, 1996).

Hiyerarşik liderlik modelleri daha çok bir yönetim kademesinde yer alan makamsal liderlere odaklanırken kapsamlı liderlik, makamsal liderler dışındaki örgüt üyelerine de liderlik deneyimleri sunmayı

amaçlamaktadır. Katılımcı liderlik modellerinin uygulanmasıyla yönetim süreçlerine daha fazla insan katılabilmektedir ancak Kezar'a (2000) göre liderlik süreçlerine daha fazla kişi katılmasına rağmen kapsamlılığı sağlayacak bir mekanizma eksikliği söz konusudur. Bir başka deyişle, katılım vardır ancak yeterince kapsamlı değildir.

Sonuç olarak örgütte yer alan bütün insanları liderlik süreçlerine katmak için yollar öneren bir liderlik çerçevesi, rehberi veya modeli yoktur. Bu nedenle Kezar (1996) ilk olarak liderliğin yeniden kavramsallaştırmaya ihtiyaç duyulduğunu destekleyen alanyazını sunmuştur ve umut verici bir yol olarak da bütün bireylerin bakış açılarını dikkate alan çoğulcu liderliği önermiştir. Bir başka deyişle Kezar, liderliği yeniden test etmeyi ve daha kapsamlı bir liderlik anlayışı inşa etmeyi amaçlamıştır.

Kezar (1996) tarafından ifade edilen daha kapsamlı liderlik örgüte aşağıdaki katkıları sağlayabilir:

- Formal liderlik pozisyonlarını elde etmede farklı grup ve bireylere yardımcı olabilir.
- Farklı grup ve bireylerin geleneksel modelleri benimsemesini engelleyebilir.
- Örgüt üyelerine liderlikle ilgili daha çok söz hakkı verebilir.
- Örgüt katılımcılarının, farklı liderlik anlayışlarında müzakereye varmasına yardımcı olabilir.
- Daha etkili liderlik süreçlerine yönlendirebilir.

Örgütlerde farklılıkları onaylamamak veya bastırmak, örgütün hedeflerine ulaşmada yetersiz ve verimsiz olmasına yol açan önemli bir problemdir. Kezar (1996) da, daha kapsamlı olarak nitelendirdiği çoğulcu liderlik ile farklılıkların farkındalığını arttırmayı vurgulamıştır. Bu farkındalık, farklılıkları kabul etme ve tartışma konusunda bireylere ve kurumlara yardımcı olacaktır.

Kezar (1996), çoğulcu liderlik kültürlerini geliştirmek için önemli olan üç ilke önermektedir. Çoğulcu liderlik kültürlerini geliştirmek için öncelikle kimliklerin, makamın ve güç ilişkilerinin farkında olmak, bu farkındalığı sağlamakla birlikte liderlikle ilgili farklı kişisel anlayışları kabul etmek ayrıca farklı kişisel liderlik anlayışları arasında müzakerede bulunmak önemlidir. Kezar'a (2000) göre çoğulcu liderlik kültürü bireyleri birbirine bağlayan, çatışmaları azaltan, örgütsel uyum problemlerini en aza indirgeyen yansıtıcı ve eleştirel bir kültürdür. Yansıtıcı bir kültür olması, gücün, makamın ve kimliğin farkındalığını geliştirmede; eleştirel bir kültür olması da ortaya çıkan çeşitli bakış açılarını müzakere etmede önemlidir.

Kezar (2000), ayrıca yükseköğretimde çoğulcu inançları ve ilkeleri içeren “sosyal değişim liderlik modeli” ve “kültür takımları” şeklinde adlandırılan iki modelden söz etmiştir. Bunlardan sosyal değişim liderlik modeli; bir kişinin kimliğinin ve inançlarının öz farkındalığına vurgu yapar ve bakış açısı, güç, farklılıklar gibi geleneksel ve katılımcı modeller tarafından önemsenmeyen konuların altını çizer. Robinson ve Renshaw'a (2021) göre ise çoğulcu liderlik biçimleri, bireylerin tutarlılığına, kaynaşmasına ve/veya iş birliğine dayanır. Tüm toplu

liderlik biçimleri, tek kahraman liderin hegemonyasına karşı bir panzehir görevi görür ve genellikle çoğulcu, normatif olmayan ve özgürleştirici idealleri benimser (Barker, 2001; Collinson et al., 2018; Crevani et al., 2010).

Wardman (2020) ise risk ve kriz yönetiminde çoğulcu liderliğin rolünü desteklemiş ve çoğulcu liderliğin önemli karar verme yeteneklerini artırmaya yardımcı olmak için daha geniş bir yelpazedeki farklı mekanizmalardan ve süreçlerden stratejik olarak yararlanan bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Ayrıca özellikle, COVID-19'un çok çeşitli ve farklı zorluklar sunan çok yönlü bir sorun olduğunu, bunun çoğulcu bir liderlik yaklaşımı gerektirdiğini de iddia etmiştir. Bu bağlamda, yaşanmakta olan pandemi sürecinde örgütlerde çoğulcu liderlik kültürleri geliştirmenin önemli olduğu ve bu liderlik biçiminin örgütlere bu süreçte karşılaştıkları problemleri çözme noktasında yardımcı olabileceği söylenebilir.

Coyne ve Van de Ven'e (n.d.) göre de çoğulcu liderlik rolleri, son derece belirsiz durumlarda stratejik karar verme konusunda yeni bir bakış açısı için temel bileşenleri sağlar. Belirsiz yeniliğe yönelik kararlar alırken, yöneticilerin tek bir vizyona yönelik fikir birliğine vardığı bir süreç yerine çeşitli bakış açılarını içeren çoğulcu liderlik yapısı ve süreci, bu yenilik kararlarını almak için gereklidir. Homojen bir güç ve liderlik yapısı belirsiz görevlerde çeşitli ve karşıt bakış açılarının değerlendirilmesini bastırma eğilimindedir. Bu nedenle çoğulcu liderlik, teknolojik öngörü şansını artırır ve gözden kaçırma olasılığını azaltır (Garud, Nayyar, & Shapira, 1997, akt: Coyne ve Van

de Ven, n.d.). Ayrıca Coyne Ve Van de Ven' e (n.d.) göre bir organizasyonun yenilik yapma kapasitesi, farklı görüşlere ve çoğulcu liderlik rollerine değer verildiğinde ve dengelendiğinde artar. Çoğulcu liderlik örgütlerin innovasyon yolculuğunda manevra yapma şanslarını da artırabilecek bir yol olarak görülmelidir. Kezar (1998), çoğulcu liderlik modeli bağlamında, etkili liderlik çevrelerinin özelliklerinden söz etmiş ve bu özellikleri şöyle ifade etmiştir:

- Farklı kültürel normlar ve bu normların iletişim, problem çözme ve çatışma üzerindeki etkisi anlaşılır.
- Farklı bakış açıları üretilir.
- Örgüt katılımcılarının sahip olabileceği çeşitli liderlik anlayışları kabul edilir.
- Bireysel ve toplu büyüme arzulanır.
- Yeni deneyimlere ve süreçlere açıktır-diğer insanların bakış açıları, problem çözme teknikleri ve iletişim tarzları öğrenilir.
- Öz farkındalık vurgulanır.
- Farklı bakış açılarına katkıda bulunabilecek güç farklılıklarının farkındadır.

Bir örgütün, varlığını devam ettirebilmek, etkililiğini sağlayabilmek ve sürdürebilmek için baş etmesi gereken bazı durumlar söz konusu olabilir. Bunlardan ilki, farklılıkların onaylanmaması veya bastırılması sonucunda ortaya çıkar ki bu durumda örgüt verimsizleşir ve amaçlarına ulaşamaz. Örgütlerde kültürel çeşitliliğe odaklanan araştırmalar farklılıkları kabul etmemenin verimsizliğe yol açacağını,

kaliteyi azaltacağını, örgütü amaçlarına ulaştırmada yetersiz kalacağını göstermektedir (Cox, 1993' dan akt., Kezar, 2000). Çoğulcu liderlikte ise kültürel çeşitlilik, farklılıklar ve bu farklılıkların anlaşılması üzerinde durulması gereken konulardır. Bazı insanlar, farklılıkları kucaklamak ve desteklemek kavramları ile kendisini rahatsız hissedebilir. Çoğulcu liderlik bu problemlere meydan vermez. Çünkü bu liderlik hem ortak nokta bulmayı hem de farklılıkları kucaklamayı ister. Çoğulcu liderler yaşamın bütün boyutlarındaki çeşitliliğe değer verirler. Dieser'a (1997) göre de çoğulcu bir lider olmak için kültürel kimlik gelişiminin anlaşılması ve fark edilmesi önemlidir.

Yukarıda yer verilen açıklamalara göre, çoğulcu liderliğe ihtiyaç duyulma nedenleri şöyle özetlenerek sıralanabilir:

- I. Hiyerarşik liderlik modellerinin örgütlerin karşı karşıya kaldığı bazı problemleri çözememesinden dolayı örgütler hiyerarşik liderlik modellerinden uzaklaşıp daha katılımcı liderlik modellerine yönelmeye başlamışlardır. Ancak buna rağmen kurumlar birtakım sorunları çözmekte yetersiz kalmıştır. Bu sorunlar; örgütsel uyum, grup düşüncesi ve iletişim bozukluğudur. Bu problemleri çoğulcu veya çok kültürlü liderlik hafifletebilir.
- II. Katılımcı liderlik modelleri tam anlamıyla katılımı sağlayamamakta bunun yerine kısmi bir katılım sağlayabilmektedir. Katılımcı liderlik bütün paydaşların görüşlerini karar vermeye dâhil edememekte, ortak noktalar

bulmaya çalışarak farklılıkların meydana getirdiği zenginliği değerlendirememekte ve çalışanları farkında olmadan mevcut kültüre uymaları yönünde zorlamaktadır. Çoğulcu liderlik daha kapsamlı bir liderlik modeline olan ihtiyacı karşılayabilecek niteliktedir.

- III. Çoğulcu liderlik, geleneksel, alternatif ve katılımcı liderlik modellerinde önemsiz olmayan gruplar arası ilişkiler, çatışma ve güç gibi olgulara daha çok vurgu yaparak daha kapsamlı ve etkili bir liderlik çevresini garanti etmektedir.
- IV. Geleneksel, alternatif ve katılımcı liderlik modelleri örgütsel uyum problemlerini gidermek ve kapsayıcı bir kültür yaratmak için önemli olan çok sesliliği ve çeşitliliği taşımamaktadır. Katılımı sağlamada umut verici bir yol sunan katılımcı liderlik, görüş birliği sağlamaya ve ortaklıklara odaklanarak kapsamlı liderlik kültürünün gelişmesini engellemektedir. Çoğulcu liderlik daha kapsamlı bir liderlik kültürünün gelişmesini sağlamada kurumlara yardımcı olabilecek bir çerçeve sunmaktadır.
- V. Farklılıkları onaylamamak veya bastırmak, örgütün hedeflerine ulaşmada yetersiz ve verimsiz olmasına yol açmaktadır. Farklılıklar onaylanmadığı zaman; örgüt üyeleri örgüte uyum sağlayamamakta, baskın görüşü kabul etmeleri yönünde zorlanmakta, yeterli ve açık bir iletişim olmamaktadır. Geleneksel, alternatif ve katılımcı modeller farklılıkları tartışmak ve onaylamak için bir araca sahip değildir. Bu aracı elde etme konusunda örgütlere yardımcı olabilecek liderlik yaklaşımı çoğulcu liderliktir.

VI. Bazı insanlar katılımcı liderlik özelliklerini daha uzlaşmacı bulsa da bu süreç çeşitli sesleri kapsamayı sağlayamamaktadır. Daha kapsamlı bir liderlik çevresine geçiş, örgüt içerisindeki güç dinamiklerinin değişmesiyle sonuçlanabilir. Bu güç dinamiklerinin değişim süreci açık bir şekilde tartışılmalı ve onaylanmalıdır.

Çağcıl ve dijital dünyada tek tipleştirme yerine bireyin biricikliği, farklılık ve çoğulculuk, herkesin eşit olmasına dayanan yeni değerler ve ilkeler sistemine ihtiyaç vardır (Sambur, 2013). Denis, Langley ve Sergi, (2012) çoğulcu liderlik üzerine her biri farklı fenomenlere odaklanan ve farklı epistemolojik ve metodolojik varsayımları benimseyen dört araştırma akımı belirlemiştir. Spesifik olarak, bu akımlar, ekipler halinde liderliği paylaşmaya, organizasyonların tepesinde liderliği bir araya toplamaya, liderliği zaman içinde sınırlar ötesine yaymaya ve etkileşim yoluyla liderlik üretmeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte, Denis, Langley ve Sergi (2012) gelecekteki araştırmaların sosyal ağ perspektiflerine, çoğulcu liderliğin dinamiklerine, gücün rolüne ve liderlik söylemi üzerine eleştirel bakış açılarına yönelik ilginin artacağını da ileri sürmektedir.

3.3 Çoğulcu Liderliğin Boyutları

Çoğulcu liderlikle ilgili alanyazın incelendiğinde çoğulcu liderliğin farklılıkları kabul etme ve tartışma, yönetim süreçlerine etkin katılım

sağlama, problem ve çatışmaları çözme olmak üzere üç boyuta sahip bir liderlik modeli olduğu söylenebilir.

3.3.1 Boyut 1: Farklılıkları Kabul Etme ve Tartışma

Çoğulcu liderliğin farklılıkları kabul etme ve tartışma boyutuyla ilgili temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Farklılıkların farkındalığını artırır.
- Farklılıkları tartışma ve kabul etme konusunda yardımcı olur.
- Farklılıkları onaylar.
- Farklılıkları onaylamak için tasarlanmış yollara sahiptir.
- Farklı bakış açılarını değerli olarak görmeleri için bireyleri cesaretlendirir.
- Farklılıkları kabul etmeyi benimser.
- Bir kişinin kimliğinin ve inançlarının öz farkındalığına vurgu yapar.
- Bakış açısı, güç ve farklılıklar gibi katılımcı modeller tarafından önemsenmeyen konuların altını çizer.
- Gücün, makamın ve kimliğin farkındalığını geliştirir.
- Ortaya çıkan çeşitli bakış açılarını müzakere eder.
- Farklı bakış açıları karşılaştırılır ve değerlendirilir.
- Ortak noktalar ve farklılıkları kucaklamayı arzular.
- Çoklu liderlik anlayışları kabul görür.
- Yeni deneyimlere ve süreçlere açıktır.

3.3.2 Boyut 2: Yönetim Süreçlerine Etkin Katılım Sağlama

Çoğulcu liderliğin yönetim süreçlerine etkin katılım sağlama boyutuyla ilgili temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bütün bireylerin bakış açılarını dikkate alarak tam katılım sağlar.
- İnsanların liderlik süreçlerinin içerisinde olduklarını onlara hissettirir.
- Bütün insanları liderlik süreçlerine dahil eder.
- Farklı kültürleri örgütsel yapı ile bütünleştirir.
- Tüm bakış açıları karar vermeye dâhil edilir.
- Örgütteki çeşitli fikirlerin tamamından yararlanır.
- Çoklu bakış açısı ve çoklu liderlik kabul edilir.

3.3.3 Boyut 3: Problem ve Çatışmaları Çözme

Çoğulcu liderliğin problem ve çatışmaları çözme boyutuyla ilgili temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırır.
- Gruplar arası çatışmayı azaltır.
- Önyargıları minimum düzeye indirir.
- Bireyleri birbirine bağlar.
- Çatışmaları azaltır.
- Örgütsel uyum problemlerini azaltır.

3.4 Okullarda Çoğulcu Liderlik

Dünyada yaşanan siyasal, toplumsal, bilimsel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler yoluyla; yirminci yüzyılda hiyerarşik bir yapıya sahip, yöneticiyi merkeze alan ve merkezi bir biçimde yönetilen örgütler yirmi birinci yüzyılda yerini daha yatay bir yapılanmaya sahip, çalışanını merkeze alarak, çalışanına yetki aktararak yönetilen örgütlere bırakmıştır (Çolakoğlu, 2005). Bununla birlikte maliyeti azaltma, hesap verme, küreselleşme, teknolojiyi kullanma ve öğrenci çıktılarını ölçme gibi zorlukların geçmişteki liderlik biçimlerinden daha katılımcı liderlik biçimlerini gerektirmesine bağlı olarak (Rosener, 1990'dan akt., Kezar, 2000) eğitim örgütlerinin de aralarında bulunduğu birçok örgüt katılımcı veya işbirlikçi liderlik biçimlerine yönelmeye başlamıştır. Ayrıca, eğitim artık sadece okul çatısı altında gerçekleştirilmiş faaliyetlerden ziyade okul çevresinde yer alan çeşitli grupların katılımı ile etkileşim içinde gerçekleştirilen karmaşık faaliyetler olarak düşünülmektedir (Çolakoğlu, 2005). Tüm bu yaşanan değişimler eğitim örgütlerinin hem yapı hem de işleyişinde birtakım değişimlerin gerçekleşmesini zorunlu kılmıştır ve eğitim örgütleri de katılımcı veya işbirlikçi liderlik biçimlerine yönelmeye başlamıştır.

Eğitim örgütleri de tıpkı diğer örgütler gibi geleneksel liderlik görüşünden uzaklaşarak katılımcı liderlik modellerine doğru yönelmek için çaba göstermekte; bunu başarmak için de öğretmenler yönetime katılmaları konusunda teşvik edilmektedir. Buradaki temel amaç; öğretmenlere yetki devrederek ve sorumluluklarını arttırarak yönetim

süreçlerine ve dolayısıyla kararlara katılımlarını sağlamak böylece de alınan kararları ve okullarını daha çok benimsemelerini sağlamaktır.

Okullar öğrenci, öğretmen, yönetici, veli, destek personeli gibi birçok iç ve dış paydaşa sahip olan örgütlerdir. Okulların çok sayıda paydaşa sahip olması ve bu paydaşların farklı yaş, cinsiyet, din, dil, kişilik, görüş, inanç, kültürel kimlik ve değerlere sahip olması okulların bünyesinde çeşitliliği ve farklılıkları barındıran bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca okulların farklı özellikler arz eden paydaşlarının farklı beklentileri, ihtiyaçları ve arzuları da bu kurumların bünyesinde barındırdığı çeşitlilik ve farklılıkları arttıran faktörlerdir. Okullar paydaşlarının farklı beklenti ve talepleri ile karşı karşıya kalmaktadır ve başarılı olabilmek için bu talep ve beklentilere cevap verebilmesi gerekmektedir.

Farklılıkların oldukça yoğun olduğu böyle bir örgütte bu farklılıkların doğru yönetilmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. Farklılıkları iyi yönetebilmek, farklılıkları tanımayı, bu farklılıklara saygı duymayı ve onları iyi değerlendirmeyi kapsamaktadır. Turan ve diğerlerine (2013) göre çağcıl gelişmeler, liderlik yaklaşım ve modellerine farklılıkları da kapsayan yeni boyutların eklenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durumun eğitim ve eğitim liderliği üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Örgütteki çeşitli sesleri ve liderlik bakış açılarını karar vermeye tamamen dâhil etmek için tasarlanmış yeni bir liderlik çerçevesi olan “çoğulcu liderlik”, okullarda liderlik süreçlerini ve liderlerin rolünü düşünmemiz için yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Bu Taylor Cox’un (1991) çoğulcu örgütler kavramına dayanmaktadır. Çoğulcu liderlik

kültürünü benimseyen bir okulda, okuldaki çeşitli fikirlerin tamamından yararlanılır.

Okullardaki çeşitlilik ve farklılıkları iyi yönetebilmek okulu etkili ve başarılı kılmamanın ön şartı olması bakımından anahtar bir role sahiptir. Ayrıca eğitim sisteminin başarısı, ülkelerin güçlerini etkilemektedir. Bu bakımdan değişimi ve öğrenmeyi kolaylaştıran çoğulcu yaklaşımları işe koşmak gerektiği düşünülebilir. Bünyesinde çeşitliliği barındıran okulların çoğulcu bir anlayış ile yönetilmesinin, eğitim kurumlarından talep edilen ve çeşitlilik arz eden beklentileri karşılama da faydalı bir yaklaşım olacağı söylenebilir. Bu bağlamda, topluma hizmet götüren okulların çoğulcu bir bakış açısı ile yönetilmesi, söz konusu hizmetten yararlananların memnuniyetini artırabilir. Bununla birlikte, çoğulcu liderlik sayesinde, farklılıklara saygı duyan, kurum içinde dengeli bir çeşitliliğin oluşmasını amaçlayan ve farklılıklardan öğrenmeyi temele alan bir yönetim anlayışıyla, okulların etkililiği artırılabilir.

Bu bağlamda çoğulcu liderlik uygulamalarının eğitim örgütlerine pek çok katkı sağlayabileceği söylenebilir. Kezar'a (2000) göre çoğulcu liderlik eğitim kurumlarına eşsiz yararlar sunar. Örneğin, okullar önceleri gözden kaçmış etkili, becerikli liderler veya liderlik süreçlerinin farkına varmaya başlayabilir çünkü insanlar egemen olan liderlik şemalarının arka planını sorgulama konusunda hiç cesaretlendirilmemiştir. Bu nedenle, öğretmenler yönetime katılma konusunda cesaretlendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Ek olarak, çoğulcu liderlik, liderlikle ilgili farklı inançlar için alan sağlar. Bu durum, okullarda paydaşların yönetime aktif katılımını sağlar böylece okulların

problem çözme kapasitesi artar. Ayrıca okullarda tüm paydaşlara yetki verilerek yönetimde söz sahibi olmalarını sağlamak ve yetkiyi paydaşlara dağıtmak paydaşların kendilerini liderlik sürecinin içerisinde olduklarını hissettirecek dolayısıyla paydaş memnuniyeti artacak ve karşılıklı dayanışma ve bağlılık oluşacaktır. Böyle bir okulda bireyler, onları rahatsız eden liderlik değerlerini benimsemeleri yönünde baskı hissetmezler ve böylece, okullarda paydaşlar görüşlerini özgürce savunabilir.

Çoğulcu liderlik, çeşitliliğe daha sıcak bakmak ve daha kapsamlı olmak için çok kültürlü veya çeşitli bir çevreye sahip olan okullara yardımcı olabilir. Bu bağlamda, çeşitliliğin ve farklılıkların getirdiği zenginliği liderlik uygulamalarına katabilmenin veya çoğulcu liderlik uygulamalarının, okul niteliği ve etkililiği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

3.5 Okullarda Çoğulcu Liderlik Kültürü Oluşturma Stratejileri

Kezar (2000) çoğulcu bir liderlik kültürü oluşturmak için gücün, makamın ve kimliğin farkındalığını geliştirme, çoklu bakış açılarını ve çoklu liderliği kabul etme ve arabuluculuk olmak üzere 3 temel stratejiden söz etmektedir.

- I. Gücün, makamın ve kimliğin farkındalığını geliştirme:*
Örgütlerde grup bağlılığı tarafından yaratılan gücün veya önyargının farkında olmak önemlidir. Güç koşullarının etkisi anlaşılmadığında ve güç koşullarıyla ilgili farklı bakış açıları görülmediğinde etkili iletişim zarar görür. Gücün makamın ve

kimliğin farkındalığını geliştirme okul bağlamında ele alındığında; okullarda, özellikle güce sahip olan makamsal liderler, okul yöneticiliği makamının bakış açılarını nasıl etkilediğini derinlemesine düşünmeli ve bu anlayışı paydaşlarla olan iletişimde bilgilendirmek için kullanılmalıdır.

II. Çoklu bakış açılarını ve çoklu liderliği kabul etme: Bireyler farklı bakış açılarını ve modellerini kıyaslamaya, orta yol bulmaya ve hatta açıkça takdir etmeye ihtiyaç duyarlar. Çoklu bakış açılarını ve çoklu liderliği düşünme okul bağlamında düşünüldüğünde; okullarda, özellikle karar alma süreçlerinde, farklı bakış açıları bir engelden ziyade okulun gelişimine katkı sağlayacak bir fırsat ve zenginlik olarak görülmeli; paydaşlar da bu farklı bakış açılarını değerli görmeleri yönünde teşvik edilmelidir. Walker ve Quong (1998) farklılıkların okul açısından değerini dört temel başlıkta toplamıştır:

- İnsanların farklılıkları diğerleri tarafından değerli olarak görüldüğü zaman insan daha iyi çalışır.
- Gruplarda yer alan insanlar, kendi bireysel veya grup farklılıklarının tanındığına ve okul yaşamına yansıtıldığına inandıkları zaman daha sinerjik çalışır.
- Farklılıkların değerli olduğu okullar, kendi toplumlarının şartlarına ve bu şartlarda oluşan çoklu değerlere daha duyarlıdır.
- Farklı olduğu düşünülen insanlar daha anlamlı ve verimli çalışma yolları bulur.

III. Arabuluculuk: Arabuluculuk, insanların kendi sınırlarını aşması için onlara yardımcı olan önemli bir stratejidir. Bu strateji okul bağlamında ele alındığında; okullar bütün liderlik bakış açılarından değerli olanı belirlemek zorundadır. Bu nedenle okul yöneticileri, paydaşları farklı bakış açılarını sunmaları, karşılaştırmaları, müzakerede bulunmaları ve değerlendirmeleri için cesaretlendirilmelidir. Kezar (2000) liderlik sürecine çeşitli sesleri ve düşünceleri dâhil etmek için yararlanılabilecek 8 strateji sıralamıştır:

1. Okullarda paydaşların tamamı tarafından yeniden incelenen bir olumsal liderlik modelini tanımla ve müzakerede bulun.
2. Paydaşlara baskı yapan değer, yaklaşım veya ilkeleri hariç tutarak mümkün olduğunca açık ve kapsamlı bir modelle bağlantılı olan değerleri dikkatlice seç.
3. Modeli düzeltmek için yollar ara.
4. Bireysel farklılıklara değer ver çünkü modelin kendi bakış açılarını temsil etmediğini hisseden insanlar daima olacaktır.
5. Paydaşları bir şeyler yapmaları için zorlamaktan ziyade okulun liderlik modeline uyum sağlamaları için onlarla müzakerede bulun.
6. Paydaşların niçin okulun liderlik tanımlamasına uyması gerektiğini açık, seçik belirt.
7. Modeli paydaşlara tanıttığında onların çeşitli bakış açılarını akılda tut ve modelin anlaşıldığından emin olmak için modele farklı bir açıdan bak.

8. Okul paydaşlarının birbirinden bir şeyler öğrendiği bir öğrenme ortamı oluşturmak için çabala.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: Değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-96.
- Alkayış, L. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlięin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Aşlamacı, İ. (2008). Çoğulculuk ve Din Eğitimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Batum, S., İnceoğlu, S., Öztezel, A. ve Tokuzlu, L. B. (2003). *Çoğulculuk*. İstanbul: Mısırlı.
- Beycioğlu, K. (2016). Liderlik Psikolojisi. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 17-40). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (2013). Örgütleri Anlamak (Sanatçılık, Tercih ve Liderlik) (Çev. A. Aypay ve A. Tanrıöğen). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Boyacıoğlu, F., Erdağ, S. (2013). Mevlâna Celaleddin Rumi ve La Fontaine'de hoşgörü algısı. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 325-340.
- Bres, L.P., Raufflet, E. (2013). *Pluralistic organizations in management: One phenomenon and multiple theoretical developments*, AOM Annual Conference, Orlando, Florida.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (13. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (s. 131-183). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Coyne, W. C., Van de Ven, A. (n.d). Increasing the odds of maneuvering the innovation journey. *Strategic Management Review*.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Çömez, P. (2007). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Denis, J. L., Langley, A. and Sergi V. (2012) Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Dieser, R. (1997). Pluralistic leadership in recreation and leisure planning: Understanding minority/ethnic identity development. *Journal of Leisureability*, 24(3).
- Eagly, A., H., and Johnson, B., T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 233-256.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Friedman, T. L. (2002). *Küreselleşmenin geleceği* (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Boyner.
- Giddens, A. (2008). Küreselleşme ve değişen dünya (C. Güzel, Ed.), *Sosyoloji* (s. 64-105). İstanbul: Kırmızı.
- Gündoğan, A. O. (2002). Çoğulculuk ve değer bunalımı. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8), 95-103.
- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş., Önder, İ. (2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-544.
- Güneş, M. (2013). Kamu hizmetlerinde çoğulculuğun kimlikle inşası. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(2), 95-116.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's way of leadership*. New York: Doubleday.

- Heywood, A. (2011). *Siyaset*. Ankara: Liberte.
- Hofstede, G. (2001), "*Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*", (2'nd. Ed.). Sage Publications.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2002). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 99-117.
- Jarzabkowski, P. ve Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39, 631-648.
- Karaşahin, T. (2019). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi' nde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Keçecioglu, T. (1998). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Kalder.
- Kezar, A. J. (1996). Reconstructing exclusive images: An examination of higher education leadership models. (UMI No. 9635544).
- Kezar, A. J. (1998). Exploring new avenues for leading community colleges: The paradox of participatory models. *Community College Review*, 25(4), 75-87.
- Kezar, A. (2000). Pluralistic leadership: Bringing diverse voices to the table. *About Campus*, July-August 6-11.
- Kezar, A. (2000). Pluralistic leadership: Incorporating diverse voices. *The Journal of Higher Education*, 71(6), 722-743.
- Kezar, A. (2001). Investigating organizational fit in a participatory leadership environment. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 85-101.
- Kolaç, E. (2010). Hacı Bektaş Veli, Mevlana ve Yunus felsefesiyle Türkçe derslerinde değerler ve hoşgörü eğitimi. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, 55, 193-208.
- Kongar, E. (1993). *Demokrasi ve Kültür*. (2. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köker, L. (2006). Seçim sistemleri ve siyasi çoğulculuk. *Anayasa Yargısı*, 23, 199-210.

- Memduhoğlu, H. B. (2010). Farklılıkların yönetimi. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s. 199-228). Ankara: PegemA.
- Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M., & Stahl, G. K. (Eds.). (2017). *Global leadership: Research, practice, and development*. London: Routledge.
- Mohanty, R. P. (1992). Managing our pluralistic organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 41(7), 19-24.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage.
- Oplatka, I. (2016). Eğitim Yönetiminin Mirası (Çev. S. Turan, F. Bektaş ve M. Yalçın). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, L., Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özer, M.A. (2011). *Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2004). Örgütlerde liderlik ve kuramları. E. Özkalp (Ed.), *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pawar, B.S. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Robinson, J. L., Renshaw, P., J. (2021). Place – The final frontier: Exploring the outer reaches of collaborative agency using the Japanese concept of Ba. *Leadership*, 0(0), 1-27.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Sambur, B. (2013). Özgürlük, Çoğulculuk ve Barış. *Liberal düşünce Dergisi*, 71, 27-40.

- Schlechty, P. C. (2005). Okulu Yeniden Kurmak (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Senge, P. (2007). *Beşinci disiplin*. (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: Geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 239-251.
- Statham A. (1987). The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women. *Sex Roles*, 16, 7-8.
- Taylor, C. (2010). *Çok kültürcülük*. (F. Aydoğan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi.
- Theoharis, G., & Scanlan, M. (2015). *Leadership for increasingly diverse schools*. London: Routledge.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. 80, 57-83.
- Turan, S., Özçimenli, E. ve Güleş, H. (2013). Çoğulcu liderlik: Kavramsal bir analiz. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*. 4 (7), 53-68.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (Edt: K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. ss.1-5.
- Türk Dil Kurumu (2015). Çoğulculuk. Ankara: TDK. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51b4aec8833e79.80815632 adresinden 7 Ağustos 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun kişisel özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.
- Waite, D., & Bogotch, I. (Eds.). (2017). *The Wiley international handbook of education leadership*. London: Wiley Blackwell.

- Walker, A. ve Quong, T. (1998). Valuing differences: Strategies for dealing with the tensions of educational leadership in a global society. *Peabody Journal of Education*. 73(2), 81-105.
- Wardman, J. K. (2020). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. *Journal of Risk Research*, 23 7-8, 1092-1120.
- Wheat, C. A., & Hill, L. H. (2016). Leadership Identities, Styles, and Practices of Women University Administrators and Presidents. *Research in the Schools*, 23(2), 1-16.
- White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 280-297.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 11(6), 100-131.
- Yıldırım, C. (2006). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2020). Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim kavramı üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 145-160.



ISBN: 978-625-8061-71-0