

T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

147310

147310

ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE  
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK NİTELİKLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ

Ömer AKALIN

Danışman: Doç. Dr. Bahar TANER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin 2004

Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan B. Taner

Doç. Dr. Bahar TANER  
(Danışman)

Üye A. Korbacı

Yrd. Doç. Dr. Kadir ÇORBACI


Üye M. Tepeci

Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

11 / 02 / 2004

  
Prof. Dr. Serra DURUGÖNÜL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Günümüzde hızlı bilimsel, teknolojik ve sosyolojik dönüşümlere paralel olarak yönetim uygulamalarında da dönüşümlerin gerçekleştiği görülmektedir. Post-modern yönetim anlayışı, tam yetki devri, katılımcı yönetim anlayışı, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılandırma, dış kaynaktan faydalanma, küçülme gibi işletme ölçeğini yönlendiren uygulamaların yönetim aracı olarak kullanılması yönetim biçimi ve uygulamalarındaki belli başlı dönüşümleri oluşturmaktadır. Yönetim düşünce ve uygulamalarındaki bu dönüşümler yöneticilerin, yönetici sıfatlarını katılımcılık ve yetki devri ile çalışanlara bırakması, kendilerinin de vizyon belirleyerek, yeni ufuklar açarak, yeni eğilimler saptayarak, çalışanlara çalışma heyecanı ve motivasyon sağlayarak dönüşümcü lider olarak farklılaşmaya çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

Kuşkusuz yönetim alanındaki bu dönüşümlere liderliği de hemen eklemek gereklidir. Zira, dönüşümlerin mimarları her zaman lider olmuşlardır. Bu bağlamda, “hem genel dönüşümlere hem de yönetim alanındaki dönüşümlere uyum sağlayabilecek yöneticilere” gereksinim duyulmaktadır. Bu yargıdan hareketle çağımızda dönüşümcü liderlere büyük bir gereksinim olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada, yukarıda belirtilenlerin ışığında Antalya’da ki beş yıldızlı otellerin tepe yöneticilerinin ne oranda dönüşümcü ya da bir başka deyişle ne oranda çağın gereksinimlerine sahip birer yönetici profili oluşturdukları saptanmaya çalışılmış ve bu konuda yöneticilerin bilgilendirilmesi hedef alınmıştır.

Çalışmanın gerçekleşmesinde emeği geçen Sayın Doç. Dr. Bahar TANER’e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ’ ye, Sayın Araştırma Görevlisi Dr. Teoman DUMAN’a ve diğer emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Ömer AKALIN

## ÖZET

Dönüşümcü lider; Bir örgüt veya sistemi belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, bir sistemde temel dönüşümler sağlayan kişidir. Bu tanımdan hareketle, bugünkü işletmecilik anlayışının, değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen, fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt kültürü oluşturmaya ağırlık verdiği dikkate alındığında, örgütsel dönüşümcü liderliğin vizyoner, dönüşümcü ve sinerjistik etkisi kolaylıkla anlaşılabilir. Aslında yeni bir kavram olan dönüşümün, örgütsel liderlik bağlamında önem kazanmasının nedeni de bu anlayışın getirdiği bir zorunluluktur.

Bu çalışma, 'Dönüşümcü Liderlik Kavramı' ışığında Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin ne oranda bu kavrama uyduğunu, çalışanlarının gözünde bu insanların ne ölçüde dönüşümcü oldukları konusunda bir fikir sahibi olabilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle de; 1. bölümde temel liderlik tanımları, temel liderlik özellikleri, liderlik türleri ve liderlik teorileri ortaya konularak liderliğin günümüzdeki gelişimi için temel oluşturulmuştur.

2. bölümde ise günümüzde yeni liderlik yaklaşımları olan karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik konuları üzerinde durulmuş ve ağırlıklı dönüşümcü liderlik kavramı, liderliğin örgütsel değişim üzerine etkileri, değişim kavramı konuları açıklanmıştır. Değişimin ve yönetim düşüncesindeki dönüşümlerin incelenmesi, dönüşümcü liderlik ve dönüşümün oluşma aşamalarının ortaya konulmasına imkan sağlamıştır. Böylelikle dönüşümcü liderliğin turizm sektöründeki önemi ve dolayısıyla çalışmanın önemi vurgulanmıştır.

3. bölümde ise Antalya yöresindeki beş yıldızlı otellerde dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmanın amacı ve önemi, işletmelerde dönüşümcü liderlik üzerinde uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve öneriler

geliştirilmiştir. Gerekli görülen hususlar ve aksaklıklar yine Antalya ve Türkiye turizmi açısından altı çizilerek, çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Liderlik, dönüşüm,dönüşümcü liderlik, vizyon, misyon.



## THE STUDY OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP QUALITIES OF THE UPPER ADMINISTRATORS IN FIVE STARS HOTEL MANAGERMENTS IN ANTALYA

The transformational leader is a person who places an organization at a new plane within the frame of vision and provides basic transformations in one system. In the light of this definition the concept of today's management should conform the variation, put to use the opportunities. When it is thought the abilities which today's administrators should have, transformational and sinerjistik effects of the leadership is understood easily with the explanation above. In fact the concept of the transformation is a must in organizational leadership.

This study is prepared in the light of transformational leadership concept, to have an idea about, to what a great extent that the managers adjust to the concept in five stars hotels of Turkey and to what a great extent that the workers think that their managers are transformational leaders.

Basic leadership characteristics, the basic leadership kinds are explained in the first part. In the second part the matters of charismatic leadership and transformational leadership, the new approaches of the leadership at present, are mentioned. Especially the concept of the transformational leadership, the effects of the leadership on organizational change and the concept of change are explained. The importance of the study is emphasized.

In the third part, the purpose and importance of the research, made in five stars hotels of Antalya about the transformational leadership, are analyzed. Test results about the transformational leadership are appraised and some recommendations are proposed at the end.

**Key words:** Leadership, transformation, transformational leadership, vision, mission.

**İÇİNDEKİLER**

ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
I . BÖLÜM: LİDERLİK	4
I . 1 . Liderlik Tanımları	5
I . 2 . Liderlikle İlgili Yanılgılar	6
I . 3 . Temel Liderlik Özellikleri	9
I . 4 . Yeni Liderlik Unsurları	11
I . 5 . Liderlik Türleri	13
I . 5 . 1 . Örgütsel Lider	13
I . 5 . 2 . Bireye Dönük Lider	14
I . 5 . 3 . Durumsal Lider	14
I . 6 . 21. Yüzyılda Liderin Üç Rolü	15
I . 7 . Liderlik İkameleri	16
I . 8 . Liderlik Teorileri	17
I . 8 . 1 . Özellikler Teorisi	18
I . 8 . 2 . Davranış Teorileri	19
I . 8 . 2 . 1 . Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	19
I . 8 . 2 . 2 . Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	20
I . 8 . 2 . 3 . Blake ve Mounon'un Yönetmel Şebeke Modeli	21
I . 8 . 2 . 4 . Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması	22
I . 8 . 2 . 5 . Likert'in Sistem 4 Modeli	23
I . 8 . 2 . 6 . Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modeli	24

I . 8 . 3 . Durumsallık Teorileri	25
I . 8 . 3 . 1 . Amaç Yol Teorisi	25
I . 8 . 3 . 2 . Vroom Ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi	28
I . 8 . 3 . 3 . Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	29
I . 8 . 3 . 4 . Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Devreleri Teorisi	32
I . 8 . 3 . 5 . Reddin'in Etkililik Teorisi	33
II . BÖLÜM: YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	35
II . 1 . Karizmatik Liderlik	35
II . 1 . 1 . Karizmatik Liderin Özellikleri	35
II . 2 . Dönüşümcü Liderlik	38
II . 2 . 1 . Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Araştırmalar	41
II . 2 . 2 . Dönüşümcü Liderlik Profili	43
II . 2 . 3 . Dönüşümcü Liderliğin Hedefleri	46
II . 2 . 4 . Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	47
II . 2 . 5 . Dönüşümcü Liderlik Davranışları	50
II . 2 . 6 . Dönüşümcü Liderlik Faktörleri	51
II . 2 . 7 . Dönüşümcü Liderliğin Güçlü Yanları	53
II . 2 . 8 . Dönüşümcü Liderlik ve Değişim Yönetimi Arasındaki Bağlar	54
II . 2 . 9 . Dönüşümcü Liderlik Üzerine Eleştiriler	55
II . 3 . Değişim Kavramı	56
II . 4 . Liderliğin Örgütsel Değişimi Yönlendirmeye Etkileri	60
II . 5 . Liderliğin Değişim Sürecindeki Yeri	61
II . 6 . Dönüşüm Kavramı	61
II . 7 . Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler	63
II . 7 . 1 . Toplam Kalite Yönetimi	63
II . 7 . 2 . Yeniden Yapılanma	65



II . 7 . 3 . İnsan Kaynaklarını Güçlendirme İle Tam Yetki ve Sorumluluk Devri	66
II . 7 . 4 . Kademe Azaltma veya Sıfır Hiyerarşi	66
II . 7 . 5 . Outsourcing ( Dış Kaynaklardan Yararlanma ), Küçülme ( Downsizing ), Küçülerek büyüme	67
II . 8 . Dönüşümcü Liderlik İçin İzlenecek Yol	67
II . 9 . Dönüşümün Oluşma Aşamaları	68
II . 9 . 1 . Liderin Kişisel Bilinç Düzeyini Yükseltmesi	68
II . 9 . 1 . 1 . Vizyon Oluşturmak	68
II . 9 . 1 . 2 . Misyon	74
II . 9 . 2 . Liderlerin Kişilere Kendi Menfaatlerinin Ötesine Bakmalarına Yardım Etmesi	80
II . 9 . 2 . 1 . Takım Çalışması	81
II . 9 . 2 . 2 . Güdüleme	89
II . 9 . 3 . Liderin Kişilerin Kendi Kendilerine İşler Başarmalarına Yardım Etmesi	92
II . 9 . 3 . 1 . Güçlendirme	93
II . 9 . 3 . 2 . Yaratıcılık	98
II . 9 . 4 . Liderin Kişileri Dönüşümün Gerekliliğine İnandırması	104
II . 9 . 4 . 1 . Dönüşüm	104
II . 9 . 4 . 2 . Yenilik	106
II . 10 . Dönüşümcü Liderliğin Değerlendirilmesi	108
II . 11 . Turizm İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik	110
<b>III. BÖLÜM : ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI</b>	<b>113</b>
III . 1 . Alan Araştırmasının Genel Çerçevesi ve Alan Araştırmasının Sorunu	113

III. 2. Alan Araştırmasının Soruları	114
III. 3. Alan Araştırmasının Amacı ve Önemi	114
III. 4. Alan Araştırmasının Evreni ve Örneklemi	115
III. 5. Alan Araştırmasının Aracı	115
III. 6. Alan Araştırmasında Veri Toplama	116
III. 7. Alan Araştırmasının Analiz ve Bulguları	117
SONUÇ	125
KAYNAKÇA	129
EKLER	
EK-1 SPSS Faktör Analizi Sonuçları	
EK-2 T Testi Analizi Sonuçları	
EK-3 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo I.1. Likert' in Sistem 4 Modeli	24
Tablo I.2. Durumsallık Yaklaşımındaki Liderler ve Başarılı Oldukları Durumlar	31
Tablo II.1. Geleneksel Ortam İle Ekip Çalışması Arasındaki Farklar	85
Tablo II.2. Yeni Liderlik Anlayışının Eski Liderlik Anlayışından Farkları	108
Tablo II.3 Eski ve Yeni Liderlik Anlayışındaki Konular	109
Tablo III.1 Anket Katılım Tablosu	117
Tablo III.2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Boyutları	121
Tablo III.3 T Testi Dönüşümcü Liderlik Faktör Boyutları Ortalaması Tablosu	123



## GİRİŞ

1999 yılında Atlanta’da, 2000 yılında Dallas’ta yapılan, dünyanın yetmiş ülkesinden 12000 eğitimcinin katıldığı toplantılarda, 21. yüzyılın ilk on beş yılına damgasını vuracak aşağıdaki beş eğilim ortaya çıktı (Baltaş, 2000: 9):

1. Her türlü işte daha çok ekip çalışması yapılacak.
2. Her işte, liderlik davranışlarına daha çok ihtiyaç duyulacak.
3. Etik kurallar daha çok önem kazanacak.
4. Her iş, mutlaka elektronik ortamla ilişkilendirilecek.
5. Yapılan her türlü etkinliğin ölçülebilir olması önem kazanacak.

Bu beş eğilimden ikincisi olan liderliğin, geçmişte insanlar arasında taşıdığı büyük öneme ek olarak, yukarıda da belirtildiği üzere 21. yüzyılda iş ve işletme üzerindeki etkinliği de artacaktır. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların fazla olması, konuya verilen önemin somut göstergesidir. Liderlik konusuna verilen değer de, insanın önemli özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme gereksiniminin büyük payı olduğu ileri sürülebilir (Aydın, 1998:233).

Galileo, engizisyon mahkemesinde yargılanırken: “Dünya yuvarlaktır ve dünya güneşin etrafında dönmektedir.” diyerek, bilimsel olarak ulaştığı doğruyu, hayatını kurtarma karşılığında inkar ettiğinde, bu sonucu kilise çanları büyük bir coşku ile çalarak halka duyurdu. O sırada, onun görüşünden dönmeyeceğine inandığı için, evinde büyük bir kederle Galileo’nun ölüm haberini bekleyen genç asistanı, haberi duyunca, önce bu habere çok şaşırıldı. Daha sonra da büyük bir öfkeye kapıldı. Yaşlı usta evine döndüğünde, asistanı: “Yazık! Yazık, kahramanı olmayan bir topluma.” diye bağırarak karşıladı hocasını. Galileo, büyük bir sükunetle: “Yanlış! Yazık, kahramana ihtiyaç duyan bir topluma!” diye yanıt verdi (Baltaş, 2000:105).

Bu görüşlerden acaba hangisi doğrudur? Gelişmiş toplumlar, kahramanlara ihtiyaç olmadan da düzenlerini koruyup sürdürebilmektedir. Ancak, yeterince organize olamamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve ilerlemek için bir kahramana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu görüşleri, günümüz şartlarına uygulayacak olursak, liderlik pozisyonundan beklediğimiz farklı işlevler de kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Baltaş, 2000:105).

Günümüzdeki dönüşümü ve çok yönlü etkileşimi, geleneksel düşüncenin ve liderlik anlayışının dar çerçevesi içinde anlamanın ve yönlendirmenin mümkün olmadığı açıktır. Çünkü geleneksel liderlik tarzı, günümüz toplum ve örgütlerinin bu yeni durumlara hızla uyum sağlamalarını temin edecek bir esnekliğe sahip olmadığı gibi, yenilikçi dünyadaki entegrasyonu kavrayarak bütün bunların gereğini yerine getirmeyle ilgili donanımdan da yoksun görünmektedir.

Dönüşümcü lider, bir örgütü veya sistemi belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, bu sistemde temel dönüşümler sağlayan kişidir. Bu tanımdan hareketle; bugünkü işletmecilik ve yönetim anlayışının, değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen, fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt kültürü oluşturmaya ağırlık verdiği dikkate alındığında, dönüşümcü liderliğin vizyoncu, dönüşümcü ve güçlü (sinerjistik) etkisi kolaylıkla anlaşılabilir. Aslında yeni bir kavram olan dönüşümün, örgütsel liderlik bağlamında önem kazanmasının nedeni de bu anlayışın getirdiği bir zorunluluktur. Başında bulunduğu grup için gerçekçi amaçlar belirleyen, bu amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırarak iş yapma ortamının koşullarını dikkate alan, herkesi kendini eğitmeye ve geliştirmeye teşvik eden, sistemi baştan başa yenileyen liderler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderlik tipi, yönetim konusunda çok geniş bir bakış açısına sahiptir. Bu liderler, karşılaştıkları her duruma göre yönetim tarzı uygulayabilir.

Dönüşümcü liderler, örgütün değişim gereksiniminin yönünü tespit ederek stratejik amaçlar belirlerler.

Bu araştırma, “Dönüşümcü Liderlik Kavramı” çerçevesinde Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin ne oranda bu kavrama uyduğunu yani çalışanlarının gözünde bu insanların ne ölçüde dönüşümcü lider oldukları konusunda bir fikir sahibi olabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Elde edilen ikincil verilerin değerlendirilmesi ve anketin geliştirilmesinden sonra anket uygulama aşamasına geçilmiştir. Araştırmanın genel evrenini Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmeleri, çalışma evrenini ise Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya yöresindeki otel işletmelerinin gerek tesis sayısı, gerek tesislerin niteliği açısından Türkiye genelini temsil edecek nitelikte olduğu düşünülmüştür. Araştırmada anket uygulaması ile elde edilen veriler gerekli istatistikî tekniklerle analiz edildikten sonra bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma konusuna ait teorik bilgiler literatür taraması ile elde edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, tanımları, türleri, teorileri incelenmiştir.

İkinci bölümde, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları ele alınmış, dönüşüm aşamaları ve turizm işletmelerinde dönüşümcü liderlik konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise Antalya Yöresindeki beş yıldızlı otellerdeki üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik vasıflarının değerlendirilebilmesi için uygulanan anketin soruları ve bu sorulara verilen cevaplar istatistiksel açıdan değerlendirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır. Sonuç bölümünde de elde edilen istatistikî verilerin sonuçları değerlendirilerek turizm sektöründeki liderlere dönüşümcü liderliğe yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## I. BÖLÜM: LİDERLİK

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yy' da girmiş olmasına rağmen, son iki yüz yıldır sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte bir çok tanım yapılmaya başlanmıştır (Zel, 2001:90). Herkesin sandığının aksine liderler sadece karizmatik insanlar değil, sistem mimarı olan yenilikçi, buluşçu, nitelikli sağlam iletişim kurabilen, geleceğe ilişkin olan ve bu vizyonu paylaşabilen insanlardır (Arat, 1997:444).

Çağdaş anlamda liderlik; kuruluşu amaçlar doğrultusunda bulunduğu denge durumu ya da düzeyinden daha üst düzeye atlama, sıçrama yaptırarak devrimsel bir şekilde taşıyabilme ya da kuruluşu, içine düştüğü bir krizden kurtararak onu yeniden bir üst düzeye sıçrama yapabileceği kararlı denge durumu düzeyine getirebilme olgusudur (Atatüre, 1997:484).

Lider, ekibin iletişim merkezi olarak, ekibin günübürlük süreç dinamiklerinin yaratılıp sürdürülmesinde yaşamsal rol oynar. İlişki oluşturucu temel faktörlere (kapı açma, özendirme, gözlemlenme, esneklik gösterme ve kabul etme) ilave olarak, ekip lidere özellikle iş koşullarının organizasyonun rekabet yeteneğini etkilediği zor dönemlerde insanları yüreklendiren ve uyumu koruyan bir kişi olarak bakacaktır (Karip, 1998:2). Başka bir tanıma göre liderlik "bir şeyi başkalarından isteyip, benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip etkileyici kişi" olarak nitelendirilen lider ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir.

Douglas Mc Gregor " Kuruluşun Beşeri Yönü" adlı yapıtında, liderlik ile ilgili olarak aşağıdaki dört ayrı değişken üzerinde durmuştur:

1. Liderin özellikleri,
2. Lideri izleyenlerin davranış, ihtiyaç ve kişisel özellikleri,
3. Amaç, yapı ve görevler bağlamında organizasyonun özelliği,
4. Sosyal, ekonomik ve politik çevrenin özelliği (Çelik, 1997:78).

### **I . 1 . Liderlik Tanımları**

Çeşitli liderlik tanımları şöyle sıralanabilir :

1. Liderlik, diğer insanlara belirli bir yönde etki etmeye çalışmaktır. İnsanları belirli hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Korman, 1978:128).
2. Liderlik, grupları belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgütleme, yöneltme ve bunu sağlamak için etkinlik ve güç kullanma ve karar alma işlevidir (Yozgat, 1983:315).
3. Liderlik, örgütlenmiş bir grubun davranışlarını, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla etkileme faaliyetleridir (Zel, 2001:90).
4. Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak maksadıyla, insanları, sizi takip etmeleri yönünde etkileme sürecidir (Clayton, 2000:151).
5. Liderlik, organizasyonun çeşitli kısımlarını (alt sistemlerini) birleştiren bağlayıcı süreçlerden biridir (Dereli, 1981:221).
6. Liderlik, potansiyeli gerçeğe dönüştürmek, bir örgütte ve üyelerinde var olan potansiyeli başarı ile sonuçlandıran nihai bir etken olarak rol oynamaktır (Davis, 1977:141).
7. Liderlik, mensup olunan grubun amaçlarını belirlemek ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilmektir (Killer, 1966:115).

Kısaca, liderler işaret ateşleridir. Dalgalı denizlerde, sisli gecelerde yol gösterirler. Risk alırlar. Bilinmeyenle uğraşırlar. Liderler, yeniliğin taklitten daha önemli olduğunu bilirler. Refah yaratmakla refah dağıtmanın farkını bilirler. Liderler önelerine



değişebilen hedefler koyar ve kendilerini sürekli yenilerler. Liderlik keşiftir. Felsefe ile renklendirilmiş bir dakikalık kurs değildir (Haas ve Tamarkin, 2000:7). Tasarımcı olarak lider, bugün göz ardı edilmiş olsa da, binlerce yıl öncesine dayanan bir noktaya değinir. Lao İzu' nun bir deyişini biraz değiştirerek söylersek, “kötü lider insanların hor gördüğü kişidir. İyi lider, insanların yücelttiği kişidir. Büyük lider, insanların biz, kendimiz, yarattık dediği kişidir (Senge, 1998:364).”

Herman Miller'dan emekli yönetici Max de Pree şöyle yazıyor: “Bir liderin ilk sorumluluğu gerçekliği belirlemektir.” Liderlerin esinlenmelerini ve ruhsal rezervlerini, vekalet etme duygularından aldıkları açık olmakla birlikte, liderlerin gerçekte kullanabilecekleri kaldıraç insanlara daha doğru, daha derin ve daha güçlü gerçeklik anlayışı yaratmadaki yardımlarında yatar (Senge, 1998:376). Lider, gerçekleri iyi bilmek ve öğrenmek durumunda olan kişidir. Gerçekler ancak özgür ortamlarda meydana çıkarlar. Etrafını bir korku duvarıyla çeviren idareci, hiçbir zaman gerçekleri öğrenemez; çünkü korkunun bulunduğu yerde samimiyet ve saygı yerleşmez. Gerçekler de içeri girmeden kaçır gider (Gülcü, 2000: 85).

## **I . 2. Liderlikle İlgili Yanılgılar**

Liderliğin ne olmadığını anlamak, ne olduğunu anlamak kadar önemlidir. Liderlik ve güç birbirinden ayrılmaz bir şekilde iç içe olduklarından, bu konuda pek çok yanılgı ortaya çıkmış durumdadır. Artık efsane haline gelmiş bu yanılgılardan bazıları, liderliğin varolan bir güç yapısını meşrulaştırma ya da bir grubun diğeri üzerindeki egemenliğine gerekçe bulmak biçimindedir. Liderliğin yanlış anlaşılması, başka yanılgılara da yol açmaktadır (Loeb ve Kindel, 2000:9). Bu yanılgılardan birkaçı aşağıda açıklanmıştır:

1. Doğal Lider: Doğal liderlere ilişkin yanlış, ancak saf bir yüreğe ve saf bir amaca sahip tek bir insanın lider olabileceği inancıdır. Bu, nesiller boyu grupları liderlik rolünden uzak tutabilmek için kullanılmış bir düşüncedir. Hemen hemen hepsinin kökeninde önyargıların bulunduğu, pek çok toplumsal hastalığa da mazeret olarak kullanıldığı ve liderlik krizlerinin ortaya çıkmasına da neden olduğu belirlenmiştir

Liderlik, başka insanların liderin peşinden gitmesini sağlayan bir nitelikler bütünüdür. Bu tanım, liderliğin söz konusu olması için en azından iki tarafın bulunması gerektiğini göstermektedir; bir lider, bir de izleyici. Bir lideri izleme kararı, kişiye esin kaynağı olur. Liderler insanlarda, yapabileceklerini düşündüklerinden çok daha fazlasını yapma konusunda bir inanç yaratır; bir grubun, daha önce ulaşabileceğini hiç düşünmediği hedeflere ulaşmasına yardımcı olurlar. Bu satırlar, bir liderin neler yaptığı sorusuna yanıt vermekle birlikte, liderliğin ne olduğu yine de yanıtlanmamaktadır. Liderlik, sorumluluğu üstlenme isteği ile başlar. Liderin kendisine verilmiş sorumlulukları sessizce kabullenmesi yeterli değildir. Lider öne çıkan ve: “Ben şunu yapmak istiyorum” diyen kişidir.

Liderlik, sorumluluk üstlenmeyi ve şu üç insan ilişkisinde uzman olmayı gerektirir: Başkalarının sizin geleceğe ilişkin vizyonunuza ve ona ulaşmanın doğru olduğuna inanmalarını sağlamak için onlarla işbirliği yapmak; iyi dinlemek ve başkalarından çok çeşitli bilgiler toplamak ve başkalarının gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden üstün tutmak, daha büyük bir amaç için kendi amaçlarınızdan fedakarlık yapmaya hazır olmak. O zaman, insanlar, yönlendirmeye gerek duydıklarında lidere geleceklerdir.

2. En büyük ya da en hızlı olan lider olur: Çocuklar, liderlik özelliklerini erken yaşlarda göstermeye başladıklarından, pek çok insan yanlış olarak zafere dayalı liderliğin okul bahçesinde başladığına inanır. En hızlı, en güçlü çocuğun otomatik olarak grup lideri

olduğunu düşünürler. Bu becerilere sahip olmayan bir çocuğun ise, izleyici olacağını, yaşam boyu başkalarını destekleme rolünü üstlenmekten kurtulamayacağını sanırlar.

3. Liderlik bir ayrıcalık pozisyonu değildir: Yönetim pozisyonlarına herhangi bir kişi atanabilir, terfi edebilir, devralabilir veya ele geçirebilir. Bu pozisyon onun lider olmasını sağlamaz. Liderler ise bu pozisyonlarından dolayı ayrıcalık ve üstünlük talep etmezler. Yinede lider çevresinden farklı olan, fakat bu farklılığı çevresinin etkinliği için değerlendirebilen kişidir.

4. Liderlik bir kişilik kültürü yaratmak değildir: Bir kişiye çok fazla formel iktidar yetkileri yüklemek lidere ve izleyicilere zararlıdır. Liderlik özünde kişilere formel yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme sağlar. Bu lideri üstün kişi görme, yenilmez ve yenilmez olarak düşünme haline dönüşmemelidir.

5. Liderlik vazgeçilmez olmak değildir: Etkin ve başarılı bir liderlik, vazgeçilebilir olabilmektir. Gerçek ve başarılı bir liderliğin temel göstergesi, sosyal sürece şovun onsuz da sürebileceği bir momentum kazandırabilmesidir.

6. Liderlik başkalarını suçlamak değildir: Liderlik ilk ve öncelikli olarak verilen kararlardan ve doğan sonuçlardan sorumlu olmaktır. Gerçek liderlik durumlarında başarının övüncü izleyenlere, başarısızlığın sorumluluğu ve sonuçları da lidere ait olmalıdır (Merih, 2002:3).

7. Komuta etmek demek, liderlik demek değildir: İnsanlığın liderliğe ilişkin en büyük yanılgısı, komuta etmekle liderliği birbirine karıştırmalarıdır. Komuta etmek, liderlik etme otoritesine sahip olmaktır. Bu da liderlik değildir. Liderlik sıklıkla komuta etmenin sorunları ile ilişkilidir, ancak bu ilişki birbirinden tümüyle farklıdır. Pek çok kuruluş tıpkı ordu gibi yapılandırılmıştır. Emir-komuta zinciri tanımlanmıştır; organizasyon şemasında tüm kararların izlemesi gereken yol ve potansiyel karar alıcıların

kimler oldukları bellidir. Bu tür bir kuruluştaki lider olmak için, tanım gereği önceden bir liderlik pozisyonu kapmış olmak gerekir. Alt kadrolarda liderlik yapılamaz. Liderlik çizgisi izlenmeli ve emir- komuta zincirinin bir parçası olunmalıdır. Emir-komuta zinciri, insanları liderliğe ait olmayan kriterlere dayalı liderlik konumlarına yerleştirir. Ordu ve çoğu şirkette, örneğin yüksek okul mezunu olmak, komuta hakkını elde etmenin bir ön koşuludur; eğitim ile zeka arasındaki ilişki ne kadar belirsiz de olsa bu böyledir.

Emir- komuta zinciri içinde, çoğu insanın sınırları çok iyi tanımlanmış işleri vardır ve bu işleri ne kadar iyi yaptıklarına göre değerlendirilirler. Kuruluşun yapısı kimlerin lider olacağını belirler; işletmenin en üst düzeydeki yöneticilerine kimin ne iş yaptığı, bu işi ne kadar iyi yaptığı konusunda söz sahibi olma hakkını tanır. Emir-komuta zinciri aynı zamanda, liderlerin gelişmesini de engeller, çünkü bir insanın işini nasıl yaptığı büyük ölçüde aldığı desteğe bağlıdır. Komuta zinciri, liderlikle ilgili değil yönetmekle, yani işletmenin zaten gitmekte olduğu yönde hareket etmesini sağlamakla ilgilidir. Yeni bir yönün gerekli olup olmadığı ile ilgilenmez (Loeb ve Kindel, 2000:9).

### **I. 3. Temel Liderlik Özellikleri**

Aşağıda liderlik üzerine yapılan çalışma ve araştırmalardan derlenen ve herkesin her durumda liderlik sorumluluğunu üstlenebilmesi için temel özellikler olarak düşünülen yedi kapasite verilmektedir. Liderlik bu kapasitelerin kişide bir arada bulunması ile meydana gelen bir sinerjik özelliktir. Bu nedenle verilmiş sırası önem taşımaktadır.

**Öz Güven:** Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir öz güven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Öz güven aynı zamanda öz disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden kişinin öz güveninin de oluşumunu engelleyecektir.

**Tutarlı Kişilik:** Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanın zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan vasıflarının yanında kendisini izleyenlere bağlayan insani kusurları da liderliğini etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendine savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik, liderlerin üstün yetenekleri değil, kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.

**Samimiyet:** Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir. İzleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.

**Canlılık :** Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşıl原因 bir kaynak gibidir. Kendisine yaklaşan çivi ve iğneleri de mıknatıslandırabilen bir mıknatıs gibidirler. Bu özellikleri izleyenlerin davaya bağlılıklarını, aksiliklerden yılmamalarını sağlar. Ayrıca bu canlılık liderin dava dışındaki konulara da yoğun ilgi duymasını ve bu şekilde yeni görüş ve fikirlerle yeni heyecanlar edinmesini ve etrafa yaymasını sağlar.

**Canlı ve Yaratıcı Bir Zeka:** Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve tarayıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler. Zeka ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı,

ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Belki de liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren ve eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur.

**Yoğun Merak ve Bilgi Arzusu:** Bu dünya görüşünün güncelliğini sağlamak, yoğun bir merak ve bilgi için doymak bilmez bir arzu gerektirmektedir. Liderler sürekli bir biçimde, olağanüstü çok sayıda bilgiye gereksinim duyacaklar ve liderlik faaliyetlerini bu bilgiyle yönlendireceklerdir. Bilgiye duyulan merak ve istek, insanın kendisinin ürettiği bir hadise gibi görülmektedir. İşte daha çok bildiğimiz ve daha çok bilmek istediğimiz şey budur. Etkin lider, gittikçe artan sayıda bilgi toplayıp bu bilgileri değerlendirecek yolu bulacaktır. Geliştirilen bu bilgiler, kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarak da olsa hızla geliştirebilecektir. Bunun bir kısmı ise estetik ve filozofik reflekslerden kaynaklanan doğuştan içgüdüsel bir özelliktir, fakat liderler bunu liderlikleri doğrultusunda geliştirebilirler.

**İnsanları Anlama ve Haberleşme:** Liderlerin, görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleşmesinde eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerileri olduğu gözlemlenmektedir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir (Altınay, 2002:5).

#### **I. 4. Yeni Liderlik Unsurları**

Eski liderlik yaklaşımlarının ana unsurları denetim, emir ve tahmin iken, yeni yönetim liderlik yaklaşımında bu unsurlar tanıma, yaratıcılık ve güçlendirme olarak kendini göstermektedir. 19. yüzyılın sert lideri bürokratik yapı içinde denetim, emir verme ve tahmin gibi liderlik araçlarını kullanarak belki devrimlerde başarılı olmuşlardır fakat bu araçlar yeni yönetim yapısı içerisinde daha fazla etkili olmayacaktır. Eski yönetim

anlayışından yeni yönetim anlayışına doğru kayış birçok problemi beraberinde getirirse de bu artık kaçınılmazdır.

Değişim sürecine ayak uydurmayıp eski teknikleri kullanan örgütler yok olup gitmek zorunda kalacaklardır. Hammer' in "değiş ya da yok ol" ifadesinde vurguladığı gibi şimdiye kadar görülmemiş bir hızla değişen dünya yavaş davranmaları yutmaktadır. Örgütler; tanıma, yaratıcılık ve güçlendirme unsurlarını bünyesinde barındırmak zorundadır. Çalışanlar bu unsurların uygulanması ile kendini örgüte ait, mutlu, cesaretlendirilmiş hissedip daha verimli çalışılacaktır (Cafoğlu, 1997:133).

**Tanıma:** Bünyesine birçok anlamlar atfedilen tanıma, kendine haslık, örgütün tutturduğu yolu, örgüt içindeki kişilerin kendini anlamlı bulması, ödül sisteminin adaletli bir şekilde uygulanması, örgütün vizyonu ile çakışması kavramlarını bünyesinde taşımaktadır. Bu husus içerisindeki lider şu soruları kendine sormalıdır:

1. Örgütümüzde kimler var?
2. Bu kişiler değişimden nasıl etkilenecekler?
3. Değişime nasıl tepki verecekler?
4. Onlardan hangi davranışları bekliyoruz?
5. Bu davranışları görebilmek için onlara nasıl mesaj verilmelidir?
6. Bu mesajlar için nasıl araçlar kullanılmalıdır?
7. Mesajları onlara kim iletmelidir?

**Yaratıcılık:** Bağımsızlık, doğru şeyi yapmak için izin ihtiyacı olmamak şartlarını taşıyan yaratıcılık örgütte şu düşüncelerin hakim kılınmasıyla ortaya çıkabilir.

1. Herkesin değişime ihtiyacı vardır,
2. Değişim daha iyi düşünceye bağlıdır,
3. Herkes daha iyi düşünebilir,

4. Daha iyi düşünme araçları mümkündür (Cafoglu, 1997:135-136).

**Güçlendirme:** Örgüt üyesine kendi çalışma alanı içinde yöneticisine gitmeden karar alma yetkisi vermek olarak tanımlanan güçlendirme, insanlarda varolan bilgi ve çalışma azmini ortaya çıkarmaktır. Güçlendirmenin olabilmesi için örgütte şu anlayışlar hakim olmalıdır:

1. Bilgi paylaşılmalı,
2. Örgüt üyelerinin arasında güven sağlanmalı,
3. Örgüt üyelerinin yeni durumu anlamasını sağlanmalı,
4. Geleneksel hiyerarşik anlayış yıkılmalı,
5. İnsanların sorumluluğu arttırılmalı,
6. Üyeler örgütün sahibi gibi davranmaya cesaretlendirtmelidir.

### **I . 5 . Liderlik Türleri**

Son elli yıldır liderlik türlerinin tanımlanmasında, çok çeşitli sistemler geliştirilmiştir. Bu sistemlerin geliştirilmesinde liderlerin çevreleri ve çalışanları ile olan etkileşimi, liderlik türlerine karar vermede temel rol üstlenmiştir. Buna bağlı olarak temel liderlik türleri aşağıda tanımlanmıştır (Aydın, 1998: 227).

#### **I . 5 . 1 . Örgütsel Lider**

Örgütsel lider, kurallara göre davranış gösteren liderdir. Kitap adamı olarak nitelendirilir. Bu liderlik türünde astların bürokratik beklentilere tam olarak uymaları beklenmektedir. Örgütsel lider, kendi konumunu otoritenin merkezi olarak algılar. Bürokratik kuralları ve prosedürleri tüm astlara ısrarla uygular. Hepsinden daha da önemlisi, örgütsel lider, örgütsel beklentilere bağlı olarak çaba harcar ve bürokratik kurallar tarafından belirlenen ödül ve cezaları duraksamadan uygulayarak, örgüte bağlılığı



ve disiplini sağlar. Örgütsel liderlikte temel kural şudur: Bürokratik roller ussal olarak geliştirilmiş ve açıkça ifade edilerek dikkatle test edilmiş ise, örgütün amaçları bu kurallara göre etkili biçimde gerçekleştirilir.

### **I . 5 . 2 . Bireye Dönük Lider**

Bireye dönük liderlikte, örgütsel gereksinimler yerine, bireysel gereksinimler vurgulanmaktadır. Örgütsel davranışta insan ögesi pek önem taşımamaktadır. Bireye dönük lider, astların işleri kendi bildikleri gibi yapmasını bekler. Bireysel gereksinimlerini gerçekleştirecek biçimde davranış göstermelerini, kendi kendilerini yönlendirmelerini ister. Bu liderlikte kuralların gerekliliği kabul edilse bile, bürokratik prosedürlerin astların bireysel gereksinimlerine uyacak biçimde düzenlenmeleri gerektiğine inanılmaktadır.

### **I . 5 . 3 . Durumsal Lider**

Durumsal liderlik diğer liderlik tipleri gibi kavramsal açıklığa ve ayırt ediciliğe sahip değildir. Durumsal lider, hem özel gereksinimler hem de bürokratik isteklerle ilgilenir. Doğal örgüte de ilgi gösterir. Durumsal lider, hem formal hem de informal örgütten destek alır. Otoritesi, hem formal hem de informal boyutludur. Bir noktanın iyi anlaşılması gerekir; durumsal lider, bir orta yol izlememektedir. Bürokratik beklentilerle özel gereksinimler arasında bir orta yol izleme söz konusu değildir. Duruma göre, bürokratik beklentilerle özel gereksinimler arasında bir denge sağlanır. Örgütsel lider, bürokratik; bireye dönük lider, kişisel; durumsal liderlik ise durum yönelimlidir.

### **I . 6 . 21. Yüzyılda Liderin Üç Rolü**

Gelecek bin yılın liderleri, kendi kültür ve değer sistemi merkezli ilkeler ileri süren kişiler olacaktır. İçinde bulunduğumuz bu yeni çağda hükümette, okulda, hastanede, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda, aile ve diğer oluşumlarda yeni kültür yaratma,

yalnızca liderler tarafından başarılabilen güçlü ve heyecan verici, meydan okuyucu bir mücadeledir. Bu değişimi yaratacak lider, vizyona, cesarete ve alçakgönüllülüğe sahip olmalı, devamlı öğrenmeye ve kendini geliştirmeye gereksinim duymalıdır. Lider bu özelliklere sahip insanları ve organizasyonları dinleyerek öğrenmekte, ortaya çıkan eğilimleri takip etmekte, pazardaki yeni ihtiyaçları tahmin etmekte hırslıdır. Aynı zamanda lider, geçmişteki başarı ve hatalardan ders almasını bilmelidir. Liderlik üç farklı temel fonksiyona veya role ayrılabilir. Bunlar; yol göstericilik, düzenleyicilik ve güçlendiricilik olarak açıklanabilir (Drucker,1996:152).

**Yol göstericilik (Pathfinding):** Yol göstericiliğin esası ve etkisi, vizyon ve misyonun gücüyle ilişkilidir. Bununla beraber yol göstericilik ileri görüşlülük ile yakından ilişkilidir. Lider, çalışanlarına yol gösterebilmek için, gelecekteki durum hakkında tahminlerde bulunabilecek özelliklere sahip olmalıdır.

**Düzenleyicilik (Aligning):** İkinci rol düzenleyiciliktir. Bu, müşterilerin ve paydaş grupların ihtiyaçlarını karşılayan vizyon ve misyonu başarmak için katkı yapan organizasyonel yapı, sistem ve operasyonel yöntemlerin hepsini sağlama rolünden oluşur. Düzenleyicilik rolünün en büyük kaldıraç gücü; çalışanlar, liderin misyonu, vizyonu ve stratejisi ile uyum içinde oldukları zaman ortaya çıkar. Çalışanlara, müşterilerin ve paydaş grupların ihtiyaçları konusunda doğru anlayış yerleştirilirse, vizyonu gerçekleştirmek hususunda çalışanlar vizyonu paylaşırlarsa ve çalışanlar ihtiyaçları karşılayacak yapıları ve sistemleri yaratmak ve devamlı şekilde geliştirmek için teşvik edilirse, o zaman gerçek düzenleyicilik rolü gerçekleşmiş olur.

**Güçlendiricilik (Empowering):** Liderin üçüncü rolü güçlendiriciliktir. İnsanlar, müthiş yeteneklere, akıl ve yaratıcılığa sahiptir. İnsanların büyük kısmının bu tür özellikleri gizli kalmıştır. Ortak bir vizyon ve misyon doğrultusunda gerçek düzenleyicilik

rolüne sahip olan liderler, çalışanlarla ortak misyon oluşturmayı başarırlar. Böylece kişisel amaçlar ve misyonlar, organizasyon misyonu ile kaynaştırılır. Müşteriler ve paydaş gruplara hizmet etmede, onların ortak değerlerini, vizyonların başarmayla uyumlu prensipler ve ne yapılması gerektiği hususunda insanlar harekete geçirilirse, onların yetenek ve yaratıcılık gibi gizli kalmış özellikleri ortaya çıkar.

### **I . 7 . Liderlik İkameleri**

Liderliğin ikameleri kavramı, ilk olarak 1977 yılında Steve Kerr tarafından ortaya atılmıştır. Bu fikir, daha sonra 1978 yılında Kerr ve Jermier'in çalışmasıyla büyük ilgi görmüştür. Bu teorinin ortaya atıldığı döneme kadarki tüm teorilerde ortak fikir, liderlik kavramı değişse de mutlaka doğru bir liderlik tarzının olduğuydu. Bu liderlik modellerine göre; görev yönetimi ve yapısı, ödüllerin belirlenmesi ve sosyal destek için mutlaka bir lidere ihtiyaç vardı. Bu durum, lidere karşı sağlıklı bir bağımlılık ve çalışmanın gelişme ve serbestisine bir sınırlama getirmekteydi. Ayrıca, lider bu işleri yapmak için gerekli nitelik ve tecrübeye her zaman sahip olmayabilirdi. Liderin yetersizliğinden dolayı ortaya çıkan faktörler incelenmemişti. Ayrıca, etkisiz kılıcı (neutralizers) olarak tanımlanan bazı faktörler, liderin yaptığı bir takım hareketlerin sonuçsuz kalmasına neden olmaktadır. Lideri etkisiz kılan hareketlere örnek olarak fiziksel uzaklık, ödül sistemleri gösterilebilir. Bir de liderin yaptığı hareketleri etkisiz kılmaktan öte, gereksiz kılan faktörler vardır ki bunlar da liderlik ikameleri şeklinde ifade edilebilir (Zel, 2001:148).

Liderlik ikameleri kavramı, mevcut liderlik modellerinin ve teorilerinin, liderliğe ihtiyaç duyulduğunda, durumların nedenlerini açıklayamamalarına bir tepki olarak geliştirilmiştir. Liderlik ikameleri, uygun liderlik davranışı çeşitlerini belirlemeye çalışır. Bununla beraber, ikame kavramları astın özellikleri, görev ve örgüt tarafından

etkisiz bırakılan ya da yerine başka şey konulan liderlik davranışlarındaki durumları teşhis eder. Astların özellikleri; yetenek, deneyim, serbestlik ihtiyacı, meslek uyumu ve örgütsel ödüllere karşı ilgisizliği içeren lider davranışının etkisiz bırakılmasına hizmet edebilir. Örneğin, çalışanlar çok yetenekli ve deneyimli ise, ne yapılacağına söylenilmesine ihtiyaç duymazlar. Benzer şekilde çalışanların güçlü bağımsızlık ihtiyacı lider davranışını etkisiz kılabilir. Görev özellikleri; sıradanlığı, geri beslemenin varlığını ve temel tatmini içeren liderliği ikame eder. Rutin ve basit işlerde, ast talimatlara ihtiyaç duymaz. Görev zorlayıcı ve temel olarak tatmin edici olduğu zaman, ast bir liderin sosyal desteğine ihtiyaç duymaz ya da istemez. Örgütsel özellikler; formelleştirme, grup bağımlılığı, esnek olmama ve katı ödül yapısını içeren ikameler olarak hizmet edebilirler. Örneğin kurallar ve uygulamalar resmi ve katı ise liderliğe ihtiyaç duyulmayabilir. Benzer şekilde katı ödül sistemi, rolün önemini azaltmak suretiyle, liderin ödüldeki güçlü rolünü elinden alabilir (Griffin, 1990:490).

## **I . 8 . Liderlik Teorileri**

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlardan; birincisi özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö. 450 – 1940’lı yıllar arası), ikincisi davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası), üçüncüsü de durumsallık teorileri dönemidir (1960’lardan günümüze kadar olan dönem).

### **I . 8 . 1 . Özellikler Teorisi**

Özellikler teorisi, başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri, liderin kişisel niteliklerinden yola çıkarak belirlemeye çalışmaktadır (Davis, 1977:141). 1910 yılında Thomas Carlyle’ın “Büyük Adam” modeli ile ortaya çıkan bu teori, 1940’lara kadar kabul görmüştür.

Araştırmacılar, uzun yıllar hangi özelliklerin liderleri, izleyicilerinden ayırt ettiğine karar vermeye çalışmışlar ve sonuçta, lider özelliklerinin zihinsel ve kişisel özelliklerden kaynaklandığını ortaya çıkarmışlardır. Yapılan araştırmalarda ayrıca liderlik özelliklerini ve başarılarını etkileyebilecek faktörler üzerine tahminlerde bulunmuşlardır. Araştırmacılar son zamanlarda liderlerin etkinliklerini arttıran bir takım kişisel nitelikleri tanımlamaya çalışmaktadırlar. Bu özellikleri taşıyan kişilerin etkin bir lider olacağı kesin değildir; ancak bu özellikleri taşımayanlara göre liderlik şanslarının fazla olduğu söylenebilir. Kişisel özellik yaklaşımı, tam olarak çürütülememiş olsa da yön değiştirmeye başlamıştır.

Günümüzde liderin kişilik ve fiziksel özelliklerinden ziyade, liderlikteki başarısı ve liderlik modeli ön plana çıkmaktadır. Son zamanlarda, liderlerin kişisel özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda, altı temel kişisel nitelik belirlenmiştir. Bunlar:

**Yönlendirme:** Liderler, sürekli bir başarı arzusu içindedirler. Bu istekle, çalışanlarını ve kendisini devamlı motive ederek, belirlediği hedefi başarmak için azim ve kararlılıkla çalışırlar.

**Motivasyon:** Lider öncü olmak ister. Devamlı olarak çevresindeki insanları, girişimci ruhu ve pozitif enerjisi ile motive eder.

**Dürüstlük ve güvenilirlik:** En iyi liderler, dürüst ve güvenilir olanlardır. Bu liderler, söyledikleri sözün her zaman arkasındadırlar ve verdikleri sözü tutarlar.

**Kendine Güven:** Liderler kendilerine olan güvenlerini, aldıkları kararlar ve üstlendikleri risklerle belli ederler. Oluşturdukları vizyonu benimser ve yaptıkları hataları kabullenirler.

**Kavrama Yeteneği:** Liderler üstün zekaya, kavrama gücüne ve kavramsal becerilere sahiptirler. Ancak, tüm bunlar iyi bir liderlik için yeterli değildir. Bunların

yanında iyi bir lider, kapsamlı düşünme yeteneğine ve stratejik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.

İş Bilgisi : İyi liderler, işleriyle ilgili teknik ve pratik bilgilere sahiptirler.

### **I . 8 . 2 . Davranış Teorileri**

Özellikler teorisindeki bir takım eksiklikler, araştırmacıları etkin ve etkin olmayan liderleri diğerlerinden ayıran davranış ve hareketleri araştırmaya yöneltmiştir. Özellikler teorisine benzer şekilde, davranış teorileri de özel durumları dikkate almaksızın, belirli organizasyonlarda liderlerin sergilediği bir takım davranışları ele almıştır. Davranış teorileri, otokratik ve demokratik liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Bu liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Blake ve Mouton Yönetimsel Şebeke Modeli çalışmalarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **I . 8 . 2 . 1 . Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı**

Michigan Üniversitesi araştırmacıları kendi çalışmalarını ortaya koyarken, Ohio Üniversitesi araştırmacıları liderlik davranışının boyutlarını ortaya koymak için yoğun bir araştırma içerisine girdiler. Yapılan davranış anketleriyle araştırmacılar, liderlik davranışlarını iki kavramla tanımladılar. Bu iki kavramdan ilki başlatıcı yapı (initiating) olup, lider bir organizasyonda kendisinin ve çalışanların rollerini belirler. Lider, organizasyondaki bireylerin sorumluluklarını ve görevlerini ayrıntıları ile açıklayarak çalışma performansının standartlarını belirlemeli, çalışma faaliyetlerini koordine etmeli ve organizasyonun amacının önemini çalışanlarına açıklamalıdır. İkinci kavram bireye saygı (individual respect); çalışanlarına güven duyup onları destekleyen, karşılıklı güvene dayanan ilişkiler sürdüren, başarılı çalışanları takdir edici bir liderlik yapısıdır. Başlatıcı

yapı kavramı, Michigan Üniversitesi araştırmacılarının iş merkezli yapısıyla; bireye saygı kavramıysa, çalışan merkezli liderlik yapısıyla benzerlik gösterir.

Bununla birlikte Ohio Üniversitesi araştırmacılarının davranış tanımlaması, Michigan Üniversitesi araştırmacılarının otoriter-demokratik lider davranış tipinden farklı ve bağımsızdır. Bu ifade şunu açıklar: Başlatıcı yapı kavramıyla bireye saygı kavramı arasında ilişki yoktur.

Örneğın, Dorothy Roberts aile şirketi, çalışanların doğum tarihlerini ve evlilik yıldıönümlerini takip eder. Bu durum, çalışanlarda kendilerinin önemsendiği duygusu yaratır ve çalışanların kendilerini şirketin bir üyesi gibi hissetmelerini sağlar. Roberts ayrıca çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur, onları destekler. Departmanlarda, sorun çözmede grup kararlarına önem verir. Hareketlerinden de anlaşıldığı gibi Roberts performans üzerinde titizlikle dururken, davranışları modern başlatıcı yapıya model olur. Roberts, dikkatlice sorumluluk alanlarını belirlerken, çalışanlarına da hedefi başarmak için karar özgürlüğü verir. Ohio Üniversitesi çalışmalarının sonucunda açıklanan her iki kavramı da etkin bir şekilde kullanan lider, organizasyon başarisında ve çalışanların iş memnuniyetinin sağlanmasında daha başarılı olur (Bovee ve Thill , 1993:478).

#### **I . 8 . 2 . 2 . Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı**

Davranışsal ekol içindeki çalışmalardan bir başkası da Rensis Likert başkanlığında, 1947 yılında Michigan Üniversitesinde başlatılmıştır (Gibson, 1976:185). Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine etki eden faktörleri belirlemektir (Luthans, 1981:415). Rensis Likert ve diğer araştırmacılar, organizasyonda, performansla liderlerin davranışları arasında nasıl bir bağlantı olduğunu araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmacılar, çalışmaları sonucunda etkili ve etkisiz

davranış türlerinden iki farklı liderlik davranışını saptamışlardır. Birincisi; çalışan merkezli liderlik davranışı olup, personel arası ilişkiye önem veren, takım çalışmasına ve çalışanların katılımına dayanan görüştür. Çalışan merkezli davranış sergileyen liderler genellikle çalışanlarını destekler, onların fikirlerine değer verir ve hedefe ulaşmalarında çalışanlarına yol gösterir. Michigan çalışmaları, çalışan merkezli liderlerin yönetimi altındaki çalışanların daha mutlu, organizasyonların genellikle daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur. İkincisi ise iş merkezli liderlik davranışı olup, süreç akışı üzerinde durur. İş merkezli liderler, organizasyonun başarısı için, çalışanlardan çok, yapılan iş üzerinde yoğunlaşırlar. Bu tür liderler, çalışma talimatlarına büyük önem verirler ve çalışmalarını uygun plan ve programlar dahilinde sürdürerek çalışanları koordine ederler. Michigan çalışması, iş merkezli liderlerle çalışan kişilerin işlerinden daha az memnuniyet duyduğunu ve daha verimsiz olduğunu saptamıştır (Bovee ve Thill, 1993:477).

### **I . 8 . 2 . 3 . Blake ve Mounon'un Yönetmel Şebeke Modeli**

Genel liderlik davranışları üzerine yapılan araştırmalarda birçok kaynaktan faydalanılmıştır. Araştırmaların sonucunda, ideal liderlik tipinin, günümüzde hala sezgisel çekime dayandığı ortaya çıkmıştır. Bu fikir birçok liderlik eğitim programının kurulmasına hizmet etmiştir. Bunlardan en önemlisi Robert Blake, Jane Mounon ve arkadaşlarının önderliğinde kurulan yönetmel ızgara modelidir. Yönetmel ızgara modeli, lider davranışının iki boyutunu yansıtır. Bunlardan ilki, üretime yönelik ilgi (görev merkezli liderlik); ikincisi ise insana yönelik ilgidir. While Blake ve Mouton liderliğin beş farklı tipini; klüp yönetimi, güçsüzleşme, otorite, organizasyonel insan ve takım yönetimi olarak açıklar. Bu liderler, takım yönetiminde çalışana olan ilginin, yüksek üretim ve olağanüstü performansı ortaya çıkaracak tek tarz olduğuna inanırlar. Lider, takım yönetimi tarzıyla ortak amacı



paylaşan ve amaca bağlı takipçilerden oluşan bir gruptan yüksek kalite performansı sağlayabilendir. Takım lideri, kişisel ve organizasyonel amaçların her ikisini de başarmak için karşılıklı güveni ve saygıyı kullanır. Blake ve Mounnton tarafından ortaya konulan takım yönetimi, liderlik tipini benimseyen yöneticileri, organizasyona adapte etmek için, yüksek miktarda para harcanmasına rağmen, sonradan yapılan araştırmaların sonuçları liderlik tarzı ile verimlilik ve getiri gibi faktörler arasında çok az bir ilişki olduğunu göstermiştir (Northcraft ve Neale, 1990:416).

#### **I . 8 . 2. 4. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması**

Robert Bale'in araştırmaları ile vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından da uygulanabileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler, grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren, diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale, üniversite öğrencilerinden oluşturulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar:

- 1- Faaliyet seviyesi,
- 2- Görevi başarabilme yeteneği,
- 3- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim düzeyi liderlikte belirleyici rol oynamaktadır. Buna ilişkin olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının çokluğu açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bale, gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özelliklerle ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması

yönünde çaba göstermektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversiteleri'ndeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen arasında ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. “İşe yönelik” ve “insana yönelik” davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında bu davranışlar iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir.

Bale'in tespitlerinden biri de şudur: Bu iki değişik rol (davranış) bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez; ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenabilir. Bu iki davranış türü birbirine zıt gibi görünmektedir. Birisi; sosyal yönden duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşımaktadır. Diğeri ise, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşımaktadır (Zel, 2001: 108-109).

#### **1.8.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Yönetici (ve önder) davranışlarının anlaşılması ve gruplanmasıyla ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in sistem 4 modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve davranışları içerir (Koçel, 1998: 40). Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca, bu modelin sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkili yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 1998: 404).

**Tablo I . 1 . Likert'in sistem 4 modeli (Koçel, 1998: 404).**

Önderlik Değişkeni	Sistem1 (İstismarcı otokratik)	Sistem2 (Yardım sever otokratik)	Sistem3 (Katılımcı)	Sistem4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Üst, astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Astlara kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Üst, astlara bütün konularda tam olarak güvenir
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder

#### I . 8 . 2 . 6 . Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modeli

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenlerle çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversiteleri'ndeki araştırmalarda iki ekseninde (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına karar merkeziyetçiliği (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir.

Yukl, teorisini iki ayrı model; "ayrılık modeli" ve "çoklu-bağlanma modeli" çerçevesinde ele almaktadır.

**Ayrılık Modeli:** Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkar.

**Çoklu-Bağlanma Modeli:** Bu model birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkeziyetçiliğinin ötesinde "ara değişkenler" in etkisi ile ortaya çıkar. Yukl, iki modelini de statik illiyetçi (nedenselci) yaklaşımlar olarak kabul etmektedir (Zel, 2001:112).

### **I . 8 . 3 . Durumsallık Teorileri**

Gerek özellik teorileri gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, araştırmacılar önemli durumsal faktörleri göz önünde bulunduran liderlik teorilerini geliştirmeye başladılar. Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

1. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
2. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
3. Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
4. Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri
5. Her bir izleyenin, görevlerini yerine getirmesinde, rollerinin açık ve net olarak belirlenmesi,
6. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
7. İzleyenlerin başaracağı işlerin önceden belirlenmesi
8. Kaynakların organize edilmesi
9. İş önceliklerinin bildirilmesi (Koçak, 1997:301).

Bu teorilerin arasında en tanınmışları, Fieldler'in durumsallık teorisi, Hersey ve Blanchard'ın yapısal (structural) teorisi ve revize edilmiş normatif liderlik modeli ve amaç yol teorisidir.

#### **I . 8 . 3 . 1 . Amaç Yol Teorisi**

Amaç yol teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır. Esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Amaç yol teorisi, astların algılamasını, iş tatminini ve

başarı derecesini etkilemek amacıyla dört ana davranış tarzını ortaya koyar. Bu dört davranış tarzı aşağıda sunulmuştur:

1. Yönlendirici liderlik: Yönlendirici liderlik, astlara iş metotları hakkında el kitabı sağlama, iş modellerini geliştirme, iş değerlendirme standartlarını belirleme, sonuç ya da ödüller için ana hatları ortaya koyma gibi konularda onlardan ne beklenildiğini ve neler yapmaları gerektiğini açıklar.

2. Destekleyici liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba göstermez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisi ile diyalog kurulması kolaydır. Kurulan bu diyalog sayesinde işler daha süratli ve doğru yürür.

3. Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlara danışma, onların önerilerini teşvik etme ve karar verileceği zaman onların fikirlerini dikkatlice düşünme olarak tanımlanabilir.

4. Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar koymayı, astlarından en yüksek seviyede performans göstermelerini beklemeyi ve astlarına yüksek derecede güven duyduğunu belirtmeyi içerir (Gatewood ve Taylor, 1995: 505).

House, bu dört tip liderlik davranışının değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir (Zel, 2001,115). Dört lider davranışı, potansiyel olarak amaç yol teorisi ve astların iş tatminini artırmak için kullanılabilmesine rağmen, amaç yol teorisi liderlerin durumsal faktörlerin iki türüne, ast özelliklerine ve çevresel özelliklere ihtiyaç duyup duymadıklarını tartışır. Örneğin, özel bir alanda çalışan düşük nitelikli bir kişi muhtemelen yönlendirici liderlikle motive edilebilirken, yüksek nitelikli bir kişi ise katılımcı bir liderden memnun olma eğilimindedir.

Çevresel özellikler üç ana kategoriden oluşur: Görevin kendisi, çalışma grubu ve organizasyonun resmi otorite sistemi (Hiyerarşideki seviyeler, kararı merkezleştirmenin

derecesi, resmi ödül sisteminin özü gibi). Örneğin; ilginç bir görevde, başarılı bir yönlendirme, motivasyonu artırabilir. Sıkıcı bir görevdeyse, destekleyici liderlik motivasyonu teşvik edebilir (Bartol ve Martin, 1991:504).

Durum teorilerinin genelinde yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş, diğer kefesindeyse işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinin değişik ağırlıkta olması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Amaç yol teorisinde ise her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır (Zel, 2001:115).

Amaç yol teorisi bir durumda etkili olurken, diğer bir durumda tatmin edici nitelikte etkili olmayacak liderlik davranışlarını ele alır. Örneğin, görev taleplerinin açık olduğu zamanlarda çalışan üzerinde yapılan yönlendirici davranış, çalışanların işlerini kolaylaştırmaz. Aksine aşırı müdahaleden dolayı çalışanların motivasyonunu bozarak işe konsantre olmalarını engeller. Aynı zamanda, bu davranış, çalışanları hayal kırıklığına uğratarak işin çalışan için önemini ve ciddiyetini azaltabilir.

Bununla beraber Fiedler'in durumsallık ve bilimsel kaynak yaklaşımlarından farklı olarak, amaç yol teorisi liderlerin davranışlarında esnek olabileceğini ve gerekli durumlarda dört ana lider davranışından herhangi birini düşünce olarak benimseyebileceğini farz eder. Özetle, bu liderlik teorisinde lider, organizasyondaki durumun gerekliliklerine göre liderlik davranışlarında esneklik gösterebilir (Bartol ve Martin, 1991: 504).

### **I . 8 . 3 . 2 . Vroom Ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi**

En önemli liderlik davranışlarından biri, yönetsel karar vermeye çalışanları katılımını sağlamaktır. Vroom-Yetton-Jago karar ağacı modeli, liderlik uzmanları Victor Vroom, Philip Yetton tarafından geliştirilmiş ve sonra Vroom ve Arthur G. Jago

tarafından, karar vermeye çalışanın katılması için kurallar serisi koyularak biraz değiştirilmiştir. Grup veya organizasyonla ilgili problemlerde karar mekanizmasına çalışanlarında katılımının sağlanması ışığında beş karar verme biçimi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Vroom- Yetton- Jago Modelinde Karar Stili Tanımı:**

- AI Otokratik 1: Yönetici kararı yalnız verir.
- AII Otokratik 2: Yönetici, astlarından bilgi ister, ama kararı yalnız verir. Astlar, durumun ne olduğu hakkında bilgilendirilebilir ya da bilgilendirilmeyebilir.
- CI Danışmacı 1: Yönetici durumu tek tek astlarla paylaşır, bilgi ve değerlendirme ister. Astlar, tartışmaya grup olarak katılmazlar ve yönetici kararı yalnız alır.
- CII Danışmacı 2: Astlar ve yöneticiler, durumu tartışmak için bir grup olarak katılırlar, ama kararı yönetici verir.
- GII Grup 2: Yönetici ve astlar, durumu tartışmaya bir grup olarak katılırlar, ve kararı grup verir (Gatewood ve Taylor, 1995: 508).

Bunlardan ikisi otokratik (AI,AII) biçimi, ikisi danışmacı (CI,CII) biçimi ve biri de grup biçimini (GII) içerir. Vroom ve Jago, kişisel problem denilen sadece lider ve bir diğer grup üyesini içeren problemler için, beş yakın tarzı belirtirler. Bu beş tarzın yansıttığı liderler, kesin olarak katılımcı ya da otokratik değildirler; fakat çalışanın katılımını sağlamak için farklı şekillerde davranırlar.

Vroom ve Yetton modelinde, liderlik biçimlerinden herhangi birinin diğerinden üstün olduğuna ilişkin bir yargının yer almadığı dikkat çekmektedir. Sorun, belli bir durumda hangi davranışın etkili olacağını saptanmasıdır (Aydın, 1998:258).

### I . 8 . 3 . 3 . Fiedler' in Durumsal Liderlik Teorisi

Modern Yaklaşımlar içinde en çok sözü edilen, Fred E. Fiedler' e ait olan bu modelde diğerlerinden farklı olarak, liderin başarısında etkili olan durumsal faktörler ortaya konmuştur (Koçel, 1984:272). 1964 yılındaki ve daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda ortama ilişkin üç durumsal faktör saptanmıştır. Bunlar :

1. Lider ile astları (izleyicileri) arasındaki ilişkiler,
2. Görevin yapısı,
3. Liderin statüsünden kaynaklanan gücüdür (Magnusen, 1977:276).

Bu üç faktör, içinde bulunulan duruma göre olumlu ya da olumsuz olarak liderlik davranışını etkilemektedir. Bu faktörlerin alacağı değerlere göre, her durumda değişik tipteki liderlik başarı sağlayabilecektir (Fisher, 1971:82). Bu değişkenlerle anlatılmak istenen şudur:

1. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Liderin kişi olarak izleyicileri arasında sevilme, güvenilme durumunu göstermektedir. Liderin karizması arttıkça sevgi ve güven derecesi de buna paralel olarak artacaktır. Bu nedenle, bu boyutta kendi arasında olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmıştır. Liderin astları ile ilişkileri iyi düzeyde ise, izleyenleri tarafından sevilen, tutulan, güvenilen olumlu lider tipi görülmektedir. Eğer ilişkiler iyi değil ise, tersi bir durumdan, olumsuz liderden bahsedilecektir ve zayıf bir lider ortaya çıkacaktır.

2. Görevin yapısı: Bu değişken yapılması gereken işin önceden birtakım kural ve standartlara bağlanmış olup olmaması ile ilgilidir. Rutin bir işte genellikle son derece netleştirilmiş amaçlara sahip ve bu amaçlara hangi yollarla, hangi kurallara uyarak ulaşılabileceği belirlenmiştir. Oysa karmaşık işlerde kararlar, işi gerçekleştiren kişilere bırakılmıştır. Böyle işlerde birtakım kurallar getirmek, işi standartlara sokmak son derece



zordur. Bu açıdan bakıldığında, ilk sözü edilen işler (görevler) planlanmış yapıya sahip olup, liderlik için hazır, uygun bir ortam hazırlamaktadırlar. Diğer planlanmamış işler liderlik için aynı uygun ortamı sağlamıyor görünmektedir.

3. Statü gücü: Lider görevini yerine getirirken, işe alma, işten çıkarma, ödüllendirme - cezalandırma vb. gibi konularda oldukça yetkili ise statü gücünün çok yüksek olduğu anlaşılır. Eğer bu tür kararları tek başına veremiyorsa ya da kendisi vermiyorsa yüksek bir statü gücünden bahsetmek yanlış olacaktır (Magnusen, 1977:292).

Fiedler bu araştırmasında kullandığı “en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği”nden elde ettiği sonuçlara göre öncelikle liderleri ikiye ayırmaktadır;

1. İlişki eğilimli liderler,
2. Görev eğilimli liderler.

İlişki eğilimli liderler, genellikle iyi niyetli olup, yüklendiği görevi yerine getirmeye çalışırken insan ilişkilerine daha fazla önem vermektedirler. Grup moralini yüksek tutma, yaratıcılık gerektiren sorunları çözme, grup içinde katılımı teşvik etme özelliklerinden bazılarıdır. Ayrıca izleyicilerinin desteği bu liderler için büyük önem taşımaktadır. Grup üyelerinin sorunlarına eğilip, onlara yardımcı olmaları nedeniyle geçinilmesi zor astlarla bile iyi ilişkilerde bulunmaktadırlar. Fakat üyelerine bu kadar çok zaman ayıran ilişki eğilimli liderler, zaman zaman işlerine yeterli zamanı ayıramamakta, gerekli önemi gösterememektedirler.

Görev eğilimli liderler için ise, ilk aşamada önemli olan işin zamanında ve başarı ile sonuçlandırılmasıdır. Bununda en kolay yolu ve emin yolu, standartlaştırılmış, kurallara bağlanmış işlemlerden yararlanmaktır. Bütün bu işleri yerine getirirken, izleyicilerinin kendisi, iş ve diğer bireyler hakkındaki duygu ve düşünceleri önem

taşınamamaktadır. Görev eğilimli liderler grubu, işi yerine getirmede bir araç olarak görmektedirler (Dereli, 1981:240).

Bu durumda, grup üyeleri ile ilişkileri düşük, görevin yapısı çok yüksek ya da çok düşük, statü gücü oldukça yüksek bir lider başarı sağlayabilecektir (Fisher, 1971:83). Grup üyeleri ile ilişkileri yüksek olan bir lider ise görevin yapısının orta düzeyde olduğu durumlarda daha başarılıdır. Çünkü, görev yapısının yüksek olduğu durumlarda grup zaten yönetilmeye hazırdır. Grup yapısının düşük olduğu durumlarda ise lider direkt kişiye yönelirse başarılı olamayacağı endişesi ile direkt göreve yönelmekte, bu yolla başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar (Magnusen, 1977:289).

Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse Fiedler'in vardığı sonuç şöyledir:

1. Göreve yönelik lider kendisi için ya çok iyi ya da çok kötü durumlarda en iyi iş başarısını göstermekte,
2. İlişkilere yönelik lider ise tercih yönünden, orta derecede istenir durumlarda iş başarısını göstermektedir. Bu sonuçlar Tablo 1.2 de gösterilmektedir:

**Tablo 1.2. Durumsal Yaklaşımındaki Liderler ve Başarıları Oldukları Durumlar**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	ARA DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN
İlişki Eğilimli Lider	- Yüksek düzeyde kontrol altındaysa	Düşük etkinlik
	- Orta düzeyde kontrol altındaysa	Yüksek etkinlik
	- Düşük düzeyde kontrol altındaysa	Yüksek etkinlik
Görev Eğilimli Lider	- Yüksek düzeyde kontrol altındaysa	Yüksek etkinlik
	- Orta düzeyde kontrol altındaysa	Düşük etkinlik
	- Düşük düzeyde kontrol altındaysa	Yüksek etkinlik

Durumla (ortamla) uyum içinde olan liderin başarılı, uyum sağlayamayanın ise başarısız olacağı varsayımından hareket ederek Fiedler sonuç olarak, uygulanmakta olan liderlik biçiminin değiştirilmesi yerine, o liderle uyum sağlayabilecek işlerle liderin bütünleşmesini önermiştir; yani lider değil verilen görev ve ortam değiştirilmelidir.

#### **I . 8 . 3 . 4 . Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Devreleri Teorisi**

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetici eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Zel, 2001:122).

1. Uzmanlık
2. Yaşantı
3. Yeterlilik
4. İş bilgisi
5. Makam
6. Kişilik özellikleri
7. Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
8. Lideri algılama biçimleri
9. Özelliklerin düzeyi
10. Liderden beklentiler

Lider, kendisini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini artırabilmek için şunları yapabilir:

Amaçlar üzerinde, izleyenleri ile birlikte çalışarak, onlara erişebilir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilir.

İzleyenlere, kendilerini yetiştirme, geliştirme olanağı verebilir; amaçları benimsetip, gerçekleştirme yeterliliğini kazandırabilir.

Lider, kendisini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre, liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri aşağıda verilmiştir:

1. Emir verme, söyleme (Give Order): İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür.

Lider göreve ağırlık vererek kendisini izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

2. Satma, ikna etme (Convince): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir.

Lider, hem göreve ağırlık vermeli, hem de kendisini izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

3. Kararlara katma (Edit Decisions): İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir.

İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıkları için, lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

4. Yetki verme (To Give Power) : İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir.

Kendilerinden neler beklendiğinin ve nasıl davranmaları gerektiğinin farkındadırlar. Lider göreve de kendisini izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü, kendisini izleyenler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler. Bir noktadan sonra lider sadece verdiği yetkinin kullanım şeklini uzaktan, çalışanlara hissettirmeden denetlemektedir.

### **I . 8 . 3 . 5 . Reddin' in Etkililik Teorisi**

Reddinin modelinde dört tür etkili liderlik biçimi bulunmaktadır. Reddin bunları yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olarak adlandırmaktadır.

**Yönetici:** Hem bireye hem de göreve önem veren, ilişki ve görev boyutunu dengeleyen bir yönetim anlayışını simgelemektedir. İyi bir güdüleyicidir. Performans için yüksek standartlar koyar. Bireysel farklılıkları görür, dikkate alır ve ekiple yönetimi benimser.

**Geliştirici:** İnsana ya da ilişkiye çok fazla önem verirken göreve çok az önem veren bir liderlik biçimini simgeler. Bu liderlik biçimini kullanan yöneticilerde, insanlara kesin bir görev verirler. İnsanları bireyler olarak geliştirme ile ilgilenirler.

**İyi niyetli otokrat:** Bu liderlik biçiminde göreve çok fazla, bireye ise çok az ilgi gösterilir. Bu biçimi kullanan yönetici, ne istediğini ve istediğini nasıl elde edeceğini bilir; ama işi, çalışma arkadaşlarını gücendirmeden yaptırır.

**İyi niyetli bürokrat:** Bu liderlik biçimini benimseyen yönetici, hem göreve hem de bireye çok az ilgi gösterir. Bürokrat olarak nitelendirilen yönetici, esas olarak kurallara önem verir, kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister, iyi niyetli ve dikkatli görünür (Aydın, 1998:260).

## II. BÖLÜM: YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Toplam kalite, çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan şartlar, liderlik olayının açıklanmasına yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur. İncelenen liderlik yaklaşımlarına ek olarak iki yeni liderlik yaklaşımı daha ortaya çıkmıştır. Bunlar **Karizmatik Liderlik** ve **Dönüşümcü Liderlik**tir.

### II . 1 . Karizmatik Liderlik

Karizma kavramını sosyal bilimler kavramları arasına yerleştiren kişi Max Weber'dir. Karizma Yunanca kökenli olan ve "ilahi hediye" anlamına gelen, içinde mucizeler gerçekleştirmek ve geleceği tahmin etmek özellikleri saklı olan bir kelimedir (Rosenbach, 1993:68). Günümüzde ise karizma, bilindiği üzere, çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizmanın başkalarını etkilemede önemli bir rol oynadığını işaret eder. Karizmatik önder, sahip olduğu karizma yaratan özellikleriyle başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider, izleyicilerini üstün performansa sevk edebilen kişidir (Koçel, 1998:413).

Bu tip liderler, genellikle toplumların bunalımlı devrelerinde ortaya çıkarlar. Lider, bezginliğin, yılgınlığın, ümitsizliğin içinde bir ümit, bir ışık olarak görülür. Toplum o lider hakkında bir inanca sahip olur. İçinde bulunulan şartlar, bu inancın oluşturulmasına yardımcı olur. Burada söz konusu olan toplum içerisinde herkesin evet dediği, güvendiği, üstün kaliteli liderdir (Ergezer, 1995:77).

#### II . 1 . 1 . Karizmatik Liderin Özellikleri

1. Karizmatik liderlerin en mühim özelliklerinden biri geleceğe dönük vizyon sahibi olmalarıdır. Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak; meselelerin veya cemiyetlerin geleceği ile alakalı olarak, devamlı yeni fikirler geliştirmeyi, maksatları, gayeleri ve

stratejik teamülleriyle ilgili olarak görüşler ortaya koymayı, gelecekte doğabilecek sıkıntılar veya imkanlar konusunda basiret sahibi olmayı gerektirir.

2. Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek, bir başka karizmatik lider özelliklerindedir. Bu kabiliyete sahip insanlar, gruplar önünde heyecan uyandıracak konuşmalar yapabilirler. Karizmatik bir lider başında bulunduğu grubun başarılarını, mesuliyetlerini omuzladığı teşkilatın, kurumun ve mensuplarının başarılarını, onları motive edici, dinleyenlerde de kendisine karşı saygı ve hayranlık uyandırıcı bir üslup ile dile getirir.

3. Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek, karizmatik liderin bir diğer özelliğidir. Bu özelliğin sahibi olan liderler, başında buldukları kurum ya da firmanın gayesine ulaşma yolundaki kültürel engelleri, teknolojik sınırlamaları ve kaynak yetersizliklerini fark eder ve bunları hesaba katarak hareket eder. Bu özelliklerin içinde aynı zamanda cemiyet fertlerinin, müessese çalışanlarının maharet ve kabiliyetlerini kullanabilmek ve kişilerin güç sınırlarının farkında olmak da vardır. Şartları gerçekçi bir şekilde değerlendirmek, yeni imkanların farkına varmayı ve bunların gerçekleşmesi için teşebbüste bulunmayı da içine alır. Gene bu özellik kendisini, cemiyet ve müessese içindeki başarıya mani olan güç ve unsurların farkında olmak ve kültürel kaide ve standartları elde ederek buna uygun davranmak tarzını da gösterir.

4. Karizmatik liderlerin özelliklerinden biri de “alışılmamış davranışlar” göstermektir. Bu davranışlar, kanunlara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmez. Ancak “teamül” diye ifade edilebilecek o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranmayı işaret eder. Bu özellikler cemiyet ve müesseselerin hedeflerine ulaşmaları için alışılmamış davranışlar göstermeye, alışılmamış yollar denemeye, cemiyet fertleri ve müessese içindeki personeli, çalışanları zaman zaman

şaşırtan, kendine has davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkar. Beklenmeyene beklenmedik bir şekilde yaklaşma; alışılmamışa alışılmamış bir şekilde cevap vermektir.

5. Bağlı bulunduğu müessesenin veya önderlik ettiği insanların yararına şahsen risk almak da karizmatik liderin önemli bir diğer özelliğidir. Bu özellik; cemiyetin veya müessesenin amaçlarını gerçekleştirmek için ciddi boyutlarda şahsi risk içeren davranışlar sergilemek, keza ciddi olarak ferdi fedakarlıklarda bulunmak ve şirketin iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek şeklinde ortaya koyar. Açıkça anlaşıldığı gibi, şahsi risk almak; hızlı araba kullanmak, tehlikeli sportif oyunlar oynamak gibi alanları içine almamaktadır.

6. Kendini takip edenlerin ihtiyaçlarına karşı hassas davranmak da karizmatik liderlerin insanları peşlerinden sürüklemesinin sebeplerinden birisidir. Bu özellikler grup ve cemiyet üyelerinin ihtiyaç ve duygularına karşı hassas bulunmak, onların zevklerine, görüşlerine ve şahsiyetlerine saygılı davranmak şeklinde kendini ortaya koyar. Bu özelliklere sahip liderler, grup üyelerinin ihtiyaçları ve duyguları ile şahsen ilgilenirler.

7. Karizmatik liderlerin önemli özelliklerinden bir diğeri ise “statükoyu değiştirme yeteneği”dir. İşleri, “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine farklı bir yoldan yapmayı veya kökten değiştirmeyi tercih ederler. Cemiyet ve müesseselerin hedeflerine ulaşmaları için risk seviyesi düşük ve sağlam olduğuna inandıkları yolları denerler. Bunun neticesinde de “değişim” ortaya koyabilen lider olarak bilinir ve görünürlükler (Baltaş, 2002:133-134).

Karizma, dönüşümcü liderliğin temel anahtarıdır. Karizmatik liderlik ise saygı görmeyi, güven kazanmayı ve görev bilinci oluşturmayı kapsamaktadır. Eski metotlara yeni bakış açıları kazandırır, her bireyle ilgilenip onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarlar, her bireyin yardımının önemli olduğunun altını çizerler, bireylerin



neleri başarabileceklerini yani kapasitelerinin ne olduğunu anlamalarını sağlarlar (Yammario ve Dubinsky, 1994:787).

## **II . 2 . Dönüşümcü Liderlik**

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişim süreci örgütleri transformasyon niteliğinde bir değişim yaşamaya zorlamaktadır. Dönüşümcü liderlik, bu hızlı değişim sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimidir (Çelik,1998:20).

Dönüşümcü liderler, belirsiz bir dünya ile uğraşırlar. Dönüşümcü liderlerin temel görevi gelecektir. Richards Nixon' un dediği gibi; “yönetici bugünü ve yarını düşünür, lider ise öbür günü düşünmelidir”. Yönetici geleceği ve süreci tasarlar, lider ise tarihin yönünü çizer. Dönüşümcü lider, yeni paradigma geliştirmek ile uğraşır. Çünkü, dönüşümcü liderler, hem ilkeleri ve sınırları yıkarlar, hem de yeni ilke ve sınırları belirlerler (Akdemir, 1998:67).

Dönüşümcü lider, astının sürekli büyümesini ve gelişmesini ister. Lider astının, gelişme ve büyümesini teşvik için uğraştırıcı işler verir. Bunun yanı sıra, astlarındaki yetenek, çaba ve gelişme isteğindeki değişikliklerin bilincinde olmalıdır. Dönüşümcü lider astlarını iyi tanır, aynı zamanda öğüt verir, rehberlik eder ve astlarının performanslarına yapıcı eleştirilerde bulunur. Akıl hocalığı, dönüşümcü liderin astının gelişmesine bilgisi ve tecrübesi ile yardım etme sürecidir. Dönüşümcü liderler, astlarına örnek olurlar ve kendi davranışlarındaki örnekler ile onlardan istediği iş performansını sergilemelerini beklerler. Lider örnek rolünü, bilinçli veya bilinçsiz yerine getirebilir. Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderin, problemlerin bilincinde olma ve sorunların çözümündeki yeteneğini ifade eder. Dönüşümcü liderler, astlarının inanç ve değerlerindeki değişikliği teşvik ederler. Astlarını, gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirir. Dönüşümcü liderler, entelektüel teşvik etme özelliklerini, üstün teknik yetenek ve kişisel

zekalarından alırlar. Aynı zamanda grup veya organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembolleri yaratır ve yönetirler. Duygusal teşvik, entelektüel teşvikin bir parçası olabilir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini gelecek durum ve her izleyenin, gelecekte elde edeceği durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmaları yolunda geliştirir.

Dönüşümcü liderlerin, astları üzerindeki etkileri şu şekilde olabilir:

1. İş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlilik düzeylerini arttırlar.
2. İş çıktılarına ulaşabilmelerinde, kullanılan yolları gerektiğinde geliştirirler.
3. Astlarının arzulanan çıktının yakalanmasında şu andaki bireysel ilgilerinden daha fazlasını sergilemelerini sağlarlar.
4. Organizasyon, takım veya grup bağlılığı geliştirirler.
5. Astlarını ödüllendirme yolu ile daha fazla ödül kazanma adına daha çok ve

arzulu çalışmaya yönlendirirler.

Dönüşümcü liderler, kısa vadeli organizasyon amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde, performanstaki önemli artışlar için çalışırlar. İş ortamlarına heyecan getirirler. Kendileri ve astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar. Bu tür liderler, organizasyon için neyin doğru ve iyi olacağına inanıyorlarsa o yönde çalışırlar. Genelde organizasyon kültüründe önemli değişiklikler yaparlar ve örgütten ayrıldıklarında uzun süre unutulmazlar (Ceylan, 1997:319).

Dönüşümcü liderlerin ortaya çıkması için büyük ölçüde belli bir krizin varlığı gerekmektedir. Krizden bunalmış, gelecek ümidini yitirmiş kitleler, bu yeni liderlerin çevresinde toparlanmaya başlarlar. Dönüşümcü liderler ise bu ortamda, yeni bir dünya görüşünü, alternatif bir gerçekliği kitlelere sunarlar. Yine dönüşümcü liderlerin ortaya çıktığı dönemlerde, mutlaka belli alanlarda dönüşümler ve değişimler yaşanmıştır. Bunların yanı sıra, geçmişin “tek adamlarından” ziyade, bugünkü dönüşümcü liderler,

değişik nitelik ve özelliklerde, geniş ve zengin bir uzmanlar, danışmanlar ve bürokratlar kadrosuyla çalışırlar. Fakat bu tür liderler, başkaları için şans olarak açıklanabilecek koşulları kendileri hazırlarlar (Şimşek, 1997:168).

Dönüşümcü liderlik kavramını geliştiren Burns' a göre bu liderliğin ortaya çıkabilmesi için hem liderin hem de onu takip edenlerin birbirlerini motive ederek yüksek hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde iletişimde bulunmaları gerekmektedir. Böylece artan iletişim sonucunda da takipçiler aktif olarak faaliyette bulunacaklar ve yeni lider kadroları ortaya çıkacaktır. Çünkü dönüşümcü liderler izleyenlerinin becerilerini geliştirmekle beraber, onların bireysel gelişimlerine de önem vermektedirler. Böylece onları daima yüksek hedeflere doğru desteklemekte, güdülemekte ve onlara başarılarını arttırmaları için sorumluluklar vermektedir. Astların gelişimlerini sürekli destekleyici bu liderler daha çok kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü kriz dönemlerinde mevcut dengeler bozulmakta, yeni koşullar ortaya çıkmaktadır. Bu bozulan dengeler ancak dönüşümcü liderlerle düzelecek, yeni değerler ortaya konacak ve diğer dönüşümler gerçekleştirilecektir. Bununla ilgili en canlı örnekler Coca Cola' nın Yönetim Kurulu Başkanı Roberto Goizueta, General Electric'in Yönetim Kurulu Başkanı John. F. Welch, Chrysler'in yönetim Kurulu Başkanı Lee Iaococca'nın şirketlerinin kriz dönemlerindeki başarılarıdır (Eren, 1993:402-403).

Benis ve Nanus'da kendi adlarıyla anılan dönüşümcü liderlik kavramının, çözülemeyecek yeni sorunlar ve güçlükler ortaya çıktığında gündeme geldiğini ve değişikliklerle ilgili sorumlulukları üzerlerine aldıklarını belirtmişlerdir (Bennis ve Nanus, 1985:17-18).

1980'lerin başından bu yana, liderlik hakkında bir çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Bunlardan biri de yeni liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderlik

yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlik işlemlerde değişimleri ve bireysel değişimleri ele alır. Bunlar değerleri etkiler, standartları ve uzun dönem başarıları kapsar. Dönüşümcü liderlik birçok yaklaşımı içinde barındırır, liderliğin geniş tanımında da kullanılabilir. Belirli girişimler çalışanları, bire bir etkilemektedir. Büyük boyutlu girişimler, bütün organizasyonu hatta tüm kültürleri etkileyebilir. Bununla birlikte dönüşümcü lider, değişimlerin oluşmasında ve bunların çalışanlara aktarımında önemli rol oynar (Northouse,1997:131). Bu yaklaşıma göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider organizasyonları, değişimi ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da önderin vizyon sahibi olması ve vizyonu kabul ettirmesi ile mümkündür (Koç, 1999:25).

Dönüşümcü lider, hızlı, adil, bilimsel, açık, katılımcı, zamanında takdiri benimseyen, kişi ve ekip gelişimini birlikte sağlayan, performans yönetim sistemini etkin bir şekilde hayata geçirebilen kişidir. Nitekim bir kurum veya şirketin vizyon ve misyonuna ulaşması ancak çalışanların hedeflerine ulaşması ile mümkün olabilecektir. Bu amaçla birey ve ekiplerin özendirilmesi ve ödüllendirilmesine yönelik gerekli sistemleri dönüşümcü lider uygulamaya koymaktadır. Örnek olarak onurlandırma ve ödüllendirme sistemi verilebilir (Aktaş, 2002:11).

### **II. 2. 1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Araştırmalar**

Liderlik ve değişim literatürlerinin her ikisi de önde gelen belirli değişim türleri içinde en uygun tür olarak, dönüşümcü liderlik tarzını gösterirler. Örneğin, sıra dışı durumlar için yapılan liderlik alanı araştırması, dönüşümcü liderlik fikrini destekler. Ayrıca, Pawar ve Eastman, uyum gibi bir amaç olduğu zaman, organizasyonların dönüşümcü liderliği daha çok kabul edeceğini düşünürler (Topçu, 1999:113).

Daha önce genel kabul görmüş liderlik türlerinden olan demokratik lider ya da katılımcı lider olarak adlandırılan liderler, genel olarak işlevsel lider adı altında ifade edilmişlerdir. Bu liderlik türlerinin yeni gelişen sosyoekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine, en yeni liderlik türü olan dönüşümcü liderlik ortaya atılmıştır. İlk çalışmalar da dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır (Topçu, 1999:113).

Dönüşümcü liderliğin bir başka biçimde ifadesi de, Michael Hammer ve James Champy tarafından “değişim mühendisliği” adı altında ifade edilmiştir. Bu yaklaşım, işletmelerde “her şeye yeniden başlama” felsefesi üzerine temellenmiştir. Bu nedenle değişim mühendisliği, “maliyet, kaliteli hizmet ve hız gibi en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması” anlamına gelmektedir. Değişim mühendisliği, çeşitli süreçlerden meydana gelmekle birlikte, birçok iş tek bir iş haline dönüştürülerek birleştirilmekte ve bunlarla ilgili kararlar çalışanlar tarafından alınmaktadır. Bu noktada liderin görevi de, bir vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek üzere motive ve ikna etmektir. Bir başka deyişle lider, “diğer insanların kendi isteklerini yapmalarını sağlayan biri olarak değil, kendi istediklerini istemelerini sağlayan biri” olarak rol oynamaktadır. Ayrıca, değişim mühendisliğinde lider, bireyleri karşı oldukları bir değişime zorlamamakta, onları vizyonun bir parçası olmaya ikna ederek, vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde karşılaşılabilecek zorluk ve sıkıntılarda çalışanlardan destek almaktadır (Hammer, 1994:29).

Aynı zamanda, dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunun değerlendirilmesi, ihtiyaçlarının karşılanması gibi gereklilikleri yerine getirir. Araştırmalar sonucunda Burns, liderlik ve çalışanlar arasındaki bağları bulmaya çalışmıştır. Çalışanlar

ve liderin başarıya daha çabuk ve etkin bir şekilde ulaşabilmesi için, liderlerde bulunması gereken bireysel nitelikleri ele almıştır (Northouse, 1999:131).

Etkileşimci Liderlik ise dönüşümcü liderlikle bazı benzerlikler göstermesine rağmen çok farklıdır. Bass etkileşimci liderliği Burns'ten daha genel tanımlamıştır. Bass'a göre etkileşimci liderlik, motivasyona ve başarıyı ödüllendirmeye odaklanmıştır. Etkileşimci liderler astlarını izlerler ve işlerini etkili bir şekilde yapmaları için doğru davranışlar sergilemelerini isterler. Ayrıca etkileşimci liderler, astlarını standart performansın dışına çıktıklarında cezalandırma eğilimindedirler (Yukl, 1989:211).

Tüm yaklaşımlar incelendiğinde; sistemlerin, topluluk veya örgütlerin değiştirilmesinde dönüşümcü liderliğin kabul gördüğü ortaya çıkmaktadır. Çünkü yönetsel liderlik sistemi var olan haliyle etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmayı amaçlarken; dönüşümcü liderlik sistemi köklü değişim ve dönüşümler gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla, evrimi ve yavaş değişimi temel alan dönüşüm süreci içinde 'yönetsel liderler'e, hızlı ve sıkıntılı bir dönüşümün yaşandığı dönemlerde de 'dönüşümcü liderler' e ihtiyaç duyulmaktadır (Şimşek, 1997:170).

Dönüşümcü liderlik tarzı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmanın bulgularına göre; kavramsal düşünme, değişikliğe açık olma, ikna edebilme ve amaç oluşturabilme özelliklerini taşıyan yöneticiler "dönüşümcü liderlik" tarzıyla kuvvetli ilişki kurabilmektedirler (Tracey ve Hinkin, 1994:18).

## **II. 2. 2. Dönüşümcü Liderlik Profili**

Bir kurum için en değerli kaynak insandır. İşyerindeki rekabet, yerini takım çalışması ve iş birliğine bırakmaktadır. En etkili kuruluş biçiminin çalışanların yaratıcı potansiyelini arttıran yapı olduğu gittikçe daha fazla kabul görmektedir. Bütün bu yeni kavramlar hemen her alanda kurumların ve örgütlerin baştan aşağı yeniden yapılandığı

1990'lar dünyasının temel dönüşümleri ile örtüşmektedir. Bütün dünyada ulusal sistemler gibi büyük sistemlerden kurumlar gibi görece küçük sistemlere kadar köklü dönüşümler yaşanmaktadır.

Dünyadaki bu değişim ve dönüşümlere paralel olarak ülkemizde de hemen her alanda ciddi bir değişim ve dönüşüm ivmesi görülmektedir. Kendini uluslararası piyasalarda tanıtmak isteyen Türk sanayicisi uluslararası rakiplerinin hızını yakalama konusunda ciddi yeniden yapılanma girişimleri başlatmaktadır. Öte yandan devlet bürokrasisinin ve işletmelerinin yeniden yapılandırılması konusunda ciddi talepler ve girişimler vardır.

Bu köklü değişimler kurumlarda liderliğin önemini ortaya çıkarmaktadır. Buna göre, kendini yenileyen kurumlar ayakta kalacak, gelişecek ve başarılı olacak, geleneksel düşünme ve iş yapma biçimlerine sıkı sıkıya bağlı ve o doğrultuda hareket eden kurumlar ise bu değişimden ağır zarar görecektir. Ortaya çıkan bir çok durumun kurumları kendilerini yenilemeye zorladığı gibi, bizimde kurumlarla ilgili geleneksel düşünce tarzımızı değiştirmemiz gerekmektedir. Şüphesiz bu değişimi yaratmada ve sürdürmede liderliğin rolü büyüktür. Dünyadaki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de ya yönetici-lider tarafından uygulamaya konulmak yada anılan yönetici-liderler tarafından geliştirilmek durumundadır. Bu durumda “ yöneticilerin lider; liderin de dönüşümcü lider” olmak gibi bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Yönetim düşünce ve uygulamalarındaki dönüşümler yöneticilerin, yönetici sıfatlarını katılımcılık ve yetki devri ile çalışanlara bırakmaları kendilerinin de vizyon belirleyerek, yeni ufuklar açarak, yeni eğilimler saptayarak, çalışanlara çalışma heyecanı ve motivasyonu sağlayarak dönüşümcü lider olarak farklılaşmaya çalışmalarını gerekli

kılmaktadır. Dönüşümcü lider profilinin somut öğeleri aşağıda verilmiştir (Akdemir, 1997:145).

1. Vizyon belirleme ve yön çizme yeteneği,
2. Ekip ile çalışabilme,
3. Etkili ekipler oluşturma,
4. Derinliğine bilgi sahibi olmak,
5. Yetki ve sorumluluk devretmek,
6. Yaratıcılık,
7. Sorun çözme yeteneği,
8. Hayal gücü yeteneği,
9. Pozitif bakış açısı,
10. Cesaret ve korkuyla yüzleşmek (Akdemir, 1997:145).

Dönüşümcü liderler, yarını belirsiz bir dünya ile uğraşırlar. Bu nedenle dönüşümcü liderlerin temel görevi gelecek üzerine tahminler ve yöntemler üretmektir. Bu liderler, yeni değişimler yaratmak için çabalarlar. Çünkü dönüşümcü liderler, klasikleşmiş ilkeleri ve sınırları yıkıp, bunların yerine yeni ilke ve sınırlar yaratırlar, astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini isterler. Astlarının gelişme ve büyümesini teşvik etmek için onlara kapsamlı işler verirler. Ayrıca liderler, astlarındaki yetenek, çaba ve gelişme isteğindeki değişikliklerin bilincinde olmalıdırlar. Dönüşümcü liderler, astlarına örnek olurlar ve kendi davranışlarındaki örneklerle, onlardan istedikleri iş performansını sağlamalarını beklerler (Koç, 1999:33). Dönüşümcü liderlikte önemli olan bir başka hususta organizasyonun daima etkin halde tutulmasının gerekliliğidir. Organizasyondaki değişimler zamanında yapılarak organizasyona devamlı bir işlerlik kazandırılmalı ve organizasyonun vizyonu geniş tutulmalıdır. Dönüşümcü liderler, geniş bir vizyona ve



perspektife sahip olmalıdır ve organizasyonun gelecekteki ve bugünkü başarısını görebilmelidirler (Tracey ve Hinkin,194:18).

Burns, dönüşümcü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerine destek verdikleri süreç olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini; kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcayan lider tipidir. Dönüşümcü liderler, sadece izleyenleri değil üstlerini de bu tutum ve davranışları ile etkilerler (Zel, 2001:153).

### **II . 2 . 3 . Dönüşümcü Liderliğin Hedefleri**

Dönüşümcü lider harekete geçmeden önce, gerçekleştirmek istediği hedefleri açıkça belirlemelidir. Hedefleri belirlerken, çalışanların görüşlerine başvurmalı ve bu hedefleri çalışanlarla paylaşmalıdır. Hedeflerin açık olarak belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılmasını ve çalışanlara aktarılmasını kolaylaştırır. Liderin çalışanlarla birlikte belirlediği hedeflere, her zaman sahip çıkması ve hedeflere uygun davranışlarda bulunması çalışanları daha fazla motive edecek ve çalışanların organizasyon hedefleri için kişisel hedeflerden vazgeçmesi daha kolay olacaktır. Yöneticilerde dönüşümcü liderlik tarzının bulunup bulunmadığı konusunda yapılan araştırmalarda dikkat edilen birkaç kriterden biri de hedef oluşturabilme özelliğidir. Son olarak mevcut hedeflerle, gelecekteki hedefleri birbiriyle uyumlu hale getirebilmek de önemlidir (Şahin, 2001:11).

Yukarıdaki ifadeler ışığında Lethwood, dönüşümcü liderlerin hedeflerini üç temel başlık altında açıklamıştır. Bunlar (Digest, 1992:102):

1. Personelin gelişmesine ve bir işbirlikçi profesyonel örgüt kültürünü sürdürmeye yardım etme: Bunun anlamı personelin sık sık beraberce konuşması, gözlemler, eleştiriler ve planlar yapmasıdır. Ortak sorumluluklar ve devamlı gelişme, onları, birbirlerine daha

iyiyi nasıl öğretecekleri hususunda teşvik eder. Dönüşümcü liderler, amaç saptamada personelin katılımını sağlarlar, kültürel değişimleri desteklemek için bürokratik mekanizmayı kullanırlar, gücü dağıtarak liderliği diğerleriyle paylaşırlar ve standartları aktif olarak anlatırlar.

2. Profesyonel örgüt kültürünü teşvik etme: Lethwood, araştırmalarından birinde; profesyonel gelişme amaçlarına dahil edildikleri takdirde astların gelişme için motivasyonlarının arttığını ileri sürmektedir. Lethwood, astların güçlü bir örgüt kültürü misyonuna bağlandığı zaman bu sürecin hızlandığını savunur. Liderler, sıra dışı örgüt gelişme problemlerini çözmeye personele bir rol verdikleri zaman, amaçların açık, zorlayıcı ama gerçekçi olduğundan emin olmalıdırlar.

3. Sorunları daha etkili bir biçimde çözmelerine yardım etme: Lider astlarını yeni birtakım faaliyetlerle karşı karşıya bırakarak gösterdikleri çabanın artmasını sağlar. Daha zor koşullarda değil, daha iyi koşullarda çalışmalarını için onlara yardımcı olur. Astların el ele vererek yöneticilerin alacakları sonuçlardan daha iyi sonuçlara ulaşacağına inanır (Digest, 1992:102).

#### **II . 2 . 4 . Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri**

Dönüşümcü liderlik özelliklerini, dönüşümcü liderliği oluşturduğu varsayılan ve onun özü olan bazı temel kavramlar oluşturur. Yönetim alanındaki gelişme ve dönüşümler doğrultusunda yöneticilerin, özellikle üst yöneticilerin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, rekabetin şiddeti de liderlerin klasik liderlik özelliklerinden daha fazlasına sahip olmalarını gerektirmektedir. Çalışanlar, daima liderlerin özelliklerini taklit etme eğilimindedir. Lider, gerçekten dönüşümcü liderlik özelliklerine sahipse, çalışanların kişisel özelliklerini bilir ve çalışanlar arasındaki potansiyel liderlerin geliştirilmesine önderlik edebilir. Dönüşümcü liderler, koşullar

değişip yeni yeni güçlükler ortaya çıktığında, temel özelliklerdeki değişimleri, yeni eğilimleri görmeli, bunları kabul etmeli ve çalışanlara örnek olmalıdır. Böylece liderle çalışanların ortak amaç uğrunda bütünleşmeleri kolaylaşır. Birçok özellik, dönüşümcü liderliği, daha geleneksel olan etkileşimci liderlikten ayırır. Bunlar aşağıda sunulmuştur (Şahin, 2001:12).

1. Karizma: Dönüşümcü liderler, takipçilerine vizyon ve misyon hususunda fikir verirler, güven ve saygı hissi aşırlar. Karizma, dönüşümcü liderlik için gereklidir ama tek başına yeterli değildir.

2. İlham verme: Dönüşümcü liderler, çalışanlarını daha yüksek hedeflere yönlendirerek, basit ama güçlü bir mesajı nakletmek için semboller kullanırlar.

3. Entelektüel teşvik ve güçlendirme: Liderler, takipçilerinin entelektüel süreçlerini, rasyonelliklerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirerek onları teşvik ederler. Çalışanları risk almaya yönlendirir ve onlarla ilgilenildiğini gösterirler.

4. Kişisel saygı: Dönüşümcü liderler, çalışanlarına, bireyselleşmiş ve kişisel önem verirler. Onlara yol gösterici, geliştirici ve destekler tarzda davranırlar ve gerektiğinde öğüt vererek olumlu olanı vurgularlar.

5. Değişimi Kolaylaştırma: Dönüşümcü liderler, değişim için ihtiyacı ortaya koyarlar ve çalışanlara iletirler. Onlar planladıkları gelecek için, kendilerini astlarının ilgisine adar ve kendileri bir rehber olarak astlarına yardım ederler.

6. Dürüstlük: Dönüşümcü liderler, dürüstlüğü ve doğruluğu biçimlendirirler. Kendi davranışlarında da dürüstlüğü ve doğruluğu örnek olarak yansıtırlar

7. Vizyon Oluşturma: Karizmatik bir lider, örgütün ulaşacağı, heyecan verici bir çerçeve oluşturup oraya nasıl ulaşılacağını söyler. Vizyon, bir tahminden daha ileri bir kavramdır. Örgütün gelecekteki toplam durumu vizyon ile belirtilir.

8. Uzman Bir İletişim Becerisine Sahip Olma: İnsanlara ilham verebilmek için bu liderler renkli bir dil kullanarak heyecanlı olaylar anlatır ve benzerlikler kurarlar.

9. Grup Üyelerini, Kendilerinin Zor İşleri Başarmaya Yeterli Olduklarına İnandırabilme: Bu liderler, ilk başlarda üyelerin nispeten kolay projeleri başarmalarını sağlayarak, üyeleri başarabileceklerine inandırdıktan sonra, onlara daha büyük maharetler isteyen görevler verir ve başarabileceklerine inandığını belirterek, işleri başarmalarını sağlar.

10. Risk Almaya İstekli Olma: Bu liderler tipik olarak risk alan liderlerdir. Risk alabilme yetenekleri karizmalarını daha da güçlendirir.

11. Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkabilme: Karizmatik liderlik konusu anlatılırken bu liderin ortaya çıkabilmesi için gereken en önemli şartlardan birinin kriz durumu olduğu belirtilmiştir. Bu durum dönüşümcü liderlik için de geçerlidir. Baş döndürücü değişimlerin yaşandığı bilgi çağında, her an bir kriz durumudur. Bilgi ve iletişim alanındaki gelişmeler bu hızla devam ettiği sürece, bu durum da devam edecektir.

12. Kendi İle Barışık Olma: Bu liderler kendilerinden emindirler ve doğruyu yaptıklarından şüphe duymazlar. Kendi duyguları içinde pek çelişkili gözükmezler. Başka insanları azarlarken nadiren suçluluk ya da rahatsızlık duyarlar. Çünkü doğru yaptıklarına inanmaktadırlar (Gatewood ve Taylor, 1995:514).

Dönüşümcü liderler ilk iş olarak bir vizyon belirler ve bu vizyonu heyecan uyandırarak beraber çalıştıkları grup, örgüt ya da millete kabul ettirirler. Vizyon oluşturduktan sonra örgütün misyonunu grup arkadaşları ile belirler, vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmek için stratejik planlar yaparlar. Bir başka deyişle, takipçilerine, vizyona ulaşmak için buldukları noktadan hedefe götürecek bir yol haritası yaparlar. Ulaşılabilecek yüksek bir vizyon belirleyerek insanları motive ederler. Vizyonu belirleyip,

vizyona ulaşacak stratejik planları hazırladıktan sonra, üçüncü adım olarak hareketlerinin amacını açıklayıp, her bir takipçi ya da grup üzerine düşen misyonları belirlerler, hedefe ulaşmak için risk alma konusunda normalin çok üzerinde isteklilik gösterirler. Dönüşümcü liderler kendilerine aşırı derecede güvenirlir. Başkalarının reaksiyonlarını anında ve doğru olarak algılayabilme yeteneğine sahiptirler ve bu sayede astlarının ihtiyaçlarını anında tespit ederek, onlarla gereken şekilde ilgilenirler. Yönetim konusunda da becerilidirler. Taktikleri zamanında ve yerinde kullanarak takipçilerinin taktir ve beğenilerini kazanırlar (Greenberg, 1995:510).

### **II . 2 . 5. Dönüşümcü Liderlik Davranışları**

Dönüşümcü liderlerin, çalışanları harekete geçirmek için gösterdikleri davranışlar çok önemlidir. Ayrıca, uzun vadede pazar payında ve müşteri tatmininde artış sağlama, çalışanların organizasyona bağlılıkları, kendilerine güvenlerini artırma, streslerini azaltma gibi birçok amacın elde edilebilmesi uygun yerde, uygun davranışın gösterilmesi ile gerçekleştirilebilir. Diğer taraftan dönüşümcü liderler davranışlarıyla çalışanları olduğu kadar üstlerini de etkilerler. Dönüşümcü liderleri belirleyebilmek ve onları diğer insanlardan ayırabilmek için onların davranışına bakmak gerekir.

Dönüşümcü liderlerin kendilerine özgü bazı davranış şekilleri vardır.

Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

1. Sahip oldukları vizyon ve mesajı iletmek için sembol kullanırlar.
2. Ortak amaç ve misyonun grup içinde uyandırabileceği hisse sahip olmanın önemini belirtirler.
3. İyimser şekilde ve şevkle konuşurlar, amaçların başarılabileceği hakkındaki güveni ifade ederler.

4. Herhangi bir şeyi doğru yapmak yerine, doğruyu yaparak çalışanların saygı ve güvenini kazanırlar.
5. Sahip oldukları en önemli değerler ve inançları hakkında konuşurlar.
6. Kararların ahlaki sonuçlarını göz önünde tutarlar.
7. Problem çözerken farklı perspektifler ararlar.
8. Çalışanların gerektiğinde eski metodları bir kenara atarak problemler için yeni yeni çözüm yolları aramalarını sağlarlar.
9. Öğretmeye ve eğitmeye zaman harcarlar.
10. Her çalışanın farklı ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini tek tek göz önünde bulundururlar.
11. Personele sevecen, hevesli ve ödüllendirici tarzda davranır, başarılarını kutlarlar.

Sonuç olarak; dönüşümcü liderler, liderlik modellerine göre davranarak, çalışanları tüm organizasyonun çıkarını kendi çıkarlarının üzerinde tutma hususunda teşvik ederler (Epitropaki, 2001:1).

## **II . 2 . 6 . Dönüşümcü Liderlik Faktörleri**

Dönüşümcü liderlik, çalışanların performansı ve çalışanlardan verimli bir şekilde faydalanmanın yollarını arayan bir liderlik şeklidir. Bu liderliği uygulamak isteyen kişiler güçlü değerlere ve ideallere sahip olma, çalışanları motive edebilmeli ve onları etkileyebilmelidir. Dönüşümcü niteliklere sahip bir liderin bünyesinde barındırdığı faktörler şunlardır:

1. Karizma: Karizma veya idealleştirilmiş etki olarak adlandırılır. Çalışanlar lideri güçlü bir model olarak tanımlar, liderleri tanır ve onların izinden gitmekten gurur duyarlar. Böyle liderler genellikle etik davranışlarda yüksek standartlara sahiptirler ve doğru yaptıkları işe güvenirlere. Çalışanlarda derin bir saygı ve itibar uyandırır, ayrıca

çalışanlara vizyon ve güven duygusu aşırlarlar. Aslında karizma faktörü bireyleri tanımlar, karizmatik kişiler toplumda farklılık gösterirler ve yaptıkları işlerle insanları etkilemeyi başarırlar. Liderlikte karizma faktörüne en iyi örnek Nelson Mandela'dır. Kendisi Güney Afrika'nın ilk beyaz başkanıdır. Mandela yüksek moral standardı ve geniş vizyonu ile Güney Afrika halkı için değişime imza atan karizmatik bir liderdir.

2. İlhamsal Motivasyon: İlham veya ilhamsal motivasyon olarak adlandırılır. Bu faktör yüksek beklentileri karşılayabilen liderler için tanımlayıcıdır. Çalışanların ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini en iyi şekilde karşılama özelliği taşıyan bu liderler çalışanlara ilham ve motivasyon kaynağı olurlar. Ayrıca vizyonun çalışanlar arasında benimsenmesini sağlarlar. Bu liderler çalışanların ilgi alanlarında daha iyisini yapabilmesi için semboller ve duygusal çağrışımlar kullanırlar. Takımın çalışma heyecanı ve şevki liderden çalışanlara yansır. Bu faktöre örnek olarak satış müdürlerini verebiliriz. Bu kişiler işlerindeki başarılarını, canlılık ve etkili konuşmalarına borçludurlar. Onlar için pozitif enerji çok önemli bir faktördür. Bu durumda çalışanların şirketlerin gelecekteki başarısı ve büyümesi için iyi bir iletişim yeteneğine sahip olmasının gerekliliği açıktır.

3. Zihinsel Teşvik: Bu liderlik faktöründe lider çalışanları yaratıcı ve yenilikçi olmaya yönlendirir. Liderin ve organizasyonun fikirleri kadar çalışanların da fikirlerinin kurum için önemli olduğunu ve fikirlerin her zaman değerlendirileceği kanısını çalışanlarda uyandırır. Organizasyonel problemlerin çözümüne yönelik olarak çalışanları yeni çözümler ve yaklaşımlar oluşturmaları için teşvik eder. Problemlerin üzerinde düşünmeleri ve çözüm yolu aramaları için destek verir. Bu tür liderliğe örnek olarak fabrika müdürlerini verebiliriz. Bu yöneticiler çalışanları, gösterdikleri gayret ve problemler üzerindeki çalışmalarına göre ödüllendirerek veya terfi ettirerek üretim artışını ve problemlerin çözümünü sağlarlar.

4. Kişisel Saygı: Bu lideri temsil eden bir faktördür. Lider, organizasyonda bir dayanışma havası yaratır ve çalışanların gereksinmelerini dikkatle dinler. Liderler, çalışanlarına bir yol gösterici ve nasihat veren bir büyük gibi davranarak, onların bireysel gelişimine yardımcı olurlar. Çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olması için, ekip kurup görevlendirebilirler. Bu liderlik tarzına ilişkin olarak çalışanların eğitimi ve gelişimi için zaman ve para harcayan bir yöneticiyi örnek verebiliriz. Dönüşümcü liderlikte, çalışanların gelişimi ve kendilerini yenilemeleri başarılı gruplar ve organizasyonlar oluşturulmasını sağlar (Northouse 1997:134).

### **II . 2 . 7 . Dönüşümcü Liderliğin Güçlü Yanları**

Dönüşümcü liderlik gelişiminde, dönüşümcü liderliğin birkaç güçlü yönünün olduğu görülür. Dönüşümcü liderlik üzerine geniş çaplı araştırmalar yapılmıştır. Özellikle önde gelen şirket ve organizasyonların yöneticileriyle bu liderlik tarzı üzerine görüş alışverişinde bulunulmuş ve yayınlar hazırlanmıştır. Dönüşümcü liderlik üzerine birçok çalışma yapılması bu konunun gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.

İnsanlar, dönüşümcü liderlerden etkilenir. Çünkü bu liderler, çalışanlarına duygusal yönden yaklaşır ve organizasyonun geleceği için çalışır. Dönüşümcü liderlikte liderlik süreçleri çalışanlar ve liderler arasında gerçekleşir. Çünkü, bu süreçler, liderlerin ve çalışanların ihtiyaçlarını kapsar. Liderlik, yalnızca liderin sorumluluğunda değildir. Sonuç olarak, çalışanlar, liderlik sürecinde önemli pozisyonlara gelirler. Çünkü, çalışanların nitelikleri, dönüşüm sürecinin gelişimine katkı sağlar (Çetin ve Mutlu, 1999:45).

Dönüşümcü liderlik modeli, diğer liderlik modellerinden farklı olarak, liderliğe daha geniş bir bakış açısı sağlar. Birçok liderlik modeli, öncelikli olarak başarının ödüllendirilmesi üzerine kuruludur, çalışanların ihtiyaçları ve gelişimi için daha fazla çaba



sarf eder. Dönüşümcü liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına, morallerine ve değerlerine önem verir. Bu liderlik türünde liderler, çalışanlarını, yaptıkları işe ve çevrelerine motive ederek organizasyon içerisinde yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlamalıdır. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik yaklaşımı diğer tüm liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Çünkü bu liderlik modeli, liderliğin bir moral ve motivasyon boyutunun bulunduğunu savunur (Northouse, 1997:143).

## II . 2 . 8 . Dönüşümcü Liderlik ve Değişim Yönetimi Arasındaki Bağlar

Dönüşümcü, karizmatik ve vizyon sahibi liderler, organizasyonlarında dönüşüm süreci içinde, uygun aşamada uygun davranışları göstererek, statükoyu başarılı şekilde değiştirebilirler. Eski metotların artık çalışmadığıyla ilgili bir gerçek söz konusu olduğu zaman, bu tür liderler, geleceğe ilişkin çekici bir vizyon geliştirme görevini üstlenirler. İyi bir vizyon, geleceğe dönük strateji geliştirmeyi ve çalışanların motive edilmesini sağlar. Bu vizyon, organizasyonun amacının açık bir ifadesi, aynı zamanda ilhamın ve geleceğe dönük kararların bir kaynağıdır. Bir kriz sonucu, dönüşümcü liderlik için yetersizliğin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olup olmadığıyla ilgili olarak, dönüşümcü liderlik literatüründe henüz bir fikir birliği yoktur.

Değişim yönetimi literatürü, insanların değişime direnmeleri halinde, insanları değiştirmek için teşvik ve girişimleri etkili şekilde kullanan bir lider yeteneğinin, tek etkili yol olduğunu ileri sürmektedir. Değişim literatüründe açıklandığı gibi lider, izleyenlerini farklı değişim olanaklarına çekmek amacıyla, çalışanların mevcut gereksinimlerini ve değerlerini göz önünde bulundurarak onlar için çekici bir vizyon oluşturmalıdır. Bir kere bu vizyon geliştirilirse lider değişimi uygulamak zorundadır; bu da entelektüel teşvik vasıtasıyla yapılabilir. Lider çalışanlar için iddialı amaçlar koyar ve onları iş yapmanın eski yöntemleri hakkında tekrar düşünmeleri için teşvik eder. Lider,

çalışanların değişimi cazip bulmalarını sağlamak için izleyicilerin gereksinimlerini tespit ederek değişimi düzenler, uygun ortamı hazırlar.

Dönüşümcü lider, takım kararı verilmesini ve kontrollü davranışları teşvik eden bir kültürün yaratılmasını sağlayarak dönüşümü kolaylaştırabilir. Lider, organizasyondaki daha fazla sayıda insanın dönüşüm sürecine dahil edilmesi için çalışmak zorundadır. Dönüşümcü liderlikte lider, vizyonun icrası doğrultusunda yönlendirilen yüksek performans beklentileri ve standartlar koymalıdır. Liderin değişimi kurumsallaştırması ve organizasyonun diğer üyelerinin bunu taklit etmesi için standart davranışlar koyup, bu davranışları biçimlendirmesi önemlidir. Dönüşümcü lider, değişimlerin çalışanları nasıl daha iyi bir performansa götüreceğini bilmelidir (Watson ve Pillai, 1990: 4).

#### **II . 2 . 9 . Dönüşümcü Liderlik Üzerine Eleştiriler**

Dönüşümcü liderliğin zayıf yönleri de vardır. İlk eleştiri, bu liderliğin kavramsal açıklığının eksikliği üzerinedir. Çünkü, bu liderlik modeli çok geniş kapsamlıdır ve kapsamı içerisinde birçok unsur bulunur. Vizyon yaratma, motivasyon, değişime ayak uydurma, güven oluşturma ve sosyal mimariyi oluşturma bunlardan bazılarıdır. Dönüşümcü liderliğin parametrelerini tam olarak tanımlamak güçtür. Örneğin, Braymen dönüşümcü ve karizmatik liderlik modelinin sık sık eş anlamlı olarak kullanıldığını, sanki aynı liderlik modelinin ima edildiğini belirtmiştir. Aslında, karizma, dönüşümcü liderliğin sadece bir unsurudur. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan bir diğer eleştiri de bu liderlik modelinin antidemokratik ve seçici olduğudur. Dönüşümcü liderler değişimlerin yaratılmasında, vizyonun kurulmasında ve yeni yönetimin oluşumunda liderlerin tek söz sahibi olduklarını savunmuşlardır. Ancak, daha sonra bu tez çürütülmüştür. Bir diğer eleştiri de liderin yeni oluşturulacak vizyon için, çalışan üzerinde

oluşacak direnci göz ardı etmesi ve çalışanları ile çatışmasıdır. Bu durumda dönüşümcü liderlik beklenilmeyen sonuçlar doğurabilir. Ayrıca, insanların kişisel bir takım niteliklerinin geliştirilmesi kolay olmayacaktır. Bu zaman ve para demektir (Northouse, 1997:145).

### II. 3. Değişim Kavramı

Değişim, değişen çevrenin gereklerine yavaş yavaş uyum olarak görülmekte ve ani kesintili değişimden kaçınılması gerektiği savunulmaktadır (Şimşek ve Aytemiz,1997:473). 21 nci yüzyılın eşiğine geldiğimiz bu dönemde gelecek yüzyılın en belirgin özelliklerinin neler olacağı konusunu biraz düşünmemiz, onu karşılarken daha hazırlıklı olmamıza yarayacaktır. Bu özelliklerin bir tanesi hiç kuşkusuz değişim olacaktır. Bu değişim olumlu, ileriye dönük ve yapıcı bir karaktere sahiptir. Ancak tarihin başlangıcından bu yana var olan değişim sürecinin bu kez çok daha hızlı, kapsamlı, karmaşık ve kesintisiz olacağı muhakkaktır. Bu özellikler gerek ilgi alanları, gerekse içerik ve etki alanları bakımından da geçerlidirler. Değişim süreci, bu yeni özelliklerin tahmin edilebilirliğini azaltmakta, başka bir deyişle öngörülmezliğini arttırmaktadırlar. Bu oluşum, kurumların değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelerini, hatta değişimi kendilerinin oluşturabilmelerini sağlayarak değişik bir yönetim tarzına sahip olmalarını gerektirecektir (Sidi, 1997:312).

İnsanlık tarihi, insanoğlunun yeryüzünde verdiği mücadeleyi gözler önüne sererken insandaki yaratıcılık ve merakı vurgulayıp, yaşadığı ortamı tanımak ve bilmek isteyen insanın sürekli arayış içinde olduğunu göstermektedir. İnsandaki bu arayış ve merakın yalnızca öğrenme tutkusunu gidermek için değil, çevresine ve yaşadığı evrene, en önemlisi de kendisine egemen olabilme tutkusu doğrultusunda olduğu iddia edilmektedir (Cafıoğlu, 1997:133).

Günümüzde insan ihtiyaçlarının tatmin noktasında yetersiz kalmasına neden olan değişmelerin yaşandığı gerçektir. Yaşanan bu hızlı değişimleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Endüstri toplumundan, bilgi toplumuna.
2. İş gücü yoğun teknolojiden, yüksek teknolojiye.
3. Kısa dönemden, uzun döneme.
4. Merkezi yönetimden, merkezkaç yönetime.
5. Kurumsal yardımdan, kendi kendine yardıma.
6. Temsili demokrasiden, katılımcı demokrasiye.
7. Hiyerarşiden, şebekelere.
8. Kısıtlı seçeneklerden, çeşitli seçeneklere geçişler (Marşap, 1997:228).

Değişim ile birlikte, komuta kontrol sisteminin çöküşü hızlanmaktadır. Komuta kontrol sisteminin çöküşü, niteliği ne olursa olsun, ister şirket ister kamu kuruluşu, ister sivil toplum örgütü olsun, tüm organizasyonların yönetiminde yepyeni yaklaşım ve yöntemlerin gereğini gündeme getirmektedir. Artık dünyada tüm önemli işler irili ufaklı organizasyonlar tarafından yapılmakta olduğundan, değişimin en önemli boyutu, bu komuta kontrol sisteminin çöküşünün ardında, teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş ve insanın tüm kuruluşların en önemli üretken varlığı durumuna gelmesi yatmaktadır. Fabrikaları, makineleri olmayan, tüm sermayeleri çalışanlarının beyinlerindeki bilgilerden ve yaratıcılıktan oluşan kuruluşlar, en büyük piyasa değerlerine ve büyüme hızlarına ulaşmaktadırlar. Komuta kontrol sistemi ortadan kalkınca hiç alışık olunmayan bir durum ortaya çıkmakta organizasyonlarda uyumlu gitmesine alışılmış olan yetki ve sorumluluk birbirinden ayrılmaktadır. Organizasyonda kademe yükseldikçe sorumluluklar artmakta, ama insanlara emir vererek iş yapma otoritesi azalmaktadır. Eskiden işlerin yapılmasının

kısa ve net bir formülü olan “emir verme yetkisi”, artık bütün sermayesini kafalarında taşımakta olan çalışanlar için geçerliliğini kaybetmektedir (Eczacıbaşı, 2002:13).

Sanayi devrimi ile oluşan örgütlü toplum her kesimde örgütlenmeye başlamış, bu örgütler vasıtası ile varlığını ve bilimsel çalışmalarını sürdürmüştür. Artık örgütler can damarı haline gelmiştir. Toplumun ve bilimsel çalışmaların gelişmesine paralel olarak örgütler de gelişmiş, hatta örgütleri geliştirebilmek için özel çalışmalar başlatılmıştır. Yapılan bu araştırmalar örgütlerin gerek kendi iç dinamikleri gerekse dış dinamikler vasıtası ile değişime uğradığını göstermektedir. Ancak teknolojinin çok hızlı değiştiği günümüzde artık iç dinamiklerin daha etkili olduğu iddia edilmektedir. Örgütler hızla değişen şartlara uyabilmek için kendilerini hızla değiştirmek ya da yok olmaya mahkum olmak zorundadırlar (Cafoğlu, 1997:133). Hızlı değişimi yönetmek, sürekli yüksek bir kalite ve verimliliği sağlayarak, yeni yönetim metotlarını daha sağlıklı bir biçimde uygulayabilmek, uzun vadeli, makro açılı ve büyük düşünebilen liderler sayesinde başarılabilir. Yönetmel alanda yeni bir modernizasyon, esnek bir yapıya ulaşmak, kontrolü ve yetkiyi bilgi ağı içerisinde kişilere dağıtan modern bilgisayarlarla sahip olmak, küçük, güçlü, dinamik, bağımsız organizasyonel yapılar halinde büyümek, küreselleşen dünya platformu içinde rekabet edebilmek ve başarılı olmak için ön koşuldur. Yeni ve modern yönetim anlayışı, organizasyonlarda stratejik liderlik vizyonunun sağlanmasını ve sürekli bir biçimde geliştirilmesini öngörmektedir. Burada önemli olan, verimlilik ve kaliteyi yükseltebilme ve maliyetleri düşürebilme, insan kaynaklarını motive edebilme ve organizasyon kültürünü değiştirebilmektir. Stratejik liderlerin bu değişimi sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri ve küresel ortamlarda başarılı olabilmeleri beklenmektedir (Marşap, 1997:236).

Bu hıza ve yoğun değişmeye ayak uydurmak için 21. yüzyılın örgütleri şu eğilimler çerçevesinde kendilerini yeniden değerlendirip sürekli değişim sürecine girmelidir:

1. Yeni fikirlerin uluslararası rekabeti,
2. İşgücünün eğitimi,
3. Örgüt kültüründe kadınların hissedilir ağırlığı,
4. Yeni teknolojiler,
5. Hızlı değişimin kurumsallaşması,
6. Örgütlerin yeni anlamı.

Değişim süreci içine giren örgütün ilk yapacağı iş yeniden tanımlanmak ve gelecekte yapacağı işleri değerlendirip toplum içindeki yerini ve fonksiyonunu belirlemektir. Örgüt toplum içinde nasıl bilinmektedir? Hedefleri nelerdir? Kısacası örgütün vizyonu yani toplum içerisindeki görünümü ve aktifleri neler olacaktır? Bu sorulara cevaplar bulunmalıdır. Kendini tanımlayan örgüt değişim süreci içine girdiğinde temel yapı ve rollerde köklü değişikliklere gitmek zorunda kalacaktır. İşte bu değişiklikleri başarılı bir şekilde uygulamak ve bunda süreklilik sağlamak için de bir lidere ihtiyaç vardır (Cafoğlu, 1997:133).

Sürekli değişen dünyada “kalıcı çözüm” diye bir kavram olmadığını bilen lider değişimin sürekliliğinden hareketle her durum için ayrı çözümler üretecektir. Bu yüzden lider ve örgüt üyeleri değişim kavramına adapte olmalı ve değişimi felsefe olarak benimseyerek “değişmeden öğrenemezsin, öğrenmeden değişemezsin” ilkesini kendilerine rehber edinmelidir. Örgütlerde değişimin temel kaynağı bilgidir. Değişimin başarılabilmesi için bilgi elde edilen teknolojilerin kullanımı gereklidir. Değişen dünyada enformasyon teknolojisinin gelişimi ile bilgi yalnızca belirli

kişilerin tekelinde olmaktan çıkmış, herkes tarafından paylaşılmaya başlanmıştır. Bilginin paylaşımı eşit olduğuna göre, lideri değerlendiren ayırıcı durum, bilgileri kullanmadaki yeteneği ve bilgileri yönetebilmesidir. İyi bir değişim için lider:

1. Kültürü geliştirmeli,
2. Vizyon ve stratejiyi ifade edebilmeli,
3. Başarı için kapasiteyi, yeterliliği temsil etmeli,
4. Çalışma örnekleri sunmalı,
5. Mümkün gibi görünmeyen çalışmalar için hedef belirlemeli,
6. Azimle devam etmeli,
7. Cahilce davranışlara meydan okumalı,
8. Üyelerin öğrenmesini sürekli gündemde tutmalıdır.

Örgütte değişim süreci başladığında, buna direnme hareketi de baş gösterecektir. Kimisi bilgiyi tutarak, kimisi hiç hareket etmeyerek değişimi engellemeye çalışacaklardır. Lider bu direncin güç ve kaynağını iyi araştırarak sonuca varmalı, dirençle baş edebilmek için teşvik, bilgi, telkin, katılım araçlarını kullanarak ve bunları sürekli hale getirerek direnci kırmalıdır (Cafıoğlu, 1997:139).

#### **II. 4. Liderliğin Örgütsel Değişimi Yönlendirmeye Etkileri**

Kesin tanımlar üzerinde henüz anlaşma sağlanamamış olmasına rağmen, karizmatik liderlikte liderin kişiliğinin öne çıktığı, dönüşümcü liderlikte ise hem örgütün hem de örgüt elemanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda değişmelerinin öneminin vurgulandığı kabul edilmektedir. Liderlerin bireysel ve bağımsız hareket ve kararları, örgütün değişim hızının ve yönünün belirlenmesinde oldukça güçlü etmenler olmaktadır. Tepe yöneticilerinin tek başlarına mı yoksa stratejik takım olarak mı daha etkili oldukları tartışması stratejik yönetim yazınında kesin olarak sonuçlandırılmamış olmakla birlikte,

yapılan çalışmalarda örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi için gereken örgütsel enerjiyi ortaya çıkaracak “şampiyon yönetici / liderlerin” gerekliliği bir kez daha ön plana çıkmıştır.

Örgütlerin değişim için gereken itici güçlerinden biri de liderlerin katılımıdır. Bu faktörü ele alırken dikkat edilmesi gereken bir konu, örgütsel gücün etkisinin görülebileceği alanların yalnızca bir takım kararların alındığı, değişimin olduğu ya da hareketliliğin gözlemlendiği alanlar olmadığıdır. Bir başka deyişle, olumlu mekanizmaların çalışmadığı, örgütsel hareketlilik yerine durağanlığın hüküm sürdüğü zamanlar ya da alanlar, örgütsel gücün nerede ve kimlerde odaklaştığı konusunda çok daha belirleyici olabilirler. Liderlik açısından ele alındığında bu tür bir yaklaşımın liderleri başarılı/başarısız olarak tanımlarken ya da güç potansiyellerini belirlerken oldukça kapsamlı ve geniş bir görüş açısı sağlayacağı düşünülmektedir (İşeri, 1997:54-55).

## **II. 5. Liderliğin Değişim Sürecindeki Yeri**

Örgütte yaşanan değişim ne kadar büyük ve örgütün çeşitli alanlarını etkileyecek ölçüde ise değişim süreci de o denli yaygın ve kapsamlı olmaktadır. Örgütlerdeki değişim süreçlerinin kapsamlı olduğu durumlarda liderin rolünün de arttığı öne sürülmektedir. Bu gibi zamanlarda liderler değişimin her adımıyla özdeşleşmektedir. Değişime karşı olası direnç karşısında değişime olan bağlılıkları ve çevrelerindekiyle aşıladıkları heyecanları ile sürece hakim olmaktadır. Liderin değişimi ya da karar verilecek konuyu geleceğe odaklayan bir platform yaratması da önemli bir etmen olarak ortaya çıkmıştır.

## **II. 6. Dönüşüm Kavramı**

Bilgisayar alanındaki dönüşümler, teknolojiye tasavvur edilmeyen değişim, demokratik yönetim anlayışındaki değişiklikler, liberal ekonomik ve siyasal sistemin



egemenliđi, yaygın giriřimcilik, bilgi toplumu, sınırların alabildiđince kalkması hep 20. yūzyıldan 2000' li yıllara kalan deđiřim ve dōnūřimlerdir.

Bu dōnūřümlere karřılık yōnetim dūřuncesi ve uygulamalarında da kořut dōnūřümlerin gerçekteřtiđini gōrmekteyiz. Postmodern yōnetim anlayıřı içinde , tam yetki devri, ekstrem katılımcı yōnetim anlayıřı, toplam kalite yōnetimi, yeniden yapılanma gibi iřletme ölçeđini yōnlendiren uygulamaların yōnetim aracı olarak kullanılması vb. kavram ve konular yōnetim bilimi ve uygulamalarında belli bařlı dōnūřümlerdir. Kuřkusuz yōnetim alanındaki bu dōnūřümlere liderliđi de eklememiz gerekir. Zira yukarıdaki dūřüncelerin mimarları hep liderlik formasyonuna sahip yōneticilerdir (Akdemir, 1997:142).

Dōnūřüm giriřimlerinin önünü kesen en büyük engel merkezi yōnetim geleneđinin etkisiyle insanların ellerinde olan yetkileri gōrmemeleridir. Dōnūřüm ancak kendi gerçekteřlerini kontrol edebileceklerine inanan insanlar tarafından gerçekteřtirilir. Yōneticilerin yapabileceklerini gōrememeleri, onları tembelliđe ve çaresizliđe itecektir.

Bu bađlamda, "hem genel dōnūřümlere, hem de yōnetim alanındaki dōnūřümlere uyum sađlayacak yōneticilere gereksinim duyulacaktır", yargısını ifade edebiliriz ki bu yargı bizi dōnūřümcü liderliđe gōturmektedir. Hem genel dōnūřümlere, hem de yōnetim alanındaki dōnūřümlere uyum sađlamak, kurumları iřletmelere dōnūřtürmek, dōnūřümcü liderlik formasyonuna sahip yōneticilerin varlıđını gerektirmektedir (Akdemir, 1997:142). Dōnūřüm sözlükte "řekil deđiřmesi, dōnūřtürüm, biçimini deđiřtirmek, tahvil etmek, nevini deđiřtirmek ve bařka kalıba sokmak" olarak tanımlanmaktadır.

Dōnūřüm daha açık ifade edildiğinde, "mevcut yapıdan, teamüllerden, temayüllerden ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaştırmalara gitmek,

gelecekteki eğitimlere şimdiden hazırlanmak ya da gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak” tır. Tanımda egemen olan faktörlerden bir tanesi, herhangi bir eğilime girmeden bir başka görüntüye girmektir. Altyapı olmadan üst yapı olmaz aksiyonu bu tanımda demode kılınmaktadır. Aynı şey “üst yapı olmadan alt yapı olmaz” mantığı içinde geçerlidir (Akdemir, 1997:143).

## **II. 7. Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler**

Makro düşüncelere bağlı olarak yönetim düşünce ve uygulamalarında da geniş tabanlı dönüşümler gerçekleşmiştir. Özellikle güç merkezinin Atlantik’ten Pasifik’e geçmesi, yönetim düşüncelerini de etkilemiştir. Bugüne değin Batı kültürünün yönlendirmesinde olan yönetim düşünce ve uygulamaları, Uzak Doğu ülkelerinin, özellikle de Japon kültürünün yönlendirmesiyle katılımcı boyufa doğru dönüşmüştür. Aşağıda katılımcı yönetim yönlendirmesinde yaşanan yönetsel dönüşümlere yer verilmiştir.

### **II. 7. 1 Toplam Kalite Yönetimi**

İkinci Dünya Savaşı’ ndan sonra ekonomik, siyasi ve askeri alanlarda yeni yönetimleri tercih eden Japonya, 1960’ lı yıllardan itibaren, dünyaya teknolojik ve yönetsel teknikler sunmaya başlamıştır. Bu tekniklerden en çarpıcı olanı Toplam Kalite Yönetimidir (TKY).

Toplam Kalite Yönetimi, klasik kalite anlayışının ufkunu ve boyutlarını alabildiğine genişletmiştir. Ürün kalitesiyle işletme kalitesi, çalışan kalitesi gibi kavramlar, toplam kalite yönetimi felsefesinin “toplam” kavramının içerisini dolduran kavramlar olmuştur. Önemli olan her durum ve koşulda mutlak kalite ve mutlak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bunun otomatik hale getirilmesidir. Bugün yalnızca işletmecilik alanında değil, aynı zamanda hizmet sektöründe, siyasette, ekonomide kısacası

her alanda uygulanan yönleri bulunan toplam kalite yönetiminin en genel kabul gören tanımını şöyledir:

Liderlik formasyonuna sahip yöneticiler yönetimde müşteri odaklılığını, sürekli gelişmeyi, bir defada en iyiyi yapmayı, katılımcılığı ve yetki devrini, sürekli eğitimi esas alarak her alanda kaliteyi geliştirmeye çalışmak Toplam Kalite Yönetimidir (Akdemir,1997:144). Tanımdan çıkan kritik ya da anahtar kavramlar ise şunlardır ;

1. Liderlik ve Vizyon
2. Katılımcılık ve Yetki Devri
3. Sürekli Gelişme
4. Bir Defada En İyisini Yapma ya da Sıfır Hata
5. Sürekli Eğitim
6. Müşteri Odaklılık.

TKY, özet bir anlatımla, bir işletmede her işin bir defada ve hatasız, eksiksiz olarak, sıfır hata ile, yapılması ve müşterinin %100 tatmin edilmesidir. TKY, sıfır hata ilkesini temel aldığı için hammadde aşamasından başlayan, işletmeye girdi sağlayan yan sanayileri de kapsamına alan ve müşteri şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri de içeren bir süreç niteliğindedir.

Başlangıçta TKY'nin kapsamı, şirket genel müdürü, müdür, personel, ustabaşılar, işçiler ve satış elemanlarını içine alırken, son yıllarda yan sanayileri, dağıtım sistemlerini ve ortak firmaları da içine alacak şekilde genişletilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının başlıca amaçları arasında:

1. Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
2. Firmada tüm çalışanların iş birliğine dayanan bir kalite güvenliği sistemi kurarak üretim ve / veya hizmette sıfır hatayı esas almak,
3. Müşteriler ile tüketicilerin güvenini kazanmak,

4. Dünyadaki en yüksek kalite düzeyine ulaşma amacına yönelik olarak yeni ürünler geliştirmek sayılabilir.

Değişen dünya ile birlikte, yönetim alanında da her geçen gün yeni gelişmeler ve yeni kavramlar çıkmaktadır. Liderler maliyetlerini minimize ederken bunun yanında karlarını maksimum noktaya çekebilmek için her yeni yolu denemektedirler. TKY ile katılım, sürekli gelişme, insan kaynaklarının önemi gibi eskimeyecek doğrulara temas edilmektedir. Ayrıca TKY, diğer teknikler gibi bir yöntem olmadığı gibi, hiçbir yönetim tekniğini de tek doğru olarak sunmamaktadır. Bu özelliği sayesinde Toplam Kalite Yönetimi, yönetim alanında bugüne kadar uygulanmış ve bugünden sonra da bulunacak tüm teknikleri çerçevesi içine alabilecek kadar geniş bir potansiyel taşımaktadır (Erdoğan,2002:17).

## II. 7. 2. Yeniden Yapılanma

Yönetim alanındaki popüler bir başka yöntem de yeniden yapılanmadır. Genel olarak yeniden yapılanma rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir. Yeniden yapılanma aşağıdaki nedenlerle gereklidir:

- 1.İşletmenin, hızla değişen dünya koşullarında işlerinin kısa , orta ve uzun vadede hangi istikamete gittiğini görebilmesi,
- 2.Bununla ilgili, geleceğe yönelik tahminde bulunması,
- 3.Belirlenen tahmin ve buna bağlı vizyona göre gelişme stratejilerini belirleyerek fonksiyonel organizasyonunu ve işletmesini yeniden düzenlemesi.

Yeniden yapılanma sürecinin içerisinde ele alınması gerekenler ise şöyle sıralanabilir:

1. İşletmenin bulunduğu bölgede, ülkede ve dünyada kendi yerini belirlemesi,

2. İş alanıyla ilgili yeni gelişmelerin, eğilimlerin analizi,
3. Yeni eğilimlerin işe ve işletmeye etkilerinin belirlenmesi,
4. Piyasadaki rekabet şartlarının ve rakiplerin analizi,
5. Analizler ışığında yeni bir vizyon belirlenmesi,
6. Vizyona göre müşteri profili ve istemlerinin analizi,
7. Müşteri profili ve isteğine göre yeni mamüllerin, yeni tasarımların belirlenmesi,
8. Gereksinim duyulan yeni teknolojinin ve yönetim yaklaşımının belirlenmesi.

(Akdemir, 1997:144-145).

### **II. 7. 3. İnsan Kaynaklarını Güçlendirme İle Tam Yetki ve Sorumluluk Devri**

Rekabet ortamının gelişmesi, teknolojinin insanın fiziki emeğinin yerini almasını, çalışmaların düşünsel yönünün öne çıkarılmasını gerektirmektedir. Bu da yeni bir kavramın ve yönetsel tekniğin geliştirilmesine neden olmuştur. İnsan kaynaklarını güçlendirme ve yetki devri ile insanların düşünsel yönleri ortaya çıkarılmakta, yaratıcılıkları geliştirilmektedir. Yetki devri ile çalışanlara inisiyatif kullandırılmakta, sorumluluk verilmekte ve yönetsel yetenekleri kazanmasına çalışılmaktadır. Sürekli eğitimle de çalışanların, işlerini sürekli gelişme çerçevesinde yapmaları için sürekli gelişmeleri sağlanmaktadır (Akdemir, 1997:144).

### **II. 7. 4 . Kademe Azaltma ya da Sıfır Hiyerarşi**

Bürokrasinin azaltılması, yaratıcılığın geliştirilmesi, yatay diyalogların güçlendirilmesi için geliştirilen bir yönetsel yöntem de “Kademe Azaltma” dır. Bu yönetim tekniğiyle her çalışan bir yönetici kimliği kazanmaktadır ya da hiç kimse yönetici olmamaktadır. Herkesin kendi konusuyla ilgili olarak yetkili olması her çalışanın bir yönetici olmasına neden olmakta, hiç kimsenin çalışanlara doğrudan direktif vermemesi de hiç yöneticinin olmamasını ifade etmektedir. Bir paradoks gibi görünen bu ifade, felsefi

yönü dikkate alındığında, aslında doğru bir mantığı ortaya koymaktadır (Akdemir, 1997:145).

### **II. 7. 5. Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma), Küçülme (Downsizing), Küçülerek Büyüme**

Üretimde fazla yoğunlaşma, çok sayıda insan istihdam etme, işletmelerin bürokratik yapısını güçlendirirken, esnek olma yönünü de kısıtlamaktadır. Bunun yerine üretim de dahil olmak üzere bir çok hizmetin başkalarına, başka işletmelere yaptırılması hem akılcı, hem de ekonomik olmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin teknoloji ve pazarlamada yoğunlaşarak, üretimi kendi adlarına küçük ve orta büyüklükteki işletmelere yaptırması olarak ifade edilen dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle bir taraftan işletmecilik gelişirken, diğer yandan da daha yalın bir yönetim yapısı ortaya çıkabilmektedir.

Diğer yandan büyüklük ölçüsü eleman istihdamıyla direkt ilintili olmaktan çıkmakta, onun yerini satış cirosu almaktadır. Üretim kapasitesi açısından küçülen firmalar, satış cirosu olarak büyümektedirler. Bu da “küçülerek büyüme” yöntemini ortaya çıkarmaktadır (Akdemir, 1997:145).

### **II . 8 . Dönüşümcü Liderlik İçin İzlenecek Yol**

Dönüşümcü liderler organizasyonlarında dönüşümü sağlamak istiyorlarsa, açık ve istek uyandırıcı, ulaşılması mümkün bir vizyon belirlemeli ve bu vizyonu sürekli geliştirerek yönetim sürecinde astlarına iyimser ve güven veren tavırlarla davranmalıdır. Güveni tesis ederken küçük adımlarda bile personelini teşvik etmelidir. Süreçte başarılı olan personeli kutlamalı, önem verdiği değerlerde kendisi sembol olmalıdır. Karşılaşılan problemlere kendisi yol gösterici olmalı, organizasyonda kendi kültürünü yaratmalı ve değişim boyunca personele yardım etmelidir (Yukl, 1989:368).

## II . 9 . Dönüşümün Oluşma Aşamaları

Dönüşüm başlıca dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

### II . 9 . 1 . Liderin Kişisel Bilinç Seviyesini Yükseltmesi

Liderler, izleyenlerini bilinç, özgürlük, adalet, kendi kendini gerçekleştirme bakımından daha yüksek derecelere taşınmalıdır. Çalışanların ufukları genişletilmeli; dar çerçevelerle değil, gelişen dünyaya paralel olarak, eski dar kalıplarını kırıp geniş boyutlu düşünceleri sağlanmalıdır. Örgüte geniş boyutlu bir vizyon tespit edilmesi, kişilerin hayal dünyalarını geliştirecek; o vizyonu anlayabilmek ve yakalayabilmek için düşünce boyutlarını genişletecektir. Örgütün misyonunun sırf para kazanmak değil de daha ahlaki amaçlarla belirlenmesi, kişileri maddi boyutların ötesini de algılamaya sevk edecektir. Örgüt elemanlarının bilinç düzeylerini yükseltecek en önemli unsurlar, örgütün vizyon ve misyonudur (Topçu, 1999:126).

#### II . 9 . 1 . 1 . Vizyon Oluşturmak

Vizyon için kısaca bilinen gerçekliklere dayanarak bilinmeyene ulaşma yolu denilebilir. Bir şirketin uzun dönemde ulaşmayı hedeflediği ya da düşlediği amaçları bir dizi haline getirmesidir. Vizyonu genel bir tanım içine koyacak olursak; geleceğe ilişkin bir tasvir, idealler, öncelikler, örgüte neyin özel ve tek kılındığına ilişkin ortak bir duygu, örgütün var oluş nedenlerini de içeren ve bir dizi ilke ve değerler ortaya koyan ölçütlerdir. Vizyonun, yönetim felsefesi, öngörü ile elde edilebilecek hissedilebilir bir imaj ve tahminden oluştuğunu söyleyebiliriz.

1. Yönetim felsefesi: İşletmeyi oluşturan öğelerin oluşum ve değer yargılarını ele alan, örgütün çalışabilmesi için belli davranış kuralları ortaya koyan ve bu davranışlara rehberlik eden inançlar bütünüdür. Örgütlerin belli bir plan doğrultusunda hedef belirlemeleri, bu

hedefe ulaşmada şirketin önceliklerini kendi personeline aşlamaları ve bu aşının tutmasında onlara rehberlik etmeleri yönetim felsefesini asıl önemli kılan unsurdur.

2. Hissedilebilir imaj: Belirlenen amaç üzerinde yoğunlaşmayı sağlar. İmaj bir yerde örgütün görünen yüzünü oluşturur. Amaçlar bütünü üzerinde şirketin değer yargıları, inançları örgütün dışa vuran yüzüdür. Amaçların gerçekleşmesi ile varılacak noktanın tasviri, motivasyonu da beraberinde getirir.

3. Geleceğin tahmini: Şirketin amaçlarına ulaşmadaki araçlarını belirlemesi gerekir. Bu anlamda şirket içinde üretim kapasitesinin incelenmesi, personelin amaca yönelik araçları kullanmadaki mahareti; şirket dışında oluşacak politik, sosyo-kültürel, demografik yapının değişiminin dikkatle göz önüne alınması gereklidir (Byars, 1992:132).

Örgüt görünümünün geleceğe yönelik çizgisi demek olan vizyon günümüzde üzerinde çokça durulan kavramalardandır. Vizyon, uzun vadede ulaşılmak istenen yer ve durumu, ilerlenecek yönü gösterir. Geleceğe yönelik hareketler için örgütün enerji kaynağı olan vizyon belirlenmediğinde, üyeler başka amaçlar için çalışacaklardır. Vizyon göze, duyguya, akla hitap edecek şekilde hazırlanıp, bireyler harekete geçirilerek vizyona doğru ortak yönelimler sağlanmalıdır. Vizyon, çok yüksek bir hedeftir ve açık, basit, somut ve kolaylıkla anlaşılabilir terimlerle anlatılmalıdır (Wadsworth, 1999:40). Örgütte vizyonun yaratılmasında sorumlu kişi liderdir. Lider yeni vizyonu yaratıp yeni standartları belirler ve örgütteki bütün üyeleri vizyonu gerçekleştirmek için teşvik eder. Vizyon, iletmek ve paylaşmaktır, riske girmek ve riski yönetmektir. Vizyon, boşluktan gelen mistik bir nitelik değildir. Vizyon, bir liderin geçmiş yaşantısı ve etrafındaki insanların tarihi ile ortaya çıkar (Albrecht, 1997:8-9).

Vizyon, gelecek ile ilgili tahminler yapmak, bugünden ve yarından vazgeçmek, bir macera arayışı, bir koyup üç alınacak bir kumar değildir. Yalnızca fantezilerle ve



düşlerle varolan duygu ve görüntüleri, davranışların çıkış noktası yapmak da değildir. Vizyon, uzun bir gelecekte ulaşılmak istenen durum, kendiliğinden gerçekleşmeyecek ancak gerekli çabalar harcanırsa başarılabilir bir idealdir. Vizyon, içinde bulunulan şartlarla uzun vadeli amaçların bileşiminden oluşur. Ulaşılmak istenen, farklılaştırılmış bir gelecek düşüncesi ve geleceği öngörmektir (Yalmanbaş, 2000:3).

Vizyonu belirlerken önce şu sorulara cevap aranmalıdır.

1. Bizim geleceğimiz nedir? Biz ne olmak istiyoruz?
2. Niye varız? Amacımız nedir?
3. Neye inanıyoruz?
4. Örgütümüzdeki her bir ferde iyi hizmet ve ürün sağlamak için ne tür rehberlik sunabiliriz? (Cafoglu, 1997:139).
5. Toplum yokluğumuzda ne şekilde zarar görür?
6. İnsanlar üzerinde büyük bir etki bırakabilecek, memnuniyet verici neler yapabiliriz?
7. Şirkette kullanılmayan nasıl bir güç var?
8. Elimizdeki gücün ulaşabileceği son nokta nedir?
9. İçimizden gelen ses şirketteki rolümüz hakkında bize ne diyor? (Wadsworth, 1999:43).

Bu sorulara cevap aramak, vizyon, misyon ve temel değerleri belirlemek ancak dönüşümcü liderlerle gerçekleştirilebilir.

Liderin belirleyeceği güçlü ve gelişmeci vizyonun özellikleri şunlardır:

1. Doğaldır.
2. Açık, mücadeleci ve mükemmeldir.
3. Uygulama ile ayakta durur.
4. Sürekli değişim içinde, istikrarlıdır.

5. Gelecekteki gelişmeler kontrol ve ikaz işaretidir.
6. Önce örgütteki insanı güçlendirir.
7. Geçmişle saygıyla anarak gelecek için insanları hazırlar.
8. Sadece genel amaçları belirlemekle kalmaz, detaylara da iner.

Tespit edilen vizyon gerçekleştirilmeye çalışılırken personel sürekli olarak motive edilmeli, örgüt vizyonu gerçekleştirmede üyelerin kararlarına başvurulmalı, çalışmaları desteklenerek onlara sürekli geri bildirim verilmelidir. Üyelere rehberlik edilip değişik rol modelleri oluşturulmalıdır.

Vizyon örgüt değişimi için önemli bir araçtır. Vizyonu değişim aracı olarak kullanabilmek için:

1. Değişimi canlı tutarak fırsatlar araştırılmalı,
2. Bu konuda risk alınmalı,
3. İdeallerle gelen süreç kurumsallaştırılmalıdır (Cafoglu, 1997:139).

Vizyon kelimesi Bennis ve Nanus'un çalışmaları sonucunda gündemimize yoğun bir şekilde girmiştir. Gündeme girdikten sonra da yoğun bir şekilde birçok alana yayılmaya başlamıştır. Hemen hemen her alanda vizyon kelimesi işlev görmektedir; fakat onun birçok alanda işlev görüyor olması tanımlanmasını güçleştirmektedir. Vizyon, düşünceden çok daha fazla anlamı olan bir kelimedir. Vizyon kelimesinin ilk tanımı, onun şimdinin ve geleceğin fotoğrafı olması üzerinedir. Vizyon, örgüt için şu ana ve geleceğe ait bir fotoğraftır. Vizyon, ilk önce akla hitap eder, daha sonra yavaş yavaş duygulara yerleşmeye başlar. Önce, vizyonun anlamı bulunur; daha sonra vizyon ilham vermeye başlar. Vizyon, insanların umut kaynağı olur; onu gerçekleştirmek, insanlarda gurur meselesi haline gelir. Vizyon, örgüt çalışanlarını özgürleştirir. Çünkü, çalışanlar, yapacakları herhangi bir faaliyetin vizyona uyup uymadığını sorgulayarak, zararlı

olabilecek adımları, kendiliklerinden ortadan kaldırırlar. Çalışanlar, sürekli daha iyi işler yapabilmek için düşünce üretir ve vizyon sayesinde spesifik iş tanımlarının dışına çıkabilirler (Topçu, 1999:127).

Warren Bennis ve Burt Nanus vizyonu, liderlik teorilerinin ana kavramı olarak belirlemişler ve iyi bir liderin her şeyden önce gerçekleştirilebilir akılcı bir imaj profili çizebilmesi üzerinde durmuşlardır. Vizyon dediğimiz bu imaj, bir hayal kadar belirsiz ya da bir amaç ve belirlenen hedef kadar net olabilir. Bennis ve Nanus, bir vizyonun en kritik noktasının gerçekçi bir görüşü, güvenli, çekici bir geleceği, önemli pek çok konuda şimdi varolan durumdan daha iyi bir konuma doğru açık bir yol göstermesi olduğunu söylerler. Bir vizyon başarılı olduğunda, yeni bir vizyon geliştirilmesine gereksinim vardır. Vizyon tamamlandığında gücünü kaybetmeye başlar. Vizyon, işletme etkinliğini uzun süre götürebilecek güçte değildir ve zorlandığında örgüt yönünü kaybeder. Bu durum, pazarda liderliği yakalayan işletmelerde ortaya çıkabilir. Başarılmak istenen bu tutku, işletmeyi tüketerek onu belirsizliğe iter. Vizyonun gelecek beş ya da on yıl içinde başarılması olanaklı değilse, güdülenme kaybolur. Daha tutkulu ve gerçekçi olmayan bir duruma gelinilir. Bu yüzden vizyon belirlerken gelişigüzel bir çalışma değil özenle düşünülmüş bir planlama gerçekleştirilmelidir (Campbell ve Yeung, 1991:11).

Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye geleceği tasvir etmesidir. Yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlar. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında vizyon yöneticilere bir dürtü kaynağıdır. Yöneticiler işletmelerini kuracakları ve köklü bir değişimi başlatacakları zaman mutlaka bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir (Dinçer, 1991:55).

Mark Lipton' a göre iyi düşünülmüş bir vizyon bildirisi fikirlerin inşa edilmesini sağlayan mimari projelere benzer. Vizyon bireyleri motive eder ve yetenekli

insanların ise odaklanmasını kolaylaştırır. Jesse Stoner ise, “vizyon, gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmidir, oraya ulaşma süreci değildir” demektedir (Akdağ, 2002:7).

Herhangi bir kuruluş; örgüt, takım, hatta kişiler için bile çok gerekli olan vizyonun çerçevesini çizebilmek için, önce şu iki basit soruya cevap aranmalıdır.

Bunlar: “Örgütümüz gelecekte nasıl olmak istiyor?”, “Oraya nasıl ulaşacağız?” gibi basit fakat cevaplandırıldığında bir çok işlevi olan sorulardır. Bir liderin vizyonun olduğu söylendiğinde bunun anlamı, liderin, şimdiki çok iyi değerlendirebildiği ve daha iyi bir gelecek belirleyebildiğidir. Vizyon sahibi liderler hayalci değildirler. Geleceği görebilir, dar görüşlü olmadan da içinde buldukları durumu değerlendirebilirler. İnsanlık tarihine; partilerin, dinlerin, sosyal hareketlerin tarihlerine bakıldığında, liderlerin gücünün vizyondan geldiği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin ortak enerjilerini, ortak bir vizyon doğrultusunda yönlendirebilen kişilerdir. Bütün dönüşümcü liderler, gözlerini vizyonlarından ayırmadan, kişisel, örgütsel ve çevreden gelen direnişlere aldırış etmeden örgütlerini vizyonlarına doğru taşırlar. Liderler, bir vizyon geliştirerek, kendi kendilerine ve takipçilerine büyük ölçüde esin kaynağı olurlar. Stratejik vizyon, örgütün gelecekte nasıl görüneceğini belirleyen bir fotoğraf olup, örgütün gelecekteki bu ideal fotoğrafı, planlara, çalışan ve çalışanların faaliyetlerine dayanarak gerçekleştirilecektir. Stratejik vizyon örgütün gelecekteki pozisyonunun şekillenmesidir. Ona nasıl ulaşılacağı ise stratejik planlarla belirlenir (Topçu, 1999:128-129).

Vizyon için kişilerle iletişim kurmak gereklidir. Lider, belirlediği vizyonu ancak diğer çalışanlarla tartışarak, onların da bu düşüncüyü kabullenmesini ve paylaşmasını sağlayabilir. Kabullenmeyi sağlayabilmek için de belirlediği vizyona paralel davranışlar

içinde olmalıdır. Çünkü, ağızından çıkan söz başka, davranışı başka birinin söylediği şeyleri kimse ciddiye almayacaktır.

Lider, vizyonun kabulü ve paylaşılması için açık ve net bir şekilde aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

1. Vizyonun mesajını iyi vermeli,
2. Örgüt içinde vizyona gereksinim olduğuna insanları inandırmalı,
3. Vizyonun örgütteki her bir çalışan için uygun olmasını sağlamalı,
4. Kendisini vizyona adanmalı,
5. Vizyonun gerçekleşmesi için herkesin önemli olduğunu anlatabilmeli ve katılımı sağlamalıdır .

Henry Ford'un "her aileye bir otomobil", Bill Gates'in "her eve bir bilgisayar", Steve Jobs'ın "kusursuz bilgisayarlar üretmek", Motorola'nın "konuşma ve yazmayı kullanarak çok çeşitli ürünlerin bulunduğu pazarda merkez duruma gelmek" olarak belirtilen vizyonları, çalışanları heyecanlandırabilecek, iş akışına desteklerini ve motivasyonlarını arttıracak etkileyici vizyon örneklerindedir (Wadsworth, 1999:41).

Çalışanlar, vizyonun oluşması sürecine katıldıkları zaman bakış açıları da değişecektir. Kendilerini, kurum için daha önemli hissedecekler ve vizyonu paylaşımları güçlenecektir. Bu yüzden, örgütte, her seviyedeki çalışanların vizyon oluşumuna katılımı sağlanmalıdır (Topçu, 1999:129). Gary Hamel'a göre, oluşturulan vizyon eşsiz değilse ve örgütteki çalışanları heyecanlandıramıyorsa, kabul görmesi ve paylaşılması mümkün değildir (Wadsworth, 1999:45).

## **II . 9 . 1 . 2 . Misyon**

Misyon, strateji ve kültür yönlerini kapsayan bir kavramdır. Strateji ve kültür karşılıklı destekle misyonun varlığını korur. Misyon, örgütün kişiliği, kimliği ve varlık

nedenidir (Campbell ve Yeung, 1991:13). Misyon, bir kurum veya kuruluşun varoluş nedeni, bir kurum veya kuruluşun beklenen görevidir. Misyonu belirlemek için “Bu kuruluş neden var?” sorusunun cevaplanması gerekir. Başarılı kuruluşlar, kazanç sağlamanın ötesinde bir misyona sahiptir; topluma katkıda bulunmayı, benimsedikleri değerleri yaşadığımız dünyaya katmak isterler. Örgütün karlılık ve büyüme hedefleriyle çevreye ve topluma karşı sorumlulukları bir arada düşünülür.

Misyon, örgütteki bütün çalışanların uğrunda mücadele edecekleri bir amacın somut ifadesidir. Misyonun amaçları, alt düzeyleri etkilemesine rağmen, misyon alt düzey bir çalışma değildir. Örneğin; karlılık, bir kuruluşun varlığı için önemli bir unsur olmasına rağmen, genellikle çalışanların uğruna mücadele edeceği bir kavram değildir. Çalışanların çoğu, günlük iş hayatında uğruna mücadele edecekleri, somut olarak uygulayabilecekleri değerlerden heyecan duyarlar (Topçu, 1999:132).

Örgütler bir amaç için kurulurlar. Bu amaç zamana göre değişmekle birlikte, örgütün var oluş nedeninin çalışanlarca anlaşılmasını sağlayan bir temel bulunmaktadır. Bu temele örgüt misyonu denir. Örgüt misyonu biçimsel olarak (yazılmış misyon bildirileriyle) tanımlanır. Bu tanım; üretim sürecindeki örgüt etkinliğinin belirlenen hedefleriyle ilgili sürekli amaçları içerir (Schwartz ve Glick,1990:54).

İşletme stratejileri iki temel soruyla karşı karşıyadır:

1. İşimiz nedir ?
2. Niçin bu işi yapıyoruz ?

Birinci sorunun yanıtı bir misyon tanımını ya da işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar gerektirir. İkinci soru amaçlar oluşturulmasını içerir. Her iki soru işin yapısına, üretimin tanımlanmasına yardım eder. Örgüt misyonu ve temel

amaçlar, uzun dönemde işletmenin başarısını yükseltmenin ve stratejisinin saptanmasının başlangıç noktasını oluşturur (Lawrance ve Glueck,1988:57).

Misyon, “Örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenen, örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ya da amaç” biçiminde tanımlanabilir. Bir misyonun en önemli işlevi, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir (Dinçer, 1991:13).

1. İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?

2. Etkinliğe geçildikten on ya da yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman, en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir? gibi sorulara yanıt verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bu değer, örgüt misyonu olacaktır. Bu ortak değer, örgüt yapısı, politikaları ya da işlemler gibi somut değildir, ancak duyguları uyandırır.

Örgüt misyonu, paylaşılan değerler ya da ortak inançlar demektir. Herhangi bir örgütün sürdürülebilmesi için tüm politika ve etkinliklerini de içeren, bir dizi sağlam inancın olması gerekmektedir ve o inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu nedenle, eğer bir örgüt değişen bir dünyayla başa çıkacaksa inançları dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Daha öz bir deyişle, bir örgütün başarısı, ekonomik kaynaklar ya da örgüt yapısından ziyade yenilikçiliğe, temel felsefelere ve oluşturulan ekip ruhuna bağlıdır (Thomas ve Waterman, 1987:383-384).

İyi bir lider için sürekli değişen bir misyon çizelgesi hazırlamak çok önemlidir. İyi bir çizelge oluşturma da insanların ona kolay bir şekilde ulaşabilmesi ile ilgilidir. Peter Drucker misyon kavramını şu şekilde açıklamaktadır: “İşin düşüncesi, piyasada performans adına etkili hale getirilebilecek bilgi ya da piyasada sağlanması gereken memnuniyet” (Wadsworth, 1999:35).

Örneğin, Levi Strauss çalışanları tarafından geliştirilen “amaçlar bildirisi” kişilere heyecan veren bu türden bir misyon ifadesidir:

“Öyle bir şirket istiyoruz ki, çalışanlarımız gurur ve bağlılık duysun; herkese katkıda bulunma, öğrenme, gelişme, başarıya dayalı yükselme fırsatı verilsin. Çalışanlara saygı gösterilsin, adil davranılsın, sözlerine kulak verilsin, kararlara katılımlar sağlansın. Her şeyin ötesinde, ilişkilerimizden ve arkadaşlarımızdan hoşnut olalım, iş ve özel yaşamlarımız arasında denge kurarak, çalışırken eğlenelim.”

Bir kuruluş, belirlemiş olduğu misyon çerçevesinde hareket ettiği takdirde, sürekli değişimi sağlayabilecektir. Kuruluş, bu çaba içerisinde misyona yeterince bağlı kalamayabilir; ama bağlı kalmak için içtenlikle çabalamalıdır.

Böyle sürekli gayret içinde olan kuruluş, misyonundan saptığını fark ettiğinde, hemen kendini tekrar düzeltmeye gidecektir. Misyon, örgütün başarısı ile doğrudan ilişkili olmayabilir. Bazı örgütler toplumsal içerikli, kurum dışı bir misyon sayesinde çalışanlarının katılımını sağlarlar. Örneğin, Lewi Strauss toplumsal konulardaki duyarlılık misyonunu benimsemiştir. Örgütlerde misyon belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir:

1. Misyonun açık olarak belirlenmesine,
2. Bu misyonun örgütteki bütün üyeler tarafından paylaşılmasına,
3. Örgüt üyelerinin bu misyonun yapısını tanımalarına ve bilmelerine,
4. Örgüt içinde misyon merkezli anlaşmaya varılmasına,
5. Misyonun örgüt içindeki üyelerin davranışlarını etkilemesine dikkat edilmelidir

(Topçu, 1999:133).

Coca Cola'nın “dünyayı biz serinletiyoruz”, FedEx'in “ paketleri eksiksiz ve zamanında dağıtmak”, Johnson & Johnson'un “acıyı dindirmek” olarak belirtilen misyonları yukarıda belirtilen hususlara oldukça uygun hazırlanmış olan misyon örnekleridir (Wadsworth, 1999:37).



Misyon kavramı kendi içinde dört unsura ayrılabilir: Amaç, strateji, davranış standartları ve değerler. Amaç; örgütün niçin varolduğu ve tüm etkinliklerinde kimin yararının göz önünde bulundurulduğunu, strateji; işin çeşidini, diğer işletmelere karşı arzulan konumu ve rekabet avantajı sağlanmasını dikkate alır. Davranış standartları işletmede uyulmak zorunda olunan kurallar ve normlar, değerler ise inançlar ve davranış standartlarının ardında bulunan moral ilkelerdir. Güçlü bir misyon, bu dört unsurun varlığından ve bunların birbiriyle olumlu ilişkilerinden meydana gelir (Campbell ve Yeung, 1991:145).

Organizasyonların misyonu organizasyonların mevcudiyetinin nedenlerini ve ne yapmaları gerektiğini belirleyen bir tanım olarak anlatılmalıdır. Günümüz organizasyonlarının yapısı ve görevleri günden güne gelişmektedir.

Misyon, stratejik yönetimin en önemli kavramlarından biridir. Misyon şirketin varlığının nedenlerinin ortaya konmasında önem taşır. Formal misyon kavramıyla ise şirketin gerek yönetim kademesi, gerekse şirket personeli açısından ortak duyguların, amaçların, yönelimlerin ve önem önceliğinin şirketten yana kullanılması gereği kastedilmektedir (Rue ve Holland, 1989:10).

Bazı örgütlerin kendilerine yarar sağlayacağına inandıkları misyon verilerini gizli tuttıkları görülmektedir. “Bizim amacımız ulusun yiyecek gereksinimine hizmet etmektir.” diye açıklamalarıyla Kentucky Fried Chicken şirketi kar amaçlarını ortak gereksinim kavramıyla örtüştürmeye çalışmaktadır. Şirketler açısından iyi organize edilmiş, planlanmış bir misyon globalleşmenin eşiğindeki yöneticileri ve şirketleri acımasız rekabet ortamında rakiplerinden bir adım öne taşımakta ve emsallerinden farklı kılınmalarını sağlamaktadır.

Bir şirketin misyonu onun yüksek amaçlarına ulaşmasının ölçütünü belirler. Misyon kavramı genellikle örgütlerin temel üretim ve/veya dağıtım yollarının açıklanmasını, gelir kaynaklarının ve/veya içinde bulunduğu piyasanın tanımını ifade eder (Thomas, 1988:101). Bir misyonun etkin olabilmesi için; piyasaya yönelik olması, uygulanabilir olması, çalışanların motive edilmiş olması ve spesifik olması gereklidir. Aşağıda bunlar tek tek ele alınmıştır:

1. Piyasaya yönelik olmak: Misyon ifadesi tanımında hizmet edilen piyasanın çalışma alanını tekillendirmesi yatar. Bu bağlamda misyon belirlemede şirketin çalışma alanı üretim sınıfları, teknoloji, piyasanın gerekleri ya da bunların tümünün bilinmesini gerektirir.

İyi organize edilmiş piyasa kökenli misyon tanımı, özel müşteri gruplarına hizmeti oluşturan ve onların özel nitelikli gereksinimlerini karşılayan bir işletme olarak ifade edilir.

2. Uygulanabilir olmak : Belirlenen misyon şirketin dar bir kalıbı ya da üretim sınırlarını tanımlamamalıdır. “Biz hesap cetvellerinize göre üretim yaparız” demek üretim orijinli bir durumu dar bir kalıba sokmaktadır. “Biz iletişim donanımları üzerine çalışacağız” demek de içinde başka sektörlere kayabilecek potansiyel bulunan şirketi belli bir kısıt altına sokmuş olur. Mevcut durumdaki kapasitesi başka bir yayılıma izin vermeyen, ancak gelecekte kaynaklarının buna yetebileceğini düşünen bir şirket misyonunu belirlerken ilerideki kapasitesini dikkate almalı ve buna göre plan yapmalıdır.

3. Motive edilmiş olmak : İşçilerin yaptıkları işte büyük rolleri olduğunu, kendilerinin hem maddi hem de manevi olarak destekleneceklerini bilmeleri onları daha çok üretmeye teşvik edecektir. Mümkünse yapılan işin olağan dışı bir başarı olduğu, bu yolla şirketin gelişiminin artabileceği ifade edilmelidir. Böylelikle, çalışanların hedef

müşteri grubu için hizmet etmeleri, üretmeleri ortak bir bilinç altına sokulabilecek, böylece yaptıkları işi iş olarak değil zevk olarak göreceklerdir.

4. Spesifik olması : İçerdiği temel politikalar nedeniyle misyon, spesifik bir çerçeveye oturtulmalıdır. Misyon ifadesindeki politika şirket ve onunla bağıntılı müşterileri, arz grubunun dağıtım kanallarını, rekabeti ve diğer piyasa şirketlerini ifade eder. Öte yandan misyon aşırı derecede spesifik de olmamalıdır. Etkin bir misyonun çok uzun yıllar şirketi hedeflerine taşıyacağı gözardı edilmemelidir. Çünkü misyon sosyal, ekonomik ya da benzeri değişiklikler olmadıkça değiştirilmez (Thompson, 1997:12).

Misyon, vizyonu ve genel amaçları daha somut hale getirir ve ne yapacaklarını tespit eder. Bu nedenle misyon çalışmalar için sağlam bir hedef ortaya koyar. Bu hedefler herkesin tek tek ne yapacağını değil; herkesin ortaklaşa ne yapacağını belirtir. Bu açıdan misyon paylaşılan ortak değer olmak zorundadır (Miner, 1985:44).

## **II . 9 . 2 . Liderlerin Kişilere Kendi Menfaatlerinin Ötesine Bakmalarına Yardım Etmesi**

Modernizm, insanları topluluk duygusundan kopararak bireyciliği getirmiştir. Modern dünyada, kişiler, sadece kendileri için yaşayıp mücadele etmektedir. İnsanların bu yaşam koşulları altında fazla bir seçenekleri de kalmamaktadır. Kimi zaman şartlar bireyleri istemedikleri halde bencilliğe itmektir. Her alanda, örgütsel yaşamla karşı karşıya kalan bu bireyler, aynı zamanda örgüt insanı da olmuşlardır. Örgütlerde, takımlar kurulup takımlar halinde çalışılmasıyla bir grup bilinci oluşacak ve kişiler, bencillikten kurtulup biz duygusuyla hareket etmeyi öğreneceklerdir. Bencillik kişilere güdüleme aracı olarak sadece maddi imkanları getirmiştir. Ancak, takım ruhunun oluşmasıyla kişiler maddi imkanların dışında ahlaki kavramlarla da güdülenmeye başlamışlardır. Bu yüzden, bu başlık altında, takım çalışması ve güdüleme konusu işlenmiştir (Topçu, 1999:133).

### II . 9 . 2 . 1 . Takım Çalışması

Lider ekibin iletişim merkezi olarak, ekibin günü birlik süreç dinamiklerinin yaratılıp sürdürülmesinde yaşamsal rol oynar. İlişki oluşturucu temel faktörlere; yol gösterme, bu faktörlere özendirme, bunları gözleme, bu konularda esneklik gösterme ve kabul etmeye ilave olarak ekip lideri, özellikle iş koşullarının organizasyonun rekabet yeteneğini etkilediği zor dönemlerde insanları yüreklendiren ve uyumu koruyan bir kişi olarak bilinecektir. Ekip lideri aynı zamanda bir yöneticidir ve yönetici niteliği bulunmayan ekibe değil yönetime dahildir. Bağlılıkları parçalamak istikrarsızlık yaratmaktan başka bir işe yaramaz. Ekibin her üyesi ekibin başarısına katkıda bulunur ve değişik zamanlarda değişik roller oynar. Dönüşümcü liderlik anlayışında herkes yetki ile donatılmıştır, dolayısıyla kimsenin güç kazanmak için mücadele etmesi gerekmez. Zorla güç kazanmaya çalışanlara iyi gözle bakılmaz ve takım çalışmasına zararlarının dokunmaması için buldukları konumdan uzaklaştırılmalıdırlar (Weiss, 1997:81).

Takım çalışması kavramı yönetim gündemine Japon yönetim geleneğiyle girmiştir. Aslında, hayatın her safhasında insanlar, çeşitli takımların içinde bulunmaktadır. Eski yönetim geleneğinde de takımlar bulunmasına rağmen, adı konmadığı için fazla dikkat çekmemiştir. Fakat, Japon geleneğiyle takım çalışması, yönetim gündemine çok yoğun ve teknik bir şekilde girmiştir. Sonraları bu konuda yoğun araştırmalar yapılarak verimlilik daha da artırılmıştır. Japon yönetim anlayışının en önemli özelliği, takım anlayışı üzerine kurulu olmasıdır. Bu durum, Japonların kendi kültüründen gelen bir özelliktir. Japonya'da bir kişi birey olarak değil, ancak bir grup üyesi olarak vardır. Kişi varlığını ve değerini dahil olduğu grup çalışmasında kazanır. Bu kültür, hayatın her alanına, dolayısıyla yönetime de yansımış ve ilk örnekleri kalite çemberleri ile

belirmeye başlamıştır. Yönetimde, kalite anlayışının temelini de oluşturan bu takım çalışması şekli, daha sonra bütün dünyaya yayılmıştır (Topçu, 1999:134).

Yönetimde, hayatın vazgeçilmez unsurları haline gelen takımlar, örgütlerin de en önemli parçaları olmaya başlamışlardır. Bir kişi, bir işi tek başına yaptığında daha fazla emek ve zaman harcamaktadır. Aynı kişi, takım içerisinde daha az zamanda çok daha fazla işler yapabilmektedir. Takım çalışmalarıyla bireysel iş randımanı takım randımanına çevrilerek sinerji oluşmaktadır. İki kişinin enerjisinin birleşmesinde, bu enerjilerin matematiksel olarak  $1+1=2$  değil de çok daha büyük miktarlar yapması, yani çok büyük enerjiler oluşması durumu olan sinerji, takım çalışmasının ana dinamiğini oluşturmaktadır. Takımların sağladığı faydalar tespit edildikçe, bunlar hızla diğer örgütlere de yansımaya başlamıştır. Bu durum özellikle son 10 – 15 yılda hızla artmıştır.

Bir iş için takım oluşturmaya karar verildikten sonra, takımların oluşması belirli aşamalardan sonra oluşacaktır. Tuckman, bu aşamaları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

1. Şekillendirme,
2. Harekete geçirme,
3. Standartlara ulaştırma,
4. Gerçekleştirme.

Yukarıda bahsedilen aşamalar gerçekleştirildikten sonra takımlar, etkin bir şekilde çalışabilirler. Yüksek randımanlı bir takımın özellikleri, çalışma tarzı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Takım üyeleri, liderin vizyonunu paylaşmak gerektiğini anlarlar,
2. Takım üyeleri, birbirlerine saygılıdır; aslında, ideali birbirlerini sevmeleridir,
3. Takım üyeleri, o takımın üyesi olmaktan memnundur,

4. Muhtemel kararlar için, iletişim rahatça kurulabilir ve tartışmalar yapılır,
5. Takım üyelerinde o gruba ait olmanın gururu vardır,
6. Takımda çok az çelişki vardır; çelişki olduğunda da sorun çözme teknikleriyle çözülür,
7. Grup üyeleri birbirleriyle iş yapmaya cesaretlendirilir,
8. Grupta karar alma ve sorun çözme ortak olarak yapılır,
9. Grup rahat bir ortamda birlikte çalışmayı öğrenmiştir,
10. Hangi işlerin seçileceği ve iyi yapılan işlerin tespiti özgürce yapılır,
11. Takım üyeleri ortak hedefleri, amaçları ve misyonu bilirler.

Takımın başarılı bir şekilde çalışması için liderlik de en önemli fonksiyonlardan biridir. Aşağıda iyi bir takım liderliği için gereken yedi temel özellik verilmiştir: Lider;

1. Her bir çalışmanı eşit olarak değerlendirmeli ve her biriyle teker teker ilgilenmeli,
2. Her bir takım üyesi ile iyi geçineceğine kendi kendine söz vermeli,
3. Dengeli olmalı, kızgın ve kötü düşüncelere sahip olduğu zamanda bile pozitif düşünemeyi başarabilmeli,
4. İyi örnek olmalı, örgüt politikalarını ve süreçleri destekler hareketler sergilemeli,
5. Sakin olmalı, baskı durumlarında diğer grup üyelerinin de lider davranışlarını taklit ettiklerini akıldan çıkarmamalı,
6. Takım üyeleriyle fikir alışverişi için görüşmeleri ihmal etmemeli,
7. Bütün hedeflerin açık ve net bir şekilde tartışıldığından emin olmalıdır.

Takım üyelerinin genelde göstermeleri gereken davranış özellikleri ise Schultes tarafından aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir (Çetin, 2001:2). Takım üyeleri;

1. Tartışma başlatabilmeli,
2. Düşünmeli ve bilgileri araştırabilmeli,
3. Amaçlara ulaşabilmek için teklifler getirebilmeli,
4. Fikirler üzerinde ayrıntılı ve açık olabilmeli,

5. Tartışılan konu ve fikirleri özetleyebilmeli,
6. Birlik zihniyeti içinde olabilmeli,
7. Sahiplenmeli,
8. Yaratıcı olmalı,
9. Fikir farklılığı durumunda uzlaşmayı bilmeli,
10. Ağır giden konularda doğru çalışma ve takım içerisindeki hareketliliği en üst düzeye ulaştırabilmeli,
11. Grubun duygularını açıklayabilmeli ve diğerlerinin etkilerini kontrol edebilmeli,
12. Yapılan işlerin aynı standartta olabilmesi için grupla beraber hareket etmeli,
13. Bilgi ve dokümanları referans olarak kullanabilmeli,
14. Şikayet ve övgülerin her ikisini de kabul etmelidir (Topçu, 1999:138).
15. Yaptığı işte başka bir iş bulamadığı için değil, istediği için çalışmalıdır,
16. Şirketteki diğer insanlara ve şirketin hedeflerine bağlılık duymalıdır,
17. Hem kendi kişisel gelişimi, hem de departmanının ve şirketin gelişmesi konularında inisiyatif kullanabilmelidir,
18. İletişime açık ve dürüst olmalıdır,
19. Hatalardan ders almalı, kaliteyi korumak ve geliştirmek için bilinçli bir şekilde çaba göstermelidir,
20. İç disiplini ve oto kontrole sahip, iş arkadaşlarını önemli müşteriler olarak görebilmelidir (Çetin, 2001:2).

Kendi kendini yöneten ekipler, günümüzün giderek artan popüler bir çalışma tarzı haline gelmiştir. Bu tarz bir çalışmaya ilginin her geçen gün fazlalaşmasının esas nedeni insan kaynağına artık daha fazla önem verilmesi ve bu kaynaktan eskiye oranla daha fazla faydalanılması amacıdır. Geleneksel çalışma ortamının bu gün için yaşanan bürokrasi, yetersiz iletişim, pazarın isteklerine tepkisizlik, gelişmelere açık olamamak gibi bir çok olumsuz yönleri bulunmaktadır. Pazarın değişken isteklerine cevap verebilmek,

diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve çalışma hayatının kalitesini arttırabilmek için getirilen önerilerden bir tanesi de ekip – takım çalışmalarıdır (Peeters ve Koppens, 1997:5).

Takım çalışmalarıyla insan kaynağındaki potansiyeli ortaya çıkarmak, sorumluluk paylaşımını teşvik etme, kişisel amaçlarla örgütsel amaçları ortak hale getirebilme hedeflenmektedir. Adı geçen hedeflere ulaşılması geçmişten bu yana yönetim yaklaşımlarında önemli aşamalar kaydetmiş işletmelerimiz açısından hiç de kolay olmamaktadır. Zira eskiden beri süregelen ve halen bir çok işletmeyi etkisi altında tutan geleneksel yönetim anlayışının değişmesi uzun zaman almaktadır. Takım çalışması anlayışıyla geleneksel yönetim anlayışı arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Aşağıda geleneksel ortam ile takım çalışması ortamı arasında bir kıyaslama örneği görülmektedir.

**Tablo II. 1 . Geleneksel Ortam ile Ekip Çalışması Arasındaki Farklar (Bozbağ, 1997:8).**

<b>Geleneksel ortam</b>	<b>Ekip çalışması ortamı</b>
Yönetici işi planlar ve belirler	Yönetici ve ekip üyeleri işi planlar ve belirler
İşler dar olarak tanımlanmıştır	İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir.
Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerinde yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme, herkes için kişiler arası yönetim ve teknik eğitimi gerektirir.
Risk alma teşvik edilmez cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir.
İnsanlar yalnız çalışır	İnsanlar birlikte çalışır.
Ödüller bireysel başarıya dayanır.	Ödüller ekibin başarısına dayanır.

Geleneksel ortamlarla ekip çalışması ortamı arasında yukarıda belirtilen taban tabana zıt özellikler ekip çalışmasına geçmeyi düşünen işletmeler için çok büyük değişiklikleri de beraberinde getirecektir. Ancak madalyonun öbür yüzüne bakıldığında,



hızla değişen teknolojinin ve karmaşık örgütsel sorunların bir işi tek başına yapmayı imkansız hale getirdiği, çalışanların artık sadece emir alıp, yeteneklerinin sadece bir kısmını kullanarak işlerini yapmaktan doyum almadıkları görülmektedir (Bozbağ, 1997:8). Bu nedenle ekip çalışmaları rekabette üstünlük sağlamayı düşünen işletmeler için bir nevi zorunluluk olmaktadır.

Kendi kendini yöneten ekipler katılımcı yönetimdeki ekip kavramının en son geldiği noktadır. Bu ekipler genellikle başarılı kalite ekibi uygulamalarının uzantısıdır. Kendi kendini yöneten ekip ortamında çalışanlara, bir çok kararı kendilerinin vermesi için yetki devri yapılır. Bu kararlar şu konularda olabilmektedir:

1. Kalite, maliyet ve programlar hakkındaki kararların alınması,
2. Ekip üyelerinin değerlendirilmesi,
3. Ekip oluşturma kararları,
4. Süreç iyileştirmeleri,
5. Ekip hedeflerinin oluşturulması,
6. Ekip üyelerinin eğitilmesi (Bozkurt, 1995:25).

Kendi kendini yöneten ekiplerin başarıya ulaşması her zaman olduğu gibi işletmelerin üst yönetimlerinin desteği ile olacaktır. Üst yönetimin gerekli sabır ve anlayışı gösterebilecek genişlikte olması gerekmektedir. Ekibin başarılı sonuçlar almasının belirli bir süreyi gerektireceği, ekibin üyelerinin sahip olduğu niteliklere ek olarak belirli konularda eğitim almaları, işletmenin vizyonunun ekip üyelerince paylaşılması ve de işletme kültürünün ekip çalışmasını sürekli olarak desteklemesinin gerekliliği açıktır.

Yeterli yetki ve sorumluluğa sahip ekip çalışmasının gereklerini yerine getiren, kendi kendini yöneten ekiplerin çalışmaları sonucunda yüksek hizmet kalitesi, esnek örgütlenme, etkili fikir üretme, yüksek performans gösterme, çalışanların işlerinden aldıkları doyumun artması gibi doğal sonuçlar elde edilecektir (Bozbağ, 1997:9).

Ritz Otelleri 1992 yılında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülünü kazanarak dünya çapında üne kavuşmuşlardır. Bu ödül her yıl imalat, hizmet ve küçük işletmeler dalında olmak üzere ikişer işletmeye verilmektedir. Ödüle başvuran adaylar; liderlik, bilgi analizi, stratejik kalite planlaması, insan gücü kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi, kalite güvencesi, kalite uygulama sonuçları ve müşteri tatmini açısından değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Ödülün ardından Ritz Otelleri, önceleri toplam kalite yönetimi içerisinde oluşturdukları kalite ekiplerinin daha gelişmiş bir şekli olan kendi kendini yöneten ekiplerin otellerinde organize edilmeleri için gerekli çalışmalara başlamış ve ilk kez 1993 yılında pilot proje olarak "Tysons Corner" otelinde bu tarz bir ekip çalışmasını denemişlerdir. İki yıllık bir denemeden sonra zincirlerine bağlı diğer 30 otelde de bu uygulamayı sürdürmüşlerdir. Tysons Corner Otelindeki iki yıllık pilot uygulaması sayesinde ilk yıl sonunda personel devir oranı %57 den %36 ya, ikinci yıl sonunda %32 ye düşmüş, personelin yetkilendirilmesi sonucunda personelden gelen problem çözüme önerileri sayısal olarak artmış ve müşteri tatmin düzeyi yükselmiştir (Leisser, 1996:27).

Ritz Otellerindeki kendi kendini yöneten ekipler konaklama endüstrisi açısından dünyadaki ilk örneklerdir. Bu ekipler otelin tüm iş süreçlerinden sorumlu olan bir grup personelden oluşmaktadır. Ekiplerin görevleri ise şu şekilde belirtilebilir;

1. Yönetim ve liderlik görevini yerine getirmek,
2. İş süreçlerini planlamak ve geliştirmek,
3. Ekiplere ait amaç ve misyon geliştirmek,
4. Ekibin performansını gözden geçirmek,
5. Ekip üyelerinin eğitimini sağlamaktır.

Ekibin tüm üyeleri Ritz Otellerinin başarısından direkt sorumludur. Taşadıkları sorumluluklar onların belirli yeteneklere sahip olmalarını gerektirir. Ekip çalışması sayesinde üyelerin potansiyellerinden ve girişimci yeteneklerinden faydalanabilme,

üyelerin işlerinden duydukları tatmini arttırabilme, sonuçta da müşterilere daha iyi hizmet vererek müşteri sayında artışı yakalayabilme mümkündür.

Ritz Otellerinde görülen takım çalışmaları sayesinde üst kademe yöneticilerine sistem içerisinde yalnızca çalışmak yerine, vizyon ve yönlendirme için daha fazla imkan sağlanmıştır. Ancak kendi kendini yöneten ekiplerin oluşturulması kolay olmamış, işletme kültürünün bu tür bir çalışmaya hazır hale getirilmesinden sonra, ekip üyelerinin çeşitli eğitimlere tabi tutulmaları gerekmiştir. Zira kendi kendini yöneten ekip çalışmaları geleneksel tarzda fazla nitelik gerektirmeyen, kolayca başkalarının istihdam edilebildiği işler yerine, çok yönlü ve önemli niteliklere sahip kişilerin yapabileceği işlerin varlığını gerektirmiştir.

Ritz Carlton Otellerindeki kendi kendini yöneten ekip çalışmalarına değişik departmanlardan örnekler verilebilir. Her bir departman için oluşturulan ekipler çok az bir denetimle günlük işlerini ve buna bağlı olarak sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Örneğin kat hizmetleri departmanında bu tür bir uygulama incelendiğinde ekibin üyelerinin housekeeper' lardan oluştuğu ve üyelerden bir tanesinin ekibin lideri olduğu görülmüştür. Ekibin tüm üyeleri departmandaki çalışma saatlerini, tatilleri, boş zamanları ayarlamadan, sorun çözme, grup toplantıları, departmana alınacak yeni personelle iş görüşmeleri, departmandaki eğitimler gibi konulardan sorumludurlar. Üyeler tüm bu konularda yeterli yetkiye sahip oldukları gibi, sonuçlardan da üst yönetime karşı tamamıyla sorumlu tutulmaktadırlar.

Ritz Carlton Otelleri kendi kendini yöneten ekiplerden, departmanlar arası iletişimi güçlendirmede, müşteri tatmin düzeyini arttırmada ve müşterilerin önem verdiği otel içerisinde her an karşılaşılabilecek şikayetleri gidermede faydalanmaktadır (Klein, 1994:3).

## II . 9 . 2 . 2 . Güdüleme

Kelime olarak güdüleme teşvik etmek, insanları etki altına almak anlamlarını içermektedir. Bu kelime, çalışma hayatına uygulandığında, çalışanın kendi ve içinde bulunduğu örgütün amaçlarının bütünleşmesi için, üretici davranışların birleşmesi ve harekete geçirilmesi anlamına gelir. Yani, personel randımanının artırılmasıdır. Kişilerin nasıl motive edileceği konusunda birçok çalışmalar yapılmıştır, birçok teoriler geliştirilmiştir; fakat bunların içinde en çok beğenileni “beklenti teorisidir”. Çok uzun yıllar boyunca da daha farklı bir Şey gelitirilememitir. Bu teoriye göre, bireyin motive olmasını sağlayan ana unsur, gösterdiği çabanın düzeyidir. Bireyin daha fazla çaba göstermesi bireyin iradesi altındadır. Kişi isterse daha fazla çaba gösterebilir. Bu yüzden, güdüleme, kişinin mevcut çaba düzeyinde çalışmayı sürdürmesiyle çaba seviyesini artırma, alternatif davranışlar arasından birisine karar vermesi sürecidir. Teoride iki tür beklenti vardır: “aba performans beklentisi” ile “performans sonuç beklentisi”. Bu beklentilerin sıfır değerli olduğu durumlarda, kişiler, içinde buldukları durumu değiştirmek için hiçbir Şey yapmayacaklardır.

Bir örgütte, herhangi bir güdüleme programı uygulanmaya balanmadan önce, aşağıdaki be madde çok iyi bir Şekilde irdelenmelidir (Topçu, 1999:139).

1. İnsanları güdüleyen tek gücün para olduğu inancı: Para, yaşamak için çok önemli bir unsur ve çalışmanın olumlu bir sonucu olmasına rağmen performansı doruğuna çıkarmak için yeterli ve itici bir gücü değildir. Ne kadar çalışırsa çalışsın geliri aynı düzeyde olacak olan iki kişiden biri, daha çok çalışarak çok yüksek performans gösterebilir. İnsanları güdüleyen, sadece para değildir; başka unsurlar da vardır. Cokulu ruha sahip bir lider, etrafındakileri harekete geçirebilir. Oluşan enerji sürekli kılınarak, insanlara sürekli ilgi gösterilerek, güdüleme sağlanabilir.

2. Herkesin motive edilebileceği inancı: Herkese gelişme fırsatı verilir, herkese karşı içten ve dürüst olunursa; insanların büyük bir çoğunluğu motive edilebilir. Bütün bu gayretlere rağmen harekete geçirilemeyen, bilinçsiz, hevesini yitirmiş birkaç kişi olabilecektir. Bu birkaç kişiyi düzeltmek için zaman ve para harcamak bir sonuç vermeyecektir. Böyle kişilere, fırsatlar tanınmalı ama cevap vermiyorsa ve mümkünse o iş alanından uzaklaştırılmalıdır. Zaman, daha çok, çalışkan ve hevesli elemanlar için harcanmalıdır.

3. İnsanlar, performanslarını tam olarak ortaya koymadıklarında bunun bir güdüleme sorunu olduğunu düşünmek: Performans düşüklüğünün birçok açıklaması olabilir. Beklenen düzeyin altında kalan elemanlar, muhtemeldir ki talimatları anlamıyorlar veya ellerinde yeterli kaynak yok veya iyi eğitilmemişlerdir. Böylece, bu kişiler, istenen performans düzeyine ulaşamamış olabilirler. Güdülemeye bağlı sorunların çözümü kişiliğe ve tutumlara bağlı olduğu için çok zaman alırken, iletişim, eğitim, eleman seçme, zamanlama hatta kaynak yetersizliği gibi sorunların çözümü daha kolaydır. Çünkü iletişimdeki aksamaları, kaynaklardaki yetersizlikleri, eğitim eksikliğini gidermek bir insanın tutum ve kişiliğini değiştirmekten daha kolaydır. Bu yüzden, bir sorun durumunda, bunun hemen güdüleme eksikliğinden kaynaklandığını düşünmeden önce, yukarıda sayılan bütün ihtimaller gözden geçirilmelidir.

4. Birine güzel bir söz söylenemiyorsa, hiçbir şey söylememek daha iyidir: Bazı kişiler, grup üyelerinin güdülenme seviyelerini düşürmemek için sadece güzel sözler söylemek gerektiğine inanırlar. Bir hata yapıldığında, eleştirilerle insanların motivasyonlarının bozulmaması gerektiğini düşünürler. Ancak, yapıcı eleştiriler de vardır. Ancak, eleştirinin yapıcı olabilmesi için ise çok iyi düşünülmüş olması gerekir. Eleştiri, doğru zamanda yapılmalıdır. Amaç karşıdakini rencide etmek değil, geliştirmek olmalıdır.

5. Gdlemenin dış glerden kaynaklandığı inancı: Kişiler, dışarıdan yapay gayretlerle harekete geirilemezler. Herkes ancak kendi davranışlarını değiştirebilir. Kimse istemediği bir Şeyi yapmaya zorlanamaz. Kişi, hedeflere ulaşmayı, yaratıcı çözümler bulmayı, potansiyelini tümüyle kullanmayı, fikir alış verişi yapmayı kendi istemelidir.

Lider konumunda olan kişi davranışlarını değiştirirse, örgütün diğer yeleri de davranışlarını değiştireceklerdir. Hemen hemen herkes iyi Şeyler yapmayı arzular. Eğer onlara iyi iş yapmanın yolu gösterilir, çalışanların katılımı sağlanır, başarı için gereken tüm kaynaklar sağlanır, ödüllendirme ve takdir yolu ile desteklenir, başarıları alkışlanır, kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam hazırlanırsa, kişilerin kendi ilerinden gelecek güdüleme sağlanmış olur. Güdüleme kavramının incelenmesinden sonra, gdlemeyi sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken on kural aşağıda verilmiştir.

1. İyi bir iş yaptıklarında, üyelere, kişisel olarak teşekkür edilmelidir. Teşekkür sözlü ya da yazılı olabilir.
2. yelerle görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayrılmalıdır.
3. Kendi performansları hakkındaki görüşler, üyelere iletilmelidir. Hatta, bu görüşler, üyenin kuruluşta çalıştığı birim hakkında da olabilir.
4. Rahat, güvenli ve eğlenceli bir iş ortamı oluşturulmalıdır. Yeni fikirler üretilmesi ve inisiyatif kullanılması teşvik edilmelidir.
5. Örgütün gelir kaynakları, kazanç ve kayıp yolları üyelere anlatılmalıdır.
6. Üyeler, karar alma sürecine katılmalıdır.
7. Üyelere, örgütün sahibi oldukları duygusu verilmelidir.
8. Performansları ile paralel olarak çalışanlar takdir edilmeli, ödüllendirilmelidir.
9. Üyelerin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmelerine fırsat verilmelidir.
10. Başarılar kutlanmalıdır (Topçu, 1999:143-144).

### II . 9 . 3 . Liderin Kişilerin Kendi Başlarına İşler Başarmalarına Yardım Etmesi

Modern örgüt yapısı, hiyerarşik bir şekilde emir ve komuta zincirine dayalıyken, kişileri örgüt için bütün kapasiteleri ile çalıştırmak mümkün olmamış ve kişiler kendilerinin almadığı kararlara sahip çıkmamışlardır. Bir kişinin bir işi büyük bir zevkle yapabilmesi için, kararı kendisinin alması gereklidir. Bu yüzden güçlendirme (empowerment) konusu, yeni yönetim anlayışında önemli bir teknik olarak yer almaktadır. Kişilerin bağımsızlaşması, onların yaratıcılıklarını geliştirecek, yaratıcılıkları geliştikçe de daha bağımsız olacaklardır. Bu anlayış doğrultusunda, bu başlık altında, güçlendirme ve yaratıcılık konuları işlenmiştir.

Yapılması gerekeni, söylenmesini beklemeden kendiliğinden yapan çalışanlar, yöneticilerin işlerini oldukça kolaylaştırır ve sonuçların daha iyi olmasına da katkıda bulunurlar. Aslında çalışanların büyük bir kısmı inisiyatif kullanmak için gereken becerilere sahiptir. Ancak iş ortamlarının inisiyatif kullanmayı destekleyici olması gerekmektedir. Pek çok yönetici bu ortamı yaratmada başarısız olurlar. İnisiyatif kullanımı için gerekli ortamın yaratılabilmesi için öncelikle çalışanları daha çok sorumluluk almaya teşvik etmeli, inisiyatif kullanmalarının istenildiği açıkça belirtilmelidir. Eğer yönetici tüm işleri kontrolü altında tutmak isterse, çalışanlar sadece yöneticilerin söyledikleri şeyleri yapmalarının istendiğini düşünürler. İnisiyatif kullanımını teşvik etmenin diğer bir yolu da, inisiyatif kullanan kişiyi takdir etmek ve onu övmektir. Yönetici çalışana kendiliğinden bir şey yaptığı ilk sefer teşekkür ederse, çalışan bunu bir daha yapmak konusunda istekli olacaktır. Ama çabası fark edilmezse, bir daha uğraşmak istemeyecektir. Diğer bir yol da, çalışanların yaptıkları yorumları ve getirdikleri önerileri dikkate almaktır. Eğer yönetici bunları kendi deneyimine hakaret olarak değerlendirirse, çalışanlar bunu anlar ve bir daha öneri getirmekten vazgeçerler. En önemlisi de, inisiyatif kullanan kişi hata yaparsa, sert bir

şekilde eleştirilmemelidir. Eğer yönetici onları sert bir şekilde eleştirir ise bir daha riske girmek istemeyeceklerdir. En iyi yöntem, yöneticinin hatayı birlikte üstlenmesidir. Bir hatayı paylaşmak, inisiyatif kullanımını teşvik etmede önemlidir (Werner, 1993:63).

### II . 9 . 3 . 1 . Güçlendirme

Toplam kalite yönetimi anlayışıyla yönetim gündemine giren güçlendirme (empowerment) kelimesi, bu günlerde en moda kelimelerden olduğu için hemen hemen her yerde geçmekte ve bazen de yanlış kullanılmaktadır. Japon yönetim geleneğinden gelen takım çalışmasının yönetim gündemine girmesinden sonra, sorumluluklar takım üyeleri arasında paylaşılmaya başlanmıştır. Quchi'nin 1981'deki Z teorisi, Likert ve McGregor'un yönetim teorisine insan ilişkileri yaklaşımını çok ciddi bir şekilde oturtmaları, yönetimde otoritenin kaynağının sorgulanmasını getirmiş ve otoritenin tek elde toplanması fikri, yavaş yavaş gücünü kaybetmeye başlamıştır. Sonraki yıllarda katılımcı demokratik liderlik terimlerinin gündeme girmesi, güç paylaşımı ilkesinin anlaşılmasını kolaylaştırmıştır (Topçu, 1999:146).

İş dünyasının yeni dinamikleri, hantal bürokrasiye dayalı ve kırtasiyeye bağlı yapılar yerine, kararların hızlı bir şekilde verildiği ve her kademeye ulaştırıldığı, işi yapacak kişilere gerektiği ölçüde yetkinin devredildiği bir yapıya sahip örgütleri gerektirmektedir. Örgütlerde yetki devri, örgütsel etkinlik ve verimlilik için çok önemli olmasına rağmen, tek başına yetersiz kalmaktadır. Günümüzde sadece yetki devri yeterli olmamakta, yetki devredilen astın/çalışanın güçlendirilmesi (empowerment) de büyük önem taşımaktadır. Personelin güçlendirilmesini esas alan yeni iş ortamında yöneticilerin yeni becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Geleneksel yönetim becerileri yerine takım çalışmasını yönetip yönlendirebilecek liderlik özellikleri önem kazanmaktadır (Erdoğan, 1997:420).



Örgütlerde çalışanların ayakta kalma ve başarılı olma becerileri değişmektedir.

Bu beceriler arasında kendilerini ve başkalarını güçlendirme, örgütü her düzeyden etkileyebilme, karmaşık ve belirsiz ortamlarda değişim ve iyileşmeler gerçekleştirebilme, başkalarının duygularına duyarlı olma, grupları yönlendirebilme ve farklı insanlarla çalışabilme dikkat çekmektedir. Yetki devrinden personelin güçlendirilmesine geçiş yönetim anlayışında bir değişim olarak ele alınabilir. Güçlendirme, katımlı yönetim ve kalite çemberlerinin özelliklerini taşır ve toplam kalite yönetiminin dahili bir parçasıdır.

Bir kişinin kendi etkinliği hakkında inancının güçlendirilmesi davranışı güçlendirme olarak tanımlanabilir. Bireylerin karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine imkan veren bir örgütsel ortamda bireysel inisiyatifin kullanılması, güçlendirme olarak isimlendirilebilir. Güçlendirme çalışanların yaptıkları işi kontrol etmeleridir ve kendilerine güvenlerini artırır. Örgütlerde personeli güçlendirirken, kontrol odağı, yaratıcılık, temel insan ihtiyaçlarının karşılanması, başarı, destek, gücün paylaşılması, çevre, iletişim ve değişim konuları dikkate alınacak hususların başında gelmektedir. Güçlendirme, çalışanların yaptıkları işte kontrolleri olduğu duygusunu vermek ve aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını sağlayacak ihtiyaçlarının giderilmesi imkanı verir. Kendine güveni artırmaya yönelik çalışmalarda; çalışanlara değerli, yeterli, güven içinde, güçlendirilmiş ve beraber çalıştıkları gurupla irtibatlı oldukları hissini kazandırılması önemlidir. Personelin güçlendirilmesi kavramı yetki devri ve motivasyon kavramlarının uzantısı sayılabilir. Güçlendirilmeyi, iş zenginleştirmenin bir uzantısı olarak ele almak da mümkündür. Güçlendirme iş zenginleştirmeye göre daha kapsamlıdır. İş zenginleştirmede destekleme çalışanın yaptığı işle sınırlı iken; güçlendirmede destekleme iş dışı alanları da kapsamaktadır. Personelin güçlendirilmesi aşama aşama gerçekleştirilecek bir faaliyet olarak düşünülmelidir

(Erdoğmuş, 1997:423). Güçlendirme için gerekli şartları aşağıdaki dört başlıkta toplamak mümkündür.

**Katılım:** Hiyerarşik örgüt yapıları katılımın önündeki en önemli engellerden birisi olarak görölmektedir. Örgütler yalınlaşıkça katılımı da artış görölmektedir. Katılımı sağlamada çalışanların paylaşmayı öğrenmeleri ve kendilerine güvenlerinin yükselmesi önem taşımaktadır.

**Yenilikçilik:** Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının işe en yakın konumdaki çalışanlar tarafından yapığı görölmektedir.

**Bilgiye ulaşma:** Hiyerarşik organizasyon yapılarında bilgi üst kademelerin kontrolünde olup, alt kademelere ulaşması üst kademelerin iznine bağlı olmaktadır. Bugünün rekabet ortamında müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması zorunluluğu, bilginin her kademedede kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Bilgi, üst yönetimin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak paylaşılan bir değer olarak görölmelidir.

**Sorumluluk:** Her kademeye işleri yaparken inisiyatif verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun artırılması, diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünölmür. Sözü edilen bu dört güçlendirme ortamı, doğru liderlik tarzıyla desteklenmelidir.

Personelin kendisini güçsüz hissetmesine neden olan pek çok faktörden söz edilebilir. Güçsüzlökle örgütteki çalışma ortamı arasında güçlü bir ilişki vardır. Örgütte rol

belirsizliği, kontrol alanı, sosyo-politik destek, bilgiye ulaşma ve katılımcı iklimin varlığı ve düzeyi güçlendirmeyi doğrudan etkilemektedir (Erdoğmuş, 1997:424).

Personelin güçlendirilmesinde kullanılabilir pek çok strateji vardır. Bu stratejilerden yaygın olarak kullanılan üçü; geri besleme, takım kurma, geliştirme ve öğrenmedir.

Geri besleme: Güçlendirmenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların toplam performansları hakkında geri besleme yapılmalıdır. Güçlendirme amacıyla geri besleme yapılırken bilinçli hareket etmek önemlidir. Yine geri beslemenin çalışanlara kendi kendilerini yönetme imkanı vermesi ve uygulayıcı tarafından yapılandırılmış olması gerekir.

Takım kurma ve geliştirme: Görevlerin bütünleştirilmesi, yeterliliğın üst düzeye çıkarılması, performans yönetimi, kaynakların etkin kullanımı ve sürekli gelişme, takım çalışmasıyla verimli bir biçimde gerçekleşir. Sonuçlara ve süreçlere yönelik olan, bağlılık, güven gibi duygu paylaşımının yoğun olduğu takım ortamı, güçlendirme stratejisi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Öğrenme: Güçlendirme ve öğrenme birbirine paralel yürütülmelidir. Güçlendirme kaçınılmaz bir şekilde öğrenme isteği uyandırır. Bu yüzden örgütler güçlendirmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi bir strateji olarak benimsemelidir. Örgütlerde personelin güçlendirilmesi yeni yönetim teknikleri arasında önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynaklarının örgütlerde en önemli değer olarak kabul edilmesi personelin güçlendirmesini bir kat daha önemli hale getirmektedir. Örgütlerde başarının insan kaynaklarına yapılacak yatırımdan geçtiği unutulmamalıdır. Güçlendirmenin etkinliği ise örgütlerde uygulanan liderlik tarzıyla doğrudan ilgilidir (Erdoğmuş, 1997:425).

Aslında, insanların içinde çok büyük güçler saklıdır. Güçlendirmeye bu güçlerin dışarıya çıkmasına izin verilmektedir. Günümüzde birçok yönetici, gücü ellerinde bulundurmamak istediklerinden, beraber çalıştıkları kişilere yetki vermek istememektedirler.

Oysa liderler beraber çalıştıkları arkadaşlarını güçlendirdiklerinde, kendi güçlerini kaybetmeyecek, sadece işlerini yapmanın şekli değişecektir. Lider, güçlendirmeyi sağlamakla, eski yönetim anlayışında olduğu gibi insanları yönetme, kontrol etme, yönlendirme yerine örgüt ve çalışanlar arasında bağlantı aracı olacaktır. Liderin güçlendirici lider olarak yeni rolü, insanların çabalarını koordine etmek, stratejik planlamayı yapmak, personeli ile beraber çalışmak, insanlara bir spor takımı koçu gibi yol göstermek şeklinde daha üst düzeye çıkacaktır. Liderlerin yapacağı en büyük şey, beraber çalıştığı arkadaşlarını daha etkili hale getirmektir. Bunun için, örgüt içerisinde sürekli eğitim gereklidir. Böylece insanlar, işlerini çok iyi bir şekilde öğrenecekler ve öğrenme bağımsızlığı artıracaktır (Topçu, 1999:147-148).

**Güçlendirmeyi Sağlamak İçin Gereken Anahtarlar: Örgüt içinde güçlendirmeyi sağlayabilmek için, şu üç önemli faktör üzerinde ısrarla durulmalı ve bunlar teker teker uygulamaya konmalıdır:**

1. Bilgiyi herkesle paylaşmak,
2. Sınırlar içinde özerklik vermek,
3. Eski hiyerarşik yapıyı kendi kendini idare eden takımlara dönüştürmek.

#### **Bilgiyi herkesle paylaşmak**

1. İnsanların mevcut durumu daha iyi anlamalarına,
2. Bütün örgütte, insanlar arasında güven oluşturulmasına,
3. Eski hiyerarşik düşünme şeklinin yıkılmasına,

4. İnsanların daha sorumlu davranmasına,
5. İnsanların örgütün sahibi gibi davranmalarına neden olacaktır.

Sınırlar içinde özerklik vermek için ana unsurlar.

1. Bilgi paylaşımını oturtmak,
2. Vizyonu, herkesten gelen verilerle belirlemek,
3. Vizyonu, rol ve hedeflere çevirmek,
4. İstenen hareketlerin altında yatan değer ve kuralları açıklamak,
5. Değerleri netleştirerek karar almayı kolaylaştırmak,
6. İnsanları güçlendirmek için yapı ve süreci harekete geçirmek,
7. Bütün bunların yeni bir süreç olduğunu unutmamaktır.

Eski hiyerarşik yapıyı kendi kendini idare eden takımlara dönüştürmek aşağıdaki nedenlerden dolayı gereklidir:

1. Güçlendirilmiş takımlar, güçlendirilmiş fertlerden daha üretkendirler,
2. Kendi kendini yönlendiren takımlardaki insanlar, ilk önce nereden başlayacaklarını belirleyebilirler,
3. Bu süreçte, ilk baştaki huzursuzluk doğaldır,
4. Herkes, takım çalışması için eğitilmelidir,
5. Kendini adanmak ve destek yukarıdan gelmelidir,
6. Bilgiye sahip ve yetenekli takım hiyerarşiyi ortadan kaldırabilir.

### **II . 9 . 3 . 2 . Yaratıcılık**

Yaratıcılık, daha önce var olmayan şeyleri ortaya çıkarmaktır. Yaratıcı insanlar için düşünmek oyun gibidir. Düşünmek, bu kişilerin çok arzuladıkları, hedefledikleri bir eylemdir. Yaratıcılık, örgütlerin hayatında önemli bir unsur haline geldiği için, örgütlerin bu konuda daha duyarlı davranmaları gereklidir. Her şeyden önce, yönetim, yaratıcı

yetenekleri tespit etmeli ve onları nasıl kullanacağını bilmelidir. Yönetimin bu görevi başarabilmesi için, kendine şu soruları sorması gereklidir:

Örgütteki yaratıcı kişiler kimlerdir ve biz onların yaratıcı olduklarını nasıl anlıyoruz? (Böylece yenilikçi, yaratıcı kişileri tanımak için bazı kıstaslar saptanmak zorunda kalınacaktır.)

Bu örgütte, yaratıcı kişiler için ne gibi imkanlar mevcuttur?

Yaratıcı düşünceye sahip kişilerin önüne, anahtar konumdaki yöneticiler ne gibi engeller koydular?

Bu sorular sorulduktan ve cevapları arandıktan sonra örgüt içinde kendini değerlendirme süreci başlayacak ve arkasından şu sorular gelecektir:

Yaratıcılığı, yaratıcı kişileri hangi yolla ödüllendiriyoruz ?

Cezalandırıyor muyuz? Olumsuz tavır mı takınıyoruz? Ayıplıyor muyuz? Örgüt içinde farklı gözlerle mi bakılıyor? Yoksa, özgür bir şekilde, önyargısız, onları tecrübelenmesini mi sağlıyoruz ?

Hangi özel yollarla onları cesaretlendiriyoruz, deneylerini değerlendiriyoruz ve onlara bağımsız düşünme fırsatı veriyoruz?

Bunlardan sonra kişileri bağımsızlaştırabilmek, onların yaratıcılıklarını geliştirebilmek için şu sorular sorulmalıdır ( Rouquetle, 1992:14) :

Yönetici olmayanlar için, ne tür sorun çözme fırsatları vardır?

Bütün önemli kararları yöneticiler mi almaktadır?

Yönetici olmayanlar, ne tür kararlar almaya teşvik ediliyorlar?

Toplantılar, yuvarlak masa tartışmaları, takım çalışma ve toplantıları önceden belirlenmiş konularla ve çok sıkı zaman sınırlamalarıyla mı yapılıyor ?

Bu soruların teker teker cevaplanması, yaratıcı ortamın örgüt içinde var olup olmadığını, varsa daha iyi konuma getirilmesini, yoksa oluşturulmasını sağlayacaktır.

Yaratıcılığın oluşması ve gelişmesi için şu şartların olması gerekir:

1. Meydan okuyucu bir ortam,
2. Özgürlük,
3. Düşünmek için zaman,
4. Düşüncelere destek,
5. Güven ve açıklık,
6. Rahat ve eğlenceli bir ortam,
7. Çelişkiler,
8. Tartışma ortamı,
9. Risk alabilme.

Kişiler sürekli kendilerini savunmak zorunda kalıyorsa, bu kişilerin üretici olmaları beklenilmemelidir. Çünkü, kişilerin kendilerini savunmak zorunda oldukları ortamlar, hataya izin verilmeyen ve çok eleştirilen ortamlar olduğunda, bu ortamlarda kişiler hata yapmamak için hiçbir şey yapmayacaklardır. Bu yüzden önce örgüt içindeki iyi ve kötü tanımları değiştirilmeli, insanların hatalarından dolayı ayıplanması yerine hatalardan ders çıkarılmalıdır. İnsanlar kendilerini emniyette hissetmedikleri zaman bütün yeteneklerini kullanamazlar. Bu yüzden hataların sorun olmadığı bir örgüt kültürü geliştirilmelidir. Büyük şirketlerden birinde, önemli elemanlardan birisi, şirkete, yanlış bir kararından dolayı 100.000 Dolar kaybettirip çok üzülmüş ve patronuna kendisini işten çıkarıp çıkarmayacağını sorduğunda, patronun verdiği cevap: "Sana 100.000 Dolarlık yatırım yapmışken nasıl işten çıkarabilirim?" olmuştur. Böylece patron, hataları, ileride

yine şirketin yararına dönüşecek deneyimler olarak kullandığını göstermiştir (Topçu, 1999:151).

Psikolog ve sosyologlara göre; yaratıcılık beyinde, sol lob (mantık) ile sağ lobun ( hayal, duygu ) entegre olarak problemleri çözmeye çalışması ve yeni bir şeyler üretme sürecidir. Bu da yaratıcılığın, yeni düşünceler ve ürünler yaratma süreci olduğunu ve yenilikle birlikte düşünülmesi gerektiğini ortaya koyar (Smokley, 1995:28).

Psikolog Torrance da yaratıcılığı şöyle tanımlar: “Yaratıcılık problemlere, tanımlara, olmayan elementlere karşı duyarlı olma sürecidir. Zorlukları tanımlayabilme, çözümleri araştırabilme, tahminler yürütme, tanımlamalara karşı hipotezler ileri sürme, test etme ve sonunda sonuçları belirleme prosesidir.”

Bostrom ve Gryskienwize’e göre ise yaratıcılık, “Var olan elementler arasında yeni ilişkilerin oluşması ile gerçekleşir” (Jalan ve Kleiner, 1995:20).

Bir çok yönetim geliştirme uzmanları da yaratıcılığı şu şekilde tanımlamışlardır.

D. Michael Ray şöyle demiştir: “ Yaratıcılık, organizasyon ve şartlardan çok, bireye daha bağımlı bir olgudur, yani bireysel yaratıcılık, şirket yaratıcılığından daha önce varolmalıdır” (Gundry, 1994:23).

E. Mari ve E. Burke’ e göre yaratıcılık, “yeni düşüncelere rehberlik eden insan düşüncelerinin ürünüdür.” Onlara göre yaratıcılığın, yönetimdeki popülaritesi gittikçe artmaktadır. Bunun bir nedeni teknolojinin yönetimdeki büro işlerinin yerini almasıdır. Fakat hiçbir zaman bilgisayarlar tamamen insan fikirlerinin yerini alamayacaktır. E. Marie ve E. Burke, yaratıcı fikirleri, farklı metot ve durumlara başvurma yeteneği olarak görmüştür. Başarılı yaratıcı organizasyonlar, bu şekilde fikirleri örgütün ihtiyaçlarına göre uygun bir şekilde yönlendirip, organize edenlerdir (Mari ve Burke, 1994:8).



Lowenfeld'e göre yaratıcılık, "bireylerin değişken miktarlarda sahip oldukları ve durumlara bağlı olarak az çok ortaya çıkmaya elverişli bir tür özelliktir." Bir başka deyişle yaratıcılık, kendini göstermek için uygun koşullarla karşılaşması gereken, kişide bulunan bir potansiyel güçtür (Rouquelle, 1992:14).

Newell ise yaratıcılık konusunda şunu vurgulamıştır: "Problem çözme, aşağıdaki şartlardan bir veya birkaçı gerçekleşirse 'yaratıcılık' olarak tanımlanır."

1. Düşüncenin ürünü bir değer taşımalıdır.
2. Düşünce geleneksel olmamalı, yani bir önceki kabul edilmiş düşüncenin reddi veya tamamlayıcısı olmalıdır.
3. Düşünmek yüksek motivasyon gerektirir; bunun için gerekli zaman ve yer sağlanmış olmalıdır.
4. Ortaya konulan problemler belirsizdir ve görev bunu formüle etmektedir (Elspeth, 1999:374).

Yaratıcılık bir yetenektir ve yeninin hazırlanarak eskinin elden geçirilmesini kapsar. Yaratıcılık her insanda var olan bir yetenektir; bu nedenle sonradan öğrenilebilir, geliştirilebilir ve bu yetenekte uzmanlaşılabilir. Yaratıcılık öyle bir yetenektir ki, her insanda bulunmasına karşın, somut olarak ortaya çıkması için uygun ortamın oluşturulmuş olması gerekir. Bu ortamın oluşturulması için ise gereken iki koşul cesaret ve yeniliklere açık olmaktır. Cesaret sahibi olmayan insanlar yaratıcı olamazlar. Yaratıcılık, yaşamı bir boyutu ile değiştirme sanatıdır. Bunun için de cesur sanatçılara ihtiyaç duyar. Yaratıcılık ile yaratıcı fikri birbirinden ayırmak gerekir. Yaratıcılık mutlaka uygulama gerektirir. Kişi kendisini öldürücü ifadelerden kurtararak yeni bir dünya oluşturur ve bunu uygulamaya geçirirse, bu yaratıcılıktır.

Değişimi yönetmenin ve ayakta kalabilmenin yolu, örgütlerin yaratıcı olmasından geçmektedir. Yaratıcılık, örgütlerin çalışanları vasıtası ile kullanabileceği bir alt potansiyeldir. İş yaratıcılığı ise, örgüt ortamında bireysel ya da toplu çabalar sonucu örgütün gelişimini destekleyecek ortam, takım, amaç ve araçlardan oluşan bir bütündür. İş yaşamında belirli sektörlerde ve belirli işlerde yaratıcılığın nispi öneminin daha ağırlık kazandığı, bazılarında ise kuralların ve işlerin yapılış tarzının değiştirilemez olduğu görülmektedir.

İş yaşamında yaratıcılığı yok eden, dolayısıyla dönüşümü yavaşlatan ya da durduran yönetim uygulamaları da mevcuttur. Açık fikirliliğin olmadığı, yaratıcı çabaların desteklenmediği, deneyselliğe önem verilmeyen işletmelerde yaratıcılığın önü kesilir. Kuşkusuz her işletmede belirli işlerin yapılış tarzı bellidir.

Ancak işletmede çalışan bireylerin ve özellikle yeni işe başlayanların işlerin yapılış tarzını benimsemesi için, yaratıcılığa maddi ve manevi destek verilmelidir. İşletmelerde yaratıcılığın ön koşulu, öldürücü ifadelerin önünü kesmektir. Yaratıcılık, esirlerin değil; hürlerin hakkıdır. Hür olmak ise fikir üretip bu fikri diğerleri ile paylaşabilecek bir zemin gerektirir (Köksal, 2003:7).

Olguları farklı bakış açılarından görebilmek, sorunları klasik yöntemlerle çözmeye çalışmak yerine yeni fikirler üreterek özgün yöntemlerle çözmeye çalışmak, değişime açık, hızlı düşünebilen, meraklı ve araştırmacı beyinler yaratmak da yaratıcılık ile ilgilidir (Covey, 1998:282).

Özellikle yaşanan dönüşümler sonrasında yaratıcılığın olmazsa olmaz bir koşul haline gelmesi, yaratıcı liderlerinde önemini gözler önüne sermektedir.

“Yaratıcılığın yayılabilir, işletilebilir, uygulama ve öğrenme yoluyla geliştirilebilir” olması nedeniyle yaratıcı liderler de prosedürler, uygulamalar geliştirerek bireylerin yaratıcılıklarını yükseltmeye yönelik çaba harcarlar (Rickards, 1992:118).

#### **II . 9 . 4 . Liderin Kişileri Dönüşümün Gerekliliğine İnandırması**

Çağımızda büyük bir dönüşüm yaşanmaktadır. Sanayi çağından, bilgi çağına geçiş söz konusudur. Sanayi çağının gereği olarak toplum büyük bir hızla örgütlenmiş ve örgütlenme bilimsel esaslarda, bürokratik bir şekilde olmuştur. Günümüzde ise yaşanan bir dönüşümdür.

Örgütlerin fonksiyon ve yapılanma şekilleri değişmiştir. Örgüt değişiminin yumuşak bir şekilde gerçekleşmesi için örgüt çalışanları dönüşüm olayına inandırılmalıdır. Dönüşüm, birçok yenilikleri beraberinde getirecektir. Bu yüzden, kişilerin hem yenilik fikrine inanmaları sağlanmalı, hem de yeniliğe yönelik olarak kafa yapılarını değiştirmeleri sağlanmalıdır. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, bu başlık altında dönüşüm ve yenilik konuları işlenmiştir (Topçu, 1999:152).

##### **II . 9 . 4 . 1 . Dönüşüm**

İnsan, hayatında değişim her zaman için varolmuştur ancak sanayileşmeyle değişim büyük bir hız kazanmıştır. Buradaki değişim, bir değişim değil, bir dönüşümdür. Çünkü artık insanların hayat şekilleri ve hayata bakışları değişmiştir. Daha önce geleneksel olan her şey, artık akıl süzgecinden geçirilerek modern bir hal almıştır. Geleneksellikten modernliğe doğru olan bu büyük dönüşümden sonra, sanayileşme sürecinde daha birçok değişimler, kendi sistemi içinde yaşanmıştır. Örneğin, arabaların değişik fonksiyonlularının ortaya çıkması, çamaşır ve bulaşık makinelerinin geliştirilmesi birer

değişim oluştururken, bilgisayarlarla gelen bilgi çağı insan hayatında yeni bir dönüşüm oluşturmaktadır.

Levy ve Mery dönüşüm basamaklarını dörde ayırmaktadır:

1-Kriz,

2-Dönüşüm,

3-Geçiş,

4-Denge, gelişme (Topçu, 1999:155).

Yeni bir vizyon oluşturulması dönüşümün hareket noktasıdır. Vizyon, örgütün dönüşüm işlevini tamamladıktan sonra alacağı şekli göstermektedir. Bu basamaklar, her örgüt için kaçınılmaz basamaklar değildir. Her örgütte, basamakların hepsinin birden bulunması gerekmez. Durumsallık yaklaşımı gereğince, her örgütün kendi şartlarına göre, ayrı bir dönüşüm yaşayacağı muhtemeldir. Fakat, az veya çok bu basamaklardan hepsini veya bazılarını yaşayacaklardır .

Örgütün dönüşümü, etkisini en çok örgüt kültürü, örgüt yapısı ve insan kaynaklarında hissettirecektir. Dönüşüm esnasında hiyerarşik bir biçimde yapılanmış olan örgüt yapısını, çalışan merkezli olarak yeniden düzenleyip, insan kaynakları sermayesini maksimize ederek kullanım esastır. Bu gelişme, aynı zamanda örgütte takım çalışmasına doğru bir yönelme sağlayacaktır. Örgüt dönüşümü uygulamaya kararlıysa, dönüşüme nereden ve nasıl başlayacağını, başarıyı nasıl yakalayacağını düşünmek zorundadır.

Dönüşüm esnasında liderliğin rolü ön plana çıkacaktır. Liderlik, dönüşümün çok önemli bir ögesi olduğundan, ilk olarak, mevcut yöneticilerin dönüşüm için gerekli liderlik vasıflarını ölçmek gereklidir. Bu vasıfları ölçmek üzere şu sorular sorulmalıdır: İnsanların faaliyetlerini güçlendiriyor mu, yoksa dikkate almıyor mu? Yöneticiler, sistematik bir şekilde dönüşüm liderliğini öğreniyorlar mı? Bu sorulara verilen cevaplara göre,

yöneticilerin liderlik vasıfları olup olmadığı belirlenip, onlara dönüşümcü liderlik vasıfları kazandırılmaya çalışılır ya da örgüt için yeni dönüşümcü liderler belirlenir. Aslında dönüşüm faaliyetlerini genelde liderler başlattığı için, sadece dönüşümü başlatan bu liderlere, dönüşümcü liderlik vasıfları kazandırılmaya çalışılır (Topçu, 1999:156).

#### II . 9 . 4 . 2 . Yenilik

Yeni fikirlerin ortaya atılması yaratıcılıkken, bu fikirlerin hayata geçirilmesi yeniliktir. Fikirler, yeni bir hizmet türü, yeni bir ürün, yeni bir davranış modeli konularında olabilir. Örneğin, kalite çemberleri, merkezi yönetimden yerel yönetime geçişi sağlayan bir yeniliktir. Fikirler, kolayca ortaya atılabilir; ama bunların uygulama alanına konulabilmesi, bir ürüne dönüştürülebilmesi için üretim sürecinin fazla pahalı olmaması gereklidir. Bu yüzden, her yaratıcı düşünce yenilik haline gelmeyebilir. Yenilikler pazarlamaya, yeni ürünlere, hizmeti geliştirmeye yönelik olarak odaklanmalıdır (Topçu, 1999:159-161).

Yenilik, yaratıcılıkla çok sıkı ilişkili olan bir kavramdır. Bu nedenle, bir örgütte yenilikçiliğin hakim olabilmesi için gereken ortamlar hazırlanmalıdır. Genelde bütün yönetimler yenilikten yanadırlar; ama bunu nasıl yapacaklarını bilmezler. Yönetimler, çoğunlukla, örgütün yenilikçi hedefleri için çok az kaynak ve insan gücü ayırırlar ve

1. Yeniliği kendi örgüt hedefleriyle nasıl ilişkilendireceklerini,
2. Yenilik yöneticiliğini ve yöneticilerini nasıl organize edeceklerini, motive edeceklerini,
3. Kaynakları nasıl sağlayacaklarını ve yenilik yatırımlarını nasıl yapacaklarını,
4. Yaptıkları yenilik yatırımlarını nasıl ölçmeleri gerektiğini bilemezler.

Bunun için her şeyden önce, kişiler yaratıcılıklarını kaybetmeden, yaratıcılığı besleyen ortamlar oluşturulmalıdır. Yoksa, çalışanların öneri ve katılımları konusunda hayal kırıklıkları oluşacaktır. Bu ortamda, değerlendirilmeyen güzel fikirler, rakip

örgütlere kayabilecektir. Fakat bütün bunlara rağmen, yeniliği nasıl yapacağını bilmeyen yöneticilerin yenilik için yapacakları girişimler, örgütün yaratıcı iklimini değiştirmek yerine sadece ortamı ısıtmakla kalacaktır. Aslında, yaratıcılık ve yenilikçilik yönetilebilecek kavramlardır; fakat bunun için aşağıda sıralanan belirli şartların yerine getirilmesi gerekmektedir:

1. Dayanışma ve İletişim: İnsanların birbiri ile nasıl çalıştığı, birimler arası nasıl iletişim içinde olduğu önemlidir. Çalışma grupları içinde dayanışma artırılıp birimler arası iletişim geliştirilmelidir.

2. Roller, Risk Alma ve Ödüller: En iyi fikirlerin sahipleri ve bunları hayata geçirenler çok iyi tespit edilmelidir.

3. Çevreden Gelen Yönlendirmeler: Hangi eğilimler, sinyaller, fırsatlar olduğu ve bilginin örgüt içinde nasıl yayıldığı çok iyi belirlenmelidir.

4. Yönetim: Yeniliklerin, bütçeleme ve muhasebe birimlerince, personel birimince, kontrol birimince ne oranda desteklendiği tespit edilmelidir.

5. Geçiş Yönetimi: Değişimin, örgüt hayatında nasıl planlandığı, adımlarının nasıl belirlendiği, nasıl tartışıldığı ve uygulandığı çok iyi belirlenmelidir.

6. İlham ve Mantık: Sorunların tanımlanmasında, çözüm getirilmesinde ve karar alınmasında, ilhamın ve mantıklı davranışın nasıl değerlendirildiği belirlenmelidir.

7. Vizyon ve Amaçlar: Merkezi amaçlar ve vizyonun etrafında kişilerin ne oranda çevrelendiği ve yenilik için ne gibi öncelikler verildiği tespit edilmelidir.

8. Değerlendirme ve Metot: Değişik durumlardaki süreçler ve kriterlere göre fikirlerin nasıl değerlendirildiği belirlenmelidir.

Başarılı yenilikler, örgütün sunduğu hizmet ya da ürün alanında kar etmesini sağlayan en önemli unsurdur. Örneğin; Apple, Rubbermaid, Kellogg gibi şirketler piyasada

yenilikçi şirketler olarak ün yapmışlardır. Bu şirketler yeni ürünleri, kendi iş stratejilerinin odak noktası olarak değerlendirmektedirler. Yenilik alanında yoğun bir şekilde çalışmakta, bu alana kendilerini adanmakta ve bunun sonuçlarını da kar olarak geri almaktadırlar. 1970 yılından 1990 yılına kadar olan gelişmeler bunun örneğidir. Bu şirketler bu ivmeyi kazanmak için birçok fedakarlıklar yapmış ve birçok yenilik yönetimi teknikleri uygulamışlardır (Topçu, 1999:162-164).

## II . 10 . Dönüşümcü Liderliğin Değerlendirilmesi

Dönüşümcü liderlik, yeni liderlik kavramlarından biridir. Eski liderlik anlayışları ile paradigmatik olarak çok büyük farklılıklar göstermektedir. Tablo II. 2.' de eski ve yeni liderlik anlayışları özet olarak verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo II. 2 .Yeni Liderlik Anlayışının Eski Liderlik Anlayışından Farkları (Topçu,1999:168)**

<b>Eski Liderlik</b>	<b>Yeni Liderlik</b>
Karizmatik Olmayan Liderlik	Karizmatik Liderlik
Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Yönetim / Yönetici	Liderlik / Lider
Vizyonsuz Lider	Vizyonu Olan Lider

Eski liderlik anlayışına karizmatik olmayan liderlik, etkileşimci liderlik, klasik yönetim ve yönetici ve son olarak herhangi bir vizyona sahip olmayan liderler girmekte iken; yeni liderlik anlayışında karizmatik lider profili, dönüşümcü liderlik anlayışı, belirli bir vizyona sahip olan ve gerektiğinde şartların durumuna göre bu vizyonu değiştirebilme kabiliyetine sahip olan lider ve liderlik kavramı yer almaktadır.

Yukarıdaki tablo da özet olarak eski ve yeni liderlik anlayışlarını gördükten sonra şimdi de eski ve yeni liderlik anlayışlarındaki konuları özet bir şema ile görmekte fayda vardır.

**Tablo II . 3 . Eski ve Yeni Liderlik Anlayışındaki Konular (Topçu, 1999:169)**

Eski Liderlik	Yeni Liderlik
Planlama	Vizyon / Misyon
Sorumluluk Yükleme	Vizyonu Aşılama
Kontrol ve Sorun Çözmek	Güdüleme ve İlham Vermek
Düzen ve Denge Oluşturmak	Değişim ve Yenilik Oluşturmak
Gücü Elde Tutmak, İtaat Oluşturmak	Diğerlerini Güçlendirmek
Sözleşmeyle Gelen Zorunluluklar Oluşturmak	Kendini İşine Adamayı Oluşturmak
Kendini Diğerlerinden Ayırma ve Liderliği Akılcı Boyutlarda Sergilemek	Fazla Gayret Göstermeye Teşvik Etmek
Çevreye Karşı Tepkici Bir Yaklaşım	Çevreye Karşı Aktif Bir Yaklaşım

Yeni liderlik anlayışındaki bütün araştırmaların üzerinde uzlaştığı en önemli ayırt edici konu vizyon konusudur. Yeni liderlik çalışmalarındaki araştırmacılar “Dönüşümcü Liderlik” terimini tam olarak kullanmamış olsalar bile “vizyonu olan lider” terimi ile ifade etmişlerdir. Vizyon yeni liderlik araştırmalarının en önemli konusudur.

İkinci önemli ve yine bütün araştırmacılar tarafından kabul edilen unsur, vizyonun diğer kişi ve özellikle çalışanlarla tartışılmasıdır. Böylece vizyonun tamamen anlaşılması sağlanacaktır. Vizyon diğerleri ile paylaşılmazsa hiçbir anlamı olmayacaktır. Kimi araştırmacılar, bu süreç için seminer ve eğitim faaliyetlerinin kullanılmasını, bir kısım araştırmacılar ise liderin vizyonu güzel bir dille anlatmasını, anlatırken de örnek davranışlar sergilemesini tavsiye etmektedirler.

Üçüncü unsur, örgüt çalışanlarının güçlendirilmesi konusundadır. Çalışanların güçlendirilmesi konusunda bütün araştırmacılar fikir birliği içinde olmasına rağmen, onun nasıl hayata geçirileceği konusunda değişik fikirlere sahiptirler. Conger, güçlendirmeyi



karizmatik ve dönüştürücü liderliğin kaçınılmaz bir bileşeni olarak görmektedir. Kouzes - Posner de dönüştürücü liderliğin tamamlanabilmesi için güçlendirme en önemli unsur olduğunu belirtmektedir.

Dördüncü unsur, liderin vizyon doğrultusunda bir örgüt kültürü oluşturması konusundadır. Bu konunun özellikle üzerinde duran yazarlar Peters – Waterman ve Ticky – Devenna' dır. Diğer bazı yazarlar bu doğrultuda örgüt yapısının da değişmesi gerektiğini vurgulamakta, bürokratik bir örgüt yapısından yatay yapılanmaya doğru geçilmesini tavsiye etmektedir.

Beşinci olarak liderin, çalışanlarının güvenini kazanması gerekliliğinin önemi vurgulanmaktadır. Bu konu özellikle Bennis ve Nanus tarafından incelenmiş ve diğer bazı araştırmacıların çalışmalarında da bahsedilmiştir.

## **II. 11. Turizm İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik**

Günümüzde hizmet sektörü, tarım ve sanayi sektörüne göre, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, dünyada hızlı gelişme göstermektedir. Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörü, yıllarca gelişmiş ülkeler tarafından gelir kaynağı olarak kullanılmıştır. Az gelişmiş ülkeler, denize, doğal güzelliklere ve tarihi güzelliklere sahip olmalarına rağmen bu sektörü değerlendirememişlerdir. Ancak, günümüzde ulaşımın daha da kolaylaşması, tanıtımın daha da yaygınlaşması ile bu ülkeler turizm sektörünün döviz kazandırıcı gücünü fark etmişlerdir. Sanayisini geliştiremeyen ülkeler, kalkınma aracı olarak turizm sektörünü kullanmaya başlamıştır. Ülkemiz gibi, ihracatı ithalatını karşılamayan ülkeler için turizm sektöründen sağlanan döviz, bu açığın kapatılmasında en önemli çözüm yolu olarak düşünülmüştür. Turizm sektörünün emek yoğun yapısı da, ülkelerdeki işsizliğin azalmasında bir ümit ışığı olmuştur.

Turizm sektörü, güçlü bir kültüre sahiptir ve bu kültür, son on senede çok az değişmiştir. Örneğin, sektördeki yöneticilerin büyük kısmı planlama, organize etme, yol gösterme ve denetim gibi fonksiyonları vurgulayan klasik yönetim tarzına göre eğitilmişlerdir. Bu yönetim şeklinde, kurallar ve düzenlemeler karar vermeye rehberlik eder ve örgütsel istikrarı sağlarlar. Çalışma, süreçlere uygun olarak yapılır. İş, fonksiyonel alanlara dağıtılır ve işbölümü yapılır. Böylece, yöneticilerin ihtiyaç duyulduğunda, mevcut çalışanların yerine, yenilerini eğiterek koymaları sağlanır. Hiyerarşik yapıda birinci sıra otoriteyi belirler ve karar vermeyi, organizasyonun tepesinden başlayacak şekilde merkezileştirme eğilimindedir. Klasik yönetim sistemi, kurallara ve düzenlemelere son derece bağlıdır. Kişisel özgürlük, yaratıcılık ve yeniliğe çok az yer verilir. Klasik yöntemde, karar verme son derece yavaş olmakta, hiyerarşik sistem nedeniyle çeşitli kurallar ve düzenlemeler işin akışını belirgin şekilde yavaşlatmaktadır. Bu sistem performans yerine uyumu talep eder ve sabrı ödüllendirir. Hiyerarşinin zirvesine ulaşanlar da dünyaya öncekilerin baktığı gözle bakarlar. Bu yöntem, bir şeylerin daima yapılagelen şekilde yapılacağı bir sistemi devam ettirir. Rekabetin kısmen yumuşak, iş gücünün ucuz ve bol, tüketici taleplerinin istikrarlı ve takip edilebilir olduğu bir seviyede, bu tür bir sistem etkilidir. Böyle bir ortam daha önce var olduysa da bugün kesinlikle mevcut değildir. Turizm sektöründeki şirketler, önceye göre şimdi dış çevre ve organizasyonun içinden gelen direnmelerle daha çok karşı karşıyadırlar. Örneğin, uygun ve yeterli işgücü de bir sorun teşkil etmektedir ( Tracey ve Hinkin, 1994, 18-19 ) .

Azalan iş gücü, zorlaşan ekonomik şartlar ve diğer çevresel faktörler, yöneticilere on yıl önce olmayan bir talep yaratmıştır. Turizm sektörünün emek yoğun doğasını göz önünde bulundurduğumuzda, performans ve hizmet kalitesindeki en hızlı ilerleme, insan kaynaklarını daha iyi kullanan liderlik sayesinde başarılacaktır. Dönüşümcü liderlik, insan kaynaklarının etkin kullanımını daha fazla artırmanın bir yoludur. Dönüşümcü liderliğe göre; turizm yöneticileri örgütsel amaçları açıklayacak ve aktaracak

güçlü vizyon fikrini geliştirmek ve çalışanların motivasyon, kararlılık ve devamlı ilerlemelerini teşvik edecek bir iş çevresini yaratmak zorundadırlar. Turizm endüstrisi; bu şartlarda mevcut ve gelecekteki sorunların üstesinden gelebilmek, kendi şirketlerini dönüştürebilmek için olağanüstü liderlere ihtiyaç duyabilir. Herhangi bir turizm işletmesinde yöneticilerin, mevcut sorunlarla başa çıkabilmesi için, vizyoncu liderlik uygulamalarını kullanıp kullanmayacağı ve bu liderlik uygulamalarının kişisel ve örgütsel sonuçlar üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadığı , örgütsel gelişimin devamı için önemlidir (Tracey ve Hinkin, 1994: 18-19) .

Bu çalışma sadece dönüşümcü liderliğin turizm sektörü ile ilgisi olduğunu gösterdiğinden dolayı önemli değil, ayrıca, dönüşümcü liderlik kişisel ve organizasyonel gelişim içinde önemlidir .

### **III. BÖLÜM: ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **III. 1. Alan Araştırmasının Genel Çerçevesi ve Alan Araştırmasının Sorunu**

Tüm dünya ülkeleri kendi vatandaşlarını, turizme üretici veya tüketici olarak katılmaları için teşvik etmektedir. Turizm, dünyanın en hızlı gelişen ve en karlı sektörlerinden biri haline gelmiştir. Bu karlılıktan, en az diğer ülkeler kadar ülkemiz ve sektöre bağlı işletmelerimiz de hakkına düşen payı almalıdır.

Sorun ise payımızı nasıl arttıracamızdır. Bu noktada liderlere çok önemli görevler düşmektedir. İhtiyaca cevap veremeyen bir yönetim şeklinin başarılı olması beklenemez. Farklı kültürlere hizmet veren turizm sektöründe değişim zorunludur. Dönüşüme ve değişime kapalı işletmeler hızla gerilemekte ve yok olmaya mahkum olmaktadır.

Turizm sektöründeki otel işletmeleri karlılık oranlarını yüksek düzeyde tutmak isteyen, krizlere ve olumsuzluklara karşı esnek olabilen, dönüşüm ve değişimin gereklerini yerine getirerek örgütü yeni boyuta taşıyabilen işletmeler olmak için gayret sarf etmektedirler.

Günümüzde rekabetin, verimliliğin, etkinliğin öneminin artmış olması yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Hızlı gelişen dünyada rekabetin gücü, değişimin hızı dikkate alındığında da liderlerin klasik özelliklerinden daha fazla dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel işletmelerini kapsayan çalışmada, bu işletmelerin yöneticilerinin ne ölçüde dönüşümcü liderlik vasfı taşıdıkları araştırılmaktadır.

### III. 2. Alan Araştırmasının Soruları

1. Lider çalışanlarına vizyon yaratabiliyor mu ?
2. Lider çalışanlarına model oluşturabiliyor mu?
3. Lider çalışanların kendilerini grup amaçları için adanmalarını sağlayabiliyor mu?
4. Lider çalışanlarına şahsi destek veriyor mu?
5. Lider çalışanların bilinç seviyesini yükseltmek için gerekli faaliyetleri yapıyor mu?
6. Lider çalışanlarında takım ruhu oluşturabiliyor mu?
7. Lider çalışanlarından daha fazla yararlanmak için onları yaratıcılığa teşvik ediyor mu?
8. Lider çalışanlarını yenilik yaratmaya teşvik ediyor mu?
9. Lider çalışanlarını motive ediyor mu?
10. Lider çalışanlarına güven veriyor mu?
11. Lider çalışanlarını eğitmeye zaman harcıyor mu?

### III. 3. Alan Araştırmasının Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, yurdumuzdaki beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin dönüşümcü liderlik vasfına ne derece sahip olduklarını belirlemek ve yöneticilerin iş görenlerin işlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmeleri ve dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için bir dizi önermeler ortaya koymaktır.

Çalışma sonunda elde edilecek verilerle otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin işletmede karı arttırabilme, örgütü yeni bir düzleme taşıyabilme, değişime ayak uydurabilme, çalışanlarının memnun olduğu bir işletme yaratabilme konusunda bilgilendirilmesi ve çalışanların gerçekten ne istediklerini, nasıl bir ortamda kendilerini daha iyi hissedip bunun neticesinde daha istekli ve verimli çalışabileceklerinin tespit edilip üst düzey yöneticilerin bu konuda yönlendirilmeleri amaçlanmıştır.

### III. 4. Alan Araştırmasının Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evreni Türkiye’de Antalya yöresinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli tüm beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticileridir. Araştırmanın deneklerini ise bu otellerde çalışan ön büro müdürleri, kat hizmetleri yöneticileri, yiyecek içecek müdürleri, personel müdürleri, muhasebe müdürleri, otel teknik bölüm yöneticileri, çamaşırhane yöneticileri, satış müdürleri, güvenlik müdürleri vb. kişiler oluşturmaktadır. Antalya yöresindeki otel işletmelerinin gerek tesis sayısı, gerek tesislerin niteliği açısından Türkiye genelini temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmıştır. Bu bağlamda 65 adet beş yıldızlı otele 650 adet anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden kullanılabilir nitelikte dönen anket sayısı 188 olup cevaplama oranı %29 dur.

Araştırmada anketle birlikte sorulan demografik bilgilere (yaş, cinsiyet, oteldeki personel sayısı, oteldeki yatak sayısı, otelin işletme şekli, eğitim durumu) yeterli sayıda cevap verilmemiştir. Demografik bilgilere cevap veren 23 kişiden 17’si bayan 6’sı erkektir. Bayanların 10’u 20-25 yaşları arasında 7’si 25-30 yaşları arasındadır. Erkeklerden 5’i, 30-35 yaşları arasında, 1’i 25-30 yaşları arasındadır. Cevap verenlerin eğitim durumları ise; 16’sı lise, 7’side lisans düzeyindedir. Ankete cevap veren kişilerin çalıştıkları 23 otelin; 3’ü aile, 10’u ulusal zincir, 10’u da uluslararası zincirdir. Anketi dolduran kişiler; oteldeki personel sayısı, yatak sayısı ve otelin faaliyette bulunduğu yıl sayısına cevap vermemişlerdir.

### III. 5. Alan Araştırmasının Aracı

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket ve bazı otellere ait dökümanlar kullanılmıştır. Elde edilmek istenen bilgilerin niteliği gereği araştırma anketi otuz iki sorudan oluşup, çalışanların yöneticileri hakkındaki görüşlerini toplamaya yönelik şekilde

hazırlanmıştır. Ankette Podsakoff' un dönüşümcü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği altı ölçüm tekniğini kullanarak yaptığı anketten faydalanılarak yedi bölümden oluşan otuz iki soruluk anket geliştirilmiştir. Çalışmada temel olarak kullanılan anket, Emel TOPÇU'nun "Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği" adlı doktora tezinden alınmıştır. Ankette vizyon ve ilham sağlama faktöründe beş, davranış modelleri oluşturmada üç, grup amaçları için kendini adanmak faktöründe beş, şahsi destek sağlamak faktöründe beş, entelektüel istek sağlama faktöründe üç, yüksek randıman beklentisini gündemde tutma faktöründe iki, lider özellikleri faktöründe dokuz adet soru bulunmaktadır. Ölçekte bulunan her bir madde; 1=tamamen katılıyorum, 2=katılıyorum, 3=kararsızım, 4=katılmıyorum, 5=hiç katılmıyorum olmak üzere beşli derecelendirme ile cevaplandırılmıştır.

### **III. 6. Alan Araştırmasında Veri Toplama**

Bir kısım anket otel işletmelerinin ön büro müdürleri, kat hizmetleri yöneticileri, yiyecek içecek müdürleri, personel müdürleri, muhasebe müdürleri, otel teknik bölüm yöneticileri, çamaşırhane yöneticileri, satış müdürleri, güvenlik müdürlerine yönelik olarak posta kanalıyla yollanmıştır. Anketlerin bir bölümü de otellerde çalışmakta olan kişilerle olan özel arkadaşlık ilişkileri yoluyla doldurulmuştur.

Söz konusu anketler 65 adet beş yıldızlı otele posta yoluyla gönderilmiştir. İlk bir ay içinde geri dönüş olmayınca ikinci defa gönderilmiş ve 7 otelden 60 adet anket dönüşü olmuştur. Ankete cevap vermeyen 58 otele üçüncü defa anket gönderilmiş ve 21 otelden 128 adet anket daha geri dönmüştür.

Sonuç olarak gönderilen anketlerden kullanılabilir dönen anket sayısı 188 olmuştur. Anketler hakkında genel bilgi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo III.1 Ankete Katılım Tablosu**

ANKET GÖNDERİLEN OTEL SAYISI	ANKETE KATILAN KİŞİ SAYISI	CEVAP VEREN OTEL SAYISI	ANKETE CEVAP VEREN KİŞİ SAYISI	ANKETLERİ CEVAPLAMA ORANI
65	650	28	188	29%

Not: Anketleri cevaplama oranı kişi sayısına göre alınmıştır.

Anket doldurulurken her bir deneğe gerekli açıklamaların yapılması özellikle sağlanmış ve olması gereken değil, olan durumu değerlendirmeleri gerektiği özellikle vurgulanmıştır. Anketler dağıtılıp doldurma işi bittikten sonra deneklerden belirli bir yere koymaları ve oradan alınacağı belirtilmiş, böylece kimliklerinin belirlenmesi konusunda yaşayabilecekleri olası bir tedirginlik veya tereddüt önceden giderilmeye çalışılmıştır.

### III. 7. Alan Araştırmasının Analiz ve Bulguları

65 otelden toplanan ankete verilen cevaplar SPSS for Windows 11 İstatistiksel Paket Programınca derlenmiştir. Analizde otel yönetiminde dönüşümcü liderliğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır.

EK-1’de verilen SPSS Faktör Analizi sonuçlarından “Total Variance Explained” ve “Communalities” tabloları incelendiğinde, analize alınan K=32 dönüşümcü liderlik niteliklerinin (değişkeninin) özdeğeri 1’den büyük olan dokuz faktör altında toplandığı görülmektedir (Büyüköztürk, 2003:119). Bu dokuz faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %63,646’ dır. Anketteki otuz iki değişkenle ilgili olarak tanımlanan dokuz faktörün ortak varyanslarının (communalities) ise 0,451 ile 0,761 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre, analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan dokuz faktörün birlikte, anketteki otuz iki değişkenin toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları görülmektedir.



Analizde önemli faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre dokuz olarak tanımlanmıştır. Bu durum, öz değere göre çizilen EK-1'deki çizgi grafiğinde de, (scree plot) açıkça görülmektedir. Çizgi grafiğinde, birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş gözlenmektedir. Bu durum, ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermektedir. Öte yandan grafikte dokuz faktörden sonra da daha az olmakla birlikte ivmeli bir düşüş gözlenmekte olup buna göre ölçeğin dokuz faktörlü olabileceği düşünülebilir. Onuncu ve sonraki faktörlerde grafiğin genel gidişi yatay olup önemli bir düşüş eğilimi gözlenmemektedir. Yani onuncu ve sonraki faktörlerin varyansa olan katkıları birbirine yakındır.

EK-1'deki "Component matrix" tablosu incelendiğinde, otuz iki maddenin tamamının birinci faktör yük değerinin 0,260 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir. Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın %27,9 olması da genel bir faktörün varlığının başka bir kanıtıdır (Büyüköztürk, 2003:120). Başka bir anlatımla, maddelerin döndürülme öncesindeki birinci faktör yük değerinin yüksek olması ve tek başına açıkladığı varyansın yüksek olması ölçeğin genel bir faktöre de sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik niteliklerinin değerlendirilmesi ölçeğinin dokuz faktörlü olmasının yanı sıra tek faktörlü de kullanılması uygun görülmektedir.

Dokuz önemli faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine de olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları (Rotated Component Matrix) incelendiğinde :

Anketdeki, 12 – 20 – 19 – 29 – 21 – 13 ölçek sorularının 1. faktörde,

15 – 7 – 14 – 8 – 6 – 4 ölçek sorularının 2. faktörde,

3 – 1 – 2 – 5 – 10 ölçek sorularının 3. faktörde,

25 – 24 – 26 ölçek sorularının 4. faktörde,

16 – 17 – 18 ölçek sorularının 5. faktörde,

31 – 32 – 30 ölçek sorularının 6. faktörde,

23 – 22 ölçek sorularının 7. faktörde,

28 -27 ölçek sorularının 8. faktörde,

9 – 11 ölçek sorularının 9. faktörde, daha yüksek değerler

verdikleri anlaşılmaktadır. Söz konusu dokuz faktör şöyle tanımlanabilir;

1. Faktör: Çalışanların işletme kararlarında etkin olması ve örgüt iklimini iyileştirme,

2. Faktör: Başarıya ulaşmak için destekleme ve motivasyon sağlama,

3. Faktör: İş bitiren liderlik vasfına sahip olma ve çalışanlara danışma,

4. Faktör: Takım ruhu,

5. Faktör: Uzmanlaşma ve anlayışlı davranma,

6. Faktör: Gelişmek için risk, risk için yetki devri,

7. Faktör: Yüksek performans ve başarı,

8. Faktör: Güven verme ve ikna,

9. Faktör: Katılımcılık dır.

Faktör analizinin sonuçları Tablo III.2’de toplu olarak görülmektedir. Tablo III.2 ve EK-1’de görüldüğü üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği, 0,836 ( $p < ,000$ ), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Tablo III.2’de her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerlerini, her bir faktörün öz değerini ve açıkladığı varyansı göstermektedir.

Buna göre; dönüşümcü liderlik ölçeğinin en yüksek varyansını açıklayan (%27,965) Faktör-1 (Çalışanların işletme kararlarında etkin olması ve örgüt iklimini

iyileştirme) altı maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu altı madde otel yöneticilerinin çalışanları ile birlikte işletme kararlarını aldığını göstermektedir. Faktör-2 (Başarıya ulaşmak için destekleme ve motivasyon sağlama) varyansın %5,696' sını açıklayıp yine altı maddeden oluşmuştur. Bu maddeler otel yöneticilerinin başarıya ulaşmak için hedeflerin uygulanmasında kaynak sağlama, başarı ve amaçları sembolize etmesi, hedefleri başarmak için eğitim programlarının uygulanması gibi konularda personeli desteklediklerini göstermektedir. Faktör-3 (İş bitiren liderlik vasfına sahip olma ve çalışanlara danışma) varyansın %5,399' unu açıklayıp beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, otel yöneticilerinin işini en iyi şekilde yaptıklarını, konusunda deneyimli ve tecrübeli olduklarını, ancak kararları verirken astlarına da danıştığını göstermektedir. Faktör-4 (Takım ruhu) varyansın %5,157' sini açıklayıp üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, otel yöneticilerinin çalışanlarında takım ruhunun oluşması için gerekenleri yaptığını göstermektedir. Faktör-5 (Uzmanlaşma ve anlayışlı davranma) varyansın %4,637' sini açıklayıp üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, otel yöneticilerinin kişilerin tecrübelerine ve eğitimlerine göre uzmanlaşmalarına önem verdiğini göstermektedir. Faktör-6 (Gelişmek için risk, risk için yetki devri) varyansın %4,220' sini açıklayıp üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, otel yöneticilerinin kendisini, personelini ve işletmesini geliştirmeye açık tuttuğunu, yönetimdeki riskleri aşmak için yetkisini astlarına devrettiğini göstermektedir. Faktör-7 (Yüksek performans ve başarı) varyansın %3,754' ünü açıklayıp iki maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, otel yöneticilerinin başarıya önem verdiğini göstermektedir. Faktör-8 (Güven verme ve ikna) varyansın %3,479' unu açıklayıp iki maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, otel yöneticilerinin personeline güven verdiğini ve kararları alırken astlarını ikna ettiğini göstermektedir. Faktör-9 (Katılımcılık) varyansın %3,339' unu açıklayıp iki maddeden

oluşmaktadır. Bu maddeler, otel yöneticilerinin katılımcı astlar yaratmak için çalıştığını göstermektedir.

Bu çalışmada faktör analizi ile Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik için gerekli görülen özelliklerin dokuz faktörde toplandığı ve bunların neler olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu dokuz faktörün Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel yöneticilerinde varolup olmadığı Tablo III.3 teki aritmetik ortalama değerlerinde görülmektedir.

**Tablo III.2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Boyutları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Eigen Değeri	Açıklanan Varyans
<b><i>Faktör 1: Çalışanların işletme kararlarında etkin olması ve örgüt iklimini iyileştirme</i></b>		8,949	27,965
12-Belirlenen hedefler için örgüt amaçlarının önceliklerinin belirlenmesinde bütün herkesin ortak kararının oluşmasını sağlar.	,727		
20- Çalışma arkadaşlarım için neler yaptığımı düşünmemde beni isteklendirir.	,693		
19- Çalışma arkadaşlarım ve işim hakkındaki ön yargılarımı tekrar gözden geçirmem için beni yönlendirir.	,679		
29- Birlikte çalıştığım yönetici bizlerin moral ve motivasyonunu sağlar.	,476		
21- Belirlenen hedef programların uygulanmasında düşünmeme yardım edebilecek gerekli bilgileri sağlar.	,453		
13- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede gelişimimizi düzenli olarak değerlendirmemiz için bizi cesaretlendirir.	,442		
<b><i>Faktör 2: Başarıya ulaşmak için destekleme ve motivasyon sağlama</i></b>		1,823	5,696
15- Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar.	,724		
7- Mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sembolize eder.	,664		
14- Belirlenen hedefler için bilgi ve becerilerimi geliştirebilmemde hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasını sağlar.	,562		
8- Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	,553		
6- Bizleri sadece sözle değil, daha çok davranışla yönlendirir.	,499		
4- Bizlerin lider gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	,357		

Tablo III.2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Boyutları

Faktörler	Faktör Yükleri	Eigen Değeri	Açıklanan Varyans
<b>Faktör 3: İş bitiren liderlik vasfına sahip olma ve çalışanlara danışma</b>		1,728	5,399
3- Belirlenen hedefler üzerinde eğer birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir, bizi heyecanlandırır.	,694		
1- Güçlüklerle baş edebilmek için kapasite ve mantığa sahiptir.	,663		
2- Direktifleri örgütteki herkes tarafından saygı görür.	,592		
5- Belirlenen hedef çalışmalarını boyunca genel amaçlar konusunda fikir verir.	,388		
10- Belirlenen hedefler için ortak amaçlar doğrultusundaki çalışmaları ve çalışanları cesaretlendirir.	,377		
<b>Faktör 4: Takım ruhu</b>		1,650	5,157
25- Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlar olarak bizleri yenilik yaratmaya teşvik eder.	,817		
24- Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasını sağlar.	,684		
26- Birlikte çalıştığım yönetici çalışanların, kritik problemlerin çözümünde, farklı yöntemler uygulamalarını sağlar.	,635		
<b>Faktör 5: Uzmanlaşma ve anlayışlı davranma</b>		1,484	4,637
16- Bana, tipik ihtisas alanımı ve uzmanlığımı dikkate alarak davranır.	,752		
17- Benim işimi etkileyecek hareketleri yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	,573		
18- Bana, kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.	,494		
<b>Faktör 6: Gelişmek için risk, risk için yetki devri</b>		1,350	4,220
31- Birlikte çalıştığım yönetici risk almaya isteklidir.	,834		
32- Birlikte çalıştığım yönetici gücü dağıtarak liderliği çalışanları ile paylaşır.	,640		
30- Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlarını dönüşümün gerekliliğine inandırır.	,628		
<b>Faktör 7: Yüksek performans ve başarı</b>		1,201	3,754
23- Çalışanlar olarak bizden çok şeyler beklediğini hissettirir.	,811		
22- Bizim en iyi randımanı göstermemizde ısrarcı olur.	,804		
<b>Faktör 8: Güven verme ve ikna</b>		1,113	3,479
27- Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlarına güven verir.	,688		
28- Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlarını ikna edebilme yeteneğine sahiptir.	,612		
<b>Faktör 9: Katılımcılık</b>		1,069	3,339
9- Belirlenen hedeflere ulaşmak için, örgüt amaçlarının gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.	,817		
11- Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde sorunları bizimle birlikte çözer.	,621		

Açıklanan Toplam Varyans (63,646)

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem yeterliliği= ,836 Barlett's Test of Sphericity: p&lt;,000 (Chi-Square 2157,524, df=496).

Tablo III.3 deki aritmetik ortalamalara bakıldığında belirlenen dokuz faktörün içinden 7. faktörün (yüksek performans ve başarı) ön plana çıktığı görülmektedir. Başka bir ifade ile yüksek performans ve başarı dönüşümcü liderliğin en önemli boyutu olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer faktörlerin ise bu faktörü destekleyen unsurlar olarak benimsendiği ortaya çıkmıştır.

**Tablo III.3 T Testi Dönüşümcü Liderlik Faktör Boyutları Ortalaması Tablosu**

Dönüşümcü Liderlik Faktörleri	N=Örneklem Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
1. Yüksek performans ve başarı	188	1.8298	0.82913	-19.352	0.000
2. Takım ruhu	188	2.1197	0.81029	-14.896	0.000
3. İş bitiren, liderlik vasfına sahip olma ve çalışanlara danışma	188	2.1428	0.66697	-17.621	0.000
4. Katılımcılık	188	2.2500	0.83298	-12.345	0.000
5. Güven verme ve ikna	188	2.3085	1.18616	-7.993	0.000
6. Uzmanlaşma ve anlayışlı davranma	188	2.3342	0.88032	-10.370	0.000
7. Başarıya ulaşmak için destekleme ve motivasyon sağlama	188	2.3452	0.77123	-11.641	0.000
8. Çalışanların işletme kararlarında etkin olması ve örgüt iklimini iyileştirme	188	2.4275	0.77342	-10.150	0.000
9. Gelişmek için risk, risk için yetki vermek	188	2.5603	0.93755	-6.431	0.000

Not: Test değeri 3, Ölçek (1=tamamen katılıyorum, 2=katılıyorum, 3=kararsızım, 4=katılmıyorum, 5=hiç katılmıyorum).

Yüksek performans ve başarıya odaklı olan dönüşümcü liderliğin diğer faktörlerini aritmetik ortalama sonuçlarına göre sıra ile incelemek yerinde olacaktır. Yüksek performans ve başarının sağlanmasında takım ruhunun oluşturulması açısından çalışanlar içinde yenilik yaratmaya teşvik etme, öneriler ve çözümler getirmelerini sağlama ön planda görülmektedir.

Takım ruhunun oluşturulması açısından çalışanların görüşlerini dile getirmede cesaretlendirilmesi ve çalışanlara danışılması üçüncü faktör olarak görülmektedir. Ancak bunu yapan liderlerinde belli bir tecrübe ve kapasiteye sahip olması, direktiflerinin herkes tarafından saygı görmesi ile mümkün olmaktadır. Dokuzuncu faktör olan katılımcılığın dördüncü sırada en yakın “katılıyorum” ortalamasına sahip olması da bunu göstermektedir.

Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel yöneticilerinin yüksek performansa dayalı ve takım ruhu gibi ağırlıklı özelliklerinin yanında, güven veren ve ikna eden, uzmanlaşma ve anlayışlı davranışa önem veren, başarıya ulaşmak için her türlü destek ve motivasyon sağlayan, çalışanların işletme kararlarında etkin olmasını sağlayan ve bu nedenle gerekli yetki devrini veren liderlik özelliklerine de sahip olan dönüşümcü liderler oldukları görülmektedir.

Aritmetik ortalama sonuçlarının da 3 den küçük olması (sonuçların “katılıyorum”a yakın olması) Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel yöneticilerinin yüksek performans ve başarıya odaklı dönüşümcü lider olduklarını göstermektedir. Yüksek performans ve başarının ise takım ruhu, katılımcılık, uzmanlaşma ve yetki devri ile geldiği görülmektedir.

## SONUÇ

Dönüşümcü lider, bir örgüt veya sistemi belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, bir sistemde temel dönüşümler sağlayan kişidir. Bu tanımdan hareketle, bugünkü işletmecilik anlayışının, değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen, fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt kültürü oluşturmaya ağırlık verdiği dikkate alındığında, örgütsel dönüşümcü liderliğin vizyoner, dönüşümcü ve sinerjistik etkisi kolaylıkla anlaşılabilir. Aslında yeni bir kavram olan dönüşümün, örgütsel liderlik bağlamında önem kazanmasının nedeni de bu anlayışın getirdiği bir zorunluluktur.

Bu çalışma, 'Dönüşümcü Liderlik Kavramı' çerçevesinde Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin ne oranda bu kavrama uyduğunu yani çalışanlarının gözünde bu insanların ne ölçüde dönüşümcü lider oldukları konusunda bir fikir sahibi olabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete katılanların sorulara verdikleri cevaplar, Antalya yöresindeki beş yıldızlı otellerde çalışanların liderlerinin dönüşümcü liderlik yönünden astlarını işletme kararlarında etkin kıldıklarını ve örgüt iklimini iyileştirmeleri konusunda astlarla hemfikir olduklarını göstermektedir. Yapılan çalışmalar ve uygulanan ankete göre, hedeflerin oluşturulması ve buna göre önceliklerin belirlenmesinde çalışanların fikirleri alınmakta, bu çalışmalar için oteldeki tüm bilgi kaynakları herkese açık tutulmaktadır.

Çalışmalardan ortaya çıkan ikinci bir tespit ise işletmenin başarıya ve hedeflerine ulaşması için gerekli tüm motivasyon ve desteğin otel yöneticileri tarafından sağlandığıdır. Bu destek ve motivasyon, işletme içi tüm bilgi kaynaklarının açık tutulması, şirket içi gerekli tüm eğitim çalışmalarının yapılması, yöneticilerin çalışanlarına sözle değil de faaliyetleri ile örnek olması yoluyla gerçekleştirilmektedir.



Dönüşümcü lider olarak Antalya yöresindeki beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerinin çalışanları tarafından saygı görmesi, işletme hedeflerinin sadece belirlenmesinde değil, ulaşılması konusunda da herkesin fikrini alması ve bu yönde herkesi motive edip, cesaretlendirmesi ve ikna yeteneğinin varolması önemli bir tespit olarak görülmektedir.

Yukarıda yapılmış olan tespitlerin gerçekleşmesi işletmelerde takım ruhunun oluşmasına, uzmanlaşmaya, yüksek performans ve başarının gerçekleşmesine bağlıdır. Bu çalışmada da sözü edilen unsurların önemi ortaya çıkmıştır.

Ankete katılanların vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular, turistik yörelerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tepe yöneticilerinin, dönüşümcü eğilimli bir modeli hali hazırda oluşturduklarını, yaşanan global değişimlerle birlikte kendi yönetim ve işe bakış tarzlarını da bu yönde değiştirmede, dönüştürmede geç kalmadıklarını, turizm sektöründe yaşanan sıkıntının da otel yönetimindeki aksaklıklardan ziyade diğer dışsal faktörlerden kaynaklanıyor olabileceğini (deprem, terör, savaş, yüksek vergi oranları, vb.) göstermektedir. Üst düzey yöneticiler geleneksel anlayışla belli bir noktadan sonra daha ileri gidilemeyeceğini zamanında anlayarak gereken dönüşümü başlatmış, yeni yönetim tarzlarını icra ederek ve en önemlisi insan-personel odaklı yönetim tarzı üzerinde durarak yönetsel açıdan doğabilecek eksiklikleri önceden gidermişler, sıkıntıya yol açan dışsal faktörlerin etkilerinin nasıl azaltılabileceği veya mümkünse nasıl yok edilebileceği üzerinde çaba harcamaktadırlar.

Anketten çıkan diğer bir sonuç ise; şu an Antalya Yöresinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otellerin tepe yöneticilerinin günümüzde aranan, olması gereken ideal lider profiline ve özelliklerine uygun oldukları yönündedir. O halde turizm sektöründe hemen hemen her dönem yaşanan daralma ve sıkışıklıkların altında yatan diğer

faktörlerin çözümü için yeni öneriler geliştirilmeli ve bu yönde önlemler alınmalıdır. Bu önlemlerin alınmasında T.C. Turizm Bakanlığı öncülüğünde sektörel odalara önemli görevler düşmektedir.

Turizm işletmeleri de, diğer bir çok işletme gibi kar amacı taşıyan işletmelerdir; pazardan en büyük kazancı elde etmeleri bu işletmelerin ve yöneticilerinin en doğal hedefidir. Ancak bu işletmeleri diğer birçok işletmeden ayıran iki temel unsur vardır; birincisi bu işletmelerin doğrudan doğruya insanlara hitap etmeleri ve insanlarla doğrudan ilişkili olmaları, ikincisi de uluslararası pazarlara hitap ettikleri için ülkenin yabancılara tanıtımı açısından önemli bir fonksiyon yürütmeleridir. Bu iki unsur turizm işletmelerine ve dolayısıyla yöneticilere işletmelerde müşterilerini en yüksek düzeyde tatmin etmek ve etkili pazarlama çalışmaları ile bir taraftan kendi kazançlarını arttırırken, diğer taraftan da ülke ekonomisine ve tanıtımına katkıda bulunmak şeklinde önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular neticesinde üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik niteliklerini geliştirmeleri için eğitime önem vermeleri, üniversitelerle birlikte konferans ve seminerler düzenleyerek gelişmeleri takip etmeleri, yeniliklere açık olmaları, değişimi zamanında yapmaları, vizyon sahibi olmaları, bilgi akışını hızlandırmaları, gerekli durumlarda risk almaları ve her şeyden önemlisi insan faktörüne her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, günümüzde rekabetin, verimliliğin ve etkinliğin öneminin artmış olması yöneticilerin dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin dönüşümcü liderlik nitelikleri üzerinde düzenli aralıklarla yürütülecek çalışmalar hem işletmelere, hem de ülke ekonomisine yarar sağlayacaktır. Avrupa Birliğine entegrasyon sürecinde küçük ve orta

ölçekli işletmelerin ülke ekonomisinde artan önemleri, dönüşümcü liderlik çalışmalarının daha küçük ölçekli otel işletmelerinde de yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında insan faktörünün ön plana çıktığı diğer ağırlama işletmelerinde de (hastaneler, havayolları vb.) dönüşümcü liderlik niteliklerinin tespiti için çalışmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Akdağ Bülent (2002). “*Dönüşümcü Liderlik*” Erişim tarihi 11 Ocak 2003.  
www adresi: <http://www.vizyon.2000.s5.com/hakkında.htm>
- Akdemir Ali (1997). “*Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili*”. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (142-148). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Aktaş Şükrü (2002). “*Dönüşüm ve Vizyon*” Erişim tarihi 11 Ocak 2003. www adresi:  
<http://www.ytukvk.org.tr>.
- Albrecht Karl (1997). “*The Only Thing That Matters*” Bring The Power of The Customer into the Center of Your Business. Harper Business.
- Altınay İpek (2002). “*Liderin Nitelikleri*” Erişim tarihi 11 Ocak 2003. www adresi:  
<http://eylem.com/lider/wlisdernit.htm>.
- Arat Melih (1997). “*Braveheart'tan 21.Yüzyıl İçin Liderlik Dersleri*” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (444-447). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Atatüre Süha (1997). “*Profesyonellik, Yaratıcılık ve Sorun Çözme Kavramları Kapsamında Liderliğe Bakış*” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (482-486). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Aydın Mustafa (1998). “*Eğitim Yönetimi*” Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Baltaş Acar (2000). “*Ekip Çalışması Ve Liderlik*” İstanbul: Remzi Kitabevi
- Bartol Kathryn ve David Martin (1991). “*Management*” U.S.A: McGraw-Hill Press.
- Bennis Warren ve Burt Nanus (1985). “*The Strategies for Taking Changes*” Harper and Row Pub. U.S.A
- Bovée Courtland ve John Thill (1993). “*Management*” U.S.A: McGraw-Hill Press.

- Bozbağ Emine (1997). "*Takım Çalışması*" Human Resources. İstanbul.
- Bozkurt Rıdvan (1994). "*Toplam Katılımcılık*" Ankara: MPM Verimlilik Dergisi. Sayı:4.
- Büyüköztürk Şener (2003). "*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*" Ankara: Pegem Yayıncılık
- Byars Lloyd (1992). "*Concept of Strategic Management*" Formulation and Implmentation. New York. Harper Collins Publishers Inc.
- Cafoğlu Zuhâl (1997). "*Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim*" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (133-140). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Campbell Andrew ve Sally Yeung (1991). "*Brief Case; Mission, Vision and Strategic Indent, Long Road*" No.4. Great Britain: Pergamon Press. Vol.24.
- Clayton Susan (2000). "*Takım Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*" (Çev. Zaman.M.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ceylan Adnan (1997). "*Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar*" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (319). Tuzla-İstanbul.,Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Covey Stephen (1998). "*Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*" (Çev.Deniztekin,O.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çelik Adnan (1997). "*Kriz Ortamında Liderlik*" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (77-80). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Çelik Vehbi (1998). "*Eğitim-Yönetimi*" Erişim tarihi 15 Ocak 2003. www adresi: [http://www.pegem.com.tr/egitim\\_yonetim\\_yil\\_4\\_sayı\\_16.htm](http://www.pegem.com.tr/egitim_yonetim_yil_4_sayı_16.htm)
- Çetin Canan (2001). "*İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi*" İstanbul : Beta Yayınevi.
- Çetin Canan ve Esin Mutlu Can (1999). "*Yönetim*" İstanbul : Beta Yayınevi.
- Davis Keith (1977). "*İşletmede İnsan Davranışı*" (Çev.Tosun.K.). İstanbul: İ.Ü.İşl. İkt. Enst. Yayınları.

Dereli Toker (1981). "*Organizasyonlarda Davranış*" İstanbul: Ar Yayınları

Digest Eric (1992). "*Transformational Leadership*" Erişim tarihi 16 Mayıs 2002.

www.adresi: [http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed347636.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed347636.html)

Dinçer Ömer (1991). "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*" İstanbul: Timaş Yayınları  
A.Ş.

Drucker Peter (1996). "*The Leader Of The Future*" U. S. A. Jossey- Bass Press.

Eczacıbaşı Bülent (2002). "*Dönüşümün Gerekleri*" Erişim tarihi 20 Ocak 2003. www  
adresi:<http://www.ytukvk.org.tr>.

Eisenbach Regina, Kathleen Watson ve Rajnandini Pillai "*Transformational Leadership In  
The Context Of Organizational Change*" Erişim tarihi 16  
Mayıs2002.www.adresi:[http://www.managementfirst.com/professional\\_organisations/csoperations\\_and\\_production\\_management.htm](http://www.managementfirst.com/professional_organizations/csoperations_and_production_management.htm)

Elsbeth Fadzean (1999). "*Encouraging Creative Thinking. Leadership and Organization  
Development Journal*" Vol:20, No:7

Epitropaki Olga (2001). "*Transformational Leadership*" Erişim tarihi 16 Mayıs  
2002.www.adres.<http://www.shef.ac.uk/~iwp/publications/hatis/transformational>.

Erdoğan Ceylan (2002). "*Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Toplam  
Kalite Yönetimi ders notları*" (3.yy).

Erdoğan Nihat (1997). "*Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte  
Yöneticilerde Koçluk (COACHING) Becerilerinin Geliştirilmesi*" 21. Yüzyılda Liderlik  
Sempozyumu (420-427). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.

Eren Erol (1993). "*Yönetim Psikolojisi*" İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Ergezer Bahaattin (1995). "*Liderlik ve Özellikleri*" Ankara: Ocak Yayınları.

Fisher Aubrey (1971). *"Small Group Decision Making; Communication and the Group Process"*

Mc Graw Hill Book Co.

Gatewood Robert, D. Robert Taylorm ve O.C. Ferrell (1994). *"Management"* U.S.A: Austen

Press.

Gibson, Lee James, John M. Ivoncevich ve H. James. Donally (1976). *"Organizations, Behavior,*

*Structure"* Process Publications. Inc.Dallas.

Greenberg Jerald ve Barow Robert (1995). *"Behavior in Organizations Understanding*

*and Maneging The Human Side of Work"* Prentice Hill.USA.

Griffin (1990). *"Management"* U.S.A: Houghton Mifflin.

Gundry Lisa (1994). *"Building the Creativity Organization"* Organizational

Dynamics.Vol:23 Issue:2.

Gülcü Derya (2000). *"Lider Ve Lider Tipleri"* 2020 ve Ötesi. İlkbahar 2000. 85

Hammer Michael ve James Champy (1994). *"Değişim Mühendisliği"* (Çev.Gül.S.)

İstanbul: Sabah Yayınevi.

İşeri Arzu (1997). *"Liderliğin Örgütsel Değişimi Yönlendirmeye Etkileri"* 21. Yüzyılda

Liderlik Sempozyumu (53-56). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.

Jalan Alain ve Brian Kleiner (1995). *"New Developments in Developing Creativity"*

Journal of Managerial Psychology. Vol:10. No:8

Karip Emin (1998). *"Başarılı Ekip Oluşturma"* Erişim tarihi: 20 Ocak 2003.

www.adresi:[http://www.ilim2000.tripod.com/kitaplar/bireyselyönetim/başarılı\\_](http://www.ilim2000.tripod.com/kitaplar/bireyselyönetim/başarılı_)

[ekip\\_olusturma.htm](http://www.ilim2000.tripod.com/kitaplar/bireyselyönetim/başarılı_ekip_olusturma.htm)

Killer Frank (1966). *"Sanayide Beşeri Münasebetler"* İstanbul: İ.Ü. İkt.Fak. Yayınları.

Klein Norman, William Sasser ve Thomas Jones. *"The Ritz Carlton: Using Information*

*Systems to Better Serve The Customer"* Harvard Business Review.

Koç Okan (1999). “*Dönüştürücü Liderlik Konsepti ve İl Emniyet Müdürlükleri Düzeyinde Uygulanabilme Olanakları*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.

Koçak Settar ve Saadettin Kirazcı (1997). “*Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler*” 21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (301). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.

Koçel Tamer (1998). “*İşletme Yöneticiliği*” İstanbul: Beta Yayıncılık

Korman Abraham (1978). “*Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*” (Çev.Akhun. İ.Aklan.C.) Ankara: Milli Eğitim Bas.

Köksal Umut (2002) “*Yaratıcılık nedir?*” Erişim tarihi: 20 Ocak 2003. www adresi: <http://www.vizyoner.com>.

Lawrance Jauch ve William Glueck. (1988). “*Business Policy and Strategic Management*”. Singapo Book Campany.

Leisser Roland (1996). “*Ritz Reduces Turnover with Self-Directed Work Teams*” Hotel&Motel Management. v.211. n.4. p.27.

Loeb Marshall ve Stephen Kindel (2000). “*Liderlikle İlgili Yanılgılar*” *Executive Excellence* 4.38

Luthans Fred (1981). “*Organizational Behavior*” Mc Graw Hill Co.NewYork.

Magnusen Karl (1977). “*Organizational Design*” Development and Behavior. Glenview.İllinois. Scoot. Foresman ans Co.

Maria E. ve E. Burke (1994). “*Creativity Circles in Information Manegement, Librarian Career Development*” .Vol:20. No: 2.



- Marşap Akın (1997). "*Modern Yönetimlerde Stratejik Liderlik Vizyonu*" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (226-236). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Merih Kutlu (2002). "*Bir Sosyal Kalite Liderlik*" İstanbul : Ekser Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.
- Miner John (1985). "*The Practice of Management*" USA: A Bell and Howell Company.
- Northcraft Gregory ve Margaret Neale (1990). "*Organizational Behavior*" U.S.A.: The Dryden Press.
- Northouse Peter Guy (1997). "*Leadership*" London: Sage Publications.
- Peeters Marc ve Jeroem Koppens. (1997). "*Self Managing Teams in Practise*" Experiences. Problems And Solutions from the Netherland. CSWT.
- Rickards Tudor (1992). "*Creative Leadership*" Frontiers of Leadership, Edit Syrett.M-Hogg.C; Great Britain by T.J. Pres Ltd.Padstow.Cornwell.
- Rosenbach William ve Robert Taylor. (1993). "*Contemporary Issues in Leadership*" Westviev Press.USA.
- Rouquette Michel Louis (1992). "*Vizyon Oluşturmak*" (Çev.Gürbüz.I.) İstanbul : İletişim Yayınevi.
- Rue Leslie ve Phyllies Holland (1989). "*Strategic Management Concepts and Experiences*" McGraw Hill.Inc. USA.
- Schwartz Jennifer ve David Glick (1990). "*Deep Pockets for Biotech*". Business Week.
- Senge Peter (1998). "*Beşinci Disiplin*" (Cev. İldeniz A. Doğukan A.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sidi Victor (1997). "*Stratejik Yöntem ve Liderlik*" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (312-313). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.

- Smokley Elizabeth ve Brian Kleiner (1995). "*How to train people to think more creatively*" Management Development Rewiev. Vol:8. No:6
- Şahin Zeki (2001). "*Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Yönetimi Ders Notları*" (6.yy)
- Şimşek Hasan ve Dilkan Aytemiz (1997). "*Kurumsal Değişim ve Liderlik*" "*Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler*" 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (474-479). Tuzla-İstanbul. Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Tamarkin Bob ve Howard Haas (2000). "*İnsan Lider Doğmaz*" İstanbul: Beyaz Yayıncılık.
- Thomas Joe (1988). "*Strategic Management*" Concepts. Practice and Cases. Harper&Row Publishers. New York.
- Thomas Joe ve Robert Waterman (1987). "*Yönetme ve Yükseltme Sanatı*" İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Thompson John (1997). "*Strategic Management*" Awareness and Change. International Thompson Business Press. Londra.
- Topçu Emel (1999). "*Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik*" Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Ankara
- Tracey Bruce ve Timothy Hinkin (1994). "*Transformational Leaders In The Hospitality Industry*" *The Cornell Universty Dergisi* 4. 18-24 .
- Wadswort J. Walter (1999). "*Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*" İstanbul: Hayat Yayınları.
- Werner İsaabel (1993). "*Liderlik ve Yönetim*" İstanbul: Rota Yayınevi.
- Weiss H. Donald (1997). "*Başarılı Ekipler Oluşturmak*" İstanbul: Rota Yayınevi.
- Yalmanbaş İsmail Bilal (2000). "*Liderlik Üzerine*" Erişim tarihi 20 Ocak 2003. www adresi: <http://www.eylem.com/lider0z00.htm>

Yammario Francis ve Alan Dubinsky. (1994) "*Transformational Leadership Theory*"  
Using Levels of Analysis to Determine Boundry Conditions. Personnel  
Psychology.

Yozgat Osman (1983). "*İşletme Yönetimi*" İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Yay.ve  
Yard.Vakfi Yay.

Yukl Gary (1989). "*Leadership In Organizations*" U.S.A.: Prentice-Hall.

Yukl Gary (1994). "*Leadership In Organizations*" U.S.A.: Prentice-Hall.

Zel Uğur (2001). "*Kişilik Ve Liderlik*" Ankara: Seçkin Yayıncılık.



EKLER :  
EK-1 SPSS Faktör Analizi Sonuçları

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2157.524
	df	496
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
KAPA01	1.000	.611
DIREKT02	1.000	.639
BIRLIK03	1.000	.652
LIDER04	1.000	.595
AMAÇ05	1.000	.584
DAVRAN06	1.000	.584
SEMBOL07	1.000	.658
MODEL08	1.000	.688
GELİŞ09	1.000	.735
CESAR10	1.000	.569
ÇÖZMEK11	1.000	.696
KARAR12	1.000	.644
GELIS13	1.000	.503
EĞİTİM14	1.000	.640
KAYNAK15	1.000	.629
UZMAN16	1.000	.688
FIKİR17	1.000	.576
ANLA18	1.000	.597
YONLEN19	1.000	.681
ISTEK20	1.000	.703
BILGI21	1.000	.451
RANDİ22	1.000	.752
BEKLE23	1.000	.702
TAKIM24	1.000	.656
YENİLİ25	1.000	.761
YÖNTEM26	1.000	.705
GÜVEN27	1.000	.542
İKNA28	1.000	.621
MOTIVE29	1.000	.613
DÖNÜŞ30	1.000	.645
RISK31	1.000	.710
GÜCÜ32	1.000	.536

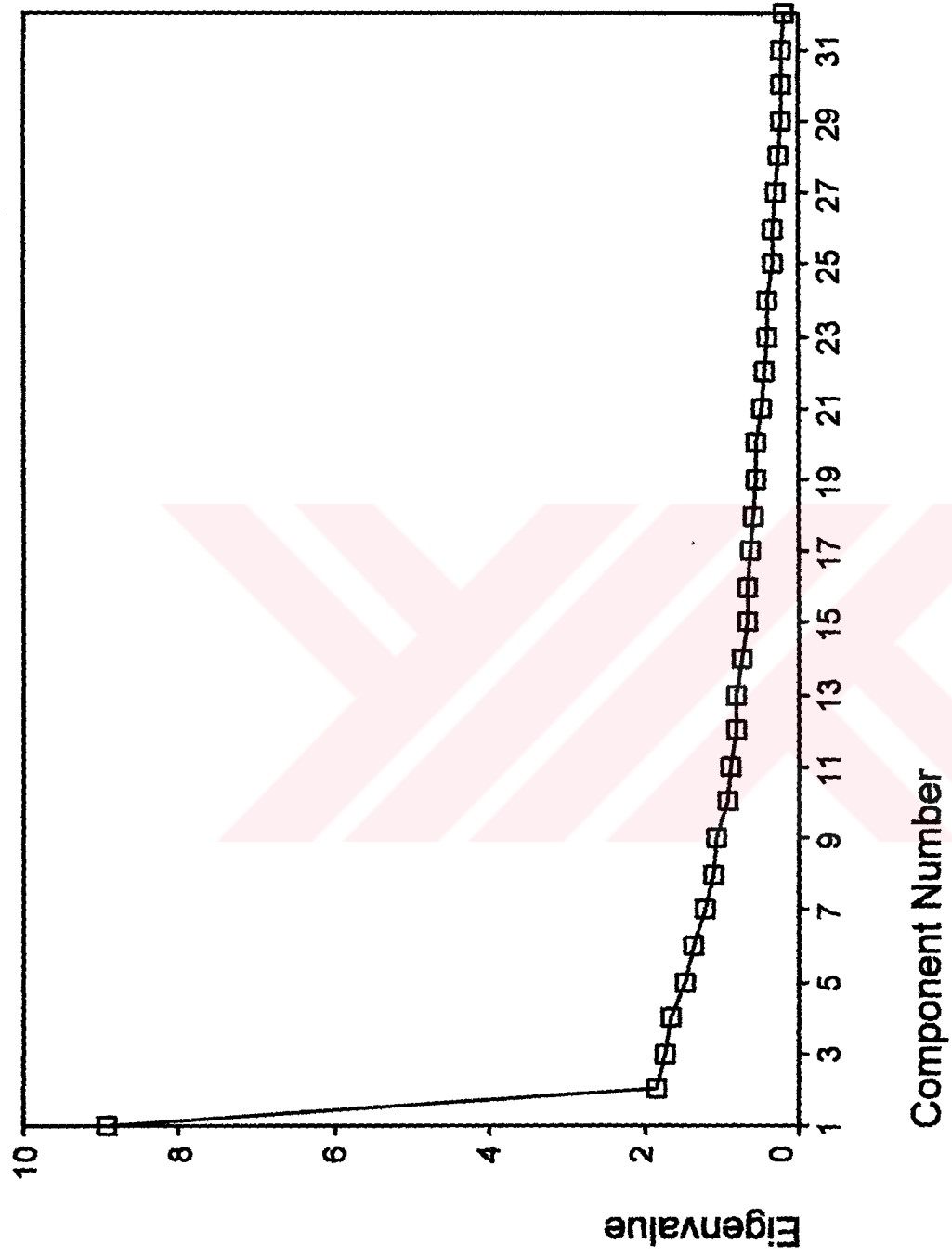
Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
		Cumulative %		Cumulative %		Cumulative %
1	8.949	27.965	8.949	27.965	3.154	9.857
2	1.823	5.696	1.823	5.696	2.842	8.881
3	1.728	5.399	1.728	5.399	2.418	7.557
4	1.650	5.157	1.650	5.157	2.308	7.213
5	1.484	4.637	1.484	4.637	2.212	6.912
6	1.350	4.220	1.350	4.220	2.058	6.432
7	1.201	3.754	1.201	3.754	1.909	5.966
8	1.113	3.479	1.113	3.479	1.736	5.425
9	1.069	3.339	1.069	3.339	1.729	5.402
10	.929	2.904				
11	.867	2.709				
12	.823	2.572				
13	.813	2.542				
14	.732	2.289				
15	.671	2.096				
16	.647	2.022				
17	.621	1.939				
18	.598	1.869				
19	.566	1.769				
20	.542	1.692				
21	.488	1.526				
22	.450	1.407				
23	.412	1.287				
24	.397	1.241				
25	.349	1.091				
26	.323	1.008				
27	.308	.963				
28	.263	.823				
29	.228	.711				
30	.221	.690				
31	.210	.656				
32	.175	.548				
		100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

# Scree Plot



Component Matrix <sup>a</sup>

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
MODEL08	.703	-1.14E-02	-.249	-8.88E-02	.125	-9.48E-02	-6.70E-02	-.232	-.202
SEMBOL07	.633	-.144	-6.09E-03	-.349	7.624E-02	-.200	.107	-.223	-8.75E-02
LIDER04	.632	9.287E-02	-.158	-.114	-.157	.138	.185	-.267	-2.27E-03
MOTIVE29	.629	-.143	.221	.302	-.195	7.202E-02	-7.23E-03	.118	1.686E-02
YONLEN19	.623	-.388	4.079E-02	9.070E-02	-.279	-7.53E-02	-.204	-5.82E-02	-5.86E-02
BILGI21	.616	-6.20E-02	9.436E-02	2.732E-02	-.178	-1.80E-02	-.145	-6.61E-02	-2.02E-02
AMAÇ05	.612	.116	.240	-.238	.250	5.579E-03	6.921E-02	.116	-2.79E-02
GELIS13	.597	-4.33E-02	-.318	-3.38E-02	-4.99E-02	5.006E-02	-.151	-9.54E-02	-6.69E-02
ÇÖZMEK11	.586	-2.60E-02	8.267E-02	-.136	-9.00E-02	.411	-.350	3.197E-02	.161
DÖNÜŞ30	.572	.223	.361	.280	-4.42E-02	-.165	-5.43E-02	7.105E-03	-.163
ISTEK20	.565	-.385	-.108	-.109	-.440	-.111	7.001E-02	-2.40E-02	-3.03E-02
ANLA18	.555	-.321	1.511E-02	-4.33E-02	.243	-5.65E-02	.103	.257	-.211
DIREKT02	.548	3.163E-02	1.568E-02	-.195	.191	.189	-.117	.316	-.337
DAVRAN06	.543	-.252	-3.34E-02	-.281	.233	-3.20E-02	-.272	-5.85E-02	.114
EĞİTİM14	.535	-.128	.319	-1.52E-02	.300	-9.52E-02	.204	-.238	.196
KAYNAK15	.533	-7.87E-02	.179	-5.42E-02	9.436E-02	-.271	-6.23E-02	-.456	-9.85E-02
TAKIM24	.529	.223	-.231	.320	.127	8.266E-02	.201	-4.24E-02	.324
YÖNTEM26	.529	-9.50E-03	-.364	.338	-8.76E-02	-.382	6.835E-02	.131	4.816E-02
CESAR10	.514	.352	-.262	-.170	-.223	.152	4.853E-02	7.126E-02	5.338E-02
KAPA01	.509	-7.95E-03	-.275	-.120	.350	.128	.207	.261	-.111
YENİLİ25	.503	-1.37E-02	-.431	.413	.191	-.130	1.578E-02	5.488E-03	.313
KARAR12	.502	-6.45E-02	-.181	.151	-.459	.211	-.117	.165	-.191
FIKİR17	.492	-.279	8.163E-02	.221	.336	.124	-.152	8.450E-02	.205
GÜVEN27	.483	.204	7.715E-02	6.401E-02	-.259	-7.79E-02	.422	3.233E-02	6.785E-02
GÜCÜ32	.457	.353	6.988E-02	.370	9.129E-02	-3.59E-02	-.142	1.343E-02	-.177
RANDI22	.429	.392	-3.77E-02	-.359	9.985E-03	-.425	-.151	.163	.232
BIRLIK03	.419	.238	-.180	-.122	.126	.351	.400	-8.81E-02	-.256
UZMAN16	.408	-.383	.378	.122	5.183E-02	9.295E-02	.214	.352	.188
BEKLE23	.346	.436	9.459E-02	-.326	-.110	-.287	-.219	.332	.158
İKNA28	.364	8.846E-02	.510	-.125	-.286	-3.42E-02	.346	1.466E-02	5.623E-02
RISK31	.260	.424	.319	.436	.166	4.635E-03	-.198	-.108	-.304
GELİŞ09	.421	.239	.156	-7.41E-02	-3.65E-02	.516	-.158	-.225	.357

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.



Rotated Component Matrix <sup>a</sup>

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
KARAR12	.727	-.117	.208	.112	1.424E-02	.142	1.589E-02	8.773E-02	.131
ISTEK20	.693	.304	6.016E-02	9.911E-02	.130	-.195	5.140E-02	.240	-3.63E-02
YONLEN19	.679	.350	-4.53E-02	9.236E-02	.273	9.193E-02	1.120E-02	3.446E-02	6.177E-02
MOTIVE29	.476	9.166E-02	2.791E-02	.179	.404	.305	-4.67E-03	.262	.144
BILGI21	.453	.301	6.072E-02	9.727E-02	.163	.209	.144	.128	.186
GELIS13	.442	.295	.294	.281	-2.11E-02	5.924E-02	.107	-.101	.172
KAYNAK15	.153	.724	-1.05E-02	5.790E-02	4.342E-02	.247	4.028E-02	.110	3.805E-02
SEMBOL07	.226	.664	.293	5.157E-02	.104	-5.81E-02	.188	.167	9.450E-03
EĞİTİM14	-.104	.562	6.075E-02	.173	.401	.116	6.311E-05	.283	.158
MODEL08	.331	.553	.394	.263	-2.69E-02	.169	.111	-5.78E-02	6.055E-02
DAVRAN06	.205	.499	.168	7.379E-02	.315	-8.29E-02	.233	-.225	.220
LIDER04	.325	.357	.335	.239	-.115	2.287E-02	2.796E-02	.308	.287
BIRLIK03	1.736E-02	.118	.694	.118	-.119	8.840E-02	-.116	.272	.178
KAPAO1	5.435E-02	.114	.663	.272	.258	-2.34E-02	.117	-2.55E-02	-3.00E-03
DIREKT02	.250	9.781E-02	.592	-.116	.286	.224	.232	-9.91E-02	8.424E-02
AMAÇ05	8.272E-03	.332	.388	-8.81E-03	.342	.193	.323	.194	.164
CESAR10	.300	3.692E-03	.377	.237	-.185	2.890E-02	.335	.213	.298
YENIL25	.152	.133	8.190E-02	.817	.158	9.041E-02	4.156E-02	-9.33E-02	4.644E-02
TAKIM24	3.057E-02	6.925E-02	.194	.684	9.416E-02	.162	3.986E-02	.202	.260
YÖNTEM26	.383	.121	7.529E-02	.635	7.097E-02	.145	.187	6.846E-02	-.264
UZMAN16	.163	9.382E-03	4.724E-02	4.783E-02	.752	-1.40E-02	-3.08E-02	.295	4.060E-02
FIKIR17	.110	.212	8.001E-02	.293	.573	.142	-4.58E-02	-.160	.225
ANLA18	.247	.267	.418	7.924E-02	.497	5.669E-02	5.080E-02	-3.33E-03	-.175
RISK31	-4.77E-02	5.536E-02	3.710E-02	2.558E-02	-6.03E-03	.834	-1.02E-02	1.936E-02	7.961E-02
GÜCÜ32	.131	5.930E-02	.150	.249	3.181E-02	.640	.120	3.329E-02	7.257E-02
DÖNÜŞ30	.221	.211	2.882E-02	8.714E-02	.198	.628	.177	.279	1.849E-02
BEKLE23	7.958E-02	1.075E-02	5.475E-02	-3.19E-03	1.693E-02	.124	.811	.111	8.433E-02
RANDI22	1.606E-02	.241	6.901E-02	.172	-3.03E-02	4.102E-02	.804	9.164E-02	3.954E-02
IKNA28	.115	.146	-7.17E-04	-.173	.200	.106	.148	.688	9.931E-02
GÜVEN27	.195	7.610E-02	.166	.249	2.861E-02	.113	.140	.612	2.005E-02
GELİŞ09	6.167E-02	.107	7.564E-02	8.289E-02	5.509E-02	.117	6.341E-02	.139	.817
ÇÖZMEK11	.397	.128	.170	-4.50E-03	.253	8.836E-02	.180	-6.29E-02	.621

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.472	.448	.374	.328	.306	.260	.249	.220	.239
2	-.347	-.240	.161	.107	-.516	.470	.451	.214	.220
3	-.203	.106	-.333	-.564	.447	.378	.021	.399	.127
4	.091	-.302	-.299	.509	.136	.554	-.457	-.013	-.133
5	-.682	.268	.335	.158	.350	.138	-.061	-.422	-.042
6	.049	-.358	.375	-.177	.066	-.050	-.440	-.044	.703
7	-.267	-.031	.327	.183	.019	-.265	-.296	.741	-.285
8	.103	-.659	.239	-.031	.491	-.055	.425	-.052	-.265
9	-.239	-.060	-.466	.461	.230	-.409	.245	.127	.462

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK-2 T-Testi Sonuçları

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FAKTOR1	188	2.4275	.77342	.05641
FAKTOR2	188	2.3452	.77123	.05625
FAKTOR3	188	2.1428	.66697	.04864
FAKTOR4	188	2.1197	.81029	.05910
FAKTOR5	188	2.3342	.88032	.06420
FAKTOR6	188	2.5603	.93755	.06838
FAKTOR7	188	1.8298	.82913	.06047
FAKTOR8	188	2.3085	1.18616	.08651
FAKTOR9	188	2.2500	.83298	.06075

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
FAKTOR1	-10.150	187	.000	-.5725	-.6838	-.4612
FAKTOR2	-11.641	187	.000	-.6548	-.7657	-.5438
FAKTOR3	-17.621	187	.000	-.8572	-.9531	-.7612
FAKTOR4	-14.896	187	.000	-.8803	-.9969	-.7637
FAKTOR5	-10.370	187	.000	-.6658	-.7924	-.5391
FAKTOR6	-6.431	187	.000	-.4397	-.5746	-.3048
FAKTOR7	-19.352	187	.000	-1.1702	-1.2895	-1.0509
FAKTOR8	-7.993	187	.000	-.6915	-.8622	-.5208
FAKTOR9	-12.345	187	.000	-.7500	-.8698	-.6302

## Dönüşümcü Liderlik Anket Formu

Dönüşümcü liderlik gelecekteki hedefleri, değişimleri güçlü ve açık bir şekilde ifade edebilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, “Önünüzdeki 5 ila 10 yıl içinde bizi tam olarak nereye ulaştıracaksınız” sorusuna açıkça cevap verebilen liderlerdir. Önemli bir değişimin sorumluluğunu alabilirler. Dönüşümcü liderler astlarının ortak amaç için gayret göstermelerini ve birlikte çalışmalarını sağlarlar. Onlar birer öğretmendirler; bireyler, takımlar, organizasyonlar ve yapılar hakkında öğrenmeyi kolaylaştırırlar. Dönüşümcü liderler diğer liderlerin ve potansiyel liderlerin büyümelerini ve gelişmelerini sağlarlar. Bu liderler kendileri hakkında bildiklerini aşmaya çalışırlar ve kendilerini sürekli geliştirirler.

Bu anket kurumunuzdaki liderlerin dönüşümcü liderlik boyutunu ölçmek için geliştirilmiştir. Yöneticilerinizin dönüşümcü liderlik davranış , özellik ve uygulamaları, sizin vereceğiniz cevaplarla belirlenecektir. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir.

Cevaplar, “Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum” şeklinde 5 madde halinde sıralanmıştır. Her bir madde için kendi düşüncelerinize uyan cevaba bir çarpı (X) işareti koyunuz.

Anketi, ön büro müdürleri, kat hizmetleri yöneticileri, yiyecek içecek müdürleri, personel müdürleri, muhasebe müdürleri, otel teknik bölüm yöneticileri, çamaşırhane müdürleri, satış müdürleri, güvenlik müdürleri vb. yöneticiler tarafından otel müdürünü dikkate alarak doldurunuz.

Araştırmada olması gereken değil, halihazırda var olan durum araştırılmaktadır. Lütfen beraber çalıştığınız yöneticinizi dikkate alarak, yöneticinizin bu davranışları ne oranda yansıttığı düşüncesinden hareketle anket sorularını cevaplayınız. Anketlerin dağıtılıp doldurulma işi bittikten sonra yöneticilerinizin belirlediği bir yere anketleri bırakmanız yeterli olacaktır.

Vereceğiniz cevaplar yalnız bu araştırma çerçevesinde kullanılacak ve araştırmanın amaçları dışına taşmayacaktır. Objektif ve samimi duygularınızı ifade ettiğiniz, kıymetli zamanınızı ayırdığınız ve bu çalışmaya yardımda bulunduğunuz için çok teşekkür ederim.

Ömer AKALIN  
Mersin Üniversitesi  
Turizm İşletme ve Otelcilik Bölümü

Oteldeki Personel Sayısı :

Oteldeki Yatak Sayısı :

Oteldeki Göreviniz :

Otelin Faaliyette Bulunduğu Yıl Sayısı :

Otelin İşletilme Şekli :Aile  Ulusal Zincir  Uluslararası Zincir  Grup  Diğer

Oteldeki Kaçınıcı Yılıınız:

Yaşınız : 15-20  20-25  25-30  30-35  35-40  40 ve Üzeri

Cinsiyetiniz : Bay  Bayan

Eğitim Durumunuz : İlköğretim  Lise  Lisans  Lisans Üstü  Diğer

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDER ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruları bir üst düzey yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuyu işaretleyiniz

Tamamen  
Katılıyorum

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

Hiç  
Katılmıyorum

### VİZYON VE İLHAM SAĞLAMA

Güçlüklerle başedebilmek için kapasite ve mantığa sahiptir.

Direktifleri örgütteki herkes tarafından saygı görür.

Belirlenen hedefler üzerinde eğer birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir, bizi heyecanlandırır.

Bizlerin lider gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.

Belirlenen hedef çalışmalarını boyunca genel amaçlar konusunda fikir verir.

### DAVRANIŞ MODELLERİ OLUŞTURMA

Bizleri sadece sözle değil, daha çok davranışla yönlendirir.

Mesleğimiz çerçevesinde başarıları ve amaca ulaşmaları sembolize eder.

Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.

### GRUP AMAÇLARI İÇİN KENDİNİ ADAMAK

Belirlenen hedeflere ulaşmak için, örgüt amaçlarının gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.

Belirlenen hedefler için ortak amaçlar doğrultusundaki çalışmalarını ve çalışanları cesaretlendirir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde sorunları bizlerle birlikte çözer.

Belirlenen hedefler için örgüt amaçlarının önceliklerinin belirlenmesinde bütün herkesin ortak kararının oluşmasını sağlar.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirilmede gelişimimizi düzenli olarak değerlendirmemiz için bizi cesaretlendirir.

### ŞAHSİ DESTEK SAĞLAMA

Belirlenen hedefler için bilgi ve becerilerimi geliştirebilmemde hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasını sağlar.

Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar.

Bana, tipik ihtisas alanımı ve uzmanlığımı dikkate alarak davranır.

Benim işimi etkileyecek hareketleri yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.

Bana, kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.

### ENTELLEKTÜEL İSTEK SAĞLAMA

Çalışma arkadaşlarım ve işim hakkındaki ön yargılarımı tekrar gözden geçirmem için beni yönlendirir.

Çalışma arkadaşlarım için neler yaptığımı düşünmemde beni isteklendirir.

Belirlenen hedef programların uygulanmasında düşünmeme yardım edebilecek gerekli bilgileri sağlar.

### YÜKSEK RANDIMAN BEKLENTİSİNİ GÜNDEMDE TUTMA

Bizim en iyi randımanı göstermemizde ısrarcı olur.

Çalışanlar olarak bizden çok şeyler beklediğini hissettirir.

### LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasını sağlar.

Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlar olarak bizleri yenilik yaratmaya teşvik eder.

Birlikte çalıştığım yönetici çalışanların, kritik problemlerin çözümünde, farklı yöntemler uygulamalarını sağlar.

Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlarına güven verir.

Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlarını ikna edebilme yeteneğine sahiptir.

Birlikte çalıştığım yönetici bizlerin moral ve motivasyonunu sağlar.

Birlikte çalıştığım yönetici çalışanlarını dönüşümün gerekliliğine inandırır.

Birlikte çalıştığım yönetici risk almaya isteklidir.

Birlikte çalıştığım yönetici gücü dağıtarak liderliği çalışanları ile paylaşır.