

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kişilerarası İletişim Bilim Dalı

LİDERLİK OLGUSU BAĞLAMINDA
İLİŞKİSEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİK KAVRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevda YALÇIN

DANIŞMANI : Prof. Dr. Demet GÜRÜZ

İZMİR-2016

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kişilerarası İletişim Bilim Dalı**

**LİDERLİK OLGUSU BAĞLAMINDA İLİŞKİSEL (DÖNÜŞÜMCÜ)
LİDERLİK KAVRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevda YALÇIN

JÜRİ ÜYELERİ

**Prof. Dr. Demet GÜRÜZ
Doç. Dr. Ayşen TEMEL EĞİNLİ
Doç. Dr. Sema MİSÇİ KİP**

İZMİR-2016

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum "Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı" adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Sevda YALÇIN



T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Sevda YALÇIN
Numarası : 92130003331
Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Tez Başlığı (Türkçe) : Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı

Tez Başlığı (İngilizce) : The Relational Leadership In the Context of Leadership Concept

Tez Savunma Tarihi : 26.12.2016

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. Demet GÜRÜZ.....
Karar : X Başarılı O Başarısız O Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Ayşen Temel EĞİNLİ.....
Karar : X Başarılı O Başarısız O Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Sema Mişçi KİP.....
Karar : X Başarılı O Başarısız O Düzeltme
İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒☐☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDER VE LİDERLİK YAKLAŞIMI4

1.1. Liderliğin Kavramının Gelişim Süreci	4
1.2. Liderlik Kavramının Önemi	6
1.3. Liderlik Kavramının Tanımı.....	8
1.4. Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklar	12
1.5. Liderlik Davranış Tipleri.....	16
1.5.1. Karizmatik Liderlik.....	16
1.5.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik.....	17
1.5.3. Otoriter Liderlik	18
1.5.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	19
1.5.5. Takım Liderliği ve Stratejik Liderlik.....	20
1.6. Liderliğin Güç Etki Kaynakları	20
1.6.1. Yasal Güç.....	20
1.6.2. Ödüllendirme Gücü.....	20
1.6.3. Zorlayıcı Güç	21
1.6.4. Uzmanlık Gücü	21
1.6.5. Karizmatik Güç.....	22
1.7. Liderlik Kuramları Ve Modelleri	23
1.7.1. Özellikler Kuramı	23
1.7.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	25

1.7.2.1.	Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	25
1.7.2.2.	Michigan Üniversitesi Çalışmaları	26
1.7.2.3.	Blake ve Mouton'un Yönetim Modeli.....	27
1.7.2.4.	Güç Kullanma Biçimlerine Göre Liderlik	29
1.7.2.4.1.	Otoriter Liderlik	29
1.7.2.4.2.	Demokratik Liderlik	31
1.7.2.4.3.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	31
1.7.3.	Durumsal Liderlik Kuramları	31
1.7.3.1.	Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	32
1.7.3.2.	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	33
1.7.3.3.	House'nin Yol-Amaç Teorisi.....	34
1.7.3.4.	Victor H.Vroom ve Philip W. Yetton'un Karar Verme Modeli	35
1.7.4.	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları.....	36
1.7.4.1.	Etkileşimci Liderlik	37
1.7.4.2.	Dönüşümcü Liderlik	37

İKİNCİ BÖLÜM

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2.1.	Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi	39
2.2.	Dönüşümcü Liderlik Tanımı	40
2.3.	Dönüşümcü Liderlik Kavramı	41
2.3.1.	Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	47
2.3.2.	Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	47
2.3.3.	Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Teorisi	48
2.3.4.	Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi	49
2.3.5.	Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi	49
2.4.	Dönüşümcü Liderin Taşınması Gereken Özellikler	50
2.4.1.	Vizyon Belirleme ve Vizyon Birleştirme	52
2.4.2.	Vizyona Güven Oluşturma ve Ulaşma	54
2.4.3.	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	55
2.4.4.	Kişisel Risk Üstlenebilme.....	57

2.5.	Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	58
2.5.1.	Karizmatik Liderlik(İdealleştirilmiş Etki)	59
2.5.2.	İlham Verici Liderlik	61
2.5.3.	Bireye Yönelik İlgi	63
2.5.4.	Zihinsel Teşvik (Entellektüel Uyarım)	63
2.6.	Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar	65
2.7.	Dönüşümcü Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler	67
2.7.1.	Yaratıcı Olmak.....	69
2.7.2.	Değişimi Kucaklamak.....	70
2.7.3.	Aksiyon Sahibi Olmak.....	70
2.7.4.	İleri Görüşlü Olmak	70
2.7.5.	İletişim	70
2.8.	Küreselleşme Sürecinde Dönüşümcü Liderlik	71
2.9.	Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Farklı Uygulamalar	71
2.9.1.	Stratejik Liderlik	71
2.9.2.	Protokol Kuralları ve Önemi.....	73
2.9.3.	Halkla İlişkiler Yönetimi	74
2.9.4.	Takım Çalışması ve Yönetimi	76
2.9.5.	Zaman Yönetimi	76
2.9.6.	Stres Yönetimi	78
2.9.7.	Kriz Yönetimi	79
2.9.8.	Çatışma Yönetimi	80
2.9.9.	Motivasyon Yönetimi	81
2.9.10.	Liderlik ve Vizyon	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK OLGUSUNUN ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ GÖRÜNÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Yöntemi	84
3.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	84
3.1.2.	Araştırmanın Modeli	85

3.1.3.	Evren ve Örneklem	86
3.1.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	86
3.1.5.	Veri Toplama Araçları	86
3.1.6.	Verilerin İstatistiksel Analizi	89
3.2.	Araştırmanın Bulguları	89
3.2.1.	Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	90
3.2.2.	Katılımcıların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	93
3.2.3.	Hipotez Testleri.....	101
SONUÇ.....		109
KAYNAKLAR		113
ÖZGEÇMİŞ.....		123
ÖZET.....		124
ABSTRACT		125

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın meydana gelmesinde desteğini, bilgisini, zamanını ve anlayışını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Demet Gürüz'e teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bilhassa bu süreçte beni yalnız bırakmayan, ihtiyacım olduğunda yardımına koşan, iyi dilekleriyle beni mutlu eden, her zaman yanımda olduklarını hissettiren isimlerini tek tek belirtmediğim tüm sevdiklerime sonsuz teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

Hayatım boyunca sevgi ve şefkatlerini eksik etmeyen, maddi ve manevi destekleriyle her daim yanımda olan, haklarını ödeyemeyeceğim, iyi ki var dediğim canım annem ve canım babama sonsuz kez teşekkürlerimi sunarım.

Sevda YALÇIN

Ağustos, 2016/İZMİR

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	16
Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı.....	88
Tablo 3. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları	93
Tablo 4. Çalışanların İdealleştirilmiş Etki Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı	94
Tablo 5. Çalışanların Esinsel Motivasyon Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı	96
Tablo 6. Çalışanların Entelektüel Uyarma Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı	98
Tablo 7. Çalışanların Bireysel Destek Sağlama Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı	100
Tablo 8. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu	102
Tablo 9. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu	103
Tablo 10. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu	104
Tablo 11. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu	106
Tablo 12. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu	107
Tablo 13. Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Red Durumları	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	85
Şekil 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	90
Şekil 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	90
Şekil 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	91
Şekil 5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	91
Şekil 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	92
Şekil 7. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları	93

GİRİŞ

Bilgi iletişim teknolojilerinin gitgide değiştiği ve bu değişimin yeterli görülmediği çağımızda her gün yeni bir şeyler yapmak, farklılaşmak ve bunun sağladığı yararların keyfini yaşamak büyük bir olaydır. Bu değişimlerin bu kadar önemli olmasına zemin hazırlayan faktörler arasında yoğun rekabet ortamının varlığı, teknolojik gelişmeler, klasik yöntemlerin yetersiz kalışı gibi örnekler verilebilir. Bu denli hızlı değişimlerin yaşanması kurumların ayakta kalabilmelerini güçleştirmektedir.

Eski yönetim anlayışlarının kaybolduğu, maddi değerlerden çok manevi değerlere yönelen, insanın çok önemli bir özne olarak kabul eden günümüz dünyasının gerçek yüzü, bireylerin güçlü yönlerini ortaya çıkarabilecek ve yönlendirebilecek, bunları bağlı bulundukları kurumun yararına kullanabilecek liderlerin varlığına ne denli ihtiyaç olduğunu kanıtlar niteliktedir. Kurum için iyi bir lidere sahip olmanın tek başına yeterli olmayacağı aşîkârdır, bunun için liderlerin işlerini hafifletecek yönetim alanı konusunun iyi yürütölmesini sağlayacak bir sistemin olması gerekmektedir.

Gruplar halinde yaşamını sürdüren insan ögesinin önemli olduğu grupları idare edebilecek ve istenilen yere ulaştırabilecek liderlerin var olması kurumlar için büyük önem teşkil etmektedir. İnsanları arkasından sürükleyebilecek derecede etkileyici özelliklere sahip liderler, kendilerine bağılı olarak çalışanlarını ikna etme, güven verme, amaç ve hedef koyma ve bunların çevresinde toplanabilme imkânı sunma, bireysel olarak önem verme, motive etme, psikolojik olarak daha birçok konuda telkin etme görevlerini üstlenmesinin getireceğı sonuçlar olumlu yönde olacak ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Liderlik olgusu ile ortaya atılan ve üzerinde çalışılan çok çalışma vardır. Bundan dolayı liderlik tanımının fazla oluşu üzerinde çok çalışılmış oluşunun göstergesidir, fakat şimdi bile kesin ve net ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bunun sebebi ise çok değişkenli ve farklı özellikleri kendi bünyesinde barındırmasıdır.

Önemli olan belirlenen hedeflere ulaşmak için bireylerin şahsi menfaatlerinin ne olduğunun bilincinde olarak hepsini bir grup çevresinde toplayarak onlarda var olan güç, inanç, istek ve enerjilerini üst seviyeye çıkarmaktır.

Liderlik olgusunun zamanla değişimi yeni paradigmaların oluşmasına zemin hazırlayarak 1980’li yıllarla beraber modern liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur. Yeni yaklaşımlardan olan dönüşümcü liderlik kavramı büyük bir ses getirmiş günümüz firmalarına pozitif değerler sağladığı anlaşılmıştır.

Liderlik son yıllarda işletme yönetimi açısından son derece önem arz eden stratejik bir durum almıştır. Etkili liderler ile yüksek başarı gösteren firmaların varlıkları gözlenmektedir. Etkili yöneticilerinin en önemli özelliklerinden bazıları, insan ilişkilerinde başarılı olmaları, birlikte çalıştıkları kişileri anlamaları, tanımaları, onların bireysel ve mesleki beklentilerini anlayarak kendilerini geliştirebilmeleri ve iş doyumunu sağlayabilmeleri için uygun ortamı yaratabilmeleridir. Değişen ve gelişen koşulları kavrayabilen ve değişime uyabilen etkili yönetici, işgörenlerini de geliştirmeli, değişime uyabilir hale getirmeli ve bunun için gerekli olanakları yaratmalıdır (Karşı, 2006: 249). Bu ise yöneticinin dönüşüme ayak uydurabilecek liderlik özelliklerine sahip olması ile gerçekleşebilir.

Dönüşümcü liderlik, “geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar” (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212).

Dönüşümcü liderler, uzun dönemli hedeflere odaklanma, vizyona önem verme ve belirlenen vizyonun peşinden gidilmesi için astları teşvik etme ve sonuçta onların güven ve bağlılığını artırma çabası içindedir. Böylece astlar, görevlerinin önemini daha fazla kavramakta ve işletmenin çıkarlarını, kendi bireysel çıkarlarının üzerinde tutmaktadır. İşte, bu değişimi sağlayan, böylece işletmede yenilik ve değişiklikleri başlatan kişi, dönüşümcü lider, “astların tarzlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek, onların tahmin ettiklerinden daha fazla performans göstermeleri için onları motive eden kişi” olarak da tanımlanabilir (Berber, 2000: 43).

İşletmeler dönüşümcü liderler ile daha kısa zamanda başarıyı yakalayarak, rekabette öncü olabilirler. Bu çalışmada liderlik olgusu bağlamında dönüşümcü liderlik konusu ele alınmakta, çalışan algılarına göre yöneticilerinin ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu ve çalışanların bazı tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet vb.) göre yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik algılarında farklılaşma olup olmadığı tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın özelinde incelenmektedir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderliğe ilişkin Türkiye’de yapılan araştırmaların yoğunlukla kamu kurumlarına odaklandığı, bu araştırmanın ise özel sektörde yapılmasından dolayı, özel sektörde dönüşümcü liderliğin görünümüne yönelik fikir vereceğı, bu yönüyle de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDER VE LİDERLİK YAKLAŞIMI

1.1. Liderliğin Kavramının Gelişim Süreci

Toplumların sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmalarından ötürü liderlik olgusu da bu değişime dâhil olup zamanla gelişim göstermiştir. İnsanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden önceki liderlik tarz ve davranışları geçerliliğini kaybederek, yeni liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. Tarihi süreçte her dönem ve yerde, durum, zaman ve şartlar, kültürel farklılıkları da içinde barındırarak değişik biçimlerde liderliği ortaya çıkarmaktadır. Günümüzün değişen olgusu olan liderlik kavramının yalnızca niteliği ve algılanma boyutu olduğu gözlemlenmektedir.

Liderlik ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır ve teoriler geliştirilmiştir. Bununla birlikte teorisyenler tarafından çok değişik şekillerde ele alınmış ve sınıflandırılmıştır. Literatürde tek bir liderlik sınıflaması bulunmamasına rağmen, en çok kullanılan sınıflamaya göre “Özellik Teorileri” liderlik yeteneklerinin doğuştan kazanılan özelliklere bağlı olduğunu savunmakta, “Davranışsal teoriler” etkili lideri davranışları ile değerlendirmekte, “Durumsallık Teorileri” etkili liderliği içinde bulunduğu durumun şartlarına göre şekillendirmekte, “Güncel Yaklaşımlar” ise lideri vizyon sahipliği, yaratıcılık ve ileriye görme yeteneği üzerinden değerlendirmektedirler. Daha önceleri liderlik tanımının politik, askeri ve dine yönelik ilişkilendirilmesinin ardından, sanayi devrimi ile birlikte örgütsel olarak da öneminin artmasıyla birlikte, bu örgütlerin ihtiyaçları farklılaştıkça, liderlik alanındaki çalışmalar da gelişmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008: 21-36).

1800’lerin sonları ile 1950 yılları arasındaki liderlik çalışmalarına bakıldığında “lider doğulur” yaklaşımına uygun olarak liderliğin temelinde yatan unsurun, kişisel özelliklerdeki farklılıklar olduğunun düşünüldüğü görülmektedir.

Liderlik alanındaki ilk araştırmaların temelini oluşturan bu düşünceyle, liderlerin zihinsel teşvik boyutu, içsel, sosyal, bireysel ve fiziksel nitelikleri tespit edilmeye

alışılmıştır. İncelenen bu davranışlara, yetki kullanım tarzı, planlama, iletişim, takip ve kontrol şekilleri de dahil edilmiştir.

Liderlik kuramlarının ilki olan Özellikler Kuramı liderin “ne” olduğu sorusuna yanıt ararken, ikinci kuram olan davranışsal kuram “neyi, nasıl yaptığı” ise liderlik kuramları konusuna açıklık getirmeye çalışmıştır. 1940’lı yılların sonundan itibaren liderin kişiliği yerine, lider davranışlarının performansa ve izleyicilerin iş tatminine olan etkisine odaklanmıştır. Özellikler ve Davranışsal Yaklaşımlarının yetersiz kaldığı 1960’lı yıllardan 1980’li yıllara kadar liderlik kavramı mekân ve zamana faktörüne göre farklılık gösteren yönetsel bir fonksiyon olarak değerlendirilmiştir. Yaklaşımaya göre liderlik, kişisel özellikler, amaçlar, izleyiciler ve ortamın bütün olarak algılandığı dönemlerde ortaya çıkmaktadır. Bu teoriye göre tüm durumlara uyan tek ve en iyi liderlik yoktur. Etkin liderliği öncelikle kişilik, görev, liderin gücü, davranışları ve astların algılarının karışımı oluşturur. Liderliğin temelinde yer alan ana amaç birey ve durumların ortaya koyduğu farklılara uyum sağlayabilme becerisini gösterilebilmesidir (Leblebici, 2008: 61).

1980’li yıllarda sınırları ortadan kaldıran büyüme ve globalleşme sonucu rekabet, teknolojik gelişme ve toplumlar üzerindeki baş döndürücü değişim, yöneticilik ve liderlik bakış açısına yeni yaklaşımlar getirmiştir. 1980-1990 yılları arasında olan liderlik boyutlarında köklü değişiklikler meydana gelmekle beraber liderin sahip olduğu özelliklerde de farklılıklar ortaya çıkmıştır ve buna paralel olarak yeni liderlik kavramı olan vizyoner liderlik literatüre kazandırılmıştır (Sezgöl, 2010: 239-251). 1990 yılı ve sonrasında ortaya çıkan farklılıklar arasında etik kodlamalar, prensip ve birey merkezli değişimler bunun yanı sıra örgütsel ve kişisel risk, yaklaşımları çerçevesinde modern liderlik yaklaşımları gelişmeye başlamıştır.

1.2. Liderlik Kavramının Önemi

Bireylerin günlük yaşantıları gözlemlendiğinde genel olarak bireysel davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Birey tek başına faaliyete geçmeden önce bu faaliyeti gerçekleştirip varmak istediği noktaya ulaşabileceği sorusunu kendisine yöneltmektedir. Birey, yanında var olan kişilerin kendisiyle yol almaktan kendisini geri koymayacağı, riski göze alabilen bireylerle birlikte olmayı hedefleyecektir ve böylece tek olarak ulaşmaya çalışacağı bazı ihtiyaç ve misyonlarını elde etme imkânı sağlayacaktır. Bulunduğu örgüte yön gösteren, mevcut stratejilere göre faaliyette bulunan kişilere lider vasfı yüklenmiştir. Şu halde insan davranışları bireysel ve grup içinde olmak üzere ikiye ayrılabilir. Grubun bir üyesi olan lider, ikna ve uzlaşma çabalarını gerektiren becerilere sahip bireylerdir (Eren, 2001: 428).

Liderlik, özellikle 20. yüzyılda üzerinde, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu dönemde gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlemek noktasında birçok alanda, birçok araştırma gerçekleştirmiştir (Digman, 2001 :12).

Liderlik kavramının kapsamı incelendiğinde, grup hedeflerinin ortaya çıkması için grup çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayan, grupların aralarındaki iletişime yön veren, kişiye kişiler arasındaki etkili iletişimi gerçekleştirilirken geçen zamandır.

Liderlik kavramının kökeni 14. Yüzyıla kadar götürülse de, kavram son iki yüzyılda yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Yönetim, liderlik ve izleme davranışları, siyasal alanın ötesinde, çok daha geniş bir alana yayılmıştır. Devlet yönetiminden sıradan küçük işletmelere ve gruplara kadar irili ufaklı birçok örgütte ve ortamda liderlik davranışlarına rastlandığı için, konu değişik disiplinler tarafından çalışılmıştır (Taşdan ve Gül 2013: 13).

Bu yüzden ki tek bir liderlik tanımından bahsetmek mümkün olmayacaktır. Değişik yazarlar, çalışma alanlarına, kişisel ilgilerine, bakış açılarına ve önem verdikleri konulara göre farklı liderlik tanımları yapmışlardır.

Liderlik paradigması ile ilgili sayıca fazla birçok teorik çalışma gerçekleştirilmiş olup çok sayıda tanım elde edilmiştir. Tanımların fazlalığı liderlik tanımının doğruluğunu tam olarak ifade etmemektedir. Farklı araştırmacılar tarafından ele alınan ve incelenen liderlik olgusu, her ne kadar birbirine benzer fikirler ortaya atmışlarsa da tek bir çatı altında toplanamamıştır. Bu durum her liderin birbirinden farklı yetenekler ve beceriler taşımasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak liderliğin manası onun içerisinde yer alan vasfa, örgüte ve zamana göre değişmektedir (Erarslan, 2004).

1800'lü yıllara kadar dünyada liderlik kavramı hiç kullanılmamış ve bilinmemekteydi. Toplum bilimcileri liderlik üzerine çalışmalarına yüz yıl sonra başlamışlardır. Bu yüzden 20. yy liderlikle ilgili çalışmaların doruğa ulaştığı bir yüz yıl olmuştur. Bu amaçla bu güne kadar 5000 den fazla çalışma 350 den fazla liderlik tanımı geliştirilmiştir (Kaya, 2006: 43). Fikir birliğinin sağlanamaması ve çok fazla tanımlamaları bulunan bu derin konuya son yüzyılda yeni bir bakış açısı getirilmiş bundan dolayı geçmişte yapılan liderlik tanımlamaları ile günümüzde yapılan tanımlamalar boyut değiştirmiş ve lidere olan bakış açısına yeni bir form kazandırmıştır. Aşağıdaki paragrafta da anlatıldığı üzere günümüzdeki liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili bilgiler değişimin nasıl gerçekleştiğini gözler önüne sermektedir.

21.Yüzyılın liderini, kapsam olarak nitelikli görüşler ortaya atan, akıl süzgecinden geçirebilen, ilkeler, gelecekte kendini görmek istediği yerde görebilen, yönettiklerini eğitimsel açıdan konumlandırabilen, hızlı karar verebilen, tutarlı ve gayretli, etkili iletişim becerisini kendisinde barındıran ve esin verme yetisini taşıyan, ideallerini gerçekleştiren ve başarısızlıktan ders çıkarmasını bilen, izleyicilerine öğretebilen, onları geliştirebilen, insani boyutu merkeze alabilen, teknolojiyi ve sosyal medyayı kullanabilen, iletişim, yol gösterebilen ve bunu uygulayan kişilerden ,olması istenilen davranışı gerçekleştirebilecek ve görev sahibi olarak tanımlamak mümkündür (İpek, 2014: 25).

1.3. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik olgusu, medeniyetin geçmişten gelen çok köklü ve eski bir konusudur ve geçmişi Çin Hanedanlığı döneminde yazılmış savaş kitaplarına, Uygur kitabelerine, Orhun yazıtlarına kadar dayanmakta olup, Roma ve Antik Yunan döneminden ve bugüne kadar gelen geniş bir konudur. Zaman içerisinde sürekli olarak liderin, kralın, imparatorun, hakanın, komutanın hangi özelliklere sahip olması gerektiği ve sorumlulukları anlatılmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2006: 5).

Liderlik yazınına getirilen 350 'ye yakın tanım ve çok sayıda araştırmaya rağmen, liderlik kavramının temelini neye dayandığı belirlenememiştir. Halen günümüzde de birçok anlamı olan ve çalışmalara içerik olan liderlik olgusu gizemini ilk günkü gibi saklı tutmaktadır (Kaya, 2006: 43). Bu yüzdendir ki liderlik olgusunun çok fazla tercih edilmesine sebep olan durum liderliğin gizeminin henüz açıklığa kavuşturulamamasındandır.

Bilgi iletişim araçlarının ivme yaptığı buna bağlı olarak geniş pazarların kendi aralarında yaptıkları hırslı ve kıyasıya mücadelenin olduğu şimdilerde, örgütlerin başında bulunan bireylerin kurumların varmak istedikleri noktaların çok mühim olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Tüm bu olan biteni gerçekleştirebilecek becerilere sahip kurum kademelerinde yer alan üst düzey bireylerin liderlik vasıflarını barındıran ve kurumunda işgörenlerine bireysel ilgi sağlayabilen ve ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayabilen kişiler olması büyük önem taşımaktadır.

Grup üyelerini yönetebilen ve ulaşmak istedikleri noktaya gelmek için mücadele eden toplum içinde sosyalleşme gösterebilen kişilere lider denilmektedir. Fertlerin istek ve gereksinimlerinin gerçekleşebilmesi için çaba gösterirler ve bunun içinde kendilerini yönlendirebilecek, ait hissedebileceği bir örgüte gereksinim isteği doğar ve bundan dolayıdır ki bir gruba bağlı olarak hareket etme isteğini hisseder (Eren, 2001: 427). Bireyleri belirli menzillere ulaştırmak için bazı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Örgütün mensubu olan bireylerin kişisel menfaatlerini tespit etmeli ve onların birlik duygularına ortak dini, ahlaki, sosyal inanışlarına dokunuşlar yapılmalıdır.

Bazı gaye ve vizyonlara sahip toplulukların oluşturulması buna paralel olarak bu toplulukların aynı bilinçle ilerlemesi hemen hemen bütün bireylerde çok kolay var olmayan bir yeti ve beceriyi barındırması önemlidir.

Liderlik alanında yapılan araştırmaların çokluğu, araştırmaların bilim alanlarına göre, farklı tanımlamaların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu nedenle farklı açılardan ele alınan liderlik kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Buna göre;

"Süreç" açısından liderlik tanımlamalarına baktığımızda; Koçel'in (1998: 396) ifade ettiğine göre liderlik "tanımlanmış bazı koşullar içinde, bireysel veya grup amaçlarını oluşturabilmek için, kişinin diğerlerinin etkinliğini belirlemesi ve yön göstermesi süreci" iken Can'a (1994: 178) göre "amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir."

Özalp'a göre ise liderlik " örgütün varlığını motive etme, karar verebilme, telekomünikasyon, kontrolü kendinde barındırma gibi süreçlerle aktif hale getirme, örgütün yapıtaşı, çevresel ve bireysel analizi arasındaki mekanizmayı geliştiren bir yapı niteliği taşımaktadır. "Oysa Akat liderliği "örgüt hedeflerini zirveye götüren örgüt faaliyetlerine önderlik eden buna bağlı olarak diğer kimseleri etkisi altına alma eylemidir." olarak ele almaktadır (Akat, 1994:217).

"Davranış bilimi" açısından liderlik tanımlamalarına baktığımızda ise; Erdoğan (1991: 330) liderliği "belirli bir gaye çemberinde toplanan grup bireylerinin eforlarını ölçmek ve koordinasyonlarını sağlayabilme adına yapılan davranışlardır' 'şeklinde ele almıştır.

Bir başka yaklaşımda ise liderlik becerileri açısından ele alınmış ve Davis (1984: 141) liderliği "insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna kabiliyeti " olarak değerlendirmiştir. Ayrıca "belirlenmiş gayeler etrafında bireyleri toplamak amacıyla bireylere ne yapıp yapmayacakları hususunda faaliyete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı" şeklinde ele alınan tanımlamalar da mevcuttur.

Başaran'a (1998: 47) göre liderlik tanımı "belirli gayeleri başarma doğrultusundaki birey ve gruptaki insanların davranışlarını iz bırakmaya yönelik bir çalışma" iken Werner (1993: 7-8) bu kavramı "iş yönetiminde liderlik, belirli bir durumda, belirlenmiş bir zaman dilimi ve şartlar adı altında bir kesim insana topluluk amaçlarını elde edebilmek için kendi rızasıyla deneyimlerini ileten ve bu liderlik çeşidinden memnun kalmalarını destekleyen nitelikte etkileşim süreci" olarak açıklamıştır.

Başka bir deyişle liderlik; amaçlara rıza gösterme ve bu amaçların oluşmasına bağlı olan samimiyetle çalıştırma yeteneğidir. Kendisinde barındırması gereken konular arasında farklılıklar ve bunları yönetebilme, tüm örgüt bireylerini bir çatı altında buluşturan, tümüne benzer hisler yaratabilen ve bunları aşılabilen kişidir (Ertürk, 2000:151).

Son yıllarda meydana gelen araştırmaların liderlik olgusu ile ilgili birçok varsayım, tarz ve türlerin meydana gelmesinin yanı sıra birçok yeni tanımında oluşmasına zemin hazırlamıştır (Eren, 1997:387). Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Liderlik "sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır" (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 276). Cook ve Rothwel (2004: 140) ise liderliği "yapmayı seçenlerle izlemeye karar verenler arasındaki ilişki" olarak tanımlamıştır. Liderlik; "insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatı"dır (Eren, 1997: 387).

Lider, grup mensupları aracılığıyla düşünülmüş fakat dile getirilmemiş olan fikir ve istekleri benimsenip bazı gayeler etrafında toplanan buna bağlı olarak zümre mensuplarının mevcut yeterliliklerini bu gaye etrafında şekillendiren kimse olarak tanımlanabilir. Paralel olarak yine benzer bir tanımla lideri tanımlayan Sabuncuoğlu ve Tüz (2001:176) ise diğerlerini gayeleri etrafında faaliyete teşvik eden kimse olarak ele almışlardır.

Liderler verimli teşkilatın gelişmesinde esas rol oynamaktadırlar. Onlar insanları gerekli istikamete götürürler. Liderlik, insanların faaliyetleri vasıtasıyla amaçlara ulaşmak demektir. Bu herhangi bir şeyi yerine getirmek, yahut maksada ulaşmak gerektiğinde ortaya çıkmaktadır diyen Geybullayev'in (2002: 184) tanımı da farklı bir görüş olarak literatürde yerini almaktadır.

Liderlik olgusunun temelini bireyin diğer bireyler üzerinde etki bırakması oluşturmaktadır. Etkileyebilme sanatı önderin sahip olduğu becerilerle doğrudan ilişkilidir. Liderliğin dağılımına bakıldığında aslında birçok alanda etkin olduğu gözlenebilmektedir. Bundan dolayı önderlik olgusunun oluşum süreci için resmi kuruluşların varlığı gerekli değildir. Liderlik olgusunun oluşabilmesine zemin hazırlamak için formal birtakım yetkilere sahip olmanın gerek olmadığını gözler önüne sermektedir. Formal yeterliliği olan liderin yukarı çıkarabileceği tek şey kullanacağı güç kaynaklarıdır.

Başka bir deyişle, insanları etkileyerek belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme süreci liderliktir (Güney, 2000: 160). Ayrıca liderliği insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olarak tanımlamak da mümkündür. Liderlik olgusu belli bir gaye doğrultusunda biraraya gelmiş grup mensuplarının çalışmalarını yönetmek organize etmek için ortaya konan düzenleyici davranışlar olarak adlandıran Güney'e benzer görüş olarak liderliği insanları ikna etmek sanatı ya da tekniği olarak adlandıran Tümer (1975: 322), ortak gayretler uğruna gönülden çaba harcamaları için kişileri etkileme sanatı olduğunu ifade eder ve liderliği, ortak bir gayeye ulaşmak için işbirliği ortamı yaratmak ve ikna etmek faaliyeti olarak görür.

Kaya'nın (2006: 44) ifade ettiğine göre liderlik olgusunun birden fazla tanımı bulunmaktadır:

- Liderlik bir ayrıcalık, bir imtiyazlı pozisyon değildir. Kişinin lider pozisyonunda olması onu lider yapmaz.
- Liderlik bir kişilik kültürü yaratmak demek değildir.

- Liderlik vazgeçilmez olmak demek değildir.
- Liderlik herhangi bir kriz veya başarısızlıkta mazeret bulmak değildir.
- Liderlik yasak, tehdit ve kısıtlamalar karşısında vazgeçmek değildir.
- Liderlik insanlarla iyi geçinmek, onların hatalarını görmezden gelmek değildir.
- Liderlik ulaşılmaz, erişilmez, tartışılmaz ve sorgulanmaz demek değildir.
- Liderlik ben demek değildir. Liderlik biz demektir.

Görüldüğü üzere lider ve liderlikle ilgili çok sayıda tanım yapılmış olup neredeyse bu konu üzerinde çalışmış tüm teorisyenlerin bir tanım yapmış olmaları dikkat çekmekte olup tüm bunlara rağmen bir uzlaşının sağlanamamış olması gözden kaçmamakta ve çalışmaların devam edildiği bilinmektedir.

1.4. Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklar

Yönetici; yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşmakla görevli olan kişidir. Bir işletmede yöneticiler sadece büyük işleri yapan kişiler değil küçük ve önemsiz gibi görülen işleri de etkili ve verimli bir şekilde yapan kişidir. Yönetimsel kademesi ne olursa olsun yöneticilerin bir takım becerilere sahip olmaları ve bunları sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Bu becerilerin önemi yöneticilerin organizasyon içindeki kademesiyle orantılı olarak değişir. Bu beceriler ise şu başlıklar altında ifade edilir (Kaya, 2006: 41-42):

- **Teknik beceriler:** bir yöneticinin yaptığı işle ilgili olmak üzere ihtiyaç duyacağı teknik beceri ve kabiliyetlerdir.
- **Yönetim becerileri:** bir yöneticinin en önemli vasfı iyi bir idareci iyi bir yönetici olma yeteneğidir. Kendini saydıran ve sevdiren yetenek budur.
- **Sosyal beceriler:** insan idare etmenin en önemli ve etkin yolu sağlıklı insan ilişkileri kurmaktan ve sürdürmekten geçmektedir. İletişimi başlatabilmek ve sağlıklı sürdürebilmek ise en mühim unsurdur.
- **Kavramsal beceriler:** yönetici olan kişinin yapılacak işin tamamını veya kısımlarını kavramsal olarak düşünüp gelişimleri tasarlayabilmesi

gerekmektedir. Bu beceriye birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denilebilir.

- **Karar verme becerileri:** bir problemi çözmek veya bir ihtiyacı karşılarken çeşitli alternatiflerden birini seçmeye karar verme adı verilir. Önemli olan sağlıklı ve isabetli karar vermektir.
- **Analitik beceriler:** sorunların çözümünde iş imkanlarının değerlendirilmesinde sağduyulu, mantıklı, tutarlı ve dengeli bir biçimde bilimsel yaklaşım ve teknikleri kullanarak analiz ve sentez yapma becerisidir.
- **İletişim becerileri:** organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak için yazılı ve sözlü bilgi sağlama becerileridir. İletişimin yeri büyüktür.
- Lider, örgüt mensuplarının gereksinimlerini ve isteklerini bilerek tüm gayretini bu yönde kullanmaktır.
- Bireyleri kendi gönül rızaları ile onlara tüm yapılması gereken işleri yaptırmaktır.
- Bireyleri ussal, içsel ve dışsal olarak etkileme yeteneğine sahiptir.
- Bireyleri birtakım koşulları çerçevesinde bireysel ya da örgüt menfaatlerini oluşturmak için liderin bir diğer kimseyi etkileme ve yönlendirmesidir (Kaya, 2006: 43).

Tüm bu tanımlamalar gösteriyor ki yöneticilik ve liderlik eş anlamlı kelimeler değildir. Lider, sonucu değiştiren kişidir ve ayırt edici kişilik özelliklerine sahiptir (Baltaş, 2005: 123). Lideri, akıllı ve yüreği ortak kontrol eden, kişilerle ilişkilerinde başarılı liderlik becerilerine kendinde barındıran kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici; başkaları tarafından atanan veya seçilen, başkaları tarafından göreve getirilen, başkaları adına çalışan, başkaları tarafından belirlenen amaca hizmet eden, işleri planlayan, uygulamayı yaptıran ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlanmaktadır.

Lider ise; içinden çıktığı grubun amacını birlikte belirleyen, bu amaç doğrultusunda grup üyelerini etkileyerek davranışa yönelten, grubun içinden çıkmış, grup üyelerinin duygusal olarak kabul ettiği ve sonuçlardan sorumlu olan kişidir. Her lider yönetici iken, her yönetici lider değildir. Olması gereken de her yöneticinin lider olmasıdır (Kaya, 2006: 43).

Bütün grup ve örgütlerde işbölümü mevcuttur ve kişiler birtakım görevler üstlenirler. Fakat bunların içinde bazı kimseler üstlendikleri görevleri üst düzeyde yerine getirerek diğer bireylerden farklılaşırlar ve öne geçerler. İşte tam da bu noktada öne geçen ve farklılaşan bireyler lider olma fırsatı yakalarlar. Zaten en önemli faktörde liderin bu fırsatı yakalayıp iyi yerlere gelebilmek ve bunu sürdürebilmektir. Lideri lider yapan en önemli şey ise ona inanmış ve güven duymuş bireylerle beraber elde edilen sonuçların verimli oluşu ve bunu devam ettirebilme olgusudur (Baltaş, 2005: 124). Liderleri bir diğer kimseden farklılaştıran nitelikler dört kategori şeklinde sunulabilir:

- Fikirleri ve içsel becerileri denetler,
- Birey odaklı iletişim becerileri üst seviyededir,
- Üstlendiği görevi eksiksiz tamamlar,
- Liderlik için gerekli becerilere sahiptir.

İyi liderlerin kişilik özellikleri arasında genellikle şunlar yer alır (Örücü, 2013: 140):

- Empati ve kendi kendine farkındalık,
- Nesnellik ve yüreklilik,
- Başkalarını etkileme yeteneği,
- Hırs ve yüksek sorumluluk duygusu,
- Esneklik ve yenilikçilik,
- Tecrübe edinme istekliliği.

Örgüt mensuplarının liderlerinde olmasını arzuladıkları nitelikler sırayla şöyledir (Baltaş; 2005: 124-125):

1) Tutarlılık ve Dürüstlük

- Liderin özü sözü birdir.
- Söyledikleriyle davranışları arasında tutarlılık ve süreklilik vardır.
- Verdiği sözleri tutar, yerine getiremeyeceği sözler vermez.
- Lider ekip üyeleri arasında ayırım gözetmez. Aykırı düşünceleri katkı olarak değerlendirir, ekip üyelerine karşı saygılı ve adil davranır.
- Liderin iç uyumu özgüveni ve öz saygısı yüksektir.

2) Kararlılık

- Baskı altında ve yetersiz bilgiyle de doğruya en yakın kararı verebilir.
- Bilgi toplar, analiz eder, geniş bir perspektif benimser ve hızlı karar alır.
- Ekip üyelerine karşı duyduğu sorumluluk kararlarına egemendir. Başkaları adına risk üstlenir.

3) Yeterlilik

- Başında bulunduğu görevi layıkıyla yerine getirir.
- Öğrenme istekliliği ve değişime olan pozitif bakış açısı daha yeterli hale getirir. Bu sayede öğrenmek istediği her şeyi benimser bunun için gayretini eksik etmez.

4) Vizyon sahibi olmak

- Liderin zihninde sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanan geleceğe ait bir resim vardır. Bu dünya görüşü entelektüel ve kültürel bir birikimin sonucudur. O, bu birikimi yorumlayacak analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahiptir.
- Lider zihnindeki geleceğe dönük resmi bir mesaja dönüştürür ve hitabet becerisiyle ekibine aktarır. Ekip üyelerinin neyi neden yaptıklarının farkında olmasını, nereye doğru gittiklerini bilmesini sağlar.

Aşağıdaki tabloda liderler ve yöneticiler arasındaki farklar karşılaştırılarak incelenmiştir.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yöneticilerin Özellikleri	Liderlerin Özellikleri
Yöneticiler statükocudur.	Liderlik yenilik ve değişimi yaparlar.
İlgileri sistem ve yapı üzerinedir.	İlgileri insan üzerinedir.
Kontrole güvenirlir.	Güven sağlar ve güven oluştururlar.
Kısa dönemi ve günü düşünürler.	Geleceği ve uzun dönemi düşünürler.
Bir kopyadırlar.	Bir orijinaldirler.
Daha çok taklit ederler.	Yenilik ve yaratıcılık yaparlar.
İnsanları korkutarak yönetirler.	Etkileyerek yönetirler.
Klasik iyi bir askerdirler.	Etkili bir komutandırlar.
İşleri doğru yaparlar.	Sadece doğru iş yaparlar.
Mevcudu muhafaza eder.	Mevcudu geliştirirler.

Kaynak: Kaya, 2006: 44

1.5. Liderlik Davranış Tipleri

Liderlik davranış tiplerine göre karizmatik liderlik, demokratik ve katılımcı liderlik, otoriter liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, takım liderliği ve stratejik liderlik olarak ele alınmaktadır.

1.5.1. Karizmatik Liderlik

Kriz döneminde ortaya çıkan, kuruluşun ve ülkenin kaderini değiştirecek radikal kararlar alan, şahsında bulunan üstün kişisel özellikler dolayısıyla insanları etkileyen ve inandıran liderlere karizmatik liderler adı verilir. Bu liderler güçlü kişilik özellikleri ile insanları bir el, bir yüz, bir kaş hareketiyle coşturan, harekete geçiren ve kısa sürede sonuç alabilen liderlerdir (Kaya, 2006: 46). Her türlü güçlük ve zorluğa rağmen inancını kaybetmeyen bildiğinden ve inandığından vazgeçmeyen liderlerdir. Gruba bağlı olan kişileri arkasından getiren etkileyici bir biçime sahiptir. Bundan ötürü kuralları kendi verebilir, tüm sözleri yerine getirilir. Çalışanları ile seviyeli bir ilişkide bulunur.

Karizmatik liderler insanlara mevcut performanslarından daha fazlasını sergileyebilmeleri için onlara ilham verme, onları motive etme yeteneğine sahiptirler. Gelecek için güçlü bir vizyonları vardır ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek için motive ederler, çünkü bu tür liderler vizyonlarına güçlü bir inançla bağlıdırlar ve vizyonun gerçeğe dönüşmesi yolunda takipçileri üzerinde duygusal bir etki oluşturarak vizyonu tüm çalışanlara iletirler (Daft, 2003: 532-533). Karizmatik liderlik özelliklerini içinde barındıran özellikleri içeren ifadeler aşağıda verilmiştir (Aslan, 2009:259):

- Lider sıra dışı özelliklere sahiptir,
- Liderin karizmatik özelliğinin meydana gelmesinin nedeni toplumsal bir krizin oluşumuna bağlıdır.
- Kriz dönemlerinde hızlı çözümler önermektedirler.
- Lideri izleyenler onların olağanüstü güçlerinin varlığına ikna etmişlerdir.
- Liderin elde ettiği başarı onun liderliğini sağlam hale getirmektedir (Aslan, 2009: 259).

1.5.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik

Demokratik lider, şiddete başvurmadan ve karşısındakini ürkütmeden inandırma yolunu kullanarak çalışanların içsel ve mantıksal söylemlerine değer vermeye çalışan ve onları katılımlarını sağlayan lider şeklidir. Demokratik-Katılımcı liderlik türüne gelinecek olursa, bu davranışları sergileyen kişiler yönetici sorumluluğunu çalışanlarıyla birlikte ele alırlar. Bu sebeple gaye, yöntem ve izlenecek politikanın tespitinde iş dağılımının oluşturulmasında lider her zaman çalışanlarından aldığı kanaatler eşliğinde liderlik davranışını sürdürmeye önem verir (Eren, 2001: 453).

Demokratik liderlik kapsamında değerlendirilen katılımcı liderlikte ise, liderin yönetim yetkisini tüm çalışanlarıyla paylaşma eğilimini içermektedir. Katılımcı liderlik, yöneticinin kendi çalışanları ile gerçekleştirilecek karar verme aşamasındaki katılımı ve karar verme sürecindeki ortak bir etkisi olarak tanımlanmaktadır. Konu üzerinde yapılan araştırmalar, uygulama merkezi olarak politika ve pratik öğelerini ele almışlardır (Yukl, 2002).

Katılımcı liderlik de, hedefler ve politikalar oluşturulurken, iş bölümü netleştirilirken tüm çalışanların bir arada olması söz konusudur. Karar alınırken süregelen bu beraberlik uygulama da kendini gösterir. Sürekli olarak tüm grup üyelerinin fikirleri ön plana çıkarılır ve bir arada değerlendirilir. Böylelikle tüm çalışmaların daha motive oldukları ve kendilerini işe adadıkları, kendilerini daha işlevsel gördükleri kabul edilir. Esas amaç da daha az kontrolün söz konusu olması ile grup üyelerinin kararlara katılımını mümkün kılmak böylelikle tüm süreç ve sonuca yönelik tatmin oluşturmaktır (Locke ve Latham, 1990). Tek olumsuz niteliğin bir arada karar almaya yönelik fikir alıp beyan ederken geçen zaman kaybı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla acil alınan kararlarda söz konusu olamamaktadır. Yönetime katılan liderin boyutları içinde, ekip ruhu ve motivasyonu, birlikte çalışma istekliliği, grup çalışmasına yatkınlık, etkili iletişim, karşılıklı saygı, uzlaşma, sorumluluk bilincinde olma, farklılık yönetimini uygulayabilmek ve grup üyelerini yönetme sayılabilir.

1.5.3. Otoriter Liderlik

Bu liderlik tarzına göre Otoriter liderler genel olarak çalışanları yönetim birimlerine dahil etmezler. Buna benzer olarak, elde edilmek istenen hedeflerin, belirlenen plan dahilinde çalışanların söz söyleme hakkına sahip değillerdir. Çalışanlar yalnızca emir alıp bunları uygulamakla görevlidirler. Bundan dolayı tüm yönetme sorumluluğu ve yetkisi liderde bulunmaktadır (Eren, 2011: 524).

Otoriter liderler ağırlıkla yönetim yetkilerini kendilerinde toplamışlardır ve yönetim ile ilgili kararları kişisel olarak belirlerler. Otoriter liderler, emir verirler ve grup üyelerinin çalışmalarını kendileri kontrol ederek, ceza ve ödüllendirmeyi bizzat kendileri uygularlar. Bu tip liderler, işe dönük liderler olarak belirtilirler (Doğan, 2001:28-29; Keçecioğlu, 2003: 158). Verdikleri emirleri harfiyen yerine getirmek isteyen, çalışanların kendi düşüncelerini etkilemesine müsaade etmeyen, amaca yaklaşımda tüm yetkilerini sonuna kadar kullanmaktan çekinmeyen lider şeklidir.

1.5.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzı, yalnızca işlerin yerine getirilmesi için bireyleri etkileyemeye çalışır. Başka bir ifadeye bakılacak olursa etkileşimci lider, merkezi otoriteye ve gruptaki legal iradeye sahiptir. Etkileşimci lider, iş standartlarını ve düzenlemelerini vurgular. Ayrıca amaçların meydana gelmesinde sorumluluk almaktan kaçmaz. Öte yandan çalışanların hoşnutsuzlukları ve sorumluluğun eksiksiz gerçekleştirilmesine önem gösterir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 285).

Etkileşimci liderler bir ülkenin veya bir örgütün başında uzun süre bulunan ve mevcut yapıyı her türlü duruma rağmen muhafaza ederek gelecek kuşaklara taşıyan daha çok durumu ve günü kurtaran statükodan yana tavır alan liderlerdir. Ölçü olarak da kişileri başkalarıyla, kurum ve devletlerle mukayese eden insanlardır. Örnek vermek gerekirse Cumhuriyet'in ilk kurulduğu zaman bir çivimiz yoktu bugün bilgisayar bile yapabiliyoruz diyebilen lider tipleri bu liderlik türüne uygun olacaktır. Diğer ülkelerdeki gelişme ile kendini kıyaslamayan liderlerdir. Örneğin Demirel tipi liderler bu liderlik biçimine en uygun örnektir (Kaya, 2006: 46).

Dönüşümcü liderlik ise, örgütte hızlı dönüşümü oluşturmaya dair bir liderlik şeklidir. Dönüşümcü liderlik olgusuna sahip liderlerin çalışanları ile arasında güven bağı oluşmuştur. Dönüşümcü liderlik, çalışanları değişim ve yenilik anlamında heveslendiren, çalışanlara değişimin sevinç ve merak duygusunu veren bir liderlik tarzıdır (Genç, 2007: 50).

Değişimi ve dönüşümü düşleyen ve mevcut yapıcı aklın ve mantığın dayandığı ölçüde ve rasyonel biçimde değiştiren ve bu konuda radikal kararlar alabilen liderlerdir. Geleceği önceden bilimsel yöntemlerle kestirmeye çalışan ve bunun için bilişim ve iletişim teknolojilerinden de yararlanarak kuruluşunun veya ülkesinin geleceğini bugünden hayal ederek onu gerçekleştirmek üzere korkmadan, geri adım atmadan, yılmadan ve usanmadan bu değişimi ve dönüşümü ne pahasına olursa olsun gerçekleştiren dönüşümcü insanlardır. Bu tip liderlere örnek olarak Atatürk ve Özal gibi Türk devlet kurucuları örnek gösterilebilir (Kaya, 2006: 46).

1.5.5. Takım Liderliği ve Stratejik Liderlik

Öngörü becerisine sahip olan, benzersiz bir hedef belirleyebilen bir vizyon yaratabilen, diğer kişilerin kanaatlerini etkileyebilme yeteneğine sahip olan ortakları ile iletişime geçebilen, kendini geliştirebilen, cesur olabilen, izleyenlerini şaşırtabilen bir görüşe sahip ve bu becerileri ile değişimleri gerçekleştiren lider olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderin sahip olduğu özellikler aynı olup tek farkın firmanın rekabet üstünlüğünü daha fazla önemsemesidir. Takım alışması makro manada belli sayıda işğörenin, belirlenmiş zaman aralıklarında toplanıp grubun hedef ve gayelerinin hayata geçirilmesi, problemlerin sonlandırılması, grupta inovasyon ve dönüşümün olması ve bu çalışmaların doğrultusunda çalışanların yaptıkları faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir (Serinkan, 2008:142).

1.6. Liderliğin Güç Etki Kaynakları

1.6.1. Yasal Güç

Yasal güç kaynağı çalışanların liderlerinin var olan davranışları üzerinde etikili iletişim kurarak ikna çabalarına izin verdirmeleri ile ilgilidir. Liderin çalışanlarına verdiği direktiflerin uygulanması konusunda çalışanların görevlerini eksiksiz yerine getirmeleri zorunludur. Merkezi otoriteyi temsil etmektedir. Liderin sahip olduğu konum itibariyle çalışanlarını etkileyebilme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak yöneticilerin sahip olduğu güç kabul ediliyorsa alt kademede çalışanlardan istekte bulunması hakkını doğurmaktadır (Deitzer, 1970: 197).

Yasal güç yönetici ve işğören ilişkilerinin sıralamasının anlamlandırılmasıyla oluşan güçtür. Lider tarafından verilen emirler, çalışanın düşünce ve duyguları önemsenmeksizin yaptırıldığında çalışanlarda kendini değersiz hissetme ve önemsenmeme gibi düşüncelere kapılma hissi yaratmaktadır (Güney, 2000: 256).

1.6.2. Ödüllendirme Gücü

Bireyleri motive etmek için kullanılan güçtür. Çalışanların liderin emirleriyle motivasyon pekiştirici olan ödöl alma, örgütlendirme, kar sağlama seviyesi ile

uymalarını tanımlayan güçtür. (Kaya ve Ongun, 2015: 322). Lider çalışanlarını ödüllendirecek kaynaklarını elinde bulundurabiliyorsa bu kaynakları güç olarak kullanabilir ve başkalarının ödüllendirilmesi sonucu oluşan bir güç biçimidir (Güney, 2000: 184). Liderin elinde tuttuğu ödüllendirme güçlerine örnek verecek olursak zam, makam yükseltme, ikramiye, teşekkür gibi örnekler verilebilir. Bunların hepsi liderin elinde bulundurduğu güç kaynaklarıdır. Eğer lider ödülleri dağıtıyorsa grup üyelerinin etkilenmesi açısından mühim bir kaynağı kendi içinde barındırmaktadır. Eğer bir sonuca bağlayacak olursak liderin ödülü ne kadar fazla ise ve çalışanların ödüle verdiği değer ne kadar yüksekse liderin gücünde o orantıda artış sağlar.

Kanaat liderlerinin kişisel ve grup seviyesinde teşviklere destek vererek verimliliği arttırabilirler. Lafta kalan klişe teşekkürden kaçınılarak motivasyonu teşvik edici ödüllendirmeler seçilmelidir.

1.6.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç çalışanların hissettiği kaygı düzeyi ile doğru orantılıdır. Örgüt mensuplarını tedirgin eden şey zorlayıcı gücün bir faktörüdür. Bu faktör fiziki otoriteye başvurulmasından, örgütlerde işverenin işten atılmasına kadar değişmektedir (Güney, 2000: 267). Liderin cezalandırma yetkisini kendinde barındırması kadar çalışanın da bunları anlaması bir o kadar önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda ödüllendirme gücüne zıt paraleldir. Çalışanların liderin verdiği emirleri yapmadıkları takdirde ceza alacakları kaygısı ile işlerini yapmaları anlamına gelir. Bu güç çeşidinde çalışanlar kendilerine tanınan haklardan yararlanamamak, işten atılmak vb. zorlamalarla karşı karşıya bırakılmaktadırlar. “Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir.” (Akyüz ve Kaya, 2015: 75).

1.6.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü liderin barındırdığı enformasyon ve deneyimle ilişkilidir. Burada çalışanların zihinlerinde yarattıkları imaj önemli olmaktadır. Eğer bir yönetici, astları tarafından bilgi ve deneyimli olduğu biliniyorsa o lider çalışanlarını rahatlıkla etkileyebilecektir (Güney, 2000: 252).

İşgörenlerin bir liderin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır (Akyüz ve Kaya, 2015: 75).

Uzmanlık gücü liderin bilgi seviyesine ve tecrübesine bağlıdır. Çalışanlar liderlerinin tüm vasıflarla donatılmış olduklarını gördüklerinde liderlerinin bu vasfına hayranlık duyarlar. Diğer bir deyişle lider çalışanları üzerinde bir algı oluşturmalarının kaçınılmaz olduğu belirtilebilir. Her lider bu güce sahip olmakla sorumludur. Çünkü vasıfsal özellikler olarak düşük profil çizen liderin grubuna öncülük etmesi beklenemez.

1.6.5. Karizmatik Güç

Birebir liderin bireysel özellikleri ile ilgili olan karizmatik güç kaynağı, liderin bireysel özellikleriyle onu takip eden kişilere rol model olabilmesi, onları istek ve geleceğe dair umutlarını ortaya çıkaracak zeminler hazırlanmasıyla alakalı bir süreçtir. Burada önemli olan liderin bireysel farkındalıkları nasıl kullanabildiğidir (Shetty, 1978: 176). Herkesin zihninde karizma ilk olarak hayranlığı göstermektedir. Kişiler arası ilişkilerde liderin bu vasfı onu diğerlerinden farklı kılacak ve öne geçirebilecektir ve bundan dolayı çalışanlarının üzerinde kalıcı iz bırakabilecek başarıya ulaşmış olacaktır.

Liderin diğer bireylerden farklı özelliklere sahip olmasıyla kendilerine hayran bırakılmasına zemin hazırlamakta bu sebeple çalışanlarında kendi liderlerine benzemeye yöneltecektir. Güç kaynaklarını içinde yer alan sıralama olarak üçü, grup aracılığıyla yükseltilebilir ya da tam tersi de yaratılabilir. Halbuki bu güç tamamen yönetici denilen liderin kendi bireysel özelliklerine ve farklı kimselerle kurduğu diyaloga ilişkindir (Ateş, 2013: 2). Karizma, son derece çekici kişiliği olan bir kimsenin kendisine mistik, doğaüstü, kutsal, eşsiz, yani kısacası olağanüstü güçler bulunduğu yolunda bir inancı kişilerde oluşturmaları ve böylelikle insanları peşinden sürüklemesiyle ortaya çıkar (Güney, 2000: 137). Son olarak bu güç kaynağı, liderin bireysel özellikleri ile ilgili olup, onu takip eden çalışanlarına hayranlık oluşturmaları, kendilerinin emel ve umutlarını ifade etmelerini sağlayan bir güç tipidir.

1.7. Liderlik Kuramları Ve Modelleri

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bu konuyla ilgili birçok kuram veya modelin var olduğu görülmektedir. Aşağıda liderlikle ilgili belli başlı kuramlara yer verilmektedir.

1.7.1. Özellikler Kuramı

Özellikler Kuramının yaklaşık olarak bir asır geçmişi olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bu alanda ortaya konulan ve işlenen yazınsal verilerin çıkış noktası olarak kabul görmektedir. Buna zemin hazırlayan ve büyük bu kuram için büyük önem arz eden Büyük Adamlar Yaklaşımı olarak da bilinen ve bunu savunan kişilerin gün yüzüne çıkardığı bir yaklaşım olan Özellikler Kuramı; zamanın büyük isimleri olan Gandhi, Napolyon vb. gibi adından söz ettiren dev liderlerin ortaya çıkış maceralarında nasıl özelliklere sahip olduğu oldukça merak edilesi bir konu haline gelmiş ve bu yönde birçok yazınsal araştırma ortaya çıkmıştır. Bu yönde gelişen araştırmaların meydana getirdiği şey liderlik olgusunun kişinin sonradan kazanmadığı, doğmasından itibaren bu vasfı taşıdığı ideası etrafında ortak görüş içindedirler (Hogg ve Vaughan, 2006:5).

Liderlik olgusunu içeren ilk yaklaşım olma özelliğini yakalayan bu yaklaşım liderin tamamen kendisinde barındırdığı özellikleri hedef alır. Yani bu yaklaşıma göre liderin, birtakım vasıflar bakımından diğer grup mensupları ile aralarında bir fark olmaları gerekmektedir.

Yüzyıl öncesinden itibaren liderlerin doğüstü özellikleri kendinde barındıran becerileri hususuna değinilmiştir. Liderlerin "sihirli", "süper" ve diğerlerinden değişik becerilere sahip olduğu fikri benimsenmiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 220).

Bu kuram başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri belirlemeye çalışılmaktadır. Özellikler kuramı, 1930'dan 1950'ye kadar çok tutulmuştur. Bu konuda yapılan bütün çalışmalar liderin özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Ancak her bilim adamı yaptığı incelemeler sonucu yeni yeni özellikler tespit etmiştir. Bu nedenle liderin sahip olması gereken niteliklerin listesi giderek genişlemiş dolayısıyla araştırmacılar bir

fikir birliğine varamamışlardır (Güney, 2000: 156). Kuramların ilki olan Özellikler Yaklaşımı, temsil ettiği grubun başı olan liderin kendisinde mevcut olan bireysel özellikleri bakımından analiz etmişlerdir. Daha sonraki senelerde içinde 1940 yılına gelindiğinde Charles Byrd, liderlik olgusuna fayda sağlayan birtakım çalışmalardan ortaya çıkardığı yirmi nitelik üzerinde durmuş, fakat bu niteliklerden birinin dahi bu tarz çalışmalarda olmadığını fark etmiştir. Ardından geçen on yıl sonunda William O. Jenkins; değişik gruplar üzerinde yaptığı diğer çalışmalarda, lideri içerisinde bulunmuş olduğu topluluktan farklılaştıran nitelik olmadığını tespit etmiştir. Bu yüzden mutlak bir sonuca varılmamıştır. Bundan dolayıdır ki liderlik olgusu bütün yönleriyle incelenememiştir (Hodgetts, 1999: 534).

Liderliği $L=f(\text{liderin nitelikleri, takipçiler, mekân})$ bu tarzda belirtilecekse eğer, bu yaklaşım liderin niteliklerini önem sıralaması olarak ilk sıraya koymaktadır. Ele alınan bu yaklaşımda, liderlerin entelektüel içsel, toplumsal gibi bireysel ve fiziksel nitelikleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Liderlik olgusu ile alakalı gösterilmeye çalışılan sıralamada fiziki olarak uzunluk, ağırlık (kilo), dayanıklılık, yaş, fiziki yeterlilikleri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi seçeneklerin ne derece mühim olduğu tartışılmıştır. Bireysel nitelikler açısından ele alınan maddeler; akıl, konuşma sanatı, kişilerarası diyaloglar ve haberleşme becerisi, güvenilir ve korkmayan, cesur ve kendinden emin olma durumudur. Fakat bu alanda çalışma yapanlar net bir fikir birliğinde bulunamamışlardır. Bundan dolayı, topluluğun diğer mensupları veya takipçilerin yeterli ilginin gösterilmemesindendir. Liderin başarısını etkileyebilecek şartlar içerisinde bulunduğu mekânlar ve bunların getirdiği farklılıklar da belirtilebilir (Eren, 2001: 433).

Liderlik olgusunu kişinin şahsi niteliklerine göre ele alan bir kuram olan bu yaklaşımın geçerli olamamasının nedeni olarak niteliklerin ölçülebilme zorluğu ve bunların değişik yorumlanabilmesine göre şekil değiştirmesidir. Bu yaklaşımın yetersiz kalmasından dolayı bu alanda çalışma ortaya koyan kişilerin dikkatlerini liderlik olgusuna ve onu takip eden kitlesine ve kendi içlerinde barındırdıkları niteliklere yöneldikleri tespit edilmiştir.

1.7.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Liderlik teorisinin içinde ikinci sırada yer alan davranış yaklaşımına göre, liderin sahip olduğu özellikler yerine sergilemiş olduğu hal ve hareketler mühim olmaktadır. Bu yaklaşımda birçok çalışmada ele alınan grup mensupları iletişimi, yetkilendirme, planlama ve araştırma vb. davranışlar, liderin çalışma düzeyini etkileyen nedenler arasında sayılmıştır. İkinci yaklaşım olan davranış yaklaşımı lideri görev odaklı ve insan odaklı lider olarak iki kategoriye ayırmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221).

Özellikle 1940–1960 yılları arasında, liderliğin davranışsal birtakım ölçütler doğrultusunda şekillendiği kabul edilmeye başlanmış ve bu doğrultuda kendisini temellendiren “Davranışsal Kuramlar” önem kazanmaya başlamıştır (Güney, 2000: 56). Liderin özelliklerinden ziyade, sergilediği davranışları önemseyen bu kuram kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar; planlama konusundaki etkinlik, iletişim konusundaki yetkinlik, yetki devri konusundaki yeterlilik ve karşısındaki kişileri önemseme gibi faktörlerin liderin; liderlik potansiyeli üzerinde etkili bir rol oynadığını ve başarısını etkilediğini ortaya koymuştur (Gürüz ve Gürel 2009: 296).

Davranışsal kuramlarının ilerlemesine fırsat doğuran, birtakım farklı uygulamalar ve literatür araştırmalarının önemi büyüktür. Bunların sonucunda farklı liderlik türleri tespit edilmiş olup ve bu türlerin ne kadar etkin oldukları üzerinde çalışılmıştır. Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine birçok çalışmanın katkısı olmuştur. Bu çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

1.7.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Zaman dilimi olarak 1940 yılını işaret eden yıllarda ortaya atılan çalışmalardan biri de Ohio State Üniversitesi çalışmasıdır, davranışsal kuramın gelişmesine büyük katkı sağlamış ve öncülük etmiştir. Bu alanda yapılan çalışmanın gayesi; liderlik olgusunda liderin sergilemiş olduğu tavırları gösteren toplum ve örgüt gayelerine erişmede çok büyük bir öneme sahip olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 1996: 284). Yapılan araştırmalar sonucunda liderlik davranışını tanımlamada iki bağımsız değişkenin rol oynadığı görülmüştür. Bunlar: Kişiyi dikkate alma faktörü ve yapıyı harekete geçirme

faktörü olarak açıklamak mümkündür.

Esas olarak bireyleri ele alan bu tür, liderin izleyenlerine hissettirdikleri ve sergiledikleri alaka ile eşdeğerdir. Liderin etkilediği kitlesi üstünde emin olma duygusu ve saygı gösterme ve izleyenleri ile yakın ilişkiler oluşturması tarzındaki görüşlere yer vermektedir. Yapıyı harekete geçiren türde, liderin izleyenleri aracılığıyla belirlenmiş noktalara ulaşması açısından elde var olan verileri ve bunumla birlikte bireyin mevcut kapasitesini verimli olarak kullanmasına bağlıdır. Lideri faaliyete geçiren çıkış noktası ile ilgili işgörenlerin işlerini tam zamanında yerine getirmesi, orta bir amaç belirlemesi, grup mensuplarını harekete geçirmesi, iletişim becerileri ve buna bağlı olarak emirler vermesini içeren tavırları barındırmaktadır. Her iki tarz da birbirinden bağımsızdır (Budak ve Budak, 2004: 399).

- Kişileri önemseyen ve bu davranışları yükseldikçe çalışanların yönünü değiştiren lider, çalışanların verimliliğini arttırmakta ve devamsızlığı aza indirmektedir.
- İşe ağırlık veren liderin davranışlarının artmasıyla işgörenlerin çalışma verimlilikleri doğru orantılıdır.

1.7.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Yapılan çalışmada verimli ve verimsiz olan liderler arasında olan tavır ve davranış farklılıklarını bulmaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonuna gelindiğinde, kendisini işgörenlerin isteklerine ve gereksinimlerine önem veren, verimli bir işgören topluluğu oluşturan ve kendisini beceri olarak geliştiren liderler oldukları görülmüştür (Yazgan, 2011: 57).

Rensis Likert yönetiminde ele alınan en önemli unsur, grup mensuplarının tatminleri ve grubun yüksek performansına katkı sağlayan analizlerin hangileri olduğunu belirlemek çalışmanın amacıdır. Çalışmaların sonunda Ohio State araştırmalarına benzerlik gösterecek şekilde liderlerin sergiledikleri tavırlarının iki ekseninde bulunduğu görülmüştür (Koçel, 2001: 472):

İşe yönelik liderler; çalışanların daha önceden ortaya koydukları yöntem ve hedeflere paralel olarak performans sergileyip sergilemediklerini, birebir ilgilenen, geniş anlamda cezalandırma ve rütbeye dayalı tavırlar sergilemektedir. İşin görevle ilgili yönlerine ağırlık verir ve görevlerin tam anlamıyla ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgilenir.

Kişiyne yönelik lider; emir komuta zincirini elinde bulunduranları konu alan, grup mensuplarının tatminlerini yükseltecek, araştırma şartlarının meydana gelebilmesinde, işgören ve takipçilerin bireysel gelişimleriyle birebir üzerinde duran ve önem veren kişilerdir. Liderin asıl amacı, işgörenlerin duygusal açıdan tatminkar boyuta getirilmelerini sağlamaktır.

Yapılan araştırmaların verdiği ana sonuç itibarıyla şahsa yönelik liderlik kuramının biraz daha verimli olduğunu göstermektedir. Bu tip liderler, yüksek düzeyde verimlilik ve iş doyumu ile ilişkilendirilirken, işe yönelik liderler düşük düzeyde işgören doyumu ile ilişkilendirilmiştir (Robbins ve De Cenzo, 1998: 395).

1.7.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Modeli

Ohio ve Michigan çalışmalarında açıklanan yaklaşımlarda esinlenerek Blake ve Mouton'un X ekseninde oluşturulan ilgi ve Y ekseninde bireye duyulan ilgi olarak iki ayrı kategoride kişinin vermiş olduğu değere göre beş tür liderlik biçimini literatüre kazandırmışlardır (Yazgan, 2011:57).

Blake ve Mouton'un Teksas Üniversitesinde oluşturduğu üç temel modelde, bireyler arası diyaloglara yönelik olmak ve üretime yönelik olmak olarak ifade edilen iki eksenin varlığı tespit edilmiştir. Eksenlerin her biri için, 1 ile 9 arası puanlar verilmiştir. İnsana ilgi boyutu; işgörelere yönelik ve onların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda olan bir boyuttur. Üretime ilgi boyutu; çalışmaya dayalı liderliği temsil eder. Söz konusu olan liderliğin iki boyutunun her biri, 9'lu bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir (Budak ve Budak, 2004:401-402):

Cıız Liderlik (1.1): Ne insana ne de işe yönelik olan bu liderlik tarzında lider,

normal bir grup mensubundan farksızdır. Bundan dolayı grup mensuplarının istek ve gereksinimlerini önemsemeyen ve işlerin getirdiği sorumlulukları dikkate almamaktadır.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Çalışanların istek ve gereksinimlerini çok az bir ölçüde önemseyen ve kişiler ile arasındaki ilişkide esnek ve samimi bir ortam sağlamakta, fakat iş ile ilgili sorumluluklarda pasif kalmaktadır. Bu tip liderle örgütsel başarı sağlamak zordur.

Orta Yolcu Liderlik (5.5): Bireyleri ve yapılması gereken işleri orta düzeyde dikkate alarak çalışanların içsel hallerini orta derecede memnun eden ve işleri de beklentinin altında gerçekleştiren liderlik modelidir. Üretim arttırılmaya çalışılır, fakat yüksek seviyelere çıkarılamaz.

Görev Liderliği (9.1): Görev liderliği tarzında liderin çalışma şartlarını makul ölçüde düzenlemesiyle verimli hale getiren fakat bunun tam tersi olarak çalışanlarının duygusal gereksinimlerine yönelmemektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için, iş yeri şartlarını yüksek seviyede etkinlik oluşturabilecek düzeye getirebilir. Fakat firmanın toplumsal yönünü ele almaz. Fikir geliştirmek lidere aittir, astların düşünmesi ve fikir geliştirmesi değil, verilen emirleri yerine getirmesi beklenir.

Ekip Liderliği (9.9): Son olarak geliştirilen bu liderlik tarzında ise çalışma koşulları ve işgörenlerin istek ve gereksinimlerini önemseyen faaliyete geçirecek yapıların yer aldığı liderlik tarzıdır. Başarı güdüsü yüksek bireyleri işe alır ve bu bireyleri örgütsel amaçlar etrafında toplar. Çalışanların istek, gereksinim ve rekabet arzularıyla yüksek performans sergileyebilir ve kazanç elde edebilir.

6.2.4. Mc Gregor X ve Y Kuramı

Liderlerin sergilemiş oldukları tavırları ifade eden mühim konular arasında yer alan yaklaşımlardan birisi olan ve onların bireylerin tavırları üzerindeki etkilerini inceleyen Mc Gregor bu yaklaşımı ilk defa 1957 senesinde ele almıştır. Bu kuram kendi içinde birbirine zıt iki ifadeyi açıklamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221; Eren, 1993:25; Öçal, 2002:521; Koçel,1993:145):

X Kuramı ;

- Orta düzey aralığında bir insan performans sergilemekten hoşlanmaz ve mümkün mertebe çalışmaktan kaçır.
- Güvende olmayı isteyen, arzusu düşük olan kişidir ve sorumluluk almaktan kaçınır.

Bu maddelere göre bireyleri çalışmaya zorlanması ve sürekli kontrol edilmesi ve hedefi gerçekleştirmek için cezalandırılmalıdır.

Y Kuramı;

- Birey için çalışmak dinlenmek kadar önemlidir.
- Bireyi tembel hale getiren yaşadığı deneyimlerdir.
- Bireylerin kontrol mekanizması kendi ellerindedir.
- Her çalışanın yüksek kapasiteye sahiptir, birey bunları ortaya koyarsa daha fazla iş gerçekleştirmeyi bilir.

Sonuç olarak lider ihtiyaç ve arzularını karşılayacak bir ortam yaratabilirse çalışan kendini geliştirebilir.

1.7.2.4. Güç Kullanma Biçimlerine Göre Liderlik

Liderlerin kendilerine verilen veya kişisel olarak kazandıkları gücü kullanma biçimlerine göre yapılmaktadır. Bu bölümde liderleri güç kullanma biçimlerine göre otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan lider olarak üç kategoride incelenmektedir.

1.7.2.4.1. Otoriter Liderlik

Bu kavram üzerinde en çok duran Max Weber'dir. Bireylere grup mensupları aracılığıyla aktarılan ve grup içerisinde çalışanların tavırlarını tespit etme ve yasal olanı uygulatma hakkına sahiptir. Weber'e göre otorite, grup üyelerini arzulu ve her koşulda, liderlerinin talimatlarını dikkate almalıdır (Güney, 2011: 379). Buna göre karar verme mekanizması olan kişi, içinde birçok hakkı barındırır. Bahsettiğimiz yaptırımlar kişinin rütbesinden kaynaklanır. Bu anlamdaki otorite resmi otoritedir.

H. Fayol gücü, iki şekilde tanımlar. Bunlar emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak ayrılır. Otorite bir güç kullanım şekli, daha genel bir söylemle gücün kurumsallaştırılmış halidir (Sığı, 2011: 229). Güç, otoriteyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır.

Merkezi otorite, bireye grup mensupları aracılığıyla aktarılan ve çalışanlarının tavırlarını belirleyebilme hakkı olarak tanımlanabildiği için astlarca kabullenilip, benimsendiğinde var olmakta ve meşrulaşmaktadır. Otorite, bir gücün kullanım şeklidir. Bunun yanı sıra farklı görüşlerde ortaya atılmıştır. Birçok sosyal bilimci gücü kaynaklarına göre sınıflamıştır. Bunlardan biri olan Amitai Etzioni'nin güç sınıflamasında kullanılan güç araçlarına göre üç çeşit güç belirlemiştir (Güney, 2000:87):

- Zorlayıcı güç: fiziki zorlama araçlarının kullanılması veya kullanılan tehdidi altında uygulanan güçtür.
- Faydacı güç: ekonomik kaynakların kontrolüne veya ekonomik araçlarla ödüllendirmeye yönelik uygulamalarla belirlenen güçtür.
- Normativ güç: bazı değerlerin ve sembolik ödüllerin kontrol ve dağıtımına yönelik uygulamalarla belirlenen güçtür.

Otoriter liderlik biçimi, lider için güçlü bir güdü ve ödül sağlarken aynı zamanda kararların hızlı bir biçimde ele alınmasını sağlar. Ancak, bu tip liderlik uygulamaları aşırıya kaçtığında ve olumsuz motivasyon araçlarına sıklıkla başvurulduğu durumlarda insanlarda olumsuz duygular geliştirir. Otoriter ortamlarda, psikolojik doyumsuzluk, moral düşüklüğü ortaya çıkar ve çatışmaların önüne geçmek zordur (Budak ve Budak, 2004: 403). Bir diğer ifade ile yetkiyi elinde bulunduran kişilerin var olduğu kurumlarda performans düzeyinin yüksek olduğu gözlenmekte olup, otoriter lider gruptan ayrıldığında işin tamamen durduğu ve ayrıca yetkiyi elinde bulunduran topluluklarda bireyler arasında memnuniyetsizlik, anlaşamamazlık ve aykırı davranışların çoğaldığı görülmüştür.

1.7.2.4.2. Demokratik Liderlik

Gereksiz güç kullanmaktan ziyade daha çok hedef aldığı kişilere model olma ve ikna etme seçeneğini belirleyen, çalışanların fikirlerine ve hissiyatlarına dikkat ederek, izleyenlerine değerli oldukları düşüncesini vermeye çalışır. Demokratik liderlerin tutumları sıralanacak olursa şu şekilde sıralanabilir: Politikalar liderin faydası ile örgüt üyelerinin ortak düşünceleri sonucu oluşturulur. Ödül ve cezalandırmalarda objektif olmaya özen gösterir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 205). Sonuç olarak demokratik gruplarda niteliğin verim açısından en yüksek olduğu tespit edilmekle birlikte bu grubun liderinin mensuplarının destek ve motivasyon ile ilgili pozitif sonuçlar doğurduğu görülmüştür.

1.7.2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bu liderlik tarzında, yönetme gücüne sahip, çalışanları rahat bırakan ve her çalışana sağlanan destekle birlikte onlara gaye ve ihtiyaçlarını yerine getirecek fırsatlar sunan lider tipi anlatılmaktadır (Doğan, 2001: 30). Bu tanıma yakın bir tanımlama olarak Eren'in tanımında ise şöyle açıklanmıştır: yönetme yetisine pek fazla ihtiyacı olmayan, mensupları oldukları gibi kabullenen ve her çalışanın şahsi olarak yapması gerekenleri olanak tanıyan tavırlar sergilerler (Eren, 2001: 453).

Özetlemek gerekirse özgür bırakıcı lider, örgüt amaçlarının meydana getirilmesinde faydasını en aza indirerek örgüte devreder ve iş süreçlerini takip etme konusunda eforu yoktur. Örgüt mensuplarının çalışma düzeylerini kontrol etmek amaçlı bir girişimi ve eforu yoktur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 205).

1.7.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlerde olması gereken genel özellikler üzerinde duran ilk kuram olan Özellikler Kuramcılarından farklı olarak Davranışsal Kuramcılar, liderin başarıyı elde edebilmesindeki davranışların ne tarzda olduğunu incelemişlerdir. Davranışsal liderlik savunucularının üzerinde durduğu şey ise içinde bulunulan konumun ve şartların dikkate alınmadan demokratik ve bireyi hedef alan liderlik yaklaşımının diğerlerine

göre daha etkili olduğudur. Bununla birlikte Durumsal liderlik kuramcılarının savunduğu teze göre her durum ve şartta başarı sağlayabilecek genel bir lider modeli bulunmamaktadır. Buna göre liderlik, gayeler, onları takip eden izleyiciler, kendilerinde var olan kişisel özellikler, misyonlar ve mekanın şartlarına göre oluşturulan bir olgudur (Eren, 2000: 422-424).

Durumsallık yaklaşımının ana tezine göre farklı koşulların farklı liderler oluşturmasıdır. Ortamın nitelik ve ihtiyaçlarına göre beliren liderlikte, kişinin şahsi özellikleri mühim değildir. Burada mühim olan yalnızca ortamsal özelliklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223). Kuramcıların ortaya attığı teze göre lider, çeşitli durumlar ve konumlar aracılığıyla davranışlar sergileyerek işgörenlerini başarılı olma yönünde güdüler. Durumsallık liderlik modeli incelendiğinde ortaya çıkan nitelikler sırasıyla şöyledir; liderlik olgusunun ortaya çıkardığı kuruluşun özellikleri, ulaşmak istenilen misyonun nitelikleri, becerileri ve umutları, liderin ve mensuplarının geçmiş deneyimleri vb. özelliklerdir. Bu bölümde tek tek açıklanacak başlıklar sırasıyla şöyledir; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Karar verme modelidir.

1.7.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Kuramının ilki olan Fred Fiedler tarafından literatüre kazandırılmıştır. Liderlik olgusunu incelerken liderlik yaklaşımlarını ölçmeye yönelik 'least preferred co-worker' açılımıyla LPC adı altında bir ölçek geliştirmiştir. Oluşturduğu ölçeği denemesi ve geliştirmesi sonucunda iki tür liderlik tarzı elde etmiştir. Bunlar; davranışa yönelik lider ve işe yönelik liderdir (Dereli, 1981:240).

Davranışa yönelik liderlik tarzında liderler, çalışanlarıyla yoğun ve iyi ilişki kurmayı amaçlar. Bunun aksine işe eğilimli liderlik tarzında ise, lider ona yüklenen işleri bitirmeyi hedefler işte tam bu noktada önemli olan şey durum ve koşulların gerektirdiği gibi davranmayı becerebilen liderler başarılı olmaya hak kazanırlar. Fiedler'in savunduğu bir diğer teze göre liderin başarısını etkileyen bir diğer husus olan durumsal özelliklerin etkili olmasını ileri sürmesidir. İki ana boyut üzerinde durulan bu yaklaşımda aşağıda sırasıyla iş eğilimli lider ve işgören eğilimli lider incelenmektedir

(Özkalp ve Kirel, 1996: 287):

- İş eğilimli lider; en önemli faktörün örgütün amaçları olduğudur ve otoriter davranış sergiler. Bu yaklaşımdaki liderler emir vermeyi sever, astlarının fikirlerine önem vermezler.
- İşgören eğilimli lider; çalışanlarının istek ve gereksinimlerini dikkate alarak hareket eden bu yaklaşım demokratik bir tavır sergiler. Kişiler arası ilişkiler bu tip liderler için olmazsa olmazdır.

Durumun lidere hangi dereceye kadar güç ve etki sağladığını tespit edebilmek için iş grupları şu üç kritere göre ayrılmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 219-220):

- Lider-Üye İlişkileri: Liderler grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde iseler, onlar tarafından sayılıyorlarsa ve güvenlerini kazanmışlarsa daha fazla güç ve etkilene imkânına sahiptirler.
- Güç Durumu: Liderler grup üyelerini işe alabiliyor ve işten çıkarabiliyorsa veya cezalandırıp ödüllendirebiliyorsa daha fazla güce sahip demektir.
- İşin Yapısı: Son derecede fazla belirlenmiş yani adım adım işin nasıl yapılacağı belirlenmiş işlevler, böyle belirlenmemiş işlevlerle uğraşan liderlere nazaran daha fazla güç kazandırır.

Son olarak Fiedler'in araştırmaları göstermiştir ki iyi veya kötü liderden bahsetmenin hiç bir anlamı yoktur. Bir durumda iyi diğer durumda kötü verim çıkartan liderler vardır. Onun için yönetici eğitimleri ve tecrübenin verimliliği artırmada niye sonuç vermediğini göstermektedir. Bazı yöneticiler verimi arttırmakla bazıları ise düşürmektedir (Güney, 2000: 155-156).

1.7.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre, kabiliyeti az, öğrenim durumları düşük ve kendilerine olan inanç ve güvenleri düşük seviyede olan çalışanlar, kabiliyet, eğitim, güven konularında kendilerinden daha yüksek performansa sahip liderlerinden görmeyi amaçladıkları şey kendirlerinkinden daha farklı davranışlar sergilemelerini istemeleridir.

Bu sebeple liderin önem pusulası göreve yönelik ilişkilere doğru olacaktır buna paralel olarak olgunluk seviyesinin artması görev ve ilişki becerilerinin artmasına zemin hazırlayacaktır (Baltaş, 2005:117).

Bu yaklaşımda ele alınan temel konu durum ve kişi veya grubun gelişme düzeyi ile en uygun bağlantıyı sağlayan dört liderlik stilini açıklamaktadır. Bu yaklaşımda yazarlar, izleyicileri odak noktası olarak ele almaktadırlar (Budak ve Budak, 2004: 412). Başarıyı hedefleyen liderin doğru liderlik türünü seçmesine bağlı olarak gelişmesi beklenir ve bununda olması için lideri takip eden kişilerin olgunluk seviyeleri büyük önem kazanmaktadır. Çünkü lideri kabul veya ret eden onlardır. Olgunluk insanların kendi davranışlarını yönlendirmede gösterdiği istek ve kabiliyettir. İşgörenlerin olgunluk düzeyleri birbirinden farklı düzeylere sahiptir. Yazarlara göre farklı olgunluk düzeyine uygun düşen dört liderlik tipi vardır (Özkalp ve Kirel, 1996: 297-298):

- Anlatan; yüksek görev - düşük ilişkiye yönelik liderlik rollerini tanımlamaktadır. Kimin, neyi, nerede yapacağını söyler.
- Satan; yüksek görev - yüksek ilişkiye yönelik liderlerdir. Hem talimat verir ve hem de destekler.
- Katılımcı; düşük görev - yüksek ilişkiye yönelik liderdir. Lider, izleyicileri ile birlikte karar verir.
- Yetki Göçeren; düşük görev - düşük ilişkiye yönelik liderlerdir. Çok az yön verir.

1.7.3.3. House'nin Yol-Amaç Teorisi

Bu teori 1970'li yıllara gelindiği zamanlarda Martin Evans ve Robert House tarafından ortaya çıkarılan bir model olup, liderlerin birtakım özelliklere sahip olmasından ziyade liderin davranışları ve durumların üzerinde önemle durmuşlardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 360). Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilen bu kuram da liderlerin iş tatminini, motivasyon becerilerini, performans düzeylerini etkileyebileceği yönünde fikir sunmuşlardır. Çalışmalar göstermektedir ki örgütsel amaçları belirleme ve bu doğrultuda hangi davranış tarzlarının ödüle layık görüleceğini

bildirme durumu ikinci olarak da istenilen davranışlar doğrultusunda işgörenleri destekleyerek onları hedeflerine ulaştırarak ödülleri artırma olarak iki ana kategori üzerinde toplandığını gözler önüne sermektedir. Yol-Amaç Yaklaşımının genel olarak belirtilen temel hususlarının dışında liderlik olgusuna sağladığı faydalar şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2001: 452):

- Liderler, işgörenlerin verimliliklerini yükseltebilmek adına onlara farklı ve alışılmışın dışında ödüller vererek motive edebilirler.
- Liderler, işgörenler lehine olan net olmayan ve açıklığa kavuşmamış bilgiler doğrultusunda onları takip eden işgörenlerini eğitmek, destek ve yardım vermek amacıyla bu net olmayan durumları ortadan kaldırır ve güdülemeyi arttıracak faaliyetlerde bulunur. Böylece işgörenlerin amaca ulaşma ümitleri artmış olacaktır.
- Örgütsel olarak belirsizliklerin ortadan kalkmış olması demek, işgörenleri motive edecektir. Belirsizliklerin yarattığı monotonluk, psikolojik yorgunluklar ve oluşan tatminsizlik konularına ilişkin yapılacak en güzel şey işgörenlerin sosyo-psikolojik gereksinimlerine dikkat ederek onları gururlandırıcı, övücü davranışlar sergileyerek bu durumu ortadan kaldırmak olacaktır.

1.7.3.4. Victor H.Vroom ve Philip W. Yetton'un Karar Verme Modeli

Bu modelin savunduğu görüşe göre, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve bu anlamda değişik durumsal faktörler ile liderlik karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 237). Diğer bir deyimle özetlenecek olursa liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için başvurmaları gereken katılım düzeyinin saptanabilmesine odaklanmış bir modeldir. Sonuç bu modelin aktardığı temel varsayıma ilişkin, liderlerin üzerinde durması gereken mühim davranışın kendilerinin karar verebilmesidir ve buna bağlı olarak etkin bir şekilde karar verebilme manasını taşımaktadır. Aşağıda birkaç maddeyle verilmiş özellikler bu kuram hakkında fikir sahibi olmamıza yardımcı olması beklenmektedir (Koçel, 1998: 23):

- Lider işgörenlerinden elde ettiği tüm bilgiyi kullanarak problem çözebilme ve karar verebilme becerisini gösterir.
- Lider işgörenlerine önem verir ve onları tek tek dinleyerek fikirlerini dikkate alır ve sonucunda karar verir.
- Lider işgörenlerinin fikirlerine saygı duyar grup ortamında tartışılmasına zemin hazırlar ve şahsi olarak kararını ortaya koyar.
- Lider grup içinde konuşulan problemleri yine grup mensuplarının fikir birliği ile çözüme kavuşturur.

1.7.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten beri süregelen yazınsal çalışmalarda klasik ve geleneksel lider davranış türlerini inceleyen kuramcılar 1978 senesiyle birlikte yeni gelişmeler meydana gelmiştir. 1978 senesinde J.M.Burns ve B.M.Bass'ın ele aldığı çalışmalarda yeni bir ayrımın yapılacağına sinyallerini vermişlerdir (Eren, 2001: 456). Söz konusu ayrımın iki kategori ekseninde toplandığı ve bunların geleneklere ve geçmiş deneyimlere daha bağlı olan etkileşimci liderlik türü ile bundan farklı olarak geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleri olduğu söylenebilir. Buna ek olarak gelişen bu ayrımın Kurt Lewin'in klasik modeli otokratik, demokratik ve liberal üçlü ayrımına karşı oluşturulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte, Modern Liderlik Kuramları bağlamında “Kültürel Liderlik”, “Süper Liderlik”, “Moral Liderlik”, “Öğrenen Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Kuantum Tipi Liderlik Paradigması”, vb. gibi birtakım farklı liderlik anlayışları doğrultusunda liderlik kavramının ve davranışlarının açıklanmaya çalışıldığı görülür (Zel, 2011: 162). Her geçen gün değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, liderlerin daha bilgi temelli, değişime yönelik, yüksek karizmatik nitelikleri bünyesinde barındıran kişiler olmasını gerektirmektedir. Bu durum, sonuç olarak liderlik kavramı dâhilindeki davranış modellerine, “Sevecen Liderlik”, “Destekleyici Liderlik”, “Dönüşümcü Liderlik”, “Karizmatik Liderlik” vb. gibi yeni davranış modellerinin de eklenmesine yol açmaktadır. Bu nedenle değişen ve gelişen koşullarla birlikte literatüre giren yeni liderlik modelleri olan etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüşümcü

(transformasyonel) liderlik biçimlerini bu bölümde incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:226).

1.7.4.1. Etkileşimci Liderlik

Modern liderlik yaklaşımlarının ilki olan bu liderlik yaklaşımı J.M.Burns ve B.M. Bass aracılığıyla literatüre kazandırılmış olup, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik modelinin ana hatlarını çizmektedir. Etkileşimci liderlik biçimi daha çok işgörenlerini efor ve azim gösterebilmeleri için ödüllendirme mekanizmasını, para ve ünvan biçiminde kullanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Etkileşimci liderlerin belirlediği rota geçmişten beri süre gelen faaliyetleri daha da iyileştirebilmek ve geliştirebilmek adına iş yaptırma seçeneğini amaçlar. Geçmişte meydana gelen pozitif ve faydası dokunmuş gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek kuşaklara aktarma yönünde faydalarının olacağı kanısını taşımaktadırlar. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme yönü az olan etkileşimci liderlik yaklaşımında başarı tablosu normal seyir göstermektedir. Hareketliliğin az olduğu bu yaklaşımda durgun büyüme ve tasarruf elde etme hedefini belirlemiş olan kurum ve kuruluşlarda uygun olacağı söylenebilir. Şimdiye kadar incelediğimiz pek çok liderlik teorisi, örneğin; Ohio State Araştırması, Fredler' in Modeli, Araç-Amaç Teorisi, Lider-Katılım Modeli, işe yönelik liderliği içermektedir. Dışa Yönelik Liderler astlarına belirlenmiş görev yapıları, tanımlanmış roller ve önceden belirlenmiş amaçlarla yön göstericilik yaparlar ve astlarını bu şekilde motive ederler (Eren, 1993: 336).

1.7.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında etkileşimci yaklaşımın savunduğu tezin aksine geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bakış açılarını kapsadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler işgörenlerine bir görevin varlığının olduğunu ilham ettirerek motivasyon artışı yakalayabilme veya geleceğe dair çizilen vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde emek vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226). Kurum ve kuruluşların veya örgütlerin içinde sorumluluk edinen kişilerin kendi gayelerinde, belirledikleri stratejilerinde faaliyet ve fonksiyonları ile alakalı

süreçlerde farklılıklar ve bunun yanı sıra değişim yapmaktan korkmayarak kendisini takip edenleri etkilemeyi başaran bireylere Dönüşümcü lider denilse yanlış olmayacaktır (Eren, 2001: 458). Değişimin gerekli oluşuna ve getireceği faydayı planlayarak yapılacak değişimler bütünüdür demek uygundur.

Dönüşümcü liderler astlarından elde etmek istedikleri hedefler arasında kabiliyetlerine, niteliklerine ve verimli iş görebilme potansiyellerine zemin hazırlaması ve bundan dolayı elde edilecek sonuçların daha verimli olacağını amaçlar. Bunu da işgörenlerinin mevcut potansiyellerini sergileyebilecekleri ortam oluşturması ve kendilerine olan güvenin artırılmasıyla olabileceğinin bilincindedirler. Bağlı bulunduğu kurumda yenilik ve reforma önem veren bir kişiliğe sahiptir. Çalışanları değişik açılardan etkilemeye çalışır. Bunlar arasında misyondan vizyona, stratejiden yapılan faaliyetlere kadar uzanan bir yol vardır. Çok az bir zamanda bağlı olduğu topluluğu şaşırtıp başarıya ulaştıramayabilir fakat uzun vadede sıradışı bir başarı elde eder. Crysler için Lee Iococa, bu tür liderler arasındadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Bu yaklaşımda liderin şahsi çıkarlarından çok yönettiği grubun çıkarlarını düşünerek hareket etmesi ve işgörenlerin onlara olan güvenlerini en üst seviyeye çıkarmak oldukça önemlidir. Vizyon sahibi olmak ve bunu işgörelere kazandırmak bunun yanı sıra bu inancı aşlamak önem arz etmektedir. Bahsettiğimiz bu önemli konulara dikkat eden liderler işgörenlerinin çalışma istek ve emellerini pozitif yönde etkilemiş olacak ve buna zemin hazırlayan marjinal düşünce ve çalışmalar geliştirilmiş olacaktır. Dönüşümcü liderler genellikle iletişim becerisi yönünden geleneksel liderlere göre daha fazla enerji sahibidirler ve daha geniş enerji yaymaktadırlar (Stevens, 2011: 37-38). Yaklaşımın içeriğine bağlı olarak kişisel bilgisayarlar üzerine nam salmış ve bu çığır açmış olan Apple firmasının başı olan Steven Jobs'da bu yaklaşımda anlatılan yenilik sahibi, değişime ve dönüşüme önem veren bir lider olarak örnek gösterilebilir. Bunun yanı sıra Crysler firması başında bulunan Lee Iococo'da bu yaklaşıma örnek gösterilecek bir diğer liderdir. Daha fazla örnek verecek olursak Habib Burgiba, Ludwig Erhard ve Türk Devlet kurucularından M. K. Atatürk bu yaklaşıma verilebilecek en güzel örnekler arasında sayılabilir (Eren, 2001:456).

İKİNCİ BÖLÜM

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Son yıllarda üstünde önemle durulan ve yönetim bilimi sahasında çok fazla çalışma konularından biri olan liderlik olgusu, her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Bütün kurum ve kuruluşların temelinde bireyin yer alması ve bireyin de gereksinimlerini karşılayabilmek ve belirledikleri hedeflere varabilme noktasında liderlik olgusu kavramını mecbur kılmaktadır. Her geçen gün değişimin yaşandığı ve global olarak meydana gelen gelişmeler bildiğimiz klasik ve geleneksel liderlik yaklaşımlarını yetersiz kılmaktadır ve bu yüzdendir ki buna bağlı olarak yeni ve modern liderlik yaklaşımlarının oluşumu kaçınılmaz hale gelmiştir. Çalışanların yönetilmesini öngören yönetim alanlarında hızla meydana gelen değişim ve yenilik çalışmaları liderlik konusundaki alışılmış geleneksel tarzda ilerleyen formunu yetersiz hale getirmiş ve buna bağlı olarak da sonucunda liderlikte yeni paradigmlar literatüre kazandırılmıştır. Liderlik olgusu bağlamında 1970'lerden itibaren tartışılan konunun kurum ve kuruluşların en iyi seviyeye gelebilmelerinin ön koşulu olarak liderlerin şahsi özelliklerinin etkili olduğu kanısı olmuştur. O zamanlardan bugüne kadar birçok yazar, araştırmacı ve düşünür bu kanının nasıl geliştiği yönünde fikirler beyan etmişlerdir (Wagner,2005: 79).

Liderlik alanında gelişen bu değişimler 1978 yılıyla birlikte eski lider davranışlarının yanı sıra ortaya çıkmasına zemin hazırlayan kuramcılar Burns ve Bass'ın çalıştıkları konularda yeni bir ayrımın söz konusu olduğunun sinyallerini vermişlerdir. Tamda bu noktada çalıştıkları yeni yaklaşımları iki kategori şeklinde ortaya atan kuramcılar, bu ayrımı ilk olarak geleneklerine sadık ve geçmiş deneyimlerinden kopmayan bireylere 'etkileşimci lider', gelecek hayalleri olan, yeniliklere açık, değişim ve dönüşümü esas alan bireylere ise 'dönüşümcü lider'olarak belirlemişlerdir. Kurt Levin'in klasik üç maddeyi barındıran otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik yaklaşımlarını ele alan kuramına karşılık olarak geliştirilmiştir (Özer, 2007: 38).

Gittikçe daha da önem arz eden dönüşümcü liderlik kuramı, günümüz kurum ve kuruluşları için gerekli bir olgu olmaya başlamıştır. Şahsi menfaat adına elde edilen kar ve kazançlar, gösterilen zahmet ve eforun sonucunda değişen ödüllendirme mekanizmasının tersi olarak dönüşümcü liderlik, işgörenlerin zahmet ve eforunu grup sembolleri ve değerlerinin farkındalığını aşılayarak yönetebilme ve cesaretlendirerek moral ve ilham verme konularına değinmişlerdir bu bağlamda tamamen dünyaya bakış açılarını içermektedirler (Anderson ve Anderson, 2001: 41).

İşte bundan dolayı dönüşümcü liderler izlediği yol olarak işgörenlerinin gereksinimlerini gidererek onlara ne kadar önemli olduğunu hissettirerek onlarda var olan arzuları harekete geçirmeyi esas almıştır. Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin bu yönüne dikkat çekerek bunun sadece dönüşümcü liderin varlığını ortaya koymayacağını ifade ederken bunun yanı sıra işgörenlerin performans düzeyleri ile hoşnutluğu arasında bir bağlantı olduğunu da belirtmişlerdir.

2.2. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

Verimli ve etkili bir önder olmanın en mühim hususlarından biri de liderlerin farklılaşan değişim ve dönüşümleri vaktinde algılayıp, bunları kendi becerisi ve farkındalığıyla yeni stratejik çalışmalar oluşturmasıdır. Dönüştürücü adı verilen bu tarz değişimci ve yeniliğe açık liderlik, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça geçerli ve etkili bir yönetim tarzını nitelendirmektedir. Dönüştürücü liderlik bir düşü ve vizyona yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarda da özendirme liderliğidir.

Yeni liderlik paradigmalarını tek tek ele almadan önce bu kuramlardan ilki olan etkileşimci liderliğin en çok ilgilendiği konular arasında daha çok idari ve devlet ve kamuoyundan oluşan bir birlikteliğin olduğu diğer bir başlık olan Dönüşümcü liderlikte ise zihinsel, önder, ideolojik gibi içerikler yer almaktadır (Gül, 2003: 12).

Bağlı oldukları kurum ve kuruluşları teknolojik, iktisadi, toplumsal ve kültürel şartlar gibi basamaklarla analiz edebilme olanağına sahip dönüşümcü liderler, bir vizyon yaratabilecek ve buna sadık kalabilecek buna bağlı olarak bağlı olduğu grubun

amaçlarını oluşturmak adına köklü farklılıklar sağlayabilmek adına tüm grup mensuplarını aktif hale getirebilen bir dizi yönetim sürecini oluştururlar.

Grupta farklılık ve değişim kapılarını aralayan kişiler olan bu liderlik tipi bunu vizyonlarını dile getirerek oluştururlar. Üstüne düşen görevleri yerine getiren lider bunu yapabilmek için aktif ve canlı oluşumun zorunluluğuna dikkat çekmektedir. Bunu yaparken yaptığı ilk şey grup mensuplarını razı ederek değişimin getireceği dirence karşı bir önlem almış olur ve problemlerin çözüme kavuşturulmasında farklı öneriler geliştirerek onu takip eden işgörenlerine yardımcı olur. Tüm bunların bilince olan işgören ise yapılanlara kayıtsız kalmayarak dönüşüm sürecini hızlandırmış olur (Özalp ve Öcal, 2000: 217).

Kurt Lewin'in değişim ve dönüşüm süreci aşamaları olan çözülme, değişim, yeniden dondurma olarak üçe ayrılan aşamalar biçim itibariyle dönüşümcü liderlerin yönetsel anlamda gelişen süreçlerine benzediği varsayılmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 217).

2.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Kurum ve kuruluşlarda liderlerin varlığının taşıdığı önem tartışılmaz niteliktedir. Liderin değerinin günden güne artması bu konunun daha da önemli hale gelmesine zemin hazırlamış ve tüm sosyal varlıklar gibi zamandan ve değişimden etkilenecek asırlar boyu tanımlamaları yenilerek hızla artmıştır. Dönüşümcü liderlik olgusunun gelişim sürecinde hızlı değişiklikler yaşanmakta olup, birçok alanda bu yönde eğitimler verilmektedir. Alınan eğitimler sonucunda bireylerde var olan yönler daha da güçlü hale gelerek kendilerini geliştirme fırsatı bulmalarına olanak tanınmaktadır (Duygulu ve Kublay, 2010: 634).

Liderlikle ilgili yapılan yeni araştırmaların çoğu lider merkezli olmuştur. Oysa lider, izleyenler ve liderin ilişki alanı içinde bulunduğu gruplarla açıklanmalıdır. Liderlik tek bir durumda sadece belirli özelliklere sahip olmakla gerçekleşmemekte, izleyicileri ile ilgili pek çok değişkenin etkisi ile var olmaktadır. Bu nedenle liderlik davranışlarını anlamak için, sadece liderin kişilik yapısına değil aynı zamanda

izleyicilerinin yapısına ve içinde bulunulan koşul ve ortama bakılması gerekmektedir (Erel, 2014:103).

Bununla beraber geçmişin klasik yönetim anlayışı ve yaklaşımları ile 1980’den sonra günümüzün gereksinimlerine uygun yenilik anlayışı ve değişimi esas alan yaklaşımları ele almıştır (Erel, 2014: 103).

Küreselleşmeyle birlikte günümüz liderlerinin karşılaştığı değişimin boyutları geniş ve büyük olmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında geleneksel yani etkileşimsel (transaksiyonel) liderler artık yerlerini yeni bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlere bırakmaktadır (Ünal, 2012: 120).

Gerçek adı İngiliz dilinde “transformational leadership” olarak açıklanan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, bu konuda çalışmalar yapan bazı araştırmacılara göre “vizyoner liderlik”, bazı araştırmacılara göre “karizmatik liderlik” ve bazı araştırmacılara göre ise “yeni liderlik” olarak tanımlanmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 64). Dönüşümcü liderlik kavramının Türkçe karşılığı olarak ise “dönüşümcü”, “dönüşümsel”, “değişimci”, “reformcu”, “dönüştürücü” tanımlamalarına yer verilmektedir (Koçel, 2001: 483). Görüldüğü üzere farklı kültürlerde farklı tanımlamalara değinilmiştir.

Her ne kadar 1978 yılında bu yaklaşımın gelişmiş olduğu ifade edilirse de aslında dönüşümcü liderlik tanımı ilk defa J. V. Downtown aracılığıyla 1973 yılında oluşturulmakla birlikte bu yaklaşımın daha da anlaşılır hale gelmesi siyaset bilimi alanında ünlenen McGregor Burns tarafından ortaya atılan yazın ile olmuştur. Çalışmasını Max Weber’in karizmatik liderlik teorisinden esinlenerek ortaya çıkaran Burns, lider ve yönetici kavramları ve içerikleri arasındaki temel farklılıkları tespit etmeye çaba harcamıştır. Önceleri yapılan çalışmalara benzer yönlerinin olduğu ifade edilebilirken bunların dışındaki aradaki farkın önceden yapılan çalışmaların sadece liderin ya da sadece astların davranışlarını inceleme imkanı bulurken bu çalışmada her ikisinin de ilişkileri ve etkileşimleri irdelenmeye çalışılmıştır (Alimo and Alban Metcalfe, 2001:27).

1978 yılında McGregor Burns aracılığıyla oluşturulan dönüşümcü liderlik olgusu, Bernard Bass aracılığıyla ise daha da yaygın hale getirilmiştir. Burns'e göre açıklanan liderlikte, lider ve onu takip eden izleyicilerin performans ve motivasyon süreçlerini en üst mertebeye ulaştırmasıdır. Dönüşümcü liderleri diğerlerinden ayıran nitelikler açısından açıklayacak olursak bağımsızlık, eşitlik, barışçıl, hümanist bakış açısı vb. prensipleri işgörenlere daha hoş göstererek böyle bir algı oluşturmaya zemin hazırlarlar. Burns'n aktardığı dönüşümcü liderliğe ilişkin insanların iktisadi, siyasi vb.güç ve otoritelere yer verilerek bağlı olmayan ya da birbirleriyle karşılıklı oluşturdukları misyonlara varabilmek için takipçilerin aktif hale getirilmesi süreci olarak açıklanmaktadır (Burns, 1978: 425). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere bu liderlik yaklaşımı ile değişik tanımlamalar bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderliği açıklayabilme hususunda yardımcı olan etkileşimci liderlik türü, Burns'e göre yaptığı iki kategorili bu yaklaşımın temelini oluşturmuş olup ve bu bağlamda bu liderlik türlerini oluşturmuştur. Burns'e göre dönüşümcü liderlik kurum ya da kuruluşun değişim ve farklılık ihtiyacını açıklayan, vizyon oluşturabilen ve buna sadık kalınmasına ortam yaratan, kurumu dönüştüren bir kavram olarak açıklanmaktadır. Burns, liderliği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tipi olarak ikiye ayırmıştır. Ona göre bu iki liderlik türü değişmez ve ayrılmaz bir bütün olarak ifade edilmiştir (Cömert, 2004:9-10).

Burns'e göre iki tip liderlik modeli vardır. Bunlar: işe yönelik ve dönüşümcü liderliktir. Bir diğer kuramcı olan Bass ise bu konuyu daha da genişleterek, büyütmiştir. Açıkladığı bilgiler arasında eklediği enformasyon şöyledir: Eğer grubu yöneten ile işgörenler arasındaki işi tanımlıyorsa bu işe yönelen lideri tanımlamaktadır. Burada temel amaç işleri bitirmektir. Buradan hareketle bu lider tipinin, sadece işleri başarmak için oluşturulan çalışmalarda bir problem olduğunda müdahale edilirse meydana geldiği gözlemlenmektedir (Keçecioğlu, 1998: 27).

Bu liderlik tipinin geliştirdiği nitelikler noktasında ise karşımıza vizyon belirleme, iletişim becerisi, kararlı olma, sadakat duygusu vb. çıkmaktadır. Dönüşümcü liderliğin kuramcılarından olan Tichy ve Devana bu liderlik tipinin karmaşıklığı

düzenleme ve belirsizlikleri düzlüğe çıkarma becerisine sahip, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilen, öngörü sahibi liderlerle olacağını ifade etmişlerdir. Hellriegel, Slocum ve Woodman ise dönüşümcü liderliği, karizma niteliklerinden yararlanarak, takipçilerin duygularını coşturan ve en üst derece etkilenmelerini sağlayan bir süreç olarak ele almışlardır (Cömert, 2004: 182). Dönüşümcü liderlerin yapmak istedikleri kendilerinin emirleri altında bireyler yaratmak olmamakla birlikte, bağımsızlığına düşkün, eleştiri yapan, kuruma yararı olacak yenilik sahibi bireyler oluşturmaktır. Tüm riskleri yüklenebilen, yanlış yapmaktan korkmayan bireyler oluştururlar.

Dönüştürücü liderlik kurumların içinde bulundukları durumdan geleceğe taşıyan bir misyon üstlenerek ulaşmak istedikleri hayallere gitmek ister. Enerji kaynaklarını kullanarak duyguları harekete geçirir ve yeni oluşumlar elde eder (Balekoğlu, 1992: 98). Dönüşümcü liderler içinde bulundukları kitleyi moral ve motivasyon olarak yönlendirmektedir. Akıl ve duygu mekanizmalarını birlikte harekete geçirerek onları takip edenler üzerinde büyük etkiler yaratarak cesaretlendirerek güven duygusunu sağlamlaştırmaktadırlar (Osula ve Ideboen, 2010: 11).

Bu liderlik kuramı kendilerini takip eden kişilerin beklenilenden daha fazlasını yapmaları yönünde yönlendirmektedir. Bu anlayış, modern yönetim teori ve araştırma konularında büyük ilgi görmüştür ve önem taşımaktadır (Keçecioğlu, 1998: 27). Dönüşümcü liderlik lider ve izleyicilerin etik, arzu ve insan ilişkilerini daha üst seviyeye çıkartmaktadır. Etkileşimci liderlik ise daha çok geçmişe ve geleneklere bağlı bir liderlik tarzını geçmişte olumlu başarılı uygulamaları devam ettirmektedir.

Tespit edilen sonuçlara göre etkileşimci liderlik tarzı daha fazla statüko peşindeyken, günümüz yaklaşımı olan dönüşümcü liderlik anlayışı yenilik üzerine odaklanarak, vizyon, misyon, yaratıcılık konularına odaklanmaktadır. Statükoya meydan okuyan, reformist ve yenilikçi ve büyük kitleleri harekete geçiren liderlere örnek olarak Atatürk, Gandhi, Hitler, Napolyon vb. gösterilir. Bass'a göre Dönüşümcü liderliğin üç temel davranışsal ögesi vardır. Bunlar şunlardır (Güney, 2000:249):

- **Karizma:** Liderleri takip eden kişileri etkileyebilme süreci olarak tanımlanır.

- **Entellektüel Uyarım:** Farklı ve yeni bakış açılarıyla sorunların farkına varmalarını sağlayan ve takipçileri etkileyebilme sürecidir (Güney, 2000: 249).
- **Bireye Saygı:** bilgi, beceri ve tecrübe konularında gelişim göstererek destek oluşturma ve motive etme sürecidir.

Daha sonra Bass ve Avalio kuramı yeniden değerlendirerek bu üç davranışsal ögeye esinlendirme adında dördüncü ögeyi katmışlardır. Esinlendirme, takipçilerin çabalarına anlam yükleyerek yoğunlaşma ve model olabilme sürecidir. Schermerhorn, Dönüşümcü liderin, karizmasını takipçilerin üst düzeyde performans göstermelerini, kendileriyle ilgili özellikleri olumlu yönde algılamalarını sağlama süreci olarak tanımlamıştır (Güney, 2000:250).

Dönüşümcü liderlik kurumda hızlı bir şekilde değişim oluşturmaya yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderin takipçileri, onlara güvenirler, inanırlar, bağlanırlar ve saygı gösterirler. Değişim ve yenilik alanında özendiren, coşku ve heyecanı empoze eden liderlik tarzıdır (Genç, 2007: 50).

Bennis'e göre dönüşümcü liderlik, vizyonu elde edebilmek amacıyla, takipçileri güçlendirme ve bunu eylem birlikteliğine dönüştürebilme becerisidir. Dönüşümcü liderliğin öğeleri ise; kararlı olma, bağlanma, doyumluk sağlama, vizyon, iletişim, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlamadır (Erçetin, 2000: 60).

Dönüşümcü liderliğin bir süreç olarak tanımlayan kuramcılar bu tarzın ısrarla değişim ve dönüşüm üstünde durduklarını ifade etmişlerdir. Ahlaki standartlar, değerler ve uzun vadeli gayelerle alakalıdır. Takipçilerinin moral ve motivasyon süreçlerini, gereksinimlerinin giderilmesini gibi temel durumları ele almaktadır. Karizmatik ve vizyoner liderlik bakış açılarını da kendi içinde barındırır (Gökkaya, 2005: 7).

Hellrigel, Slocum ve Woodman'a göre ise dönüşümcü liderlik, karizmatik yeteneklerini kullanma, ilgi ve kişilik güçleriyle takipçilerin duygularını yoğunlaştırma, en üst düzeyde motive olmalarını sağlama sürecidir. Bu teorisyenlere göre dönüşümcü

liderliğin temel öğeleri; vizyon, tasarlama, etkinin yönetimidir (Güney, 2000: 250).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde hepsinin merkezinde insanların olduğu ve etkili bir liderin ölçütünün insan gereksinimlerini karşılayarak, onların ilgilerini ortaya çıkarmak olduğunu söyleyebiliriz. Bu amaçla dönüşümcü liderler, ideal etki (karizma), zihinsel uyarım (entelektüel uyarım), ilham verici güdüleme, bireysel ilgi davranışlarını kullanırlar (Ergin, 2008: 35).

Dönüşümcü liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderlikte çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Değişim hızının yoğun olarak yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Buna en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği öne sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin bilincini korku, hırs, kıskançlık, kin gibi daha temel duygulardan ziyade özgürlük, eşitlik, adalet, barış ve insancılık gibi daha yüksek idealleri ve etik değerleri kullanarak yükseltme arayışındadır. Maslow'un ortaya çıkardığı gereksinim hiyerarşi tablosunda dönüşümcü özelliklere sahip liderler, işgörenlerde üst mertebe olan gereksinimlerini oluşturur. İşgörenler, daha üst çıkarlara ulaştırılarak tatminleri sağlanmaktadır (Sayın, 2008: 16).

Geleneksel görüşlerde ele alınan görev odaklı ve rasyonel yaklaşımlardan, karşılıklı etkileşim ve sembolik davranışlara doğru bir eğilim söz konusudur. Yeni liderlik çalışmalarında, etkileme davranışı, drama kullanımı, ideolojik hedefler, entellektüel uyarım, bağlılık, kişilerarası boyutta duygu ve değerlerin kullanımı ve diğerlerinin duygularını yönetme gibi konular ele alınmaktadır. Görüldüğü gibi yeni liderlik yaklaşımlarında liderin insanlar üzerinde yarattığı etkiye vurgu yapıldığı görülmektedir. Bunun sebebi, dönüşümcü liderin işgörenler üzerinde sergilediği tavır kendisinin verimliliği ile doğru orantılıdır ve bu işgörenlerin nitelikleri ve performans düzeylerinden başka birçok grupsal faaliyet ve fonksiyonu etkilemektedir (Erel, 2014: 104).

2.3.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak iki kategori belirleyen Burns, dönüşümcü liderlik teorisi üzerine yoğunlaşmıştır. Dönüşümcü liderliği lider ve onu izleyenlerin arasındaki motivasyon süreçlerini ve içsel olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak bir bütün olarak görmüştür. Bu liderlik tarzının içinde ne kin ne kıskançlık ne de hırs ve diğer kötü hisler yaratan duygular vardır tam tersine insanı her şeyin üstünde tutan bir bakış açısı, eşit davranma, bağımsızlık, barış gibi olumlu duygular yaratan nitelikler vardır. Bununla birlikte bunları daha da iyileştirerek arttırma çabası söz konusudur.

Burns liderliği iki kategori olarak ayırmış olup, etkileşimci liderliği geleneklere ve merkezi otoriteye vurgu yapmakta olduğunu ifade etmiştir. Ona göre liderlik olgusu hem bir süreç olup, hem de minimum düzeydeki bireyler üstünde etkisinin olduğu ve makro düzeyde toplumsal sistemlerin geleneksel örgütlerde farklılık gücünü aktif hale getiren bir süreç olarak tanımlamışlardır. Grup mensupları arasındaki problemlere arabuluculuk etme, iletişim becerisi ve şeffaf olma konularını da içinde barındırır. Grup içerisinde oluşan problemler liderin yaşamını biraz daha zor hale getirirken diğer taraftan da misyona ulaşma, enerji kanalları ve hareketlilik noktasında fayda sağlayabilmektedir (Burns, 1978: 210).

Vizyon geliştirir ve bu vizyonu uygulamaya koymak için çalışanları harekete geçirir. Dönüştürücü lider, öngörü sahibidir, yetenekleri ile örgütlerde yeni alanlar oluşturur ve değişimin ustasıdır. Dönüştürücü lider, örgütün çevresini değiştirebilen liderdir. Burns'e göre dönüştürücü lider, hak, özgürlük ve eşitlik gibi kavramlarla kişilerin moral seviyesini yüksek tutarak onların ideallerini gerçekleştirmektedir.

2.3.2. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik olgusunun bir diğer kuramcıları olan Bennis ve Nanus'un ilgilendikleri ve üzerinde durdukları en mühim konu örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri olmuştur. İşte tam da bu bağlamda çeşitli araştırmalarla 5 yıl süren ve 90 lider üzerinde yaptıkları çalışma üzerinden veri toplamışlardır. Buna bağlı olarak Bennis

ve Nanus örgüt değişim ve dönüşümünde birbirinden farklı dört nitelikte değerlendirmişlerdir (Gökkaya, 2005: 10- 11):

- Dönüşümcü lider, örgütü için açık ve net bir vizyona sahiptir.
- Dönüşümcü lider, örgütü için toplumsal bir yol göstericidir. Bireysellikten öte birlik hissi oluşturur. Örgütün çıkarları için hareket etmekle birlikte meydana gelen olaylardan elde edilen sonuçları yine örgütün çıkarları için yeni bir felsefe veya kimlik oluşturmak için çaba sarf eder ve izleyenleri aktifleştirir.
- Dönüşümcü lider, örgüt mensuplarının her birinin pozisyonunu bilerek hareket eder, onların güvenini sağlar ve bunu devam ettirirler.
- Dönüşümcü lider, swot analizini yapmıştır ve kendisini güçlü kılan özelliklerin farkındadır. Daha çok güç kazandığı yönlerinin üzerinde durur. Sonuç olarak bu değerlendirmeleri yaparak sahip olduğu görev ve örgüt misyonu arasında bir ilişki oluşturmayı sağlar.

2.3.3. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bir diğer çalışma olan Tichy ve Devanna'nın teorisinde yapılan araştırmaya göre 12 büyük ölçekli şirket Ceo'sunun dönüşümcü liderliği ile örgüt arasındaki ilişkiye dayalı bir çalışma ortaya konulmuştur. Bu dönüşümün örgütü nasıl ve ne biçimde etkilediği anlatılmaktadır. Teknolojik gelişmeler, toplumsal değişimler, rekabet olgusu ve iktisadi konuların etkisiyle liderin nasıl olduğunu incelemişlerdir. Liderlerle birebir görüşmeler sonucunda oluşan verilere göre, liderin örgütteki değişimini üç değişik hareketlilik yelpazesiyle ortaya çıkarmıştır.

Bu süreçler sırasıyla değişim gereksiniminin tanımlanması, vizyonun oluşturulması ve bunun arkasından gelen kurumsallaşmayla ilgili aşamalardır (Gökkaya, 2005: 12).

2.3.4. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass'ın ifade ettiğine göre dönüşümcü liderlik, liderin izleyenleri üstündeki etkileri açısından ele alan bir teoridir. İzleyenler liderlerine çeşitli açılardan saygı gösterirler mesela güven duygusu, beğeni ya da övülme, sadakat gibi açılardır. Liderleri aracılığıyla motive edilmişlerdir. Bir lider ancak aşağıdaki gibi dönüşüm niteliğine sahip olabilir (Arslan, 2009: 139):

- Kendilerine yüklenen görev ve sorumluluklarının önemli olduğunun bilincinde olarak,
- Şahsi birikimini örgüt mensuplarını rıza göstermesine adanarak,
- Yüksek beklenti gösteren gereksinimleri aktif hale getirerek.

Bir dönüşümcü liderde bulunması gereken özellikler arasında vizyoner bir bakış açısına sahip olmak, bireylerin liderlerine inanmaları, cesaretli olmaları gibi şahsi özellikler sayılabilmektedir (Hawkins,2011: 27).

Karizma olgusuna farklı bir bakış açısı kazandıran Bass verdiği örnekte durumu daha da somutlaştırarak bu tip insanların(film artistler, ünlü atletler) izleyiciler üzerinde dönüşüm etkisinin olmayacağını ifade ederken, izleyicilerin onları model aldıkları ve hatta taklit etmelerine rağmen değişimin sistematik olmadığına işaret etmektedir. Ona göre karizma, dönüşümcü liderlik için var olması gereken bir parçadır yalnız dönüşümü tanımlayabilecek kadar yeterli bulunmamaktadır. Bu liderlik türünde lider izleyenlerini etkiler ve güçlü duygular oluşturur (Gökkaya, 2005: 12).

2.3.5. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Avolio, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları tecrübelerine göre yüksek düzeyde ahlaki seviyeye sahip olduklarını belirtmiştir. Liderin bu denli yüksek ahlaki değerlere sahip olması şahsi çıkarlarını ve amaçlarını bir kenara bırakıp çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir tutum sergilemesine neden olacaktır. Dönüşümcü liderlik; etkili olarak bir farklılığı ortaya çıkarma, öngörü sahibi olma ve dönüşüm için hissedilen gereksinimin açıklandığı lidere sahip olmada lidere sunulacak

becerilerin bir araya geldiği bir topluluktur (Keçecioglu, 1998: 34).

Hem lidere hem de onu takip edenlere dönüşümleri için fırsat tanıyan bu liderlik türünde, lider kendisini takip edenlerin kişisel açıdan geliştirmelerine ve bu doğrultuda gruba fayda sağladığını ifade etmektedir. Takipçilere liderlik becerisi kazandırırken mevcut olarak liderlik özelliklerine sahip liderlere de daha yüksek bir liderlik becerisi yüklemektedir. Bunu izleyenleri bireyler olarak bir bütün içinde düşünerek, dikkate alarak, onların gizil güdülerini harekete geçirerek başarmaktadır (Aydın, 2010: 309).

Dönüşümcü liderin hedeflediği amaç gelişen ve sürekli yenilenen gelişmelere uyum gösterebilme, kendilerine birebir bağımlı takipçiler oluşturmak değil tam aksine tenkit yapabilme becerisine sahip, bağlı olduğu örgüte mühim katkıları olacak ve yenilik arayışında olan bireyler ortaya çıkarmayı savunmaktadır.

2.4. Dönüşümcü Liderin Taşınması Gereken Özellikler

Günümüzün giderek daha da artan net olmayan ve karışık bir ortamda bir araya gelen toplumlar aniden değişen koşullara uyum sağlayabilmek adına hatta bunu da daha da ilerletip bu karşı konulamaz değişimin önünde yer alarak bu değişim yönetimini kendileri yönetmek mecburiyetindedir (Budak ve Budak, 2004:424-425). Böylesi bir ortam içinde liderin üstlenmesi gereken koşullar içinde, sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olan iç ve dış faktörlerin problemleri ile başa çıkmak sebebiyle arabulucu, motivasyon yönetimini bilen, esinlendiren, yol gösterici modellerini barındırarak uzun vadede izlenecek bir yol belirleme ve yaygın görülen problemlere yönelerek işgörenleri bilinçlendirme zorundadır (Eren, 2001: 481). Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özelliklerden bazılarını Aykut aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Aykut, 2000: 33):

- Dönüşümcü liderler riski göze alabilen yapıya sahiptirler. Alışlagelmiş rutin kalıplardan sıyrılarak yeni oluşumlar gerçekleştiren, azim gösteren ve daha da fazlasını yapabilmek adına tüm şartları göğüsleyebilen bu tip bireylerin cesaretli oluşu söylenebilir.

- Dönüşümcü liderler tüm hayatları boyunca öğrenerek yaşarlar ve bunlardan kendilerine pay çıkarabilen kişilerdir. Bağlı bulunulan örgütün diğer mensuplarından daha farklı düşünerek kendilerini diğerlerinden ayıran liderler, bunu da yaptıkları çalışmalara, Dönüşümcü sorgulayabilme becerisine ve şahsi olarak gelişimine bağlı olarak gerçekleştirir.
- Dönüşümcü liderler öz benliklerini değişim faktörü olarak belirtmektedir.
- Dönüşümcü liderler zihinsel becerilerini iyi derecede kullanabilmektedir. Zihinsel becerisi örgütü bir tüm olarak görmesi ve bunu tüm bölümlerle ilişkili olarak izleyebilecek ve bunu tüme yama niteliklerini barındırdığından, dönüşümcü liderlerin kişi ve çevresi ile ilgili uyumlu hale getirmektir sonuç olarak bu gelişmeler liderin zihinsel becerisini ne kadar iyi gösterebildiğini ifade etmektedir.
- Dönüşümcü liderler, bireylere inanmayı tercih ederler. İlgilendikleri bireylere güvenip, problemlerinin açıklığa kavuşmasında onlara destek olurlar.
- Dönüşümcü liderler, takipçileri üzerinde içsel etmenlere yönelik becerileri daha fazla gelişmiş olmakta ve bundan dolayı takipçiler lideri ile görüşebilme imkanı sağlayabilecek, şahsi görüşlerine yakın ve münasip bir mekan içinde bulunacaktır.
- Dönüşümcü liderler, vizyonu oluşturabilen bireylerdir.
- Dönüşümcü liderler için maneviyat çok önemlidir.
- Dönüşümcü liderler mücadele etmeyi becerebilen belirsizlikleri netleştiren niteliklere sahiptirler.

Son dönemlerde oldukça yoğun ilgiyle karşılaşan Dönüşümcü Liderlik konusu üzerinde yapılan çalışmalar gösteriyor ki bu liderlik tipinin gerçekleşmesine yardımcı olabilecek temel özelliklerin olması gerekmektedir. Bu sebepten bu bölümde bir Dönüşümcü Liderin bu ünvanı taşımasına hak kazanması için sahip olması gereken özellikler tek tek açıklanmaktadır.

2.4.1. Vizyon Belirleme ve Vizyon Birleştirme

Yönetim literatüründe adını ilk duyurduğunda yıl olarak 1900’lü yılları temsil eden vizyon kavramı, araştırmacıların bir kısmına göre belirlenen birtakım hedeflerle gelecekte başarılı olmaya zemin hazırlayan amaçlar bütünüdür. Bilinen en geniş tanımıyla vizyon, “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler plan ve programlar bütünü’nün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” şeklinde ifade etmek doğru olacaktır (Tekin, 2007: 31). Vizyonu uzun dönemde başarılması istenilen amaç olarak tanımlanabilmektedir. Vizyon; organizasyon kültüründe; paylaşılan inanç ve değerleri değiştirmede ve yeniden yaratmada en önemli etkidir. Vizyon liderlerin yönetimleri esnasında anahtar rol oynar. Dönüşümcü liderler vizyon ve iletişim becerileriyle beraber etrafındaki bireylere örnek olmaktadır. Cesaret duygusunu aşılayan, öğretme yetisine sahip, karşısındaki insanları dinleyen ve değer veren bir yapıya sahiptirler (Avolio ve Bass, 2002: 92).

Bir diğer tanımıyla vizyon, kurumun ya da örgütün gelecekte kendisini gördüğü nokta ve işgörenler aracılığıyla birlikte yapılan bir öngörüü barındırmadır. Bu tanımlamanın getireceği katkılardan biri yol göstermesi denilebilirken, diğerininse işgörenlerin kurumun geleceğine odaklanmalarını sağlayan bir motive etme süreci olarak adlandırılabilir. Başka bir tanıma göre vizyon gelecekte kendini nerede gördüğün sorusuna verilen yanıt olarak da belirtilebilmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki vizyon kavramı kesinlikle liderlik olgusu için büyük önem arz etmektedir. Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma hususunda kurumu yöneten ya da idare eden kişinin lider ünvanına sahip olabilmesinin tek koşulu ‘vizyon belirleme’ becerisidir.

Bir çok dal ile ilgisiyle bilinen dönüşümcü liderlik olgusunda vizyon kavramının tanımını yapmak pek kolay olmamaktadır. Burada lidere düşen görevler arasında liderlerin gelecekle ilgili öngöründe bulunması, hatta ne olacağı konusunda önceden tahminlerde bulunmak, yeniliklere açık olmak ve bunlara bağlı olarak bu olanlara rıza ilişkisi kurdurabilmesi seçenekler arasında yerini almaktadır.

Vizyoner liderin savunduğu görüşler arasında gelecekteki vakaları tahmin edebilen, riskleri gözü kapalı alabilen cesaretli kişilerin varlığı ile strateji kavramını kapsayan nitelikte hareket eden kişidir. Önce ne olmasına karar kılma yetisini belirler daha sonra bunları nasıl yapılacağı konusunda kafa yorurlar. Çalışanları ile paylaşmayı seven vizyoner liderler, akıllarında oluşturdıkları günü tanımlayabilir ve bugünü net bir şekilde anlayabilirler ve bunları işgörenleri ile paylaşabilme fırsatı sunarlar.

Gelecek resmi olan vizyon, bugünün dışına çıkan ilerideki resmi gören bir olasılık hatta bugünü geleceğe bağlayan zihinsel bir koru görevi gören bir temeldir. Örgüt mensuplarının inanç ve sadakat duygularını ilgilendiren vakaları, temaları, gelecek ile ilgili fırsatları belirleyebilme ve bunlara bağlı olarak gelişen tarzlar iyileştirme ve iletme kapasitesi olarak da düşünebilir (Erçetin 1997: 126). Vizyonlar gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, zihinde şimdi yaratılmasıdır (Sollman ve Heinze 1995:26; Bonstingl, 1992: 52).

Nanus'un ifade ettiğine göre vizyonun grup ya da örgüt üstünde pozitif bir etki oluşacağı ve grup ya da örgüte güç katarak fayda sağlayacağı varsayılmaktadır (Lashway 1997: 134):

- Bireyleri kendine bağlı hale getirir ve enerji sağlar.
- İşgörenlerin yaşantısına bir boyut kazandırır ve anlam katar.
- En iyisi olma ölçütü belirler.
- Şimdi ve sonrası arasında güçlü bir bağ kurar.

Vizyon ölçütünü barındıran ve göz ardı etmeyen liderlerin, diğer yöneticilerden birtakım farklı nitelikleri olduğu kesindir. Meydana gelen olayları diğerlerinden daha farklı algırlar. Ayrıca diğer kimselerden farklı inançları barındırır. Hayatları boyunca kendilerini geliştirebilecek pozisyonlar yaratıp iyileştirme yoluna girerler ve içlerindeki mükemmel olma duygusu sayesinde daha önce kimsenin denemediği kadar mükemmel işler ortaya çıkaracaklarına yürekten inanma duygusu ile dolup taşarlar.

Başaramayacaklarına dair ufak bir kötü düşünceleri bile yoktur. Bireysel, grupsal ve dış çevrenin verdiği rahatsızlıklara rağmen hep ileriye doğru hareket ederler.

Doğru tespit edilmiş vizyon, değişim yönünü ve yolunu gösteren işaret levhaları gibi olmaktadır. Böylece örgüt akan su gibi engelleri aşarak yolunda hızla ilerlemektedir (Erçetin, 1998: 71).

2.4.2. Vizyona Güven Oluşturma ve Ulaşma

Özgüven ve Güvenilir Olmak: Her ne olursa olsun bütün koşul ve durumlarda istenilen gibi net ve doğru bunun yanı sıra yerinde ilerleyebileceğinize yüklediğiniz inanç derecesidir. Özgüveni yaşatan tam olma duygusundan gelmesidir, çok yoğun çalışma ve bu uğurda kendini feda etmeyi gerektiren becerilerde ehlileşmeye dayanmaktadır. Kendine güven duygu, davranış ve yeteneklerinizi tanımaktan ve anlamaktan kaynaklanır.

Araştırmalara göre bireylerin moral ve motivasyonlarının yükselmesine zemin hazırlayan temel sebebin dönüşümcü liderlerin takipçilerine duydukları güven ile bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Güven duygusu ve dürüstlük bir lideri takipçilerinin gözünde güçlü biri yapabilmektedir. Dönüşümcü liderler tıpkı iyi aileler gibidirler kişisel güvenin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 52-143).

Dürüst Olmak: Sözünde duran ve söylediklerini yerine getiren kişilerin olduğu bir rol modeli temsil eden kişiler liderlik yolunda ilerleyebilir. İnandığı değerlere sınıksız sarılan bu kişilere insanlar inanırlar. Yani bu tip liderler eylem-söylem birlikteliğini başarabilirler. Değerli ve önemli görülen şeylerin belirlenmesiyle oluşan dürüstlük olgusu hem kendisine hem de diğerlerine karşı tutumunu belirler. İşte bu noktada eylem ve söylem birlikteliğini barındırmayan kişilerin dürüst olacağından bahsedemeyiz (Özden, 2002: 110).

Örgütleri, grupları ya da kurumları yöneten lider, onu takip eden izleyenleri için bir moral mekanizması görevini üstlenir. Simgelerin, ifadelerin, sloganların yanında birtakım temel duygusal içerikli öğeleri de içine katarak grupta kayda değer bir birlik duygusu ortaya çıkarır.

Liderin üstlendiği görev ortak bir grup bilinci oluşturmaktır. Geleceğin resmini çizmeye yönelik düşünülen hayallerden bahsederken her zaman olumlu bir bakış açısı sergiler ve buda astlarına yönelik teşvik edici ve cesaretlendirici bir yaklaşım gösterir.

Geleceğe kaygıyla bakan insanlar, devamlı suretle bir umutsuzluk içerisinde. Bu umutsuzluk da insanların başarı güdüsünü köreltir. Eğer insanlar geleceklerine kaygıyla bakıyorlarsa, bu durum onları isyana ve hırçınlaşmaya götürür. Yani insanların tüm faaliyetleri yaşam üzerinedir. Bunun gerçekleşmesi büyük oranda iş güvenliklerinin var olmasıyla orantılıdır.

Her an işten çıkartılabileceğini hissedenden bir iş görenden örgüt faaliyetlerinin verimliliğinde organizasyona büyük bir katkı sağlaması beklenemez. Hatta bu güvensizlik duygusu onu hırçınlaştırabilir. İnsani ilişkiler bazında da bakıldığında güven ortamı yaratılması bireylerin görüş alış verişini, yaratıcılığını, örgüte bağlılığını ve dolayısıyla da performansını artırır. Bu ortamın yaratılması liderin görevidir.

Kararlı ve Tutarlı Olmak: Çeşitli ve farklı seçeneklerden birini ya da birkaçını seçmeye karar verme becerisini oluşturur. Karar verme becerisi, özellikle yönetimin işlevleri olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetlemenin etkin olarak yerine getirilmesi açısından önemli olabilmektedir.

Karar Alma: Var olan çıktıların hayata geçirilmesi karar verme mekanizması ile olmaktadır. Genellikle kararları kimseye danışmadan bireysel verebileceği gibi bu görev dağılımını bir ya da birden fazla kişiye pay edebilir ya da takım çalışması ile çalışanları biraraya getirici özellikler sergileyebilir.

2.4.3. Sıra Dışı Davranışlar Sergileme

Dönüşümcü liderin sergilediği sıradışı davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır (Serinkan, 2008: 153; Erarslan, 2006 12-27):

Rehber Olmak: Rehber olma (liderlik), organizasyonun önderi oldukları için yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Çalışkan Olmak ve Kendini Geliştirmek: Harekete geçen, çetin kararlar alabilen disiplinli ve cesaretli olan liderler, dönüşümcü liderler olarak tanınırlar.

Başarılı, Hırslı, Yaratıcı Olmak: Genel dağılım olarak çoğunlukla bireyler orta düzeyde ya da ortalamanın biraz üzerinde bir çalışma gücü yansıtırlar. Bununla birlikte daha çok performans sergileyen birey daha çok kar elde edecek ve buna bağlı olarak diğer kimselere göre daha çok güç sağlayabileceklerdir.

Uzmanlık: Liderin, yaptığı ve yönettiği işi iyi bilmesidir.

Etkili İletişim Kurmak: Grup içerisinde belirlenen rotalara erişmek adına yapılan yazılı, sözlü, sözsüz bilgi elde etme durumu etkili iletişim becerisini meydana getirmektedir.

Takım Çalışması: Kurumların başarılı olabilmeleri için onları oluşturan bireylerin sinerjik birlikteliğine ihtiyaç vardır.

Çatışmaları Çözümleme: Farklılaşan insan istekleri ve bunların beraberinde getirdiği fikir farklılıkları vardır birde bunların dile getirildiği zamanlarda çatışmalar meydana geldiğinde durum biraz daha karmaşık hale gelmektedir. Yıkıcı ya da yapıcı olarak iki başlık etrafında toplanabilir. Daha çok diğer kimselerle olan anlaşmazlıkları dile getiren çatışma yönetiminde insanların uyumsuzluklardan ziyade ortak bir platform üzerinde bir araya toplayarak çözüme kavuşturan kimselere ise saygı duyulmaktadır. Bunu beceremeyip yapıcı tarafı seçemeyen ya da ondan kaçarak, saklanarak kurtulmaya çalışan birey kendisinin saygınlığını zedeleyecek bir tavır sergilemiş olur.

İnsiyatif: Liderlerin kararları kendilerini katarak belirlenmiş fonksiyona yoğunlaşmaları, önceleri bilinmeyen bir göreve başlamaları veya devam eden bir faaliyetin durdurulması ya da çabanın yönü ve özelliğinin kendileri tarafından değiştirilmesi gibi durumları içerir. Liderler insiyatiflerini kullanarak izleyicilerini yönlendirebilir. Bazı durumlarda lider harekete geçmemeyi tercih ederse yine insiyatif kullanmış olur.

Araştırmacılık: Beraber çalışılan bireylerde veya başka enformasyon verilerindeki gerçeği elde etmeyi hedefler. Araştırmacılık maddesinin doluluğu onu yapan kişinin verdiği değere, yoğunluğa, tam yapıldığına paraleldir.

Bu konuya gereken önemin verilmemesi, araştırmacılık gereksinimi pek dikkat edilmeyebilir bir boyut kazanır. Ya da başka bir bireyin standartları üst düzey olabilir ve sürekli görevler hakkında yeni, çok şey öğrenmeye çalışabilir.

Taraf Olma: Bir ideolojiyi benimseyerek, fikirleri, inançları yerine getirebilmek anlamını içerir. Örneğin, bireyin sahip olduğu inanç ne kadar güçlü olursa olsun bunu açıklayabileceği anlamını hiçbir zaman taşımaz çünkü bunu riskli bir tavır olarak görebilir. Ya da diğer yandan birey yalnızca hiçbir inanca mensup olmadığı bunun yanı sıra inançlarının zayıflığından ötürü de taraf belirlememiş olabilir. Başka bir boyuttan bakacak olursak, bir başkası sahip olduğu fikri yalnızca bir diğerine karşıt olmak ya da üstün gelmek adına zihnine kodlamış olabilir. Tabii ki her bireyin inandığı şeyleri ifade ediş şekli birbirinden farklı olacaktır ve buda liderlik biçiminin ilgilendiği bir konudur. Liderler göreve yönelmeyen sorumluluk üstlenmeyen varlıklar değillerdir. Belli ilk eve fikirlere sahiplerdir bu sebeple liderler iş yapabilme ideolojilerinden ve felsefe anlayışlarından ötürü taraftarlar.

Eleştiri: Varılmak istenilen menzillere ulaşma adına grup mensuplarının sorunları çözüme kavuşturma türlerinin birkaç seçeneği bulunmaktadır. İşte bu noktada devreye giren şey eleştiridir. Diğer bir tabirle görev odaklanmaları, iletişim alışverişi ve tenkit sürecinden faydalanmadan gerçekleştiremeyecek bir durumdur. Öğrenme sürecine katkıda bulunmak için eleştiriye yer verilmesi halinde kişilerarası daha verimli bir iletişim alışverişi imkanı sağlamaktadır. Eğer tenkit dediğimiz eleştiri etkin ve verimli bir yolla yapılabilirse mevcut kaynakların analiz edilebilir sonuçlara varılmasının önü açılmış olur.

2.4.4. Kişisel Risk Üstlenebilme

Geleceğe ilişkin olaylar hakkında, bilgi sahibi olmadan çözüm seçenekleri hakkında ve olası sonuçlar hakkında karar vermek, bir lider veya yönetici için fazlasıyla

zorlayıcı bir konudur. Belki de verilen karar gün yüzüne çıksa bile onun doğruluğundan tam anlamıyla emin olunamaz. Karar muhakemesini barındıran lider geleceğe dair seçim yaparak karar verirken riski göze alabilmeyi ve net olmayan belirsizlikle dolu faktörlerini ince eleyip sık dokumalıdırlar (Elma ve Demir, 2000: 145).

2.5. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ele aldığı dönüşümsel liderlik kuramıyla birlikte üç farklı konudan bahsetmektedir. Sırasıyla bunlar idealleştirilmiş etki yani karizma, daha sonra bireyselleştirilmiş ilgi ve son olarak entelektüel uyarım yani diğer bir deyişle zihinsel teşvik konularıdır. Bahsedilen üç konunun birleştirilmesiyle beraber başarılı olunacağına inanılır. Birinci olarak dönüşümü oluşturan liderler kendilerini takip eden işgörenlerinin önemli olduğu hissini verebilmek ve bu hissi sağladığı değerlerin artışı sağlamaya dikkat ederler. İkinci olarak, dönüşümcü liderler kendilerini takip eden işgörenlerinin şahsi menfaatlerini iyileştirmelerine ve harcadıkları enerji yoğunluğunu bağlı bulundukları grup ya da örgütte kullanma yönünde eğilim gösterirler. En son olarak ise dönüşümsel liderler kendilerini takip eden işgörenlerinin gereksinimlerini iyileştirmesi veyahut dönüşüme uğraması üzerine birtakım etkilerinin varlığına işaret edilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 371-372).

Bunlara ek olarak Bass'ın 1998 yılında bu kategoriye bir madde daha ekleyerek dönüşümcü liderlik boyutlarını dört grupta incelenmesine fırsat vermesiyle birlikte sonuncu dönüşümcü liderlik boyutu olan İlham Verici Motivasyon literatüre kazandırılmıştır. Bass (1998)'e göre dönüşümsel liderlik aşağıdaki dört boyutta ele alınmalıdır :

- Karizma/İdealleştirilmiş Etki
- Esinsel Motivasyon/İlham Verici Motivasyon
- Zihinsel Teşvik/Entelektüel Uyarım
- Bireyselleştirilmiş İlgi/Bireysel Önem

Dönüşümsel liderler, görev odaklı liderlik yaklaşımından bazen faydalandığından ötürü bu tarz davranış ve tutumlar genel olarak birlik içinde yapılacak

dönüşümsel tutumları arttırmak için kullanılabilirler. Dönüşümsel liderler, yaygın olarak bu tarz davranış ve tutumlardan faydalanırlar. Bu boyutlar sırasıyla tek tek açıklanacaktır ve ilk olarak açıklanan boyut karizmatik liderlik ya da diğer adı ile idealleştirilmiş etki davranışıdır.

2.5.1. Karizmatik Liderlik(İdealleştirilmiş Etki)

Kriz döneminde ortaya çıkan, kuruluşun ve ülkenin kaderini değiştirecek radikal kararlar alan, şahsında bulunan üstün kişisel özellikler dolayısıyla insanları etkileyen ve inandıran liderlere karizmatik liderler adı verilir. Bu liderler güçlü kişilik özellikleri ile insanları bir el, bir yüz, bir kaş hareketiyle coşturan, harekete geçiren ve kısa sürede sonuç alabilen liderlerdir. Her türlü güçlük ve zorluğa rağmen inancını kaybetmeyen bildiğinden ve inandığından vazgeçmeyen liderlerdir (Kaya, 2006: 46). Yunan dilinde karizma kelimesinin karşılığı ilahi olan yani kutsal armağan manasına karşılık gelmektedir. Karizma pek ender rastlanılan bir güç olmasıyla ilgili geliştirirken diğer yandan beklentilerini faaliyete geçirecek duygusunu oluşturur.

Karizmatik liderlikte lidere karşı hissedilen hayran olma duygusunun temeli saygıya dayanmaktadır. Büyük bir gücün ve etkinin içinde var olan bu tarz liderler, kendilerini takip eden izleyenleri için vizyon, misyon, saygı konularını empoze ederler ve akabinde güven duygusunu geliştirirler. Bu sebeple onları takip eden izleyenleri onlar gibi kendilerini görmeye başlarlar ve fazlasıyla güven hissi oluşmasına zemin hazırlayan gelişmeler olur (Sabuncuoğlu, 2008: 72).

Bu kavram ilk defa Max Weber aracılığıyla 1947 yılında kullanılmıştır. Sosyolog ünvanı taşıyan Weber karizma kavramını daha çok kriz sürecinde beliren izleyenler üzerinde çok fazla etkiye sahip bu kavramın biçimini ifade etmek için onu karizmatik güç olarak belirtmiştir (Berberoğlu, 2002: 285). Yine Weber'in ifade ettiğine göre bu güç, kişilerin diğer bireyde sıradışı ve bazı özel bireysel niteliklere sahip becerilerini gönüllü olarak takip etmeleriyle meydana geldiğini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin en mühim boyutlarından biridir. Liderler ve takipçileri arasındaki kuvvetli bağı dile getirmektedir. Grup mensuplarını arkasından sürükleyerek getiren hayran bırakıcı bir çekiciliği bulunmaktadır. Bu yüzden etkili oluşu kaçınılmaz

gerçektir. Karar verme yetkisini kendi elinde bulunduran ve söylediği her ifade yönerge olarak kabul edilir. Çalışanlarıyla arasında seviyeli bir iletişim alışverişi olmasına rağmen verdiği yönergeler hemen yerine getirilir.

Karşılaşılan problemleri atlatmak için lider kendisini takip eden izleyicilerinin kendilerine olan inanç duygusunu geliştirici, güçlüklerin üstesinden gelebilmek için güven duygusunu aşılayıcı, statükonun değişmesi için takipçilerini ikna etmeye çalışması gibi konularda fayda getirmektedir. Karizmayı sağlayacak birtakım özellikler arasında kuvvetli bağlılık duygusu, hassasiyet, güven duyma, başarılı olma gibi konularla birlikte izleyicileri moral ve motivasyonunu artırma ve yön verebilmeyi geliştirmektedir. Dönüşümcü lider kendisini takip edenlere rol model olur. Bu sebeple bu tarz liderlere hayranlık duyulur ve çalışanlar onlarla birlikte çalışmaktan gurur duyarlar.

İdealleştirilmiş Etki liderin karizmatik rol model olma özelliğini tanımlar. Bu özellik dönüşümsel liderliğin en önemli faktörüdür. Bu boyutta liderin davranışları, özellikleri ve etkisi izleyenlere tarafından idealize edilir. İdealleştirilmiş etki boyutunun iki kategorisi vardır ve sırasıyla İdealleştirilmiş Etki ve Atfedilen İdealleştirilmiş Etki olarak ifade edilmiştir (Karip, 1998: 447):

- Atfedilen idealleştirilmiş etkide lidere, izleyenlerle işbirliğinden onur duyma, grubun faydasına olan konuları kendi menfaatlerinin üstünde tutma, saygın olma ve özgüvenli olma gibi bazı duygular yakıştırılır.
- Davranış olarak idealleştirilmiş etkide lider, değer verdiği öncelikli konular hakkında mesajlar verir, bir hedef belirlemiş olmanın gerekliliğini belirtir, alınan kararların ahlaki ve etik kazanımlarına önem verir, ortak bir görev duygusuyla hareket etmenin faydalarına değinir.

Liderlik etkin bir şekilde güç kullanma sürecidir. Güç kavramı ise sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç kavramı bir bireyin diğer kimseleri şahsi olarak belirlediği yöne doğru götürme becerisidir. İlişki boyutunu inceler. Buradan anlaşılacağı üzere tamamen bireylerarası iletişim becerisini dile getirmektedir. Güç kavramının daha iyi tanımlanabilmesi için güç ögesinin alanı, konusu ve kaynaklarına göre irdelenmesi

gerekmektedir. Bunlardan ilki güç alanına göre liderin etkilediği takipçilerinin sayısını, ikinci sırada yer alan güç konusuna göre ise liderin diğerlerini ne tür konularda etkileyebildiğini ve son olarak üçüncü sırada yer alan güç kaynaklarında ise, liderin diğer kimseleri etkileyebilmek adına ne tür kaynaklardan istifade ettiğini belirtmektedir. Güç kaynakları ile ilgili yapılan birçok sınıflama arasında en çok tercih edileni ve bilineni French ve Raven tarafından ortaya çıkarılan kategoridir. Bu kategori skalasına göre bir liderin sahip olduğu gücü temsil eden beş tür kaynak vardır. Sırasıyla bunlar şöyledir:

Zorlayıcı Güç: Bu türün özü korkuya uzanmaktadır. Grup mensuplarını dehşete düşüren bütün her şey güç kaynağını temsil etmektedir. Çeşitli yaptırımlarla meydana gelen zorlayıcı güç örnekleri arasında örgütlerde yöneticilerin görevi sonlandırma, diğer bir işe geçirme, kıdem ile ilgili değişiklikler vb. yaptırımlar yer almaktadır. Grup lideri bu güç öğelerinden birini kullanabilir fakat bunu algılayabilme kapasitesine sahip işgörenlerin olması da önemlidir. Sonuç olarak anlaşılacak olan ceza yaptırımının zorlayıcı bir güç olduğu bilinmektedir.

Yasal Güç: Kişilerin grup içindeki hiyerarşi kuralına uygun olarak gelişen ve bu sebeple bazı zamanlar adından otorite gücü olarak da adlandırılan bu güç türünün temel konusu tamamen sahip olunan güçten ve kişinin hiyerarşi kuralındaki otoritesinden kaynaklanır. Bu güç pozisyonunda seçim ya da atama kriteriyle doldurulmuş kadrolarda olan bireylere yüklenen yetkidir.

Dönüşümcü lider özelliğine sahip bireyler kendilerini takip eden çalışanlarına onur, gurur, saygı empoze etme eğilimindedirler. Bu tarz liderler aşılacakları sorumlulukların ne kadar zor olduklarının bilincindedirler. Bu liderler, daha kuvvetli yetenekler, tecrübe ve rıza gösterme becerilerini gösterme çabasıdadırlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 372). İkinci tip liderlik davranışı ilham verici liderliktir.

2.5.2. İlham Verici Liderlik

Dönüşümcü liderin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için izlemesi gereken yollar arasında öncelikle vizyon, misyon, değerlere yaklaşması ardından bu öğelerle

kendisini takip edenleri etkileyebilmesi ve ulaşması adına takipçilerine ilham vermesidir. Burada liderin yaptığı çalışanların görevlerini benimseyebilmeleri için onları motive etme sürecidir. Bu süreçte çalışanlar ne kadar fazla liderlerine güven bağı oluşturarak hareket ederse o kadar fazla amaçlara ve hedeflere ulaşmada istekli ve gönül rızası ile birlikte işlerini tamamlamaktadır. Bu tip liderler güçlü beklentilerini slogan ve semboller aracılığıyla takipçilerine aktarmakta ve bunun gerçekleşmesi için mühim konulardaki gayelerini temel ve basit ifadelerle tanımlamaktadır. Bunun sonucunda bu tip liderler çalışanlarından performans olarak yüksek bir sonuç elde etmektedir (Bass, 1990: 118).

Çalışanlarına aşıladıkları heyecan ve daha iyisini yapabilme becerisiyle hareket eden dönüşümcü liderler, bununla beraber onların daha büyük işler yapabileceklerine inanır, ilham verir. Büyük beklentiler oluşturur gösterilen gayretlere odaklanabilmek için ifadeler kullanır ve bunları temel yöntemlerle verirler (Sabuncuoğlu, 2008: 72).

Kendilerini takip eden kişiler için moral kaynağı oluşturmaktadır. Geleceğin resmini çizerken olumlu bir bakış açısı geliştirirler ve takipçileri ile ilgili her zaman teşvik edici davranışlar oluşturur. Kendilerini takip eden çalışanlarına güven hissini yaratırlar (Karip, 1998: 447). Dönüştürücü lider, çalışanların işlerini farklı yöne koymasında yarar sağlar ve motive edici davranışlar sergiler. Takipçilerin gelecek için belirlenen vizyon ile iletişim becerilerini geliştirmelerini sağlar. Çalışanların vizyona tam bir bağlılık içinde olmalarını ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlar.

Dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş etkiyi yani karizmayı ilham becerisi ve ahlaki boyutla bir arada götürmeye önem verir ve bu sayede kendilerini takip eden takipçileri onlara bağınaz bir şekilde inanmaktan vazgeçerler. Bu tip liderler, her zaman esnek düşünebilme anlayışı ile hareket eder, tenkit becerisi olan hatta inandıkları ne olursa olsun ifade etmekten çekinmeyen ve fikirlerinin peşinden giderler (Genç, 2000: 97). Bir sonraki liderlik tipi bireye yönelik ilgidir.

2.5.3. Bireye Yönelik İlg

Bu liderlik boyutunda lider kendisini takip eden her bir izleyicisinin gereksinim ve isteklerinin ne olduğunu bilir ve bu hususa dikkat ederek onların gereksinim ve isteklerine yanıt vermesi olarak tanım yapılabilir. Sürekli değişen bir yapıda mevcut değerlere daha yeni olanaklar sağlayarak çalışanlarını teşvik ederek yüreklendiren, kurum ve kuruluşa yeni bakış açıları getirebilen kişi olarak adlandırılır (Açıkalın, 2003: 14). Tüm çalışanlarıyla birebir ilgilenen ve onların gereksinimlerine yanıt bulan bu stratejileri takipçilerin liderlerine duydukları güveni daha da güçlü hale getirirken onlarda var olan performans becerisini üst seviyeye çıkarırlar. Bütün bu gelişmelerin yarattığı sonuçlar arasında güçlü bir sinerji ortamı da vardır.

Koçluk ve danışmanlık vasıtasıyla özel bir ilgi gösterir. Bütün takipçilerine performans seviyelerini en üst dereceye çıkarmak için çaba harcar. Dönüşümcü liderliğin bu alt boyutu liderin diğer grup üyelerine gelişimleri için ve başarılarının artması için rehberlik ederek destek vermesi etkinliklerini kapsar (Topaloğlu, 2005: 87).

Bu liderlik yaklaşımında liderler, örgütte bulunan tüm mensuplarına eşit davranmayı benimser. Koçluk yapabilme becerisi ve kendisini bir başkasının yerine koyarak hareket etme becerisi iyi durumdadır (Bass, 1990: 118). Burada liderler, çalışanlarını tek tek dinler ve fikirlerini dikkate alır . Asıl amaç bireylerin becerilerini ortaya çıkarabileceği bir zemin yaratıp onlara bireysel destek sağlamak için çaba harcamaktır.

Özetlenecek olunursa bireyselleştirilmiş ilgi, bütün bireylere tek tek ilgi göstererek algı oluşturmak ve kendilerinin ne kadar değerli olduğunu hissettirmektir. Son olarak da entelektüel uyarın yani bir diğer adıyla zihinsel teşvik incelenmektedir.

2.5.4. Zihinsel Teşvik (Entellektüel Uyarım)

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından sonuncusu olan zihinsel teşvik yani bir diğer adıyla entelektüel uyarım boyutu sayesinde çalışanların zeka, mantık, akıl, problem çözebilme becerilerini ödül mekanizmalarıyla destekleyerek, çalışanlarını

girişimci ruhlarını ortaya çıkarıcı ve üretken düşünce türüne yönlendirici bir yapı oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik, ahlaka ve cesarete dayalı dürüst ve güvenilir olunabileceği konuları içinde barındırır (Bass, 1990: 118).

Dönüşümcü liderlerin yeni fikirler sunması ve bunu rahatlıkla ifade etmesi durumu vardır. Bireyin bilinç düzeyini, yaratıcılık alanlarını, kişinin sunduğu değerlerin faydasını ele alan bir süreç olan zihinsel teşvik yani entelektüel uyarım boyutu, problemleri yeniden tasarlayarak çözüme kavuşturma yöntemini belirleme olanaklarını oluşturmak için çaba sarfeder. Grup üyelerinin çeşitli varsayımlarda bulunmasını, sorgulamasını, yeniliklere açık olmasını ve problem çözümlerine yeni yaklaşımlar getirmesini sağlamayı içerir (Topaloğlu, 2005: 98).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yeteneklerini kullanmalarının dönüşümü gerçekleştirmeyi kolaylaştıracağı bilincindedir. Birçok başarılı insanın arkasında liderlerinin bulunduğuna kuşku yoktur (Beckwith ve Beckwith, 2009: 38).

Dönüşümcü liderler çalışanlarını eskimiş kalıplardan sıyrarak yeni düşüncelere yönelmelerini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanlar sorunlarını çözüme kavuşturma noktasında yeni yöntemler elde etme imkanı tanımaktadır.

Hedeflenen şey zihinsel olarak uyarım filizlendirmek istemektir, buna göre yaratıcı fikirlerin üzerinde eğilme, çalışanların gereksinimlerini aktif hale getirme için çalışmaktır. Bu tip liderler statükoyu sürdüremezler (Özkalp ve Kırel, 2001: 373).

Özetlenecek olursa dönüşümcü liderliğin boyutları olan tüm yaklaşımlar dönüşümün oluşmasına zemin hazırlar. Son defa kısaca aynı boyutlara değinilecek olursa ilk boyut olan karizma boyutu, çalışanların kuruma bağlılığını ve vizyon, misyon gibi temel değerlerini algılamalarını oluşturur. İham verici motivasyon boyutu ise çalışanların bilinçlenme düzeylerini artırır ve değişen gayelere motive olmalarını geliştirir. Bir diğer boyut olan entelektüel uyarım boyutu aracılığıyla, çalışanları düşünmeye ve farklı hissetmelerini oluşturan düşüncelere yönlendirmektir. Bunun yanı sıra güven duygusunu geliştirmektir. Son boyut olan bireye yönelik ilgi boyutunda ise lider, çalışanların iç dünyalarına inerek kendilerini şahsi olarak geliştirmelerine olanak

tanır bununla birlikte cesaret verir, enformasyon ve yetilerinin daha üst seviyeye çıkması için rehberlik yapmaktadır (Yılmaz, 2006: 33).

2.6. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Burns ve Bass'ın ele aldığı dönüşümcü liderlik olgusuna bakıldığında etkileşimci liderlikte geleneklere ve geçmişteki deneyimlere bakılarak bir lider modeli belirlenirken, diğer liderlik modeli olan dönüşümcü liderlikte ise lider geleceğe olumlu olarak bakan, köklü bir değişimi isteyen reformist bir lider modeli çizmektedir. Etkileşimci liderler esasen dönüşümcü liderlerden farklıdır. Buna zemin hazırlayan etmenin Dönüşümcü liderin ilerleme ve gelişim bakımından daha farklı yol alması ve takipçileri üzerinde etki bırakmasıdır (Stone ve Patterson, 2003: 2).

Etkileşimci liderlik geçmişe dönükken dönüşümcü lider ise şimdiye ve geleceğe göz kırpar. Kendisini takip eden izleyicilerine yaratıcılık anlamında değerler katan, geniş kitleleri arkasından sürükleyip harekete geçiren, yeniliklere açık bir örnek lider yetişmesi pek kolay bir durum değildir. Statükoya meydan okuyan, reformist ve yenilikçi ve büyük kitleleri harekete geçiren liderlere örnek olarak Atatürk, Gandhi, Hitler, Napolyon vb. gösterilir.

Etkileşimci liderlik modeline göre liderler belirlenen görev ve sorumluluklara olan ihtiyaçlarını dile getirerek istenilen amaca varma hususunda psikolojik olarak hazırlayan bireylerdir (Budak ve Budak, 2004: 422). Etkileşimsel liderler, amaca giden yollar üzerinde karşılıklı mübadeleye dikkatlerini odaklaştırarak, izleyicilerin şimdiki gereksinmelerini tatmin etmeye yönelirler. Yapıyı harekete geçirirler, astlarını ödüllendirirler ve onların gereksinmelerini anlayıp, bu gereksinmelerini tatmin etmeye gayret ederler. Etkileşimsel liderler, izleyenlerinin performans yeterliliklerine şu açılardan katkıda bulunabilir (Bass, 1990 :339) :

- İzleyenlerin beklentilerine, özellikle performans amaç ve hedeflerine açıklık getirerek,
- Böylesi beklentilerin nasıl karşılanacağını açıklayarak,
- Etkin performans değerlemesi için kriter belirleyerek,

- İşgörenlere veya çalışma grubuna, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı hakkında geri besleme sağlayarak,
- Ulaşılan amaçlara uygun olan ödülleri vererek,

Böylece etkileşimsel liderlik, bu süreç içinde lider ve izleyenlerini roller hakkında anlaşma ve anlayış sağlamaktadır. Etkileşimsel liderler, stres altında olan gruplarda etkileyici olabilirler. Bu tür liderler acil doyum sağlayacaktır, fakat uzun vadede etkili olmayacaktır. Bu açıklamalara göre etkileşimsel liderlik, izleyenlerin üst düzey gereksinmelerini karşılayamaz, bu tür gereksinimleri karşılayacak olan, dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlerin kucakladığı özellikler arasında yaratıcılık, performans, enerji, analitik zeka, vizyon, iletişim becerisi, güçlü ve idare edici gibi vasıflar sayılabilmektedir (Hacker ve Roberts,2004: 75).Yine benzer bir çalışmada dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulduğu belirtilerek bu tip liderlerin sahip olduğu özellikler ifade edilmektedir. Bunun sonucunda ifade edilen özellikler arasında fırsatları yakalayabilen, diplomat, uzman, başarı odaklı, bireyci ve stratejik düşünme becerisi olan kişiler olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır (Rooke ve Torbert, 2009: 45-46).

Dönüşümcü liderlik olarak geçen dönüşümcü liderlik olgusuna göre liderleri takip eden izleyenlerin ihtiyaçlarını, değerlerini, inançlarını farklılaştıran bireylerdir, dönüşümü ve yeniliklere bir pencere açmayı hedefleyen örgütleri üst düzey performans düzeylerine götüren kişilerdir ve bunun için liderin bir vizyona sahip olması ve bu vizyona izleyenlerini inandırması gerektirmektedir. İzleyenlerine belirlenmiş bir amaç, bir düş yönlendirmesi yaparak vizyon oluşturmaları bunlara bağlı olarak onları bu gruba dahil etmeye çalışma girişimidir (Budak ve Budak, 2004: 425). Ödül verme yolu ile izleyicilerinin gereksinmelerini tatmin etme çabasının üstünde bir davranış gösterirler. Dönüşümcü liderler, grubun, örgütün veya toplumun iyiliğini, izleyicilerin kendi isteklerinin üzerinde tutmalarını isterler. Dönüşümcü liderlik, olağan üstü bir şeyi başarmak için insanlara ilham veren ve onları motive eden bir vizyon tanımlamaktadır. Görüldüğü gibi, etkileşimsel liderler, kısa vadeli amaçlara daha fazla odaklanıp izleyicilerinin performanslarına bağlı olarak onların genellikle alt düzey gereksinmelerini karşılayacak ödülleri onları motive etmektedir.

Dönüşümcü liderler kendilerini takip eden izleyicileriyle paylaştıkları uzun süreli gayeleri bulunmaktadır ve bunları gerçekleştirecek motivasyon kaynaklarını kullanırlar. Dönüşümcü liderler, ortak bir vizyon çerçevesinde astlarından yüksek performans beklentilerine sahiptirler. Ayrıca dönüşümcü liderler, değişim gereksinimlerini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin getireceği riskleri göze alabilen kişidir. Dönüşümcü liderler diğerleri ile arasındaki iletişimi bireysel becerilerle yüksek düzeyde tutarak moral ve motivasyonu sağlamaktadırlar. Bu tip liderler takipçileri ile iyi ilişkiler kurarak onlara örnek olmaktadır (Harrison, 2011: 46).

2.7. Dönüşümcü Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Dönüşümcü liderin özellikleri ile ilgili olarak çok fazla olan araştırmaların bazı yönlerden benzeşen bazı yönlerden ayrılan yönlerinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderin özellikleri konusunda yapılan bir araştırmada etkili dönüşümcü liderin şu özellikleri taşıdığı görülmüştür (Keçecioğlu, 1998: 139) :

- Dönüşümcü liderler değişimin bir temsilcisi olarak kendileriyle özdeşirler.
- Yürekli ve cesaretlidirler.
- İnsanlara inanırlar.
- Örgütsel değerleri sürdürürler.
- Bir ömür boyu öğrencidirler, sürekli öğrenmeye açıktırlar.
- Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahiptirler.
- İleri görüşlüdürler.

Walumbwawd'ın yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik tavrı gösteren liderlerle beraber çalışan işgörenlerin işlerinden hoşnut oldukları, güçlü hissettikleri, emek verdiği gruba daha fazla bağlandığı, işlerinden kopmak istemedikleri sonucuna varılmıştır. Bowles'e göre bu tip liderlerin içinde olduğu çalışma ortamları daha verimlidir. Bunun sonucu olarak işgörenler için daha cazip, iş yapılabilir bir mekân oluşmuştur. Sonuç olarak bu tip liderlerin var olduğu kurumlarda işgörenler aldıkları sorumluluklarına ve göreve karşı takındıkları tavır hem kişisel hem de kurumsal olarak pozitif etkilemektedir (Çakınberk, 2010: 105).

Bu bağlamda ortak bir kültür mozaığının var olması, yeniliklere olan bakış açlarına verilen önemin artması, grubun başarı düzeyini yukarı çıkarmakta ve dönüşümcü liderin boyutlarından biri olan karizmayı daha da pekiştirmektedir. Uygulanan dönüşümcü liderlik boyutları aşağıdaki gibidir (Alkın, 2006: 96):

- **Karizma:** Kendisini takip eden işgörenlerine bir gelecek resmi çizerek misyon oluşturur böylece saygı ve güveni inşa ederler.
- **İdealleştirerek etkileme:** Belirledikleri hedefler doğrultusunda başarılı olmayı isteyen liderler, bunu çalışanları ile paylaşır.
- **İlham verme:** Sembol ve sloganları kullanarak aktarmak istediklerini kendilerini takip eden çalışanlarına ileten liderler, aktarmak istediklerini basitçe açıklar ve üst düzey performans elde ederler.
- **Entelektüel uyarım:** Akıl, mantık, zeka, dikkatli olarak problemleri çözüme kavuşturma gibi konuları içinde barındırır, yaratıcı düşüncenin açığa çıkmasına zemin hazırlar.
- **Bireysel ilgi:** Her bireye tek tek ilgi göstermesiyle meydana gelen bu boyut, her bireye eşit yaklaşır. Rehberlik etme ve empati becerisi gelişmiştir.

Dönüşümcü liderler, kendilerini takip eden çalışanları ile beraber çalışarak gelecek güzel günlere birlikte karşılarlar (Sayın, 2008: 18). Resmin bütünü gören lider bunu kolaylıkla çalışanlarına aktarabilmektedir. Güvenen ve güvenilen olmak olmazsa olmazdır. Ortaklaşa çabaya büyük önem verir, sıradışı olmayı tercih eder, farklı düşüncelere saygısı sonsuzdur, yenilik ve değişim önemli iken sürekli öğrenme bir hayat felsefesidir. Kesinlikle sorumluluk almaktan kaçmaz, hırslıdır ve istediği şeyin peşinden gider her zaman liderlik özellikleri olan bireyler için çaba sarfeder. Hata yapmaktan çekinmeyen, riski göze alabilen ve olduğu durumda yönetebilen, yaptıkları yanlışların onlar için bir fırsat olduğunun farkındadırlar (Selen, 2001: 247).

Dönüşümcü liderin taşıması gereken temel özellikler şunlardır (Özer, 2007: 42):

- Değişimi başlatan kişidir.
- Riski göze alabilendir.
- Yüksek derecede enerji ve hırsa sahiptir.
- Sürekli öğrenmeye adanmış bir hayatı vardır.
- Tüm sorunları çözebilme yeteneğine sahiptir.
- Çalışanları için büyük bir modeldir.
- Geleceğin resmi olan vizyonu belirler ve bunu benimsetir.

Bass'ın oluşturduğu çalışmaların yanı sıra, dönüşümcü liderlik kuramında sayısal olarak yapılan çalışmalarda bulunmaktadır. Hatta Tichy ve Devana aracılığıyla yönetici unvanına sahip bireylerle yapılan mülakatlar sonucunda ortaya farklı ve ek olarak nitelikler literatüre kazandırılmıştır. Gerçek Bir Dönüşümcü Lider (Cömert, 2004: 9-10):

- Dönüşüme her zaman hazır,
- Farklılıklara saygı duyan,
- Amaçlarının ve ulaşmak istediği hedeflerinin ne olduğunu bilen,
- İnsana önem veren ve destekleyici bir yapı sergileyen,
- Şimdiden geleceğin resmini görebilecek kadar öngörülü,
- Analitik becerileri gelişmiş,
- Riski göze alabilecek kadar cesaretli ve cesur,
- Zihinsel olarak teşvik edici tutumlar sergileyici liderdir.

2.7.1. Yaratıcı Olmak

Dönüşümcü lider, bağlı bulunduğu grubun amaçlarına paralel hem hayata tutunmasını bilen kişi, hem gelişimine imkan tanıyan kişi, hem de öğrenmeyi başlatan kişidir. Olup bitmiş olayları ve deneyimleri tekrar gözden geçirerek grubun sahip olduğu mevcut güçten fayda sağlayan kişidir. Kritik kararlar alır, zekidir ve üst düzey öğrenim durumuyla birlikte deneyimli oluşu da diğer artı özelliğidir (Doğan, 2002: 86).

2.7.2. Değişimi Kucaklamak

İnanç aşılamak ve esinsel bir motivasyon sağlamak bu madde için geçerli bir sebeptir. Bunun sonucunda işgörenlerin psikolojik olarak doyumları onların diğer alanlardaki başarılarını da etkileyecektir. Sonuç olarak olağanüstü düşünceler ve yazınsal çalışmalar kazandırılmış olacaktır (Eren, 1998: 360).

2.7.3. Aksiyon Sahibi Olmak

Bir enerjinin aktif hale gelmesine aksiyon denir. Toplumların yaşantılarına bir dokunma olacağından çok dikkatli olmalı ve koşullar doğru olarak hesaplanmalıdır. Bu yüzden lider, sezgi, anlama, muhasebe etme, yönetme becerileri olarak hepsini birlikte kendinde toplayan kişi demektir (Aydemir, 1999: 75).

Lider olan kişi risklere karşı kendi düşüncelerini doğru yönde kullanmalıdır. Riskler ve kayıplar çoğunlukla krizler, teknolojik değişimler ve ekonomik dalgalanmalar sonucu ortaya çıkabilmektedir. Lider, aldığı riskin olumsuz sonuçlanması durumunda ne yapılacağını bilmelidir. Liderler, başarısızlıkları sonucunda tepkisiz kalarak bir eylemde bulunmazlar ise itibarları sarsılabilmektedir.

Böylelikle kariyerleri tehlikeye atılmış olabilir. Tehlikeyi ve riski göze almayan yöneticiler lider olmayı başaramazlar. Liderin başarısızlığı sonucunda, bu başarısızlıktan alacağı ders önem taşımaktadır.

2.7.4. İleri Görüşlü Olmak

Değişimi verimli olarak yürütebilecek ve değişimi yönetmenin yanısıra değişime rehberlik edecek, geleceği görebilecek öngörüsü yüksek olan gerekli gereksinimleri açıklamak için başvurulacak becerilerin hepsidir (Keçecioğlu, 1998: 28).

2.7.5. İletişim

Tek başına gerçekleşmeyen iletişim becerisi birkaç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin oluşum sırası düşünce, fikir, kanı veya duyguların hedefe iletilmesiyle başlar. İletişim sürecinin aşamaları bir iletiyi herhangi bir kanalla gönderen, gönderilen

ileti, mesajı alan hedef olarak üçe ayrılmaktadır. Eğer bu araçlardan biri eksik olursa iletişim süreci başlatılamaz ve devamı gelemez. Örneğin hedefe gönderilen bir iletinin alıcı tarafından okunamaması iletişim sürecinin başarısız olduğunu göstermektedir (Tutar, 2003: 47).

2.8. Küreselleşme Sürecinde Dönüşümcü Liderlik

Küreselleşme süreci, değişim demektir. Değişimi görebilen ve değişimler için önlemler alabilen toplumlar, devletler, işletmeler, kurumlar süreçte rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Ancak, bunun için lider yöneticilere gereksinim vardır. Lider; misyonu olan, bu misyona uygun vizyonu ortaya koyabilen, vizyonu gerçekleştirebilecek stratejik amaçlar belirleyebilmiş, bilgiye dayalı ve insan odaklı yönetim anlayışını benimseyebilen yöneticidir (Serinkan, 2008: 28).

Lider yöneticiler, değişimi görebilen ve değişimin önüne geçebilen yöneticilerdir. Çünkü, değişim 'kaçınılmaz'dır. Dolayısıyla lider, değişimden kaçmak yerine, dönüşümü avantaj gibi görmelidir (Serinkan, 2008: 26).

Küresel dönüşümcü lider, klasik ve geleneksel liderlik niteliklerinin dışında farklılıklara yönelerek onlara da rehberlik yapabilme becerisini kendisinde barındırmalıdır. Küresel dönüşümcü liderin, çok kültürlü takımlar kurarak, farklı kültürlerden kişileri aynı vizyon etrafında motive etmesi başarıya ulaşmasında büyük önem taşır. Özetle küresel düşünüp yerel davranabilen yönetici, küresel dönüşümcü lider olarak ifade edilebilir.

2.9. Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Farklı Uygulamalar

2.9.1. Stratejik Liderlik

Sözlük manası olarak bir grubun amaçlarını oluşturma becerisi üzerinde kısa bir zaman dilimini kapsamayan aksine uzun vadeyi içeren karar ya da kararlar bütünü olarak ifade edilebilir (Özer, 2008: 480). Bu kavramın içini uzun vadeli düşünme, çevresel faktörleri algılayabilme ve belirlenmiş hedefleri iyi bulma vardır. Bundan dolayı bu kavramdan bahsedildiğinde vizyonu belli, geleceğe odaklanmış, planlanmış

program ve yöntemlerle oluşturulmuş hedef ve gayelerden oluşmaktadır.

Liderlerin yöneticilerden farklı olduğu bilinmektedir. Bu sebeple burada da bir ayrım yapılacak olursa liderlerin yönetici grubundan daha fazla risk alması beklenilmektedir. Bunun sebebi lider grup mensuplarını her yönüyle değerlendirmektedir. Riski göze alan liderler, örgüt ve grubun risk durumu, finansal ve teknoloji alanındaki gelişmeler, risk ve belirsizliğin ele alınması gibi nitelikler onlar tarafından dikkate alınmalıdır (Tevfik, 1997: 4).

Stratejik bir liderin sahip olması gereken nitelikler ve yapması gereken fonksiyon ve faaliyetlere istinaden değişik ama yine de birbirine çok yakın çalışmalar yer almaktadır. Çelik ve Uğurluoğlu'nun aktardığına göre stratejik kavramının içini dolduran liderlerin mühim görevlerinden birisinin kurum kültürünün ve ikliminin belirlemelerinin gerekliliğini belirtmişlerdir.

Grup mensupları stratejik liderlerini lider olarak görmektedir ve vizyonu belirlemiş bir liderin varlığı onları psikolojik olarak iyi hissettirecektir. Bu bağlamda gelişen liderlerin üç ana niteliği belirtilmektedir. İlk olarak grubun amaç ve hedeflerini tespit ederler. Tüm faaliyet ve fonksiyonları gözlemler ve düzene sokar bu sayede bunların farkında olan işgörenler daha fazla performans ve güven gösterirler. Stratejik liderliğin ikinci niteliğinde ise işgörenlere örnek gösterilecek bir modelin varlığıdır. Bu özelliğiyle lider tüm içsel ve dışsal nitelikleriyle örnektir. Son olarak üçüncü nitelikte ise liderin üst düzey performans sergilemesi ve bunu gerçekleştiren kişilerin işgörenlerine güven duygusuyla bağlanmasıdır. İşgörenlerin ortaya koyduğu görev ve sorumluluklarda liderler onlara fazlasıyla güvenirler. Liderin yapacağı rehberlik ya da direktörlük vasfı büyük önem taşımaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 12).

Mevcut düzenin sürdürülmesinden yana olan yöneticilere karşı olarak liderler esas olarak yaratıcılıklarını arttıracakları işe yarar mekânlar oluşturma çabası içindedirler. Bu sebeple yaratıcılık büyük önem arz etmektedir. Birbirinden taban tabana zıt olan yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirinden ayırtırmak için liderin iki kat daha fazla beceri ve fonksiyona sahip olması gerekmektedir (Özer, 2008: 505). Alışılmış kuralların dışına çıkan liderler yeni kurallar oluşturarak yeni düzeni

oluşturmaktadır. Yani liderlik tamamen stratejik yöneticiliğe biraz daha yakın bir kavramdır. Bundan dolayı stratejik yöneticilerin liderlik olgusunun gerektirdiği özellikleri taşıması beklenmektedir.

2.9.2. Protokol Kuralları ve Önemi

Bir toplumun hayat tarzı olan kültürü; o toplumu diğer toplumlardan ayıran ve toplum bireylerini ortak değerlerde buluşturan özellikler toplamından oluşur. Protokol kuralları insanların kamusal alanda birbirleriyle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini ve sürdürmelerini sağlar. Söz konusu kurallara uymamak, düzenleyici davranış kurallarını dikkate almamak, iş performans standardını kötü açıdan etkilemektedir(Kaya, 2006: 277).

Görgü ve protokol kuralları yerel geleneklere göre farklılık gösterir. İşte tamda bu noktada ilk olarak her birey aidiyeti olduğu sosyal grubun görgü ve nezaket kurallarını dikkat edecektir daha sonrada içine var olduğu grubun ya da örgütün protokol kurallarını öğrenmesi sonucu iş ilişkilerinde buna uyması gerekmektedir. Bir kurumda çalışanların tümü özellikle de yöneticilerin hemen hepsi resmi görgü kuralları olarak adlandırdığımız protokol kurallarına uymaları, yönetimde temsili fonksiyonun doğal bir sonucudur. Protokol kurallarının etkin bir şekilde uygulanması çalışanların hem tatminine hem de çalışma barışının kurulmasında olumlu etkiler sağlar. Bütün bunların sonunda örgütsel etkinlik ve verimlilik doğmaktadır. Geniş anlamıyla protokol; resmi nezaket ve görgü kuralları olarak adlandırılır. Bu anlamda protokol; devlet ve diplomasi alanındaki törenlerde ve resmi ilişkilerde uyulması gereken görgü kurallarıdır (Kaya, 2006: 278-279).

Günlük hayatımızda biz diğer insanlara yaşları veya kariyerleri nedeniyle saygı gösterir ve onlara farklı davranılmaktadır. Oysa yönetim hayatında bir astın yaşı ve kariyeri ne kadar ileri düzeyde olursa olsun amirine saygı göstermek ve resmi davranış kurallarına uymak zorundadır. Diğer taraftan bir ast amire günlük hayatta ne kadar yakın ve samimi olursa olsun, hatta ağabey diye hitap etse bile makamında amirine sayın müdürüm demek zorundadır.

Bürokratik hayatta ve endüstriyel ilişkilerde protokol kuralları resmi hayatın doğal ve kaçınılmaz bir sonucudur. Bu alanda insanlar birbirleriyle tanışılırken, selamlarken, tokalaşırken, resmi başvurularda, makamda oturup kalkarken, resmi konuşma ve görüşmelerde, toplantı ve törenlerde, resmi davetlerde, üstlerle, amirlerle, önemli kişilerle ve yabancılarla, misafir ve ziyaretçilerle, bayanlarla ilişkilerde belli davranışı belli biçimde sergilemek ve başarılı olmak zorundadır (Kaya, 2006: 279-280).

2.9.3. Halkla İlişkiler Yönetimi

Kurum ve kuruluşların kendi aralarında hızla ilerlettiği rekabet fırtınasının var olduğu bir dönemde yaşanmaktadır. Yaşanılan bu rekabet ortamı kendi içinde iktisadi gelişmelerin temelini oluşturan firmaların çağı yakalayabilmek için kullandıkları en etkin çalışmalardan birisi de halkla ilişkiler işlevidir. Halkla ilişkiler, toplumda olumlu bir firma imajı yaratarak, özel ve tüzel kişilerin destek ve sempatisini kazanmayı hedefler. Bir anlamda, toplum içinde bir saygınlık kazanma savaşındır (Örücü, 2013: 443). Bir kurumun sosyal grupla birleşme düzeyinde sarf ettiği gayretin toplamı denilebilir. Yine bir diğer açıklamada ise halkla ilişkilerin asıl görevinin tanıma ve tanıtmaya olgusu olduğu ifade edilir. Örgüt ve gruplar arası ilişkilerden incelenecek olunursa birbirleriyle net, güven duygusunun zirvede olduğu ilişkiler geliştirmek, halkla pozitif ilişkiler içinde bulunarak bu yöndeki algıyı güçlendirmek ve sosyal grupla birleşme olarak açıklanabilir.

Yine başka bir tanıma göre halkla ilişkiler, “bir kurumun tüm hedef kitleleri ile kurum arasında etkili iletişim gerçekleştirmek adına köprü görevi gören, günümüzde kurum imajını tüm hedef kitlelere aktarmak, kurum itibarını korumak ve güçlendirmek adına çeşitli çalışmaları kapsayan bir yönetim işlevi”dir (Yurdakul ve Çoşkun, 2008: 10).

Grup ve dış çevresi arasındaki etkileşimi ifade eder. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde bir şeyin değerini ödeme gibi bir durum söz konusudur. Yalnız bedelin ödenme şekilleri genelde dolaylı ve farklıdır. “Şikayet kutuları, tüketici danışma

merkezleri, sosyal yardımlar, burs vermeler bazı tipik halkla ilişkiler çabaları”dır (Baybars-Tek ve Özgül, 2008: 742).

Tüm tanımlamalar incelendiğinde temel olarak halkla ilişkiler (Yurdakul ve Coşkun, 2008: 11):

- İletişim becerilerinin var olduğu,
- İzleyenleri etkisi altına alma becerisi,
- Halk toplulukları ile iletişim becerileri,
- Grup ya da örgütün üstlendiği görevin bilincinde olarak hareket etme gibi konular açısından değerlendirilen etkinlik dizisidir.

Toplumsal görev bilinci ve değerleri var eden, kapalı kurum ve kuruluşlara nazaran açık kurum ve kuruluşların daha başarılı oldukları ve süre olarak daha fazla uzun ömürlü işgörme fırsatına sahiptir. Hem dış çevre hem de iç çevre ile entegre giden çalışmalar önem kazanmaktadır bununla beraber sosyal istekler ve grupsal istekleri bir arada yürüten kurum ve kuruluşların çağdaş kurumlar olduğu söylenebilir. Öz olarak çağdaş bir tarzın benimsenmesiyle oluşan, halkla ilişkilere yönelen ve onun tekniklerini uygulayan gruplar mühim sonuçlar kazanırlar (Örücü, 2013: 445).

Halkla ilişkilerde temel ilkeleri arasında çift yönlü iletişim becerisi geliştirmek, gerçek bilgi aktarmak, inandırma becerisi, sabrı korumak, şeffaflık, görev alma isteği, tekrarlama ve süreklilik ve son olarak kurumun imaj gücü sayılabilmektedir. Bu özelliklere sahip bireyler kurumlarını ileriye götürmek adına bilinçli ve planlı kararlar verebilecektir.

Çok kolay bir meslek dalı olmayan halkla ilişkiler uzmanlığı, gereğinden fazla zor ve psikolojik olarak yıpratıcı bir görevdir. Tamamen kendini bu göreve adanmış uzmanın, şahsi gücüne, rıza etme becerisine ve saygın kişiliğine bağlı olarak diğer kimseleri etkileyebilmektedirler. Bunun içinde birtakım özellikleri barındıran değişime ve yeni fikirlere açık, insanları etkileyebilme potansiyeline sahip lider ruhlu bireyler kitleleri peşinden sürükleyebilir ve başarı sağlayabilir. Dönüşümcü lider özelliği gösteren bireyler ayakta kalabilme şansı yakalayabilecek ve seslendiği kitleyi peşinden

sürükleyebilme fırsatı yakalayabilecektir.

2.9.4. Takım Çalışması ve Yönetimi

Takım çalışması, bir takımın belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için yaptıkları verimli ve yoğun çalışmalar bütünüdür. Ele alınan çalışmalar liderler aracılığıyla farklı boyutlardan desteklenir ve motive edilerek cesaretlendirilir (Serinkan, 2008: 142). Takımların kullanılması, küresel ve yerel örgütlerin tümünde iş dizaynlarında oldukça popüler olmaktadır. Takımlar, iki veya daha fazla bireyin belirli bir hedef veya amaçla bir araya geldiği özel tipteki iş gruplarıdır (Örücü, 2013: 153). Örücünün aktardığına göre başarılı bir takımın en önemli karakteristik özelliklerinin bazı özellikleri şunlardır :

- Müşterek hedefe ulaşmak için beraber çalışma
- Diğerleri tarafından yapılan katkılara önem verme
- Birlikte hareket ederek bireysel çabalardan daha fazla kazanım elde edileceğinin farkında olmak
- Motivasyon sağlama için ortak değerlerin ve hedeflerin paylaşılması

Takım çalışması çalışanlara işleri üzerinde üst seviyede müdahalede bulunmayı amaçlar. Takımların birbirleriyle etkileşime geçebileceği ortak bir sinerjinin oluşturulmasına özen gösterilmelidir. Serinkan'ın aktardığına göre yapılan bir araştırmada takım çalışması sonucunda çalışanların işlerinde son derece gurur duydukları ve yaptıkları işin çalıştıkları kurumun başarısına önemli katkılarda bulunduğu inandıkları ortaya çıkmıştır.

2.9.5. Zaman Yönetimi

Zaman olgusu önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatta üretim faktörü ve kaynak olarak üzerinde durulmakta ve bu kaynakların temel bir yere sahip olduğu dile getirilmektedir. Kaynaklar incelendiğinde zaman kavramının en az anlaşılan ve en kötü yönetilen bir kaynak olduğu görülmektedir. Onu yoğun, verimli ve etkin olarak kullanılmasını sağlamak için iyi yönetebilen bir kimsenin varlığına ihtiyaç vardır (Özer, 2008: 642).

Liderlerin zaman yönetimine ilişkin fikirlerini değiştirmeleri çağımızın teknoloji alanındaki değişim ve gelişimine göre farklılık göstermektedir. Zaman kaynağını yönetmenin temel gayesi, kişilerin bilhassa liderlerin zaman kaynaklarını verimli, yoğun, doygun ve etkin kullanabilmesidir.

Globalleşmenin hızla arttığı ve her şeyin sürekli ve büyük bir hızlilikle değişmesi, enformasyon veri kaynaklarının geçmişe göre fazlaşması, bireylerin zaman kaynaklarına olan bakış açılarını biraz daha değiştirmektedir. Öte yandan saatin gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirinden farklıdır. Hissedilebilen zamanla, ölçümlenebilen zaman birbirinden farklı algılanabilir. Saat veya başka bir zaman ölçer ile ölçülen zaman 'Saat zamanı' veya 'Gerçek Zaman'dır. Hissedilen zaman ise; 'Psikolojik Zaman' veya 'Subjektif Zaman' olarak adlandırılabilir. Yönetimde zaman kullanımını etkileyen etmenler (Karakoç, 1998: 16):

- Liderin bulunduğu konuma göre oluşan kayıplar,
- İletişim kurmada yaşanan problemler kaynaklı zaman kayıpları,
- İş görme stilinden dolayı oluşan zaman kayıpları,
- Liderin şahsi olarak beceriksizliğinden kaynaklanan zaman kayıpları gibi zaman kullanımını etkileyen etmenler belirtilebilir.

Belirlenmiş hedef ve gayelere varabilmek adına vakti verimli kullanabilme becerisidir (Örücü, 2013: 195). Verimli kullanma isteği genellikle yetişkin insanlarda görülmektedir hatta çocuklarda iki yaş itibarıyla zaman kavramının geliştiği belirtilmektedir. Çocuklarda bile bu kadar erken yaşta gelişen zaman sembolünün yetişkinler için ne kadar mühim olduğunu algılayabilmesini ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yetişkinlerde yaşla paralel olarak sorumluluk bilincinin artması ve bunların zamanında gerçekleştirilebilmesi bilincini doğurmaktadır. Zamanı doğru ve verimli bir şekilde kullanabilen bir birey diğer kimselerden daha fazla olarak aileleriyle, sosyal çevreleriyle ya da kişisel aktiviteleriyle meşgul olacaktır. Zaman yönetimlerini iyi belirleyen kişiler, bir zaman diliminde daha fazla iş çıkartabilecek ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olabileceklerdir (Özer, 2008: 665).

2.9.6. Stres Yönetimi

Şiddetli zorlama ve gerginlik anlamlarına gelen stres kavramı,1936'da Hans Selye tarafından literatüre kazandırılmıştır. Günümüzde stres çok önemli bir kavram olmakla birlikte eskiye oranla gitgide bu sorun büyümektedir ve daha ağır sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü bugünün insanı, fiziksel ve ruhsal açıdan daha fazla tehdit altındadır bununla birlikte insanlar hastalanmakta ve iş hayatında da verimsizlikler meydana gelmektedir. İşte tam da bu noktada 21.yüzyılının dönüşümcü lideri devreye girerek bu konunun üzerinde özenle durmalıdır.

Stres kavramını tanımlayan kişinin Hans Selye olduğu bilinmektedir. Bu kuramcının verdiği tanıma göre stres kavramı, kişilerde oluşan etkilere özellikle verilmeyen tepkiler bütünüdür (Selye, 1974: 29). Böyle durum ve ortamlarda bireylerin benzer tepkileri vermedikleri ifade edilmiştir.

Kaya'nın aktardığına göre Stres kelimesi Latince kökenli olup 'estricia' sözcüğünden gelmektedir. Ayrıca Fransızca 'esterece' kelimesinden de türetilmiştir. Şu anda Türkçeye ve diğer dillere geçmiş olan 'stres' İngilizce kökenli bir kelimedir. Türkçe 'stres' sözcüğü gerilim, baskı, tazyik, zorlama, şiddet, vurgu ve sıkıntıya düşme gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Kaya, 2006: 221).

Stressiz bir hayat için genel öneriler olarak verilecekler listesinde öncelikle kendinizin değerli oluşunu unutmamalı, işinizin hayatınıza egemen olmasına izin vermemeli, her şeye rağmen hayatın yaşanmaya değer olduğunu, kendinize ait bir zamanınızın olması, yenilikleri denemeye açık olmaya önem gösterilmesi beklenmektedir. Sonuç olarak bireylerin tüm hayatları boyunca negatif etkileyen en önemli unsurlardan biri olan stres, bazı çalışma yapanlar tarafından günümüzün hastalığı olarak ifade edilmektedir. Stresin doğurduğu negatif sonuçların hemen görülememesi öneminin ne denli olduğunu kavramaya imkân tanımamaktadır. Bilhassa başta gelişmiş ülkeler olmak üzere birçok ülkede de günden güne stres yönetimi ile alakalı değişik bulgular elde etmekte, bunları sahada kullanabilmekte ve sonucunda da verimlilik yükselişi bu açılarından faydalanmaktadır (Özer, 2008: 566).

2.9.7. Kriz Yönetimi

Yunanca ayrılmak anlamına gelen kriss sözcüğüne dayanan kriz sözcüğü ile ilgili yapılmış olan birçok tanım bulunmaktadır. Bağlı olunan kurum ve kuruluşun var olan hedeflerini tehlike altına alan eğer hızlı bir şekilde düzeltme yapılmazsa psikolojik olarak yıpratıcı bir süreçtir (Can, 1992: 297).

Pira ve Baytekin'in aktardığına göre "kriz, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumu"dur (Göztaş-Pira ve Baytekin, 2007: 58). Kriz yönetimini oluşturan üç ana unsur; tehdit, zaman baskısı ve sürprizdir.

Krizler bazen ekonomik bazen teknolojik ya da bazen de toplumsal, kültürel, sosyal, doğal etmenlerden dolayı çıkmaktadır burada önemli olan bu krizin iyi atlatılması ancak kriz yönetimi ile mümkün olabilmekte bunun içinde etkili ve dönüşümcü bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Krize sebep olan durumların gözler önüne serilmesi için üst yönetim kademesindeki liderlerin araya girmesi gerekmektedir. Liderler sahip oldukları mevcut otoritelerini devreye sokarak hiyerarşiye uyulmasını sağlamalıdır. Burada herkes sorgusuz sualsiz verilen yönergeler uyma rızasını göstermelidir. Bilhassa bir kişi duruma el koymalıdır. Lider, acil bir şekilde sorun ne ise çözüme kavuşturmalı, tüm kayıpları yerine getirmeli ve bir daha bu tarz bir krizin yaşanmaması için tedbir almayı unutmamalıdır (Özer, 2008: 379).

Kriz durumunu fark ederek bunu en az zarar ve kayıpla atlatabilecek güce sahip, gerekli önlemleri alarak hızlı karar veren ve bunu hemen uygulayabilen bir dönüşümcü liderin varlığıyla birlikte kriz durumundan kurtulabilir eski başarılı günlere dönebilir. Bu çerçevede kriz yönetiminin gerektirdiği durum bu krizleri algılayabilme kapasitesine sahip olma, krize engel olmak, eğer engel olunmazsa ise sonucunda negatif etkilerini en aza indirmek için her türlü gayreti ifade etmektedir.

2.9.8. Çatışma Yönetimi

Kişinin kendi kendisiyle ve dışıyla ilişkisinde olduğu gibi, grup içinde ve grupların birbiriyle olan iletişim süreçlerinde çeşitli boyutlarda uyumsuzluk ve kaos ortamlarının oluşması bireyler için kaçınılmaz bir gerçektir. Buna zemin hazırlayan temeller arasında istek ve beklenti uyumsuzluğu gibi fikir ayrılıkları, menfaat farklılıkları, bilerek istenilmeyen anlaşmazlıklarda ve özgürlüğü zedeleyici durumlarda meydana gelen olaylar bütünüdür (Erdoğan, 2005: 232).

Çatışma kavramı kişilerin kendi içlerinde olabileceği gibi, kişiler arasında olabilmekte ya da birey-grup arasında da olabilir, gruplar arası çatışma olabileceği gibi örgütler arası çatışmada olabilmektedir yani özetlemek gerekirse çatışma tek bir nedenden dolayı olmaz ve buna zemin hazırlayan sebeplerin olduğu bilinmelidir.

Bireylerin ve bireyler arası durumlarda ya da bağlı olunan grup mensupluğunun sonucunda oluşan çatışma durumlarında bireylerin destek aldığı en genel çözüm yöntemleri şunlardır (Erdoğan, 2005: 233):

- Çatışma ortamından kaçınma isteği
- Çatışma esnasında rıza etmeye yönelme
- Vazgeçmelerden geçerek anlaşmaya varma
- Rekabete girme
- İşbirliğine girme
- Bağlı olunan gruptan ayrılma isteği
- Çatışmanın sebep ve sonuçlarının doğurdukları üzerinden uzlaşmaya varma
- Bıçarelikten dolayı boyun eğme

Çatışmaya sebep olan şartların değiştirilmesi beklenmektedir. Şuda unutulmamalıdır ki bireyler arası iletişim süreçlerinde çatışma kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sebepten dolayı birey ilişkilerinde çatışma ve çözümü büyük yer tutar (Erdoğan, 2005: 234).

Çağdaş kuramlara göre örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Belirli bir düzeyde çatışmanın olması kurumları etkilemezken fazlası bir durumda çok fazla olumsuz yönden etkilenebilmekte ve bununla birlikte yıpratıcı bir süreç haline getirebilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için çatışma yönetimini iyi sağlayabilecek bir liderin varlığının olması gerekmektedir. İşte tam da bu noktada dönüşümcü lider devreye girerek yenilik, değişim, yaratıcılık vb. özelliklerini hayata geçirerek çatışmadan uzak daha sağlıklı bir ortam yaratabilmektedir.

2.9.9. Motivasyon Yönetimi

Liderlik ve motivasyon konusu insanoğlunun bilinen tarihinden itibaren önemli bir yere sahip olmuştur. Geçmiş dönemde başarılı olan devletlerin tarihlerine bakıldığında yüksek beceriye sahip olan kişilerin kendi emirleri altında görev yapan insanları daha iyi motive ettikleri için üstün başarılar elde ettikleri bilinmektedir. Geçmiş dönemlerde bu kadar önemli olan liderlik ve motivasyon konusu, günümüzün rekabet ortamında da oldukça önemli hale gelmiştir. Artık örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasında liderlik ve motivasyon konuları sayılabilmektedir. Rekabetin gittikçe daha da şiddetlendiği günümüz dünyasında, değişimi önceden görerek proaktif bir davranış sergilemeleri ve kendi bünyelerinde çalışan insan kaynaklarının moral ve motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir (Serinkan, 2008: 149-150).

Psikolog yazarlar yaygın olarak birey tavırlarının motive edilme boyutlarının sonucunda gerçekleştiği hususunda ortak bir fikir beyan etmektedirler. Buradan anlaşılması gereken şey şudur ki her bireyin davranışının ardında yatan bir sebep vardır, birey gösterilen her tavırda bir gayeye ulaşmak ister. Bununda dayandığı bir neden vardır. İşte bu yüzden motivasyon süreci önem kazanmaktadır. Türkçe’de bu kavramın karşılığına denk gelen anlamı bulmak bir hayli uğraştırıcıdır ve zaten bize Fransızca ve İngilizce’de aynı anlamı ifade eden ‘motive’ kavramından gelmiştir.

Türkçe mana olarak harekete geçirici güdü veya kuvvet olarak tanımlanabilir (Kaya, 2006: 142). Bir başka ifadeyle motivasyon; fertlerin farklı gereksinimlerini gidermek amacıyla doyum noktasına ulaştıracak ve istenilen yere götürecektir.

davranışlarda olma halidir. Fertlerin arzu ve isteklerine varabilmek için gösterdikleri gayretin bütünüdür (Akıncı, 2009: 75).

İşgörenlerin ne tür şartlar altında, ortam, zaman, özendirme gayreti olarak nasıl ve ne tür yollar izleyeceği konusunda tam enformasyon ve tecrübeye sahip olması gereken bireyler kuşkusuz liderlerdir. Başarılı liderler motivasyon değerlerine dikkat ederek çalışanlarının performanslarını üst düzeye çıkarabilmekte ve başarılı olmalarını sağlamaktadır. Motivasyon yönetiminin başarısı tamamen fertlerin gereksinimlerinin, emellerinin, değerlerinin, alakalarının ve amaçlarının gerçekleşmesiyle üst düzeye çıkacaktır (Gill, 2003: 316).

Günümüz yönetim anlayışında motivasyon konusu vazgeçilmez büyük bir öneme sahiptir. Her geçen gün gelişen koşullarla birlikte insanın önemi artmakta hatta en önemli unsur olduğu bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderlerin çalışanlarının ilgi ve dikkat becerilerini arttırabilmek için motivasyon kuramına önem vermeleri tartışılmaz bir gerçek olmaktadır.

Yönetimin en önemli konularından biri de, örgütsel etkinliği sağlamaktır. Ancak, insan kaynağının örgütsel hedefler doğrultusunda çalışması ve yönetilebilmesi için öncelikle motive edilmesi gerekmektedir. Çünkü her bir iş gören, üzerine düşen sorumlulukları tamamlayabilmek için azimli olmadıkça yönetim sürecindeki etkinlikten bir fayda sağlamak kolay olmayacaktır. İlk olarak çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye istekli olmaları gerekmektedir. Tam da bu nokta da motivasyonun rolüyle birlikte bu isteği yoğunlaştırabilir ve çalışanları cesaretlendirebilir (Akıncı, 2009: 142).

Birey odaklı mekanizmanın işlediği, çalışma şartlarının düzeltildiği ve iyileştirilmesi, iletişim mekanizmasının kuvvetli olduğu, katılım oranlarının yükseltilmesi, ödül mekanizmasının geliştirilerek başarının desteklenerek motive edici yönetimin benimsendiği konular üstünde duran bir boyuttur. Motivasyonda başarının elde edilmesi, yönetimde insanın önemsenmemesi ve insan merkezli yaklaşımın davranışa dönüştürülmesine bağlıdır. Her çalışanın ayrı bir birey olarak tanınması, kişilik ve gereksinimlerin farklılığının öğrenilmesi ve saygı gösterilmesi ile

güdüleneceği bilinmelidir. İşgörenini bilen, gereksinimleri, davranış türleri, ümitleri, hedefleri ile kim ile iş gördüğünü bilen yönetim hem saygı hem de güven oluşturabilmektedir (Gürüz ve Özdemir-Yaylacı, 2009: 81-82).

Dönüşümcü liderlik olgusunda bireyleri güdüleme ve harekete geçirerek esinlendirmek büyük önem arz etmektedir. Bunun için de liderin hem güvenilir hem de inanılır olması şarttır. Bu bağlamda inanılrlık, dönüşümcü liderin tamamen dürüst oluşuna ve kabiliyetine bağlı olmaktadır ve ilham becerisinden elde edilmektedir.

2.9.10. Liderlik ve Vizyon

Bu hayatta oluş sebebi, hayata tutunma isteği ve bunlara yakın diğer konularda da esas olarak rıza gösterdiklerinin çizdiği geleceğe vizyon denilirse yanlış olmayacaktır. Genel anlamda, rüya, fantezi, koku alma, spekülasyon, hayal gibi kavramlar, vizyonun içeriğindeki yer alan anlamları taşımaktadırlar. Tüm bunları içerecek şekilde vizyon, zihin gözüyle gördüğümüz ve hayalimizle yaşattığımız sonuçta o imajı gerçeğe çevirdiğimiz olgu olarak ifade edilmektedir (Özer, 2008: 602-603). Vizyonun misyondan en önemli farkı, belli bir zaman zarfında yol olarak ulaşılabilecek hedefleri içeriyor olmasıdır. Bu nedenle misyon bugüne odaklı bir olgu iken, vizyon yarına yani geleceğe odaklıdır (Gürüz ve Gürel, 2009: 37).

Vizyonu sağlam veril temellerine oturtmak, örgütlerde büyük ölçüde liderlerin görevidir (Özer, 2008: 614). Varılacak noktayı gösterdiği gibi gelinmek istenilen mekânı ve durumu da ifade etmektedir. Küçük ölçekli örgüt veya gruplardaki vizyon bağlı olunan lider aracılığıyla ilan edilir. Buna paralel olarak büyük ölçekli örgüt ve gruplarda da vizyonu net bir şekilde ortaya koyma dönüşümcü liderler tarafından yapılması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK OLGUSUNUN ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ GÖRÜNÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı; çalışan algılarına göre yöneticilerinin ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu belirlemek ve bazı tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet vb.) göre yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik algılarında farklılaşma olup olmadığını incelemektir.

Bu araştırma, İzmir ili içinde faaliyet gösteren hazır giyim/ perakende sektöründe hizmet veren bir firmadaki çalışanları hedef almıştır. Kurum ismi gerekli izinlerin alınamaması sebebiyle X firması şeklinde ifade edilecektir.

Araştırmada amaç doğrultusunda aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁: X çalışanlarının cinsiyetlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.

H₂: X çalışanlarının yaşlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.

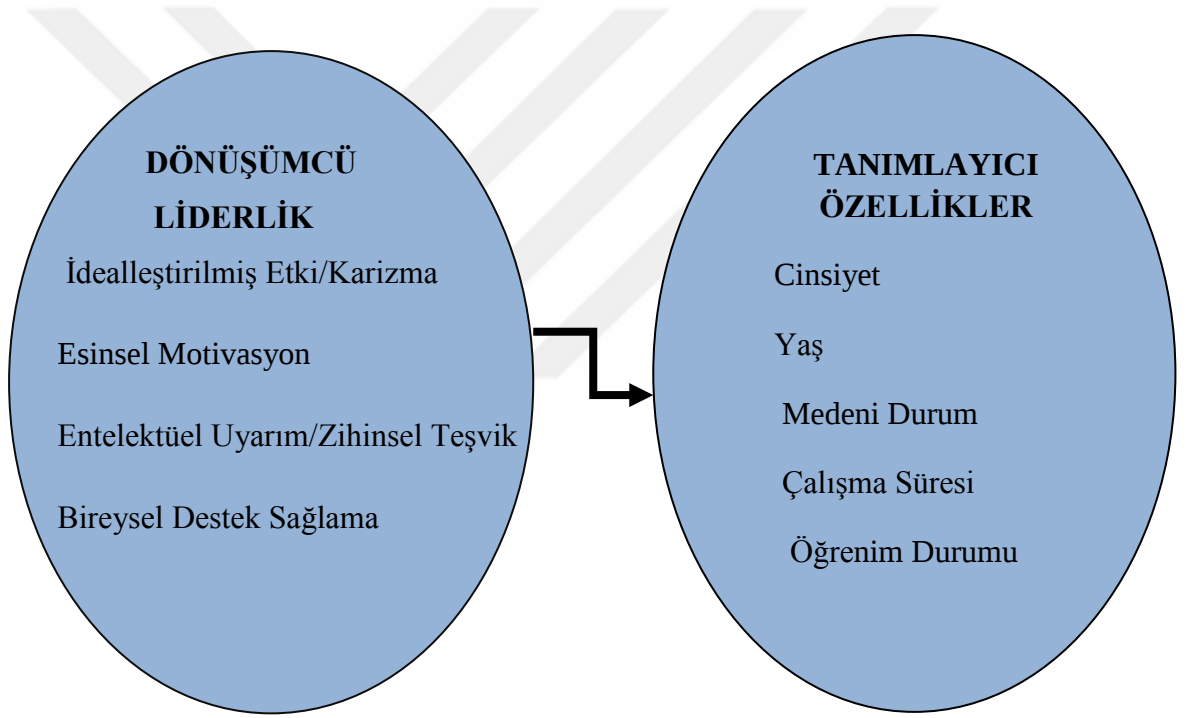
H₃: X çalışanlarının medeni durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.

H₄: X çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.

H₅: X çalışanlarının eğitim durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.

3.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. “Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir” (Karasar, 2009: 77). Araştırmanın modeli şematik olarak Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın 5 bağımsız değişkeni olan cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve öğrenim durumu ile bağımlı değişkenler olan dönüşümcü liderliğin içinde yer alan boyutlar olarak bilinen idealleştirilmiş etki yani karizma, esinsel motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama yer almaktadır. Buna ilişkin olarak bağımsız değişkenlerden alınan verilerin, bağımlı değişkenlerin puanlama oranlarını etkilediği saptanmıştır.

3.1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde hazır giyim/perakende sektöründe hizmet veren X firması çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma, basit örnekleme yöntemiyle evren içerisinde araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 261 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırmanın uygulama aşaması İzmir ilinde hazır giyim/perakende sektöründe hizmet veren X firması çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında 261 kişinin katılımıyla gerçekleşen anketin verilerine doğrudan birebir elden ulaşılmıştır. Yapılan bu anket çalışmasının verilerinin ne derece güvenilir ve geçerli olduğu noktasında anket çalışmasının nitelikleri, sahada uygulayan birey ve örneklem dahilinde yer alan bireylerin ankete verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır. Bundan dolayı ankete verilen yanıtlarla elde edilen sonuçların anketin uygulanma zamanında görüşülen bireylerin o günkü algılarıyla sınırlı olmaktadır.

Kurumda çalışanlara doğrudan uygulanan verileri toplama amacıyla yapılan anket çalışmasında sorulara verilecek yanıtların doğru ve gerçek olacağı düşünülmektedir. Verilerin toplanabileceği örneklem evreni temsil edebilecek boyuttadır. Araştırmanın anket bölümünde elde edilecek veri toplama aracı olan anket formu araştırma hedeflerine uygun nitelikte olduğu ve gerekli koşulları barındırdığı sonucuna varılmıştır.

3.1.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili bilgi toplamaya yönelik elden anket yöntemi kullanılmıştır. Liderlik ölçeğinde dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Ve bununla ilgili inceleme yapıldığında dönüşümcü liderlikle ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmaların nitel ve nicel biçiminde yapıldığı görülmektedir. “Dönüşümcü Liderlik” boyutlarının bulunduğu anket çalışmasının değerlendirilmesinde liderlik olgusu alanında çalışmalar yapan bireylerin sıkça

kullandığı Çoklu Faktör Liderlik anketinin Dönüşümcü liderlikle ilgili bölümü olan ve kuramcılarından Avolio ve Bass tarafından “TLQ Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 1998 yılında Karip tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir (Karip, 1998: 446).

Bu ölçekte sırayla ele alınan dönüşümcü liderliğin boyutları incelenerek karizma merkezli idealleştirilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama boyutları kullanılmıştır. Ölçeğin içinde yer alan boyutlar ve bu boyutları çevreleyen sorular ise; Akçay ve Akyüz’ün “Çalışanların Dönüşümcü Liderlere Yönelik Sadakatleri İle Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışması temel alınarak hazırlanmıştır (Akçay ve Akyüz, 2014:165).

Anket çalışmasının birinci bölümünde demografik özellikleri ortaya koyan 5 faktör oluşturulmuş olup bunlar kendi aralarında cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve öğrenim durumu olarak belirtilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde X kurumunun farklı şubelerinde hizmet veren 261 çalışanın yöneticilerini yani liderlerinin onların algılarındaki figüre göre yanıtlayacakları dönüşümcü liderlik anketinde var olan 20 soruluk anket formu yöneltilmiştir. Kullanılan anket 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Yanıt veren katılımcılardan her bir soruya ne derece katıldıklarını puanlamaları istenmiş olup buna göre verilen yanıtlar kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Dönüşümcü liderlik anketinin ilk 6 sorusunda çalışanların idealleştirilmiş etki/karizma özelliklerini ölçen sorular, 7-11 sıra nolu sorularda esinsel motivasyon özelliklerini ölçen sorular, 12-16 sıra nolu sorularda entelektüel uyarım/zihinsel teşvik özelliklerini ölçen sorular ve son olarak 17-20 sıra nolu sorularda ise bireysel destek sağlama özelliklerini ölçen sorular hazırlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğindeki 20 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği $\alpha=0.718$ olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi

sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.719>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %53.624 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Entelektüel Uyarma (Özdeğer=3.547)	Soru14	0,714	16,008	0,771
	Soru15	0,654		
	Soru16	0,654		
	Soru13	0,584		
	Soru12	0,686		
Bireysel Destek Sağlama (Özdeğer=1.885)	Soru20	0,583	14,979	0,699
	Soru18	0,586		
	Soru17	0,663		
	Soru19	0,544		
Esinsel Motivasyon (Özdeğer=1.741)	Soru10	0,575	13,948	0,706
	Soru11	0,596		
	Soru9	0,724		
	Soru8	0,608		
	Soru7	0,547		
İdealleştirilmiş Etki (Özdeğer=1.551)	Soru6	0,730	8,689	0,701
	Soru5	0,664		
	Soru2	0,539		
	Soru1	0,585		
	Soru3	0,549		
	Soru4	0,594		
Toplam Varyans %53.624				

Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin faktör puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3.1.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

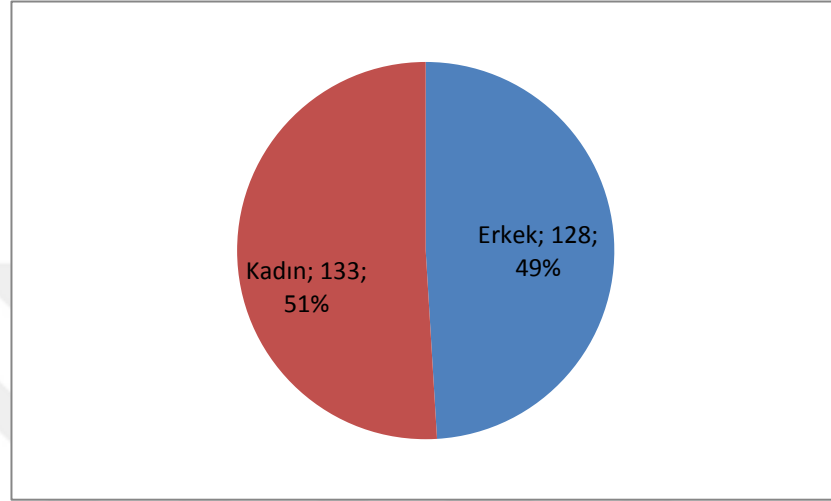
Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.2.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

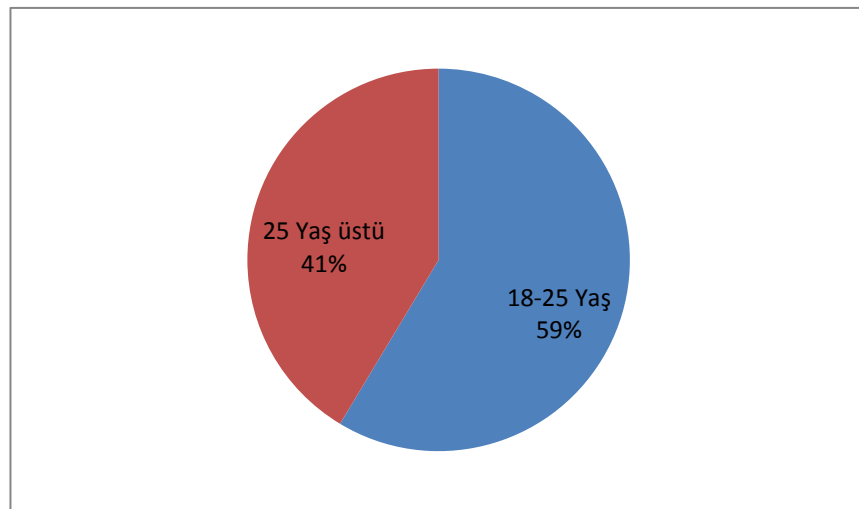
Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Şekil 2’de görüldüğü üzere, çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 128’i (%49,0) Erkek, 133’ü (%51,0) Kadın olarak dağılmaktadır.

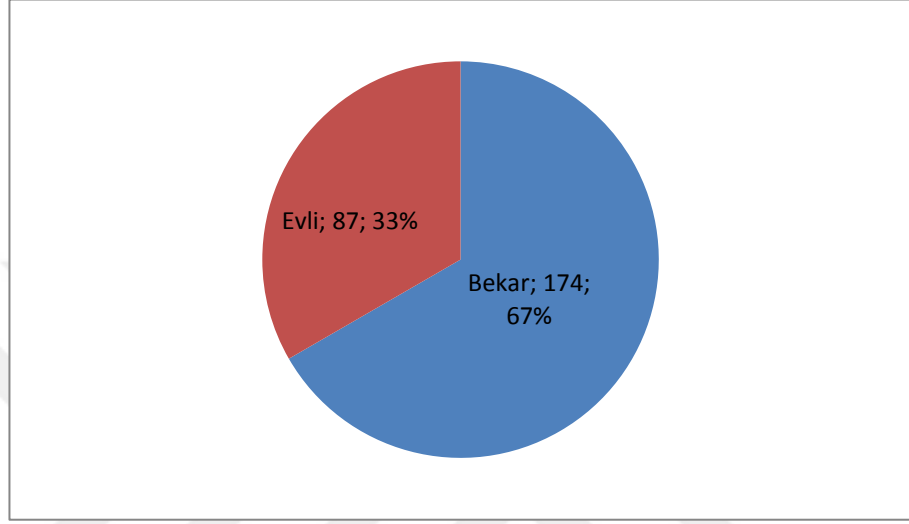
Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Şekil 3'te görüldüğü üzere, çalışanlar yaş değişkenine göre 153'ü (%58,6) 18-25 yaş, 108'i (%41,4) 25 yaş üstü olarak dağılmaktadır.

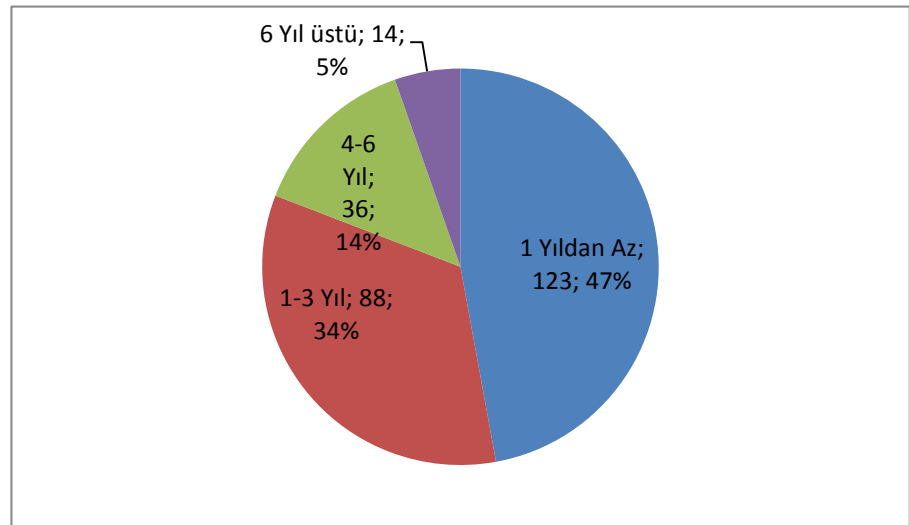
Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Şekil 4'te görüldüğü üzere, çalışanlar medeni durum değişkenine göre 174'ü (%66,7) Bekar, 87'si (%33,3) Evli olarak dağılmaktadır.

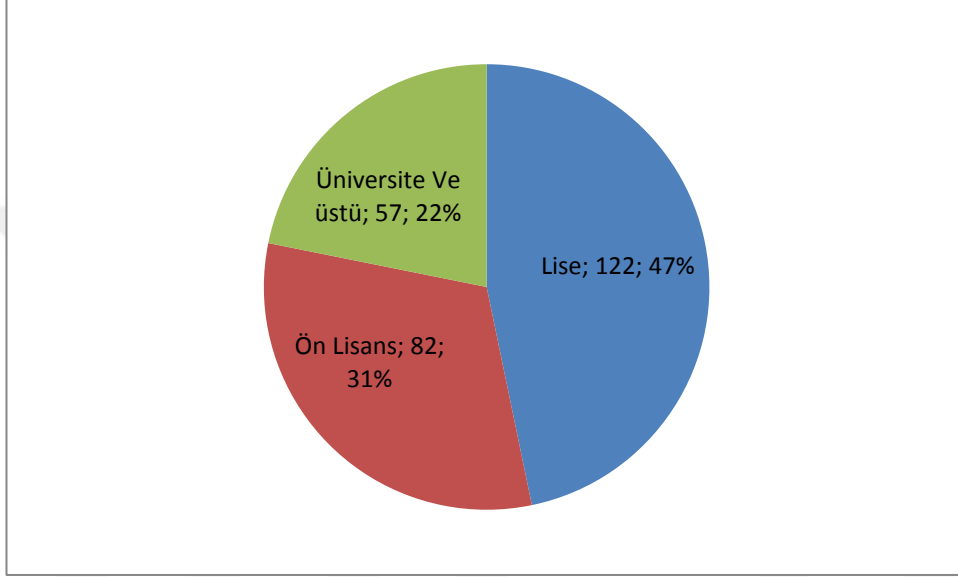
Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Şekil 5'ten izlendiği üzere, çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 123'ü (%47,1) 1 yıldan az, 88'i (%33,7) 1-3 yıl, 36'sı (%13,8) 4-6 yıl, 14'ü (%5,4) 6 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Şekil 6'da görüldüğü üzere, çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 122'si (%46,7) Lise, 82'si (%31,4) Ön Lisans, 57'si (%21,8) Üniversite ve üstü olarak dağılmaktadır.

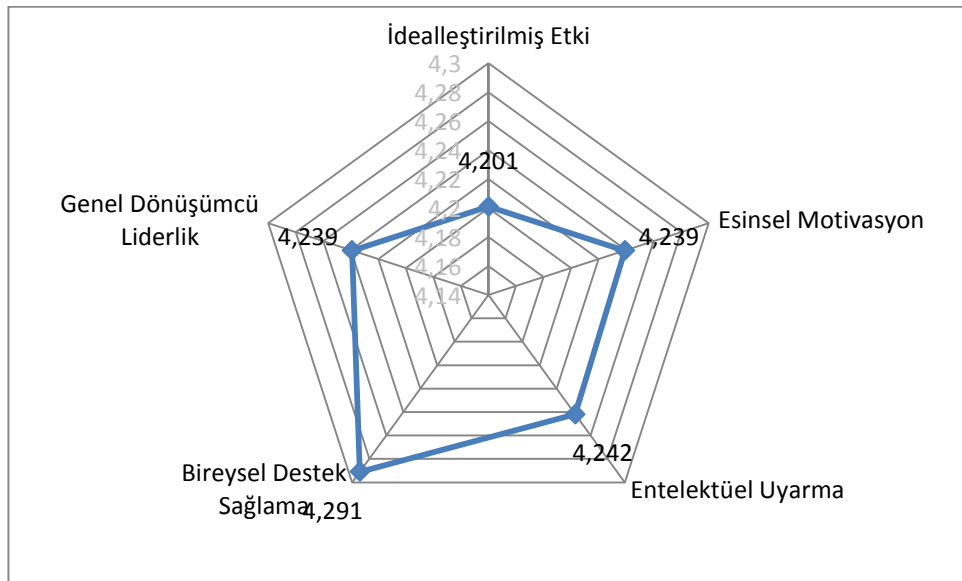
3.2.2. Katılımcıların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İdealleştirilmiş Etki	261	4,201	0,264	3,670	5,000
Esinsel Motivasyon	261	4,239	0,290	3,400	5,000
Entelektüel Uyarma	261	4,242	0,298	3,800	5,000
Bireysel Destek Sağlama	261	4,291	0,330	3,500	5,000
Genel Dönüşümcü Liderlik	261	4,239	0,200	3,850	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların algılarına göre yöneticileri dönüşümsel liderlik özelliklerinden “idealleştirilmiş etki”ye çok yüksek ($4,201 \pm 0,264$); “esinsel motivasyon”a çok yüksek ($4,239 \pm 0,290$); “entelektüel uyarma”ya çok yüksek ($4,242 \pm 0,298$); “bireysel destek sağlama”ya çok yüksek ($4,291 \pm 0,330$) ve “genel dönüşümcü liderlik” özelliklerine çok yüksek ($4,239 \pm 0,200$) düzeyde sahiptirler. Bu durum şematik olarak da Şekil 7’de görülmektedir.



Şekil 7. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğuna ilişkin algıları boyut bazında incelendikten sonra önerme bazında da ayrıca incelenmiştir. Tablo 4'te idealleştirilmiş etki boyutuna verdikleri yanıtların önerme bazında verilerine yer verilmektedir.

Tablo 4. Çalışanların İdealleştirilmiş Etki Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı

	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Yöneticim Astlarının Kendilerini İyi Hissetmesine Yardımcı Olmaktadır	0	0,0	11	4,2	176	67,4	74	28,4	4,241	0,518
Yöneticim Verdiği Emirlerde Ahlaki Değerleri Gözetmektedir.	1	0,4	9	3,4	184	70,5	67	25,7	4,215	0,511
Yöneticimin Emirleri Çalışanlar Tarafından Saygıyla Karşılanmaktadır.	1	0,4	10	3,8	198	75,9	52	19,9	4,153	0,480
Yöneticim Karizmatik Özelliklere Sahiptir	0	0,0	22	8,4	154	59,0	85	32,6	4,241	0,594
Yöneticim Astları İçin İyi Bir Örnek Olmaktadır.	0	0,0	15	5,7	186	71,3	60	23,0	4,172	0,509
Yöneticimle Çalışmaktan Gurur Duyuyorum.	0	0,0	18	6,9	177	67,8	66	25,3	4,184	0,538

Araştırmaya katılan çalışanların idealleştirilmiş etki ile ilgili ifadelere verdiği yanıtlar incelendiğinde;

“Yöneticim Astlarının Kendilerini İyi Hissetmesine Yardımcı Olmaktadır” ifadesine çalışanların, %4,2'si (n=11) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %67,4'ü (n=176) katılıyorum, %28,4'ü (n=74) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “Yöneticim Astlarının Kendilerini İyi Hissetmesine Yardımcı Olmaktadır” ifadesine çok yüksek ($4,241 \pm 0,518$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticim Verdiği Emirlerde Ahlaki Değerleri Gözetmektedir.” ifadesine çalışanların, %0,4'ü (n=1) katılmıyorum, %3,4'ü (n=9) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %70,5'i (n=184) katılıyorum, %25,7'si (n=67) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların *“Yöneticim Verdiği Emirlerde Ahlaki Değerleri Gözetmektedir.”* ifadesine çok yüksek ($4,215 \pm 0,511$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticimin Emirleri Çalışanlar Tarafından Saygıyla Karşılanmaktadır.” ifadesine çalışanların, %0,4'ü (n=1) katılmıyorum, %3,8'i (n=10) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %75,9'u (n=198) katılıyorum, %19,9'u (n=52) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların *“Yöneticimin Emirleri Çalışanlar Tarafından Saygıyla Karşılanmaktadır.”* ifadesine yüksek ($4,153 \pm 0,480$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticim Karizmatik Özelliklere Sahiptir” ifadesine çalışanların, %8,4'ü (n=22) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %59,0'ı (n=154) katılıyorum, %32,6'sı (n=85) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların *“Yöneticim Karizmatik Özelliklere Sahiptir”* ifadesine çok yüksek ($4,241 \pm 0,594$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticim Astları İçin İyi Bir Örnek Olmaktadır.” ifadesine çalışanların, %5,7'si (n=15) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %71,3'ü (n=186) katılıyorum, %23,0'ı (n=60) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların *“Yöneticim Astları İçin İyi Bir Örnek Olmaktadır.”* ifadesine yüksek ($4,172 \pm 0,509$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticimle Çalışmaktan Gurur Duyuyorum.” ifadesine çalışanların, %6,9'u (n=18) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %67,8'i (n=177) katılıyorum, %25,3'ü (n=66) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların *“Yöneticimle Çalışmaktan Gurur Duyuyorum.”* ifadesine yüksek ($4,184 \pm 0,538$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 5'te esinsel motivasyon etki boyutuna verdikleri yanıtların önerme bazında verilerine yer verilmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Esinsel Motivasyon Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı

	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Yöneticim Çalışanlarına Güvenmektedir.	0	0,0	9	3,4	165	63,2	87	33,3	4,299	0,529
Yöneticimin Çizdiği Vizyona İnanıyorum.	0	0,0	10	3,8	179	68,6	72	27,6	4,238	0,509
Yöneticim Sembolleri Ve Sloganları İyi Kullanarak Güçlü Bir Ortak Amaç Oluşturmaktadır.	0	0,0	9	3,4	183	70,1	69	26,4	4,230	0,497
Yöneticimiz Bizi Kurumdaki Rolümüzün Ne Kadar Önemli Olduğu Konusunda İkna Etmiştir.	0	0,0	10	3,8	178	68,2	73	28,0	4,241	0,511
Yöneticimizin Biz Çalışanlarına İlham Verme Konusundaki Becerileri Yüksek.	1	0,4	11	4,2	187	71,6	62	23,8	4,188	0,511

Araştırmaya katılan çalışanların esinsel motivasyon ile ilgili ifadelere verdiği yanıtlar incelendiğinde;

“Yöneticim Çalışanlarına Güvenmektedir.” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=9) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %63,2’si (n=165) katılıyorum, %33,3’ü (n=87) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “Yöneticim Çalışanlarına Güvenmektedir.” ifadesine çok yüksek (4,299 ± 0,529) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticimin Çizdiği Vizyona İnanıyorum.” ifadesine çalışanların, %3,8’i (n=10) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %68,6’sı (n=179) katılıyorum, %27,6’sı (n=72)

kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticimin Çizdiği Vizyona İnanıyorum.*” ifadesine çok yüksek ($4,238 \pm 0,509$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yöneticim Sembolleri ve Sloganları İyi Kullanarak Güçlü Bir Ortak Amaç Oluşturmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %3,4'ü ($n=9$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %70,1'i ($n=183$) katılıyorum, %26,4'ü ($n=69$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticim Sembolleri ve Sloganları İyi Kullanarak Güçlü Bir Ortak Amaç Oluşturmaktadır.*” ifadesine çok yüksek ($4,230 \pm 0,497$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yöneticimiz Bizi Kurumdaki Rolümüzün Ne Kadar Önemli Olduğu Konusunda İkna Etmiştir.*” ifadesine çalışanların, %3,8'i ($n=10$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %68,2'si ($n=178$) katılıyorum, %28,0'ı ($n=73$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticimiz Bizi Kurumdaki Rolümüzün Ne Kadar Önemli Olduğu Konusunda İkna Etmiştir.*” ifadesine çok yüksek ($4,241 \pm 0,511$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yöneticimizin Biz Çalışanlarına İlham Verme Konusundaki Becerileri Yüksektir.*” ifadesine çalışanların, %0,4'ü ($n=1$) katılmıyorum, %4,2'si ($n=11$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %71,6'sı ($n=187$) katılıyorum, %23,8'i ($n=62$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticimizin Biz Çalışanlarına İlham Verme Konusundaki Becerileri Yüksektir.*” ifadesine yüksek ($4,188 \pm 0,511$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 6’da entelektüel uyarma etki boyutuna verdikleri yanıtların önerme bazında verilerine yer verilmektedir.

Tablo 6. Çalışanların Entelektüel Uyarma Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı

	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Yöneticimiz Bizi Alışılmış Ya Da Rutin Davranış Kalıplarımızı Sorgulamaya Yönlendirir.	0	0,0	10	3,8	197	75,5	54	20,7	4,169	0,467
Yöneticimiz Bizim İşlerin Yapılış Biçimi Ve Mevcut Problemler Hakkında Yeni Bakış Açıları Oluşturmamızı Sağlar.	0	0,0	4	1,5	188	72,0	69	26,4	4,249	0,467
Yöneticimiz Çalışanların İş Yerindeki Farklılıklar Konusunda Görüşlerini Açıklamalarına Uygun Ortam Yaratır.	0	0,0	1	0,4	193	73,9	67	25,7	4,253	0,444
Yöneticimiz Astlarının Entelektüel Yeteneklerini Sergilemeleri İçin Uygun Koşulları Sağlar.	0	0,0	3	1,1	182	69,7	76	29,1	4,280	0,475
Yöneticimiz Astlarını Yaratıcılık Konusunda Cesaretlendirir.	0	0,0	4	1,5	185	70,9	72	27,6	4,261	0,473

Araştırmaya katılan çalışanların entelektüel uyarma ile ilgili ifadelere verdiği yanıtlar incelendiğinde;

“Yöneticimiz Bizi Alışılmış Ya Da Rutin Davranış Kalıplarımızı Sorgulamaya Yönlendirir.” ifadesine çalışanların, %3,8'i (n=10) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %75,5'i (n=197) katılıyorum, %20,7'si (n=54) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “Yöneticimiz Bizi Alışılmış Ya Da Rutin Davranış Kalıplarımızı

Sorgulamaya Yönlendirir.” ifadesine yüksek ($4,169 \pm 0,467$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yöneticimiz Bizim İşlerin Yapılış Biçimi Ve Mevcut Problemler Hakkında Yeni Bakış Açıları Oluşturmamızı Sağlar.*” ifadesine çalışanların, %1,5'i (n=4) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %72,0'ı (n=188) katılıyorum, %26,4'ü (n=69) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticimiz Bizim İşlerin Yapılış Biçimi Ve Mevcut Problemler Hakkında Yeni Bakış Açıları Oluşturmamızı Sağlar.*” ifadesine çok yüksek ($4,249 \pm 0,467$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yöneticimiz Çalışanların İş Yerindeki Farklılıklar Konusunda Görüşlerini Açıklamalarına Uygun Ortam Yaratır.*” ifadesine çalışanların, %0,4'ü (n=1) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %73,9'u (n=193) katılıyorum, %25,7'si (n=67) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticimiz Çalışanların İş Yerindeki Farklılıklar Konusunda Görüşlerini Açıklamalarına Uygun Ortam Yaratır.*” ifadesine çok yüksek ($4,253 \pm 0,444$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yöneticimiz Astlarının Entelektüel Yeteneklerini Sergilemeleri İçin Uygun Koşulları Sağlar.*” ifadesine çalışanların, %1,1'i (n=3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %69,7'si (n=182) katılıyorum, %29,1'i (n=76) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticimiz Astlarının Entelektüel Yeteneklerini Sergilemeleri İçin Uygun Koşulları Sağlar.*” ifadesine çok yüksek ($4,280 \pm 0,475$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yöneticimiz Astlarını Yaratıcılık Konusunda Cesaretlendirir.*” ifadesine çalışanların, %1,5'i (n=4) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %70,9'u (n=185) katılıyorum, %27,6'sı (n=72) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yöneticimiz Astlarını Yaratıcılık Konusunda Cesaretlendirir.*” ifadesine çok yüksek ($4,261 \pm 0,473$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 7’de bireysel destek sağlama etki boyutuna verdikleri yanıtların önerme bazında verilerine yer verilmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Bireysel Destek Sağlama Boyutuna Vermiş Oldukları Yanıtların Dağılımı

	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Yöneticimiz Astlarını Bireysel Olarak Gözlemlemek İçin Çaba Sarf Eder.	0	0,0	4	1,5	190	72,8	67	25,7	4,241	0,463
Yöneticimiz Çalışanların Bireysel Farklılıklarını Dikkate Alır.	0	0,0	6	2,3	180	69,0	75	28,7	4,264	0,491
Yöneticimiz Astlarının Yeteneklerini Ve Gereksinimlerini Dikkate Alır.	0	0,0	4	1,5	173	66,3	84	32,2	4,307	0,494
Yöneticimiz Çalışanların Güçlü Yönlerini Keşfederek Bu Yönlerini Geliştirmeleri Noktasında Onları Yönlendirir.	1	0,4	12	4,6	142	54,4	106	40,6	4,353	0,587

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel destek sağlama ile ilgili ifadelere verdiği yanıtlar incelendiğinde;

“Yöneticimiz Astlarını Bireysel Olarak Gözlemlemek İçin Çaba Sarf Eder.” ifadesine çalışanların, %1,5'i (n=4) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %72,8'i (n=190) katılıyorum, %25,7'si (n=67) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “Yöneticimiz Astlarını Bireysel Olarak Gözlemlemek İçin Çaba Sarf Eder.” ifadesine çok yüksek ($4,241 \pm 0,463$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticimiz Çalışanların Bireysel Farklılıklarını Dikkate Alır.” ifadesine çalışanların, %2,3'ü (n=6) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %69,0'ı (n=180) katılıyorum, %28,7'si (n=75) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların

“Yöneticimiz Çalışanların Bireysel Farklılıklarını Dikkate Alır.” ifadesine çok yüksek ($4,264 \pm 0,491$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticimiz Astlarının Yeteneklerini Ve Gereksinimlerini Dikkate Alır.” ifadesine çalışanların, %1,5'i ($n=4$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %66,3'ü ($n=173$) katılıyorum, %32,2'si ($n=84$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların *“Yöneticimiz Astlarının Yeteneklerini Ve Gereksinimlerini Dikkate Alır.”* ifadesine çok yüksek ($4,307 \pm 0,494$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticimiz Çalışanların Güçlü Yönlerini Keşfederek Bu Yönlerini Geliştirmeleri Noktasında Onları Yönlendirir.” ifadesine çalışanların, %0,4'ü ($n=1$) katılmıyorum, %4,6'sı ($n=12$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %54,4'ü ($n=142$) katılıyorum, %40,6'sı ($n=106$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların *“Yöneticimiz Çalışanların Güçlü Yönlerini Keşfederek Bu Yönlerini Geliştirmeleri Noktasında Onları Yönlendirir.”* ifadesine çok yüksek ($4,353 \pm 0,587$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

3.2.3. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları tanımlayıcı özellikleri açısından incelenmekte, araştırmanın hipotezleri sorgulanmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın ilk hipotezi *“X çalışanlarının cinsiyetlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.”* hipotezini sorgulamaya yönelik olarak t testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İdealleştirilmiş Etki	Erkek	128	4,208	0,277	0,431	0,667
	Kadın	133	4,194	0,251		
Esinsel Motivasyon	Erkek	128	4,233	0,263	-0,342	0,733
	Kadın	133	4,245	0,315		
Entelektüel Uyarma	Erkek	128	4,255	0,300	0,666	0,506
	Kadın	133	4,230	0,297		
Bireysel Destek Sağlama	Erkek	128	4,301	0,336	0,461	0,645
	Kadın	133	4,282	0,325		
Genel Dönüşümcü Liderlik	Erkek	128	4,245	0,199	0,446	0,656
	Kadın	133	4,234	0,202		

Tablo 8’deki verilere bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların idealleştirilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama, genel dönüşümcü liderlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Bu sonuca göre araştırmanın ilk hipotezi “*X çalışanlarının cinsiyetlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.*” reddedilmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalarda araştırma sonucumuzu destekleyen bulgulara rastlanılmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir 2007; Bozkır, 2014; Temel, 2016). Araştırma sonuçları bütünsel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılarından cinsiyetlerinin bağımsız olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “*X çalışanlarının yaşlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.*” hipotezini sorgulamaya yönelik olarak t testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İdealleştirilmiş Etki	18-25 Yaş	153	4,226	0,257	1,782	0,076
	25 Yaş üstü	108	4,167	0,271		
Esinsel Motivasyon	18-25 Yaş	153	4,234	0,279	-0,337	0,736
	25 Yaş üstü	108	4,246	0,306		
Entelektüel Uyarma	18-25 Yaş	153	4,251	0,304	0,569	0,570
	25 Yaş üstü	108	4,230	0,290		
Bireysel Destek Sağlama	18-25 Yaş	153	4,311	0,334	1,125	0,262
	25 Yaş üstü	108	4,264	0,322		
Genel Dönüşümcü Liderlik	18-25 Yaş	153	4,251	0,205	1,163	0,246
	25 Yaş üstü	108	4,222	0,193		

Tablo 10’deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların idealleştirilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama, genel dönüşümcü liderlik puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Bu sonuca göre araştırmanın ikinci hipotezi “*X çalışanlarının yaşlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.*” reddedilmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında da çalışanların yaşlarına göre yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılaşma olmadığı görülmektedir (Arslantaş ve Pekdemir 2007; Yavuz, 2009; Temel, 2016). Bu sonuçlara göre farklı yaşlardaki çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “*X çalışanlarının medeni durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.*” hipotezini sorgulamaya yönelik olarak t testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İdealleştirilmiş Etki	Bekar	174	4,214	0,269	1,079	0,281
	Evli	87	4,176	0,252		
Esinsel Motivasyon	Bekar	174	4,245	0,284	0,452	0,652
	Evli	87	4,228	0,304		
Entelektüel Uyarma	Bekar	174	4,220	0,298	-1,740	0,083
	Evli	87	4,287	0,294		
Bireysel Destek Sağlama	Bekar	174	4,283	0,326	-0,564	0,573
	Evli	87	4,308	0,338		
Genel Dönüşümcü Liderlik	Bekar	174	4,237	0,201	-0,240	0,810
	Evli	87	4,243	0,200		

Araştırmaya katılan çalışanların idealleştirilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama, genel dönüşümcü liderlik puanlarının

medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuca göre araştırmanın nc hipotezi “*X alışanlarının medeni durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.*” reddedilmektedir.

Literatürde bakıldığında yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalarda çalışanların medeni durumlarının genel anlamda ele alınan bir değişken olmadığı görülmektedir. Sınırlı sayıda medeni durumun değişken olarak ele alan araştırmalarda ise araştırma sonucumuzla örtüşen şekilde medeni durumun, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini belirlemede bağımsız bir değişken olduğu görülmektedir (etin, vd, 2012; Kaygın, ve Kaygın, 2012).

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan “X alışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.” hipotezini sorgulamaya yönelik olarak Anova testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 11de verilmiştir.

Tablo 11. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İdealleştirilmiş Etki	1 Yıldan Az	123	4,197	0,246	1,505	0,214
	1-3 Yıl	88	4,239	0,267		
	4-6 Yıl	36	4,130	0,282		
	6 Yıl üstü	14	4,191	0,326		
Esinsel Motivasyon	1 Yıldan Az	123	4,210	0,263	1,630	0,183
	1-3 Yıl	88	4,264	0,310		
	4-6 Yıl	36	4,228	0,295		
	6 Yıl üstü	14	4,371	0,350		
Entelektüel Uyarma	1 Yıldan Az	123	4,233	0,299	0,212	0,888
	1-3 Yıl	88	4,239	0,289		
	4-6 Yıl	36	4,272	0,318		
	6 Yıl üstü	14	4,271	0,320		
Bireysel Destek Sağlama	1 Yıldan Az	123	4,289	0,355	0,802	0,494
	1-3 Yıl	88	4,293	0,304		
	4-6 Yıl	36	4,250	0,299		
	6 Yıl üstü	14	4,411	0,334		
Genel Dönüşümcü Liderlik	1 Yıldan Az	123	4,227	0,203	0,969	0,408
	1-3 Yıl	88	4,256	0,200		
	4-6 Yıl	36	4,214	0,166		
	6 Yıl üstü	14	4,300	0,250		

Araştırmaya katılan çalışanların idealleştirilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama, genel dönüşümcü liderlik puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu sonuca göre araştırmanın dördüncü hipotezi “*X çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.*” reddedilmektedir.

Literatürde yapılan bazı araştırmalarda çalışma süresine göre çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılaşmalar saptanırken (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010; Arslantaş ve Pekdemir 2007), bazı araştırmalarda bizim araştırma sonucumuzu destekler nitelikte farklılık saptanmamıştır (Yavuz, 2009; Temel 2016; Bozkır, 2014). Buradan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin incelenmesinde çalışanların çalışma sürelerinin tam anlamıyla belirleyici bir değişken olmadığı, örneklem grubuna veya araştırmanın yapıldığı sektöre göre değişiklik gösterebileceği söylenebilir.

Tablo 12’de araştırmanın beşinci hipotezi olan “X çalışanlarının eğitim durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.” Anova testi ile sorgulanmıştır.

Tablo 12. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İdealleştirilmiş Etki	Lise	122	4,245	0,274	3,293	0,039	1 > 3
	Ön Lisans	82	4,173	0,239			
	Üniversite Ve üstü	57	4,149	0,265			
Esinsel Motivasyon	Lise	122	4,249	0,297	0,273	0,761	
	Ön Lisans	82	4,220	0,286			
	Üniversite Ve üstü	57	4,246	0,285			
Entelektüel Uyarma	Lise	122	4,248	0,293	0,056	0,946	
	Ön Lisans	82	4,242	0,309			
	Üniversite Ve üstü	57	4,232	0,297			
Bireysel Destek Sağlama	Lise	122	4,291	0,328	0,056	0,945	
	Ön Lisans	82	4,284	0,342			
	Üniversite Ve üstü	57	4,303	0,320			
Genel Dönüşümcü Liderlik	Lise	122	4,256	0,218	0,812	0,445	
	Ön Lisans	82	4,224	0,179			
	Üniversite Ve üstü	57	4,225	0,189			

Araştırmaya katılan yöneticilerine ilişkin algıladıkları idealleştirilmiş etki puanlarının eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini incelemek için uygulanan Anova testi sonucunda anlamlı farklılık saptanmıştır ($F=3,293$; $p=0,039<0.05$). Farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan post-hoc analizi sonucunda, eğitim durumu Lise olanların idealleştirilmiş etki puanları ($4,245 \pm 0,274$), eğitim durumu Üniversite ve üstü olanların idealleştirilmiş etki puanlarından ($4,149 \pm 0,265$) yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların esinsel motivasyon, entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama, genel dönüşümcü liderlik puanlarının eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0.05$).

Bu sonuçlara göre, araştırmanın son hipotezi olan “X çalışanlarının eğitim durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır”. İdealleştirilmiş etki boyutunda kabul edilirken, diğer boyutlar açısından reddedilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalarda araştırma bulgularımızla örtüşen sonuçlar olduğu gibi (Çobanoğlu, 2003; Baysal, 2013), araştırma sonucumuzu desteklemeyen sonuçlara da rastlanmıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Temel, 2016, Yavuz, 2009). Ulaşılan bulgular doğrultusunda çalışanların eğitim durumunun yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirleyen net bir değişken olmadığı, araştırmaların örneklem gruplarına, yapıldığı zamana ve sektörlere göre farklılık gösterebileceği söylenebilir.

SONUÇ

Dönüşümcü liderlik olgusunun çalışma ortamındaki görünümüne yapılan bu çalışmada, çalışanların gözünden yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ne düzeyde sahip oldukları incelenmiştir. İzmir ilinde faaliyet gösteren hazır giyim/perakende sektöründe hizmet veren X firmasının çalışanlarına yönelik hazırlanan dönüşümcü liderlik ölçeği ile çalışanların liderlerini nasıl algıladıkları ve tanımlayıcı özelliklerine göre yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

261 kişinin katılımıyla gerçekleşen anket uygulamasında 133 kişisini % 50,9'lık dilimle kadınlar, 128 kişisini de %49.01'lik dilimle erkekler oluşturmaktadır. 153 kişisi 18-25 yaş aralığı % 58.6'lık dilimi ile birinci sırada, 108 kişi 25yaş üzerinde olup %41,4'lük dilimi ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu bağlamda X firmasında hizmet veren çalışanların en geniş dilimi olan genç kesim olarak 18-25 yaş aralığı oluşturmaktadır buradan anlaşılabacağı üzere bu sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun genç ve dinamik kesim olduğudur.

Bunu yakın olarak takip eden 25-35 yaş aralığının da küçümsenmeyecek kadar geniş bir payı vardır buna bağlı olarak ortaya çıkan sonucun bu sektörde hizmet verenlerin genç ve dinamik kesim olduğu görülmektedir. 36-45 yaş aralığını oluşturan sadece 4 kişi bulunmaktadır. Buradan da anlaşıldığı gibi orta yaş ve üstü yaşlar için pek tercih edilmeyen bir meslek dalı olduğu kanısına varılabilmektedir. Ankete katılanların 174 kişisini bekar bireyler oluştururken 87 kişisini de evli bireyler oluşturmaktadır. Buradan ulaşılabilecek kanı ise medeni durumun yaş ile ilgili bir ilişkisinin olduğudur.

Çalışma süresi olarak en fazla kişinin bulunduğu ilk seçenek olan birinci seçenek olmuştur. 123 gibi azımsanmayacak bir rakamın temsil ettiği bu grup aslında bu sektörde hizmet verenlerin çok fazla deneyimli olmadığını göstermektedir. 36 kişiyi temsil eden bir grubun 4-6 yıl arası çalışma seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Buradan da çok az bir kitlede olsa deneyimi fazla olan bireylerin varlığına işaret etmektedir. Öğrenim durumu olarak 122 kişi ile en fazla lise mezunu seçeneğinin işaretlendiği tespit edilmiştir buradan da hizmet verenlerin genç kesim oluşuyla bir bağlantısı olduğu

anlaşılabilmektedir. Doktora mezunu seçeneğine ait bir sonuç bulunamazken, 82 kişinin ön lisans mezunu, 57 kişinin ise üniversite ve üzeri mezunlarının olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri; entelektüel uyarma, bireysel destek, esinsel motivasyon, idealleştirilmiş etki ve tüm bu boyutların toplamını ifade eden genel dönüşümcü liderlik boyutlarında incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre katılımcılar yöneticilerinin entelektüel uyarma (ort: 4,201), bireysel destek (ort:4,239), esinsel motivasyon (ort:4,242), idealleştirilmiş etki (ort:4,291) özelliklerine çok yüksek düzeyde sahip oldukları algısındadırlar. Diğer bir ifade ile araştırmada çalışan algılarına göre yöneticileri çok yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özellikleri göstermektedirler. Literatürde son yıllarda yapılan araştırmalarda yöneticilerin genel olarak yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özellikleri sergiledikleri görülmektedir (Töremen ve Yasan, 2010; Kiriş, 2013, Çelik, 2013).

Araştırma verilerine göre ortaya çıkan sonuçta liderlerin mevcut özelliklerinin çalışanların algısından ne kadar yüksek değerlere sahip olduğu anlaşılmıştır. Eski geleneksel liderlik davranışların yer almadığı modern liderlik metotlarını uygulayan liderlerin ne kadar benimsendiği tespit edilmiştir. Anlaşılabileceği üzere artık çalışanlar kendi liderlerinin geleceğin resmini şimdiden öngörebilen, tehditleri önceden kestirebilen ve ona göre çözüm, fırsatlar geliştirebilirler. Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenen, motive eden, karizmatik, zihinsel becerilerini kullanabilen, vizyon, misyon, dürüstlük, duruş gibi değerlere ne kadar önem verdiğini gösteren dönüşümcü liderlerin onları takip eden çalışanları tarafından ne kadar doğru anlaşıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Kurumdaki yöneticilerin tam bir dönüşümcü lider profili çizdiği, çalışanların algılarında olumlu etkiler yaratması kuşkusuz liderlerin sergilediği tavır ve tutumlara bağlıdır. Bunu daha da gerekli kılan günümüz rekabet anlayışı liderlerin ne olduklarından ziyade nasıl olmaları hakkında fikir vermekte modern liderlik yaklaşımlarının benimsenmesiyle bağlı oldukları kurumları başarıdan başarıya götürecekleri ve kalıcı olacakları anlaşılabilmektedir. Liderlerin vizyoner bir bakış açısına

sahip olmaları, kuruma sağlayacağı yararlarla ilişkin pozitif düşünceleri, bu hususta bir hayli bilinçli olduklarının ve sektör olarak liderlik sürecinin birtakım değişmelere uğradığının güzel bir kanıtı olduğunu göstermektedir.

Araştırmada çalışanların tanımlayıcı özellikleri açısından yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri sorgulanmış ve çalışanların, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılık saptanmazken, eğitim durumlarına göre idealleştirilmiş etki boyutunda farklılık saptanmıştır.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre araştırmanın başında belirtilen hipotezlerin kabul/red durumları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Red Durumları

Hipotezler	Kabul	Red
H₁: X çalışanlarının cinsiyetlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.		X
H₂: X çalışanlarının yaşlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.		X
H₃: X çalışanlarının medeni durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.		X
H₄: X çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.		X
H₅: X çalışanlarının eğitim durumlarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında farklılık vardır.	X	

Tablo 13’de görüldüğü üzere araştırmanın beş temel hipotezinden dördü red edilmiş, biri kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kadın ve erkek, evli veya bekar, farklı yaşlarda ve farklı çalışma süresine sahip çalışanların, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik

özelliklerine ilişkin algıları birbirlerine benzerlik göstermektedir. Lise mezunu olan çalışanlar daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla idealleştirilmiş etki özelliği gösterdiğini düşünmektedirler. Bu sonuç, çalışanların eğitim durumu arttıkça liderlerinden olan beklentilerinin artmasıyla ilişkilendirilebilir. Nitekim literatürde yapılan araştırmalarda da eğitim durumunun artmasıyla birlikte yöneticiden beklenen liderlik özelliklerinin arttığı yönünde araştırma bulgularına rastlanılmaktadır (Baysal, 2013; Çobanoğlu, 2003).

Sonuca gelinecek olursa günümüz firmalarının geleneksel liderlik anlayışlarından vazgeçerek modern liderlik anlayışlarına sahip liderlerinin varlığı hem kurumu hem de çalışanlarını olumlu yönde etkilemektedir ve anket verilerinin sonuçlarına göre bunu doğrular nitelikte çıkması araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Ankette yer verilen X firmasının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu ve liderlik tutumlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre bu kurumdaki yöneticilerin, değişim sürecinde yerine getirilmesi gereken fonksiyonları üst düzeyde yerine getirebildiği sonucuna varılmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutlarının ve daha birçok yeni paradigmanın yer aldığı çağımız liderlik anlayışı giderek daha da bilinir ve mühim konular arasında yerini almaya devam edecektir. İlgili literatür incelendiğinde Türkiye’de dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmanın özellikle ortaya koyduğu sonuçlar itibarıyla literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKLAR

1)Türkçe Kaynaklar:

A)Kitaplar ve Kitap Bölümleri

AKAT, İlter, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul,1994.

AKINCI, Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul,2003.

ASLAN, Şebnem, **Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2009.

AYDEMİR, Süreyya, **Tek Adam Mustafa Kemal 1922-38**,16. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.

AYDIN, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınları,9. Baskı, Ankara,2010.

BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi,6.Basım, İstanbul, 2005.

BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, Geliştirilmiş 6. Basım, İstanbul, 2005.

BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Aydan Web Tesisleri, Ankara,1998.

BAŞOK, Yurdakul, Nilay, ÇOŞKUN, Gül, **Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri Ödüllü Örnek Uygulamalar**, Nobel Yayın ve Dağıtım,İstanbul,2008.

BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul,1996.

BERBEROĞLU, Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

BUDAK, Gülay, BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, Genişletilmiş 5.Basım, İzmir,2004.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

DOĞAN, Elife, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Academy Plus Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, 2002.

DOĞAN, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.

ELMA, Cevat ve DEMİR, Kamile, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000.

ERÇETİN, Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üni. İst. Fak. Yayını, İstanbul, 1991.

ERDOĞAN, İrfan, **İletişimi Anlamak**, Erk Yayınları, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara, 2005.

EREL, Özdemir, Gaye, YALÇIN, Mustafa, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Yayıncılık, İstanbul, 2014.

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Der Yayınevi, İstanbul, 1997.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul, 2001.

EREN, E, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2008.

EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 4.Baskı, İstanbul, 1993.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayıncılık, 6.Baskı, İstanbul, 2003.

EREN, Erol, **Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 10.Baskı, İstanbul, 2011.

GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, 3.Basım, Ankara, 2007.

GEYBULLAYEV, Geybulla, **Yönetimin Esasları**, Süleyman Demirel Üniversitesi

Yayın No:28,SDÜ Basımevi,Isparta,2002.

GÖZTAŞ, Pira, Aylin, BAYTEKİN, Pelin, **Halkla İlişkiler; Neyi Nasıl Yapmalı**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2007.

GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

GÜNEY, Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

GÜRGEN, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

GÜRÜZ, Demet; ÖZDEMİR, Yaylacı, Gaye, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, 4.Basım, İstanbul,2009.

HODGETTS, Richard, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev. Prof. Dr. Canan Çetin- Doç. Dr. Esin Mutlu), Beta Yayıncılık, 2.baskı, İstanbul,1999.

KARİP, Emin, **Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**,1998.

KAYA, Ali, **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2006.

KEÇECİOĞLU, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul,2003.

KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta basım Dağıtım A.Ş.,İstanbul,1998.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

KOÇEL, T, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul,2011.

LEBLEBİCİ, Doğan, **Örgüt Kuramının Temelleri**, İİBF Yayınları, Sivas, 2008.

ÖRÜCÜ, Edip, **Modern İşletmecilik**, Dora Yayınları, Güncellenmiş 9.Baskı, İstanbul, 2013.

ÖZER, M. Akif, **21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir,1996.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 3.Baskı, Bursa, 2001.

SIĞRI, Ünsal, **Yönetimde Grup Dinamikleri**, Siyasal Kitabevi, Ankara,2011.

TEK, Ömer, Baybars, ÖZGÜL, Engin, **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, Birleşik Matbaacılık,3.Baskı,İzmir,2008.

TÜMER, Melih, **Yönetim ve Yönetici**, İstanbul, 1975.

TUTAR, Hasan, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık,Ankara,2003.

ÜNAL, Mesud, **21 Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik**, Beta Basım, İstanbul, 2012.

YAZGAN, **Stratejik Yönetim**, Konak Belediyesi Kültür Yayınları İzmir,2011.

ZEL, Uğur, **Kişilik Ve Liderlik**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011.

B)Makaleler

AKBABA, Atilla, ERENLER Esra, “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2008.

AKYÜZ, Bülent, KAYA, Nihat, “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13 (25), 2015

ARSLANTAŞ, Cüneyt PEKDEMİR, Işıl, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi** (1), 2007, 261-286

AYKAN, E., “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17 (2), Kayseri,2004.

BALEKOĞLU, Feriha, ”Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1992.

BERBER, Aykut, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 11, Sayı: 36, İstanbul,2000

ÇAKINBERK, Arzu, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), 2010.

ÇELİK, Sabri ve ERYILMAZ, Fahri, “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri”, **Politeknik Dergisi**, 9, (4), 2006.

ÇETİN, Nesrin, Gökben, BECEREN, Ertan,” Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (5), 2007.

ÇETİN, Sefa , GİDERLER, Ceren, EFEOĞLU, Efe, “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye’de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (24) 2012, 31-51

ERARSLAN, Levent, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi** , (1), 2002.

KAYGIN, Erdoğan, YERDELEN KAYGIN, Ceyda, “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4, (2) 2012.

KIRILMAZ, Selma KRILMAZ, Harun, “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”, **Türk İdare Dergisi**, (469) 2010, 119-137

ÖZALP, İnan, ÖCAL, Hülya, ”Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000.

SELEN, Doğan,” Liderlik mi Yöneticilik mi ? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , 2001.

SEZGÜL, İbrahim, “Liderlik ve Etik Geleneksel Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Toplum Bilimleri Dergisi**, 2010.

TAHAOĞLU, Filiz ve GEDİKOĞLU, Tokay, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15, (58), 2009.

TÖREMEN, Fatih ve YASAN, Tezcan , İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (28), 2010.

UĞURLUOĞLU, Özgür ve ÇELİK, Yusuf, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Üniversitesi, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Basım 12, 2009.

C)Tezler

AÇIKALIN, Süleyman, **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara, 2000.

ALKIN, Cengiz, **Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

BAYSAL, A. Emine, **İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2013.

BOZKIR, Hale Seda, **Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014

CÖMERT, Melike, **Dönüşümcü Liderlik**, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultay, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004.

ÇELİK, Muhammed, **Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2013.

ÇOBANOĞLU, Fatma, **İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2003.

GÖKKAYA, Öznur, **Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005.

GÜL, Hasan, **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.

İPEK, Mustafa, **Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü**, Milletvekili Danışman İlişkisi Üzerine

Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı,2014.

KARAKOÇ, Nihat, Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları, Ankara Üniversitesi, S.B.E, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988.

KİRİŞ, İbrahim, İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013

SAYIN, Çağlayan, Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.

SERİNKAN, Celalettin, İPEKÇİ, İpek, Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

SÖNMEZ, Ali, Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul,2010.

TAŞDAN, Nevzat, GÜL, Hüseyin, Türkiye’de Mülki İdare Amirliği Özelliğinde Kamu Yönetiminde Liderlik, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,2012.

TEKİN, Yasemin, Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya,2007.

TEMEL, Eren, Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli’deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2016

YAVUZ, Ercan, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008

YILMAZ, Ercan, Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

2)Yabancı Kaynaklar:

ANDERSON, Dean ve ANDERSON, Ackerman,Linda, **Beyond Change Management Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders, Practicing Organization Development Pfeiffer**,San Francisco,CA,Jossey Bass Inc,A Wiley Company,2001.

AVOLIO, J, Bruce ve BASS, M, Bernard, **Developing Potential Across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership**Publishers Mahwah, New Jersey London,2002.

BASS, Bernard, M,**From Transactional to Transformational Leadership**, Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, 1990.

BASS, M, Bernard ve RIGGIO,E,Ronald,**Transformational Leadership Second Edition**, Lawrence Erlbaum Associates,Publishers Mahwah,New Jersey,London,2006.

BECKWITH, Harry; BECKWITH Christine Clifford, **Ben A.Ş. Kendini Satma Sanatı**, Çev:Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım,İstanbul,2009.

BURNS, MacGregor, **Leadership, Harper & Row**, The Free Press, New York, 1978.

COOK and ROTHWEL, **Kadınlar Erkekler ve Liderlik**, Çev:Ümit Şensoy, İstanbul, Ekim 2004.

DAFT, Richard, **Management**, Thomson South Western, 6.Baskı, 2003.

DAVIS, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul, Üni. Yay., İstanbul,1984.

DEITZER, Bernard, SCHILLIFF, Karl, Michael Jucius, **Contemporary Management Concepts**, Grid Publishing Inc,2000.

DIGMA, Lester, **Strategic Management**, Irwin Publishing, USA,2001.

DUYGULU, Sergul ve KUBLAY, Gulumser, “Transformational Leadership Training Programme for Change Nurses”, **Journal of Advanced Nursing**, September,2010.

GILL, Roger, “Change Management or Change Leadership?” **Jornal of Change Management**, 2003.

HACKER,Stephen ve ROBERTS,Tammy,**Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning**, ASQ Quality Press Milwaukee,Wisconsin,America,2004.

HARRISON,M,Laura, **Transformational Leadership Integrity and Power**, New Directions for Student Services,no.135,Wiley Periodicals,Inc,Fall 2011.

HAWKINS, Peter, **Leadership Team Coaching Developing Collective Transformational Leadership**, Kogan Page, Pentonville Road London,2011.

HOGG, Michael ve VAUGHAN Graham, **Sosyal Psikoloji**, (Çev: İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez), Ütopya Yayınevi, İstanbul,2006.

LOCKE,E., LATHAM, G.,**A Theory Of Goal Setting Performance**,Prentice Hall,1999.

OSULA,Bramwell ve IDEBOEN,Renge, **“10 Winning Strategies for Leaders in the Classroom A Transformational Approach”** Sage Publications India Pvt. Ltd, India,2010.

ROOKE, David ve TORBERT, William, “The Essential Guide to Leadership”, **Seven Transformational Leadership**, Harvard Business Review School Publishing,2009.

SELYE, Hans, **Stress Sans Detresse**, Montreal la Presse, 1974.

SHETTY, Y. K, **Managerial Power and Organizational Effectiveness, A Contingency Analysis**, Journal of Management Studies, May 1978.

SINGH, N. ve Krishan, V.R., **“Self-Sacrifice and Transformational Leadership: Mediating Role of Altruism**, Leadership & Organization Development Journal,2008, 29 (3): 261-274.

STEVENS, W, Cleve, **“Using Transformational Leadership to Guide an Organization’s Success”**, Employment Relations Today Winter, 2011.

STONE,Gregory ve PATTERSON, Kathlen, **“Transformational Versus Servant Leadership”** A Diffirence in Leader Focus Servant Leadership Research Roundtable, August,2003.

WAGNER, Lilya, **“Transformational Leadership for Fundraisers “John Wiley&Sons, Inc, Canada,2005.**

WERNER, İsabel, **Liderlik ve Yönetim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, Beta Yay., İstanbul, 1993.

YUKL, Gary, **Leadership In Organizations**, Prentice, Hall, 2002.



ÖZGEÇMİŞ

21 Ağustos 1989 yılında İzmir’de doğmuştur. İlk, orta ve lise eğitimini İzmir’de tamamladı. 2008 yılında Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünü kazanıp, 2010 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümüne yatay geçiş yapmıştır. 2013 yılında bu bölümden mezun olmuştur. Yine aynı yıl olan 2013 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.



ÖZET

Çağımızın getirdiği konular arasında liderlik olgusu büyük önem taşımakta olup, varlığını sürdüren tüm kurum ve kuruluşlar için gerekli bir kavram haline gelmiştir. Birçok liderlik yaklaşımı ortaya çıkarılmış ve bunlar ile ilgili çok fazla araştırma yapılmıştır. 1978 yılında Burns'un ele aldığı Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı diğer yaklaşımlara göre daha fazla ses getirmiştir. Bunun en önemli sebebi değişimi içermesi eski anlayışlardan farklı olarak ilerlediği için tercih edilen konuların başında gelmiştir. Bu yaklaşımın diğer klasik liderlik yaklaşımları ile aralarında benzer yönler bulunmaktadır fakat dönüşümcü liderliği diğerlerinden ayıran özellikler bireye değer vermeleri, onları psikolojik olarak olumlu yönde etkilemeleri, güçlü yönlerini ortaya çıkarmaları ve bu yönde teşvik etmeleri gibi konuları ele almaktadır.

Tezde öncelikle liderlik ve dönüşümcü liderlik konuları hakkında detaylı literatür taraması yapılmıştır. Bu tez çalışmasında dönüşümcü liderlik olgusu üç bölüm şeklinde incelenmiştir. Birinci ve ikinci bölümde liderlik olgusunun tarihsel süreçleri ve dönüşümcü liderlik kavramına yönelik edebiyat çalışmaları açıklanmıştır. Özellikle ikinci bölümde dönüşümcü liderliğe yönelik konular detaylı olarak incelendiğinde bu liderliğin alt boyutları olan Karizma, Esinsel Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireysel İlgi yaklaşımlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise kurumdaki yönetici pozisyonundaki liderlerin, çalışanlarının algılarında ne derece önemli olduğunu tespit etmeye yönelik liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığı konusu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik Kuramı

ABSTRACT

Among the topics of our time brings leadership a great importance and has become an essential concept for sustaining institutions and enterprises. Many leadership approaches are revealed and too many researches about them were conducted. The transformational leadership which Burn's handled in 1978 brought more sound than the other approaches. The most important reason of that was the including of exchanging. That's why it is preferred issues. It advanced different according to the old approach. There are similar sides among the other leadership approaches. But the distinguishes characteristics of that is valuing people, affect them positively, reveal their strengths and encourages them in this respect.

Primarily include this dissertation detailed review of the literature was conducted about leadership and transformational leadership. This thesis explored in three parts in the case of transformational leadership. On the first and second section was explained the historical process of the fact of leadership and literature study for the concept of transformational leadership. Especially if it considering on the second part, about the transformational leadership there is giving place to charisma, inspired motivation, intellectual stimulation and individual attention approach which are the lower dimensions of the leadership. On the third part was examined how important it is for detecting the executive leader in the perceptions of employee and if the leaders carry the transformational leadership qualities.

Keywords: Leader, Leadership, Transformational Leadership