

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Seher ARMAĞAN ÖREN

GÜNÜMÜZÜN LİDERLİK PROFİLİ; TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞTÜRÜCÜ)  
LİDERLİK  
ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA

Danışman  
Yard.Doç.Dr.V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>viii</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Yönetim Kavramı	3
1.2. Yönetici Kavramı	3
1.3. Liderlik Kavramı	4
1.4. Lider ve Yönetici Ayırımı	11
1.5. Liderliğin Yönetimdeki Önemi	14
1.6. Liderlikte yaratıcı düşünce, iletişim, güç ve otorite ilişkisi	16
1.6.1. Liderlik ve Yaratıcı Düşünce	16
1.6.2. Liderlik ve İletişim	16
1.6.3. Liderlikte Güç ve Otorite İlişkisi	17
1.7. Liderlik Yaklaşımları	18
1.7.1. Özellikler Yaklaşımı	18
1.7.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	19
1.7.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	20
1.7.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	21
1.7.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Çalışmaları	22
1.7.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	23
1.7.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	23
1.7.2.6. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması	24
1.7.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	25
1.7.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	26
1.7.3.2. Yol-Amaç Teorisi	29
1.7.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	30
1.7.3.4. Vroom-Yetton'un Liderlik Modeli	32
1.7.3.5. Reddin'in Etkililik Teorisi	33

1.7.4. Liderlikle İlgili Literatür Taraması	34
1.7.5. Turizm Sektöründe Liderlik Araştırmaları	41

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **GÜNÜMÜZ LİDERLİK PROFİLİ: DÖNÜŞTÜRÜCÜ (TRANSFORMATIONAL)**

#### **LİDERLİK**

2.1. Dönüşüm Kavramı	43
2.1.1 Örgütsel Dönüşüm Stratejileri	43
2.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramı	45
2.3. Dönüştürücü Liderliğin Gelişimi	46
2.4. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri	47
2.4.1. Karizma ve İlham	48
2.4.2. Entelektüel Teşvik	48
2.4.3. Bireysel İlgi	49
2.5. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri	50
2.5.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	50
2.5.2. Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık	51
2.5.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi	51
2.5.4. Değişimin Temsilcileri Olma	52
2.5.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma	52
2.5.6. Güçlendirme (Empowerment)	52
2.5.7. Esnek Yönetim Anlayışı	53
2.5.8. Güvenilirlik ve Öz-güven	53
2.6. Dönüştürücü Liderlik Süreci	55
2.6.1. Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak	55
2.6.2. Yeni Bir Vizyon Yaratma	58
2.6.3. Değişimi Kurumlaştırmak	59
2.7. Dönüştürücü Liderliğin Yönetici- Ast ilişkileri Açısından Anlamı	60
2.8. Yöneticilerde Dönüştürücü Liderlik Yeteneklerinin Geliştirilmesi	61
2.9. “Etkileşimci (İşe Yönelik-Transactional)” ve “Dönüştürücü (Transformational)” Liderlik Arasındaki Temel Farklar	61
2.10. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	63
2.10.1 Örgütün Verimlilik ya da Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşma Derecesi	64

2.10.2 Teknik-Stratejik Alt Sistemlerin Nispi Üstünlüğü	64
2.10.3. Örgüt Yapısı	65

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	66
3.2. Araştırmanın Kapsamı	66
3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları	67
3.4. Araştırmanın Yöntemi	67
3.5. Verilerin Analizi	70
3.5.1. İşletme Liderine ve İşletmeye Ait Demografik ve Çevresel Özellikler	70
3.5.2. İşletme Liderinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Yorumlanması	73
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>90</b>
<b>EK-1</b>	<b>100</b>
Anket Form Örneği	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>103</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model	6
Şekil 1.2. Liderliğe ilişkin kavramsal bir çerçeve	7
Şekil 1.3. Blake ve Mouton'nun Yönetim Kafesi	22
Şekil 2.1. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri	50
Şekil 2.2. Değişim sürecinin Haritası	57
Şekil 3.1. Liderlerin işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahip olma durumu	74
Şekil 3.2. Liderlerin çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olma durumu	74
Şekil 3.3. Liderlerin Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlama durumu	75
Şekil 3.4. Liderlerin çalışanlardan çok şey beklediğini, çalışanlara açıkça söyleme ve belli etme durumu	75
Şekil 3.5. Liderin çalışanların duygularını dikkate alarak davranma durumu	76
Şekil 3.6. Liderin, çalışanları rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözdürmeye teşvik etme durumu	76
Şekil 3.7. Liderin işletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışma durumu	77
Şekil 3.8. Liderin çalışanlar tarafından örnek alınma durumu	77
Şekil 3.9. Liderin işletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirme durumu	78
Şekil 3.10. İşletme liderinin çalışanlardan her zaman en iyisini, daha iyisini yapmalarını bekleme durumu	78
Şekil 3.11. Liderlerin çalışanların kişisel duygularına saygı gösterme durumu	79
Şekil 3.12. Liderlerin çalışanları düşünmeye sevk eden sorular sorma durumu	79
Şekil 3.13. Liderlerin işletme için daima yeni fırsatlar arama durumu	80
Şekil 3.14. Liderlerin başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirme durumu	80
Şekil 3.15. Liderlerin çalışanların, takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışma durumu	81
Şekil 3.16. Liderlerin çalışanların faaliyetlerini değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmeme durumu	81

Şekil 3.17. Liderlerin çalışanların kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranma durumu	82
Şekil 3.18. Liderlerin çalışanların işleri gerçekleştirme biçimini sürekli gözden geçirmeleri için çalışanları uyarma durumu	82
Şekil 3.19. Liderlerin çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışma durumu	83
Şekil 3.20. Liderlerin çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk etme durumu	83
Şekil 3.21. Liderlerin çalışanların işlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentilerini yükseltmeyi sağlamaya çalışma durumu	84
Şekil 3.22. Liderlerin çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verme durumu	84
Şekil 3.23. Liderlerin çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışma durumu	85
Şekil 3.24. Tüm ankete ilişkin seçenek dağılımı	85
Şekil 3.25. Dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları	86

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1. Yirmibirinci Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri	14
Tablo 1.2. Fiedler'in Durumsallık Modeli	28
Tablo 1.3. Liderlik Teorileri Literatür Taraması	36
Tablo 1.4. Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları	42
Tablo 2.1 Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik	63
Tablo 3.1. Dönüştürücü liderlik boyutları	69
Tablo 3.2. Faktör Analizi Sonuçları	70
Tablo 3.3. Demografik özellikler ve işletme bilgileri	71
Tablo 3.4. İfadelerin istatistiksel veri özeti	73

## ÖZET

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni iş koşulları çerçevesinde, işletmelerdeki liderlik anlayışında büyük kapsamlı değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel hiyerarşik işletmelerde amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi, işletmeyi kontrol eden kişiler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bugün geçerli olan anlayış çerçevesi içerisinde ise paylaşılan sorumluluklar bulunmaktadır ve bu da paylaşılan amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik paylaşılan bağlılık demektir. Sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri yaratabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, küresel rekabet gücünü arttırmak, uygarlığa katkıda bulunabilen bir organizasyona dönüşmek gibi amaçları başarabilmek için klasik yönetim reçeteleri yetersiz kalmakta, daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda etkin liderleri bulup çıkartmak ve onları yetiştirip geleceğe yön vermek organizasyonlar için bir seçenek değil gereklilik olmaktadır.

Dünyada ki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de ya yönetici-lider tarafından uygulamaya konulmak ya da anılan yönetici-lider tarafından geliştirilmektedir. Dolayısıyla “yöneticilerin lider; liderinde dönüştürücü lider olmak gibi, bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır

Bu nedenlerden dolayı ele alınan bu çalışma da yöneticilik, liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramları irdelenmiş ve teorik çalışmaya ek olarak Antalya Bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerinin ne ölçüde dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıklarını ortaya koymak amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır.



## SUMMARY

In the framework of new working conditions revealed as the result of globalization, there have been extensive changes in the concept of leadership. In traditional hierarchic businesses, forming the goals and identifying the activities which will ensure to accomplish these goals were realized by the people who are controlling the business. According to the framework which is valid recently, there exist the shared responsibilities, and this means shared goals and shared attachment in the direction of realizing these goals. In continuously changing world and becoming more severe competitive environment, in order to achieve goals such as transforming into an organization contributing to civilization, increasing the global competitive power, reaching an effective organizational structure, identifying the standards of the industry, creating customers; the classical management recipes remain inefficient, hence it is required that a new approach must be revealed. In this context, revealing the efficient leaders and growing them in order to direct the future becomes not a choice but a necessity for the organizations.

Macro transformations in the world cause the transformations in the area of management. Likely, the transformations in the area of management are developed or implemented by manager-leader. Therefore, managers are to be leaders, leaders are to be transformative leaders.

In this study, realized due to mentioned-above reasons, the concepts of manager, leadership, and transformational leadership are examined; additional to theoretical study, an empirical research is realized in order to introduce that to what extent the general managers of five star hotels in Antalya possess the transformational leadership features.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanmasında dostluğunu, zamanını, bilgisini esirgemeyen, yakın ilgi ve yardımlarını her an hissettiğim, her zaman yanımda olan tez danışmanım değerli hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. V. Rüya EHTİYAR'A, lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca her zaman desteğini hissettiğim Doç.Dr. A.Akın AKSU'ya, bilgisini ve görüşlerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a , Her zaman her türlü imkanı ve desteği sağlayan sevgili eşime ve aileme

Yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Seher ARMAĞAN ÖREN

2006, Antalya

## GİRİŞ

Rekabetçi koşulların gittikçe acımasız bir hal aldığı günümüzde, yöneticilerin sadece yasal güçlerini kullanarak sorunların üstesinden gelebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, değişken pazarlar, sermaye yoğun sektörlerde fazla kapasite, iş gücünün değişken demografik özellikleri gibi etmenler liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde arttırmaktadır. İşleri belli bir düzen ve tutarlılık içinde yürütmeye kendini adanmış yönetici efsanesi geçen yüzyılda kalmaktadır. Bugün bütün dikkatler liderler üzerinde toplanmaktadır. Lider, işletmeleri geleceğe taşıyan, dolayısıyla işletmenin sürekliliğini güvence altına alan, baş döndürücü bir hızla değişen dünyanın taleplerine uyum sağlayarak işletmenin ayakta kalmasını sağlayan bir çekim merkezi olmaktadır.

Zamanına ve zamanının özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde bilgi çağının özelliğine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmeye çalışılmaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde liderlik tanımları, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile desteklenmektedir. Yirmi birinci yüzyıl işletme yönetimi, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır. İçinde bulunduğumuz dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir. Artık önemli olan değişimi yönetecek aktif yaklaşımlar oluşturmaktır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Klasik yöneticilik anlayışı yerini, çalışanları harekete geçiren, yaratıcı işbirlikçilerini teşvik eden, küresel düşünen, farklılıkları hoş gören, insan ruhunu tanıyan ve geleceği isabetle öngören stratejiler oluşturabilen dönüştürücü liderlik anlayışına bırakmaktadır.

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren araştırmacılar bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modelini önermektedir. Dönüştürücü liderlik bir düşü ve vizyona yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarda da özendirme liderliğidir. Dönüştürücü liderler, çalışanları, zorlu mücadelelere girişmeleri ve risk almaları, bir başka ifade ile yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik ederler. Bu özellik sonucunda da

hem lider hem de çalışanlar, mevcut değerleri ve varsayımları sorgulayarak yenilerini araştırırlar.

Büyük çaplı bir dönüşüm gerektiren bugünün koşullarında liderler işletmelerde söz konusu değişimi nasıl gerçekleştirebilirler? Örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilme ya da küreselleşme yolunda çalışanları motive edebilmek için ne tür bir liderlik stili gereklidir? Dönüştürücü liderlik literatürde bu sorulara cevap verebilmek ve liderlerin büyük çaplı değişiklikleri nasıl gerçekleştirebileceklerini ortaya çıkarmak için önerilen bir liderlik yaklaşımı olarak göze çarpmaktadır.

Bu bağlamda beş yıldızlı otel işletme liderlerinin ne derece dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadıklarını ortaya koymak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde, ilk olarak yönetim, yöneticilik, liderlik kavramlarına ilişkin tanımlar yapılmış ve lider ile yönetici kavramları arasındaki ayrım incelenmiştir. Geçmişten günümüze farklı açılardan liderlik sürecini ele alan liderlik teorileri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde dönüşüm kavramı üzerinde durularak dönüştürücü liderlik kavramı incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik kavramının faktörleri, temel özellikleri, süreci açıklanmıştır. Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki farklara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise uygulamaya ayrılmıştır. Bu bölüm Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan ampirik çalışmayla ilgili bilgileri içermektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TEMEL KAVRAMLAR**

#### **1.4. Yönetim Kavramı**

Yönetim düşüncesinin önemi, her şeyden önce yönetimin evrensel bir faaliyet olmasından ileri gelmektedir.

Yönetim biliminin temel ögesini ve konumunu meydana getiren “yönetim” kavramı en geniş anlamıyla; “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Aktaş, 2002, s.59).

Yönetim olayından söz edebilmek için insanların varlığı gerekmektedir. Çünkü insanların olduğu yerde yönetim ihtiyacından söz edilebilmektedir. İnsanların varlığı tek başına yeterli olmamakta, bu insanların işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yöneltilmesi de önemlidir (Akat vd, 1997, s.11).

Şu halde yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2001, s.3).

#### **1.5. Yönetici Kavramı**

Yönetici, insan kaynakları ve maddi kaynakları örgüt amaçları yönünden koordine eden kişidir. Başka bir deyişle yönetici, başkaları aracılığı ile emrine verilmiş bir grup insan kaynağını belirli bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir (Boone ve David, 1981, s.123). Dolayısıyla yöneticinin başarısı astların göstereceği performansa bağlıdır. İşletmelerin içsel yapılarına göre yöneticilerin farklı şekillerde tanımlandıkları görülmektedir: Müdür, ekip başı, bölüm şefi, ustabaşı, başkan vb.. İnsan kaynakları açısından yönetici kavramı; çalışanların çabalarını etkinleştiren, çalışanlar ve örgüt arasında güçlü iletişim kurarak rekabet üstünlüğü sağlayan; bilgi teknolojisi, donanım, sermaye vb. araçlarla tüketicilere mal ve hizmet üretimi örgütleyen kişidir (Schermerhorn, 1993, s.4).

## 1.6. Liderlik Kavramı

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir (Eren, 1993, s.286). Özetle grup etkinliği ve verimliliği için, insan çabalarının birleştirilmesi ve eşgüdümlemesi gerekmektedir. Bu da lidere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14.yy'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır (Zel, 2001, s.90). Oxford İngilizce sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar gittiğini, ama liderlik kavramının çok yeni bir kavram olup 19.yy'ın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu kavramın ortaya çıkışı İngiliz parlamentosunun baskısı ve politik etkilere dayanmaktadır. Kavram ortaya çıktıktan çok sonra kullanılmaya başlamıştır. Liderlik kavramının diğer dillere geçişi ise çok daha yeni tarihlere rastlamaktadır (Bass, 1990, s.11). İngilizce "leadership" kelimesinden Türkçeye liderlik olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak "önderlik" ve "liderlik" gibi kelimeler önerilmişse de çoğu kez liderlik sözcüğü tercih edilmektedir (Şişman, 1997, s.162). Liderlikle ilgili yapılan tanımların bazıları şunlardır:

- Liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir (Black ve Porter, 2000, s.402).
- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001, s.465).
- Liderlik, belirli bir zaman periyodunda belirli çevre koşulları altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışmaktır (Ağın, 2001, s.123).

- Liderlik, grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir (Pehlivanlı, 2002, s.5).

20.yy'da liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Bu çabalar, liderlik alan yazınına yaklaşık 5000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım kazandırmıştır. Çalışmalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Aşağıda liderlik tanımına ilişkin kronolojik gelişim sıralanmıştır (Erçetin, 1998, s.5-10).

1902, C.H.Cooley'e göre, liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.

1906, E.F. Mumford'a göre, liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.

1911, F.W.Blackmar'a göre, liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.

1921, E.L.Munson'a göre, liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.

1924, F.S.Chapin'e göre, liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.

1927, L.L.Bernard'a göre, liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.

1930, C.M.Bundel'a göre, liderlik, insanları ikna ederek, onları istediklerini yaptırabilme sanatıdır.

1935, C.E.Kilbourne'e göre, liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koymaktır.

1939, T.R.Phillips'e göre, liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.

1942, N.Copeland'a göre, liderlik, insanları fiziksel, duygusal, zihinsel olarak etkileyebilme sanatıdır.

1948, I.Knickerbocker'a göre, liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.

1950, R.M.Stogdill'e göre, liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.

1955, H.Koonetz & C.O'Donnell'a göre, liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.

1960, G.Terry'e göre, liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.

1964, J.Lipham'a göre, liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.

1968, R.Dubin'e göre, Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.

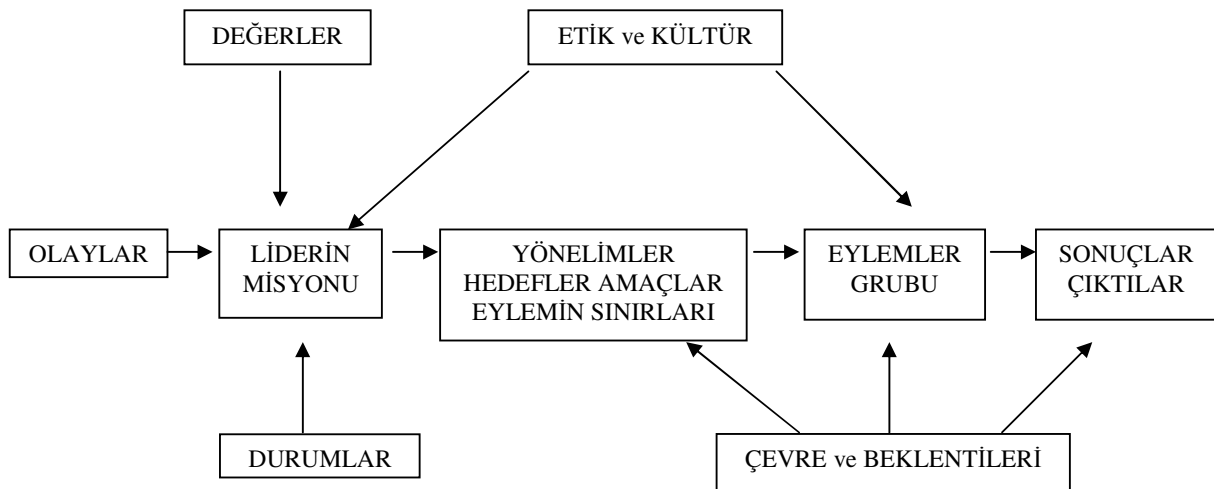
1974, R.M.Stogdill'e göre liderlik tanımları on başlıkta toplanmaktadır:

- Grup süreçlerinin odak noktası olarak liderlik,
- Kişilik ve etkileri olarak liderlik,
- Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak liderlik,
- Etkinin kullanılması olarak liderlik,
- Eylem ve davranış olarak liderlik,
- İnancı biçimlendirme olarak liderlik,
- Amaçları başarmanın bir aracı olarak liderlik,
- Etkileşimin etkisi olarak liderlik,
- Farklılaşan bir rol olarak liderlik,
- Başlatıcı olarak liderlik.

1978, D.Katz & R.L.Kahn'a göre liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.

1986, R.R.Krausz'a göre liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.

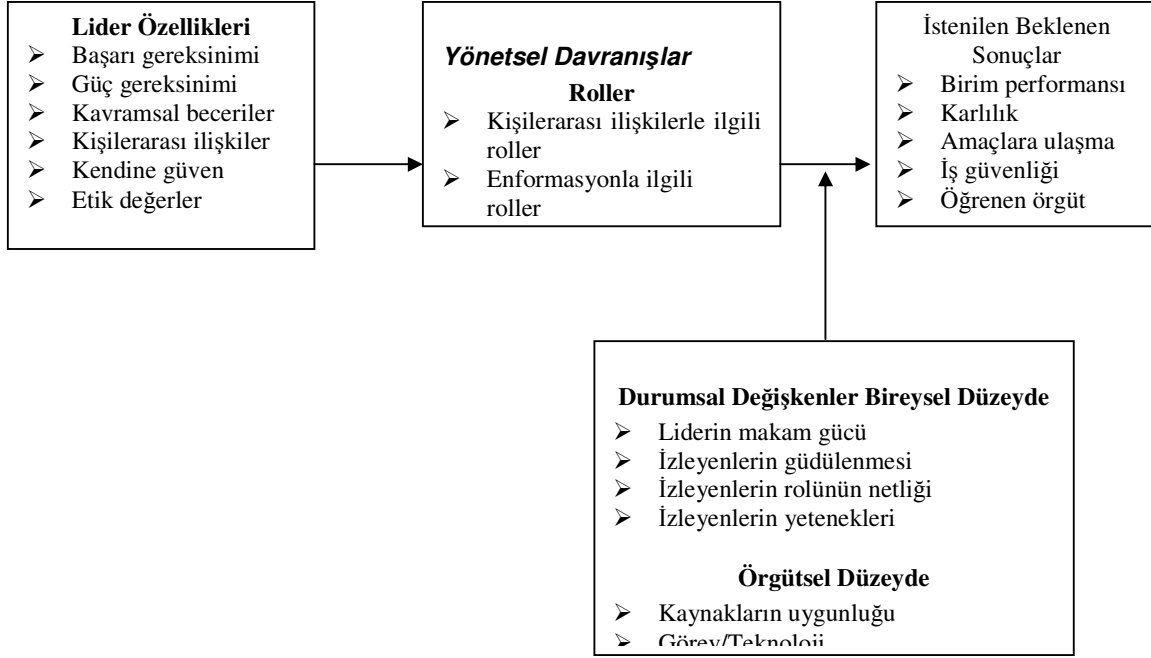
1988, Immagert, liderliği tanımlamanın güçlüğüne vurgulamış, liderliği açıklamak için de Şekil 1.1'de verilen kavramsal bir model geliştirmiştir.



**Şekil 1.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model**



1989 Yukl'da liderliği Şekil 1.2'de verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır.



**Şekil 1.2. Liderliğe ilişkin kavramsal bir çerçeve**

1990, C.Norris'e göre liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.

1991, E.Jaques & S.D.Clemnt'e göre liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.

1992, W.Pagonis'e göre liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.

1993, T.J.Kowalski & U.C.Reitzig'e göre liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.

1994, R.Heifetz'a göre liderlik, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.

1995, R.T.Ogawa & S.T.Bossert'a göre liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim görüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.

1996, G.R.Sullivan & M.V.Harper'a göre liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

1997, K.Gallagher'e göre liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Talukan ve Erçelikan, 1999, s.1).

Görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001, s.91).

Bir örgüt varlığını sürdürebilmek için lidere ihtiyaç duymaktadır. Can (1997, s.191), bunun nedenlerini şöyle ifade etmektedir. Öncelikle örgüt bütün faaliyetlerini ayrıntısıyla planlamamıştır. İkinci olarak, örgütün etkileşimde olduğu çevre sürekli bir gelişme ve değişim içindedir. Bu değişimlere her zaman hazır olmayabilir. Üçüncü olarak örgütün kendisi sürekli bir değişim içindedir. Son olarak, örgütün kendisini oluşturan insan ögesi, doğası gereği değişik zamanlarda değişik davranışlar içindedir. İşte tüm bunların üstesinden gelebilecek kişi, lider olacaktır.

Lideri, insan doğasında mevcut olan bazı yetersizlikleri ve zayıf noktaları giderici bir güç olarak değerlendiren Akat ve arkadaşları, kısa görüşlülük, bencillik ve fırsatçılık olarak nitelendirilen insan yetersizliklerini, lider, katılım arzusu uyandırarak ortadan kaldırmaya çalıştığını ileri sürmüşlerdir. Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz, 2001, s.3).

Liderliğin genlere yazılı bir sır olduğunu, doğarken lider doğulduğunu ve sonradan lider olunamayacağını, liderliğin öğrenilemeyeceğini savunanlar bulunmaktadır. Bunun terside görülmektedir. Şans, torpil, ya da demokratik olmayan bir seçim sistemi ile bir organizasyonun, bir kuruluşun ya da bir partinin başına getirilen bir yöneticiye gerçek bir lider olmasa da hemen liderlik yaftası yapıştırılabilmektedir ancak lider bu kadar kolay olunamaz.

“Liderlik doğuştandır” tezini irdelememiz gerekirse. Bu tezi savunanların yanılışı şudur: Güçlü ve gerçek bir liderin yüzlerce özelliğinden yalnız ikisini, yani doğuştan gelen “hırs” ve “karizma”yı ön plana çıkarırsanız, o zaman liderlik doğuştandır diyebilirsiniz.

Gerçekten de hırs ve karizma genetik özelliklerdir. Bu iki özellik lideri daha da güçlü kılmaktadır. Ancak liderin yüzlerce özelliğinden sadece ikisidir bunlar. Bazen de bu iki özellik liderliğin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Tarih çok hırslı ve karizmatik liderlerin izleyenlerini felaketlere sürükledikleri örneklerle doludur. Adolf Hitler de bu örneklerden biridir. Kendi ihtirasları, ünleri ve prestijleri için insanları manipüle etmek, onları etkilemek ve onlarla oynamak narsis bir liderliktir. Bu tip liderler kayıtsız şartsız itaat beklemektedirler. Bu tip liderler izleyenlerinin eleştirisi olanağını korku ile sindirerek kendi bildiklerini yapar ve çoğu zaman tek kafanın ürünü olan ve ihtiraslarının esiri olan fikirleri ile insanları felakete sürüklerler. Sonuç, doğuştan gelen hırs ve karizmanın diğer özellikler olmadan iyi bir lider yaratamayacağıdır.

Bir kuruluşun başına torpille ya da şansla gelebilen liderler de bulunmaktadır. Etrafa emirler vermektedirler. İnsanlar kerhen ve mecburen bu emirleri yerine getirmektedirler. Bu tip liderler korku yaratarak çalışanlarının önlerinde eğilmelerini sağlamaktadırlar. Kendilerinin ve başkalarının duygularını ayırt edemeyip onları algılayıp tanımlayamamaktadırlar. Duygusal cehaletin esiri olan insanlar liderliğin önemli özelliklerinden biri olan "empati" den yani kendini başkalarının yerine koyarak düşünebilme olgusundan habersiz kalmaktadırlar. Bu insanlar yaratıcılığı teşvik edememektedirler. İnsanların içindeki tutsak enerjiyi ateşleyip serbest bırakamazlar. Ülkelerin yönetimlerinde de zaman zaman bu tip liderler olmuştur. Özellikle parti içi demokrasilerin olmadığı ve başkanların ayarlanmış delege sistemi ile seçildiği, başkanın istediğini istediği sıradan ve yerden milletvekili adayı yaparak korku temelli saygı yarattığı ülkelerde, başkanlar, her zaman gerçek lider olamayabilmektedirler. Lider olabilmek için önce gönüllü takipçiler, yani inanmış ve güvenmiş bir grup insan olması gerekmektedir (<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages,15/10/2003>).

Liderlik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir. Liderin öncelikli görevi organizasyonun stratejik iş amaçlarına ulaşması için bir eylem planı hazırlamaktır. Bundan sonra şirketin entelektüel sermayesi olan insan kaynağını bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek gelmektedir. Bu etkinin oluşumu için uygun ortam ise ancak liderle diğer çalışanlar arasındaki etkileşim aktif hale geldiğinde mümkün olmaktadır. Atatürk, Churchill, Kennedy gibi kişisel marka yaratmış ve tarihte iz bırakma başarısını göstermiş kişilerin ortak özelliği, etkileşim içinde oldukları kişilerle aralarındaki iletişimi aktif tutmayı ve onları inandıkları amaç doğrultusunda harekete geçmeye ikna etmeyi başarabilmiş olmalarıdır (<http://www.danismend.com,22/11/2003>).

Her şeyden önce, gerçek lider; kendisinden önce, izleyenlerini yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almalıdır. Lider, örgütünün hedeflediği vizyona ulaşabilmesinde gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmalı ve ateşlemeyi bilmelidir. Onlara yetki ve güç verebilmelidir. Detaylarla uğraşmamalı, resmin tamamını görmelidir. Engelleri çok önceden bertaraf etmelidir (<http://www.tanjuargun.com/yazilar>, 23/04/2005). Örnek olarak Boeing firmasının performans artışında büyük öneme sahip Frank Shrontz'u ele alabiliriz. Frank Shrontz üretim maliyetlerini %25 azaltmayı ve 1992 yılında 18 ay süren uçak yapım süresini 1996 yılında 8 aya düşürmeyi hedeflemiştir. Bu vizyonunu diğer yöneticilerle de paylaşmış ve şirket bunu benimsemiştir. Bunu bütün süreçlerdeki iyileştirme çalışmaları izlemiştir. Dizayn ve üretim çalışmaları kökten değiştirilmiş, şirkette yeniden yapılanmaya gidilmiş, uçağın değişik bölümleri sırayla değil de paralel olarak üretilmeye başlanmıştır. Sadece iki yıl içinde de bir Boeing 747'nin üretim süresi 18 aydan 10 aya düşmüş ve maliyetler de azalmıştır (Lussier, 2002, s.229).

Günümüzde lider, tek adam değildir. Lider ekibi olan bir takım oyuncusu, bir koordinatör olmaktadır. Bu bağlamda lider ekibiyle çalışmaktadır, ekibine danışmakta ve ekibiyle karar almaktadır. Çağdaş yönetsel lider, insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir; misyon ve vizyon sahibidir; insana ve hizmete yöneliktir; ödüllendiricidir; ciddi ve samimidir; güvenilir, olgun ve dürüsttür, birleştirici ve bütünleştiricidir, cesur, çalışkan, azimlidir, ileri görüşlü, alçak gönüllüdür. Tek kelimeyle, "Örnek" kişi olmaktadır. Ayrıca lider, zeki ve bilgilidir; güzel ve etkili konuşmasıyla ikna edicidir, insanlarla iletişimi mükemmeldir. Dolayısıyla günümüzde liderlik, artık doğuştan gelen bir hak ve imtiyaz, bir güç ve yetenek olmaktan ziyade, sonradan elde edilebilen, öğrenilebilen ve geliştirilebilen yönetsel bir nitelik olmaktadır. Bu anlamda her yönetici aynı zamanda liderlik potansiyeline sahiptir. Önemli olan bu potansiyeli ortaya çıkarmak ve kullanmaktır (Güney, 2000, s.500).

Yönetici, başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Çünkü artık çağdaş kuruluşlar lider yönetici aramakta ve çalışanlar da lider yöneticiler olduğu zaman başarılı olmaktadır. Nitekim tarih boyunca elde edilen bütün başarılar, zaferler ve devrimler sadece lider yöneticilerin eseridir. Lider yönetici olabilmek için, önce misyonu ve vizyonu olmak şarttır. Yoksa bugünü yöneten yöneticiler klasik yöneticilerdir. Örgütler klasik yöneticilerle bir yere varamamaktadırlar. Sadece, mevcut durumlarını idare edebilmekte ve statükolarını korumaktadırlar.

Örgütlerde liderin ya da yöneticinin başarısı, her şeyden önce çevresinde ve maiyetinde üstün nitelikli ve yetenekli elemanlar istihdam etmesine bağlı olmaktadır. Lider kişi kendisinden üstün kişileri yönetmekten ve çalıştırmaktan çekinmemeli ve korkmamalıdır.

Bu liderliğin kalite işaretidir. Çinlilerin de dediği gibi, “başarılı birinin arkasında daima başarılı insanlar vardır.” Güçlü bir ekibi olan lider, ayrıldığında ekibi yerini doldurur ve örgüt yeni liderle tazelenir ve güçlenir. Ancak güçlü bir ekibi olmayan, tek olan ve zayıf olan bir lider ayrıldığında da yerine geçecek güçlü adam bulunamaz ise örgüt çöker dolayısıyla bir liderin daima ve mutlaka yerine geçecek ve yerini dolduracak güçlü bir yardımcısı ya da “Veliahdı” bulunmalıdır (Güney, 2000, s.501).

#### **1.4. Lider ve Yönetici Ayırımı**

Liderlik, yönetimin başarısı için gerekli bir unsurdur. Liderlikle buluşamayan bir yöneticilik, başarıyı simgeleyen madalyonu çok zor kazanmaktadır (Genç, 1994, s.30).

Yöneticilik oldukça geniş bir kavramdır. Belli bir birimi, fonksiyonu yönetene yönetici denmektedir. Yönetici pozisyonunda olan kişi görevi çerçevesinde önemli bir değişimi başarabiliyor mu, ya da kitleleri peşinden sürükleyebiliyor mu? Bu sorulara cevap olumsuz yönde gelmekte ise yönetici yöneticilik alanında kalmaktadır. Dolayısıyla her yönetici lider olamamaktadır (Kavrakoğlu, 2001, s.137).

Yöneticilik ve liderlik her zaman birbirine çok karıştırılan, ancak temelde birbirinden farklı özelliklere sahip olan iki ayrı kavramdır (Drucker, 1999, s.4). Liderlik, yöneticilikten tamamen farklı eylemler içinde olmayı gerektirmektedir (Acar, 2002, s.106). Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir (<http://www.insankaynaklari.com>, 26/04/2002). Ancak son yıllarda iş hayatında rekabet ve belirsizliklerin artması, teknolojideki hızlı değişiklikler, uluslararası rekabetin büyümesi, iş dünyasının karmaşık yapısı içerisinde hem yöneticilik hem de liderlik özellikleri gerekmektedir (Acar, 2002, s.106).

Yönetimin genel kabul gören tanımı, “belirli amaç ya da amaçlara varmak üzere finansal, fiziksel, beşeri ve bilgi bazlı kaynakları sağlama, bu kaynakları etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulatma süreçleri toplamı” olarak ifade edilmektedir. Yönetici de “belirli bir zaman içinde amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri arasında uygun bir bileşim sağlayan kimse” olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1991, s.3 ). Diğer bir ifade ile yönetici, “başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.179). Bu tanımlar bağlamında yöneticilik, “bir grubun ya da örgütün belirlenen amaçlara ulaşması için çaba harcama işbirliği ve etkin karar alma sürecidir” (Tosun, 1990, s.11). Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin

potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 2001, s.465). Diğer bir deyişle; liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Bu bağlamda anlaşılacağı gibi, yöneticilik bir “süreci”, liderlik ise insanları etkileyebilme gibi bir “fonksiyonu” ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetici “süreçleri yöneten” kişi iken, lider “insanları etkileyen ve arkasından sürükleyen” kişidir (Werner, 1993, s.16). Liderlik, izleyenleri istekli bir şekilde amaçları gerçekleştirmeleri için teşvik etme ve etkileme sürecidir (Newstroom ve Davis, 1993, s.222). Yönetici belirlenmiş amaçlara hizmet etmektedir oysa lider amaçları kendi saptamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.181). Yönetici “iş doğru yapan”, lider ise “doğru iş yapan” olarak tanımlanmaktadır (Bennis, 1989, s.7).

Yöneticilik hak ve yetkidir, liderlik güç ve yetenektir. Bir yönetici, başarılı ve etkili olabilmek için aynı zamanda lider olmalıdır. Yönetici, ancak lider yönetici olduğu takdirde etkili ve başarılı olabilmektedir. Lider olamayan bir yönetici, yönetimde etkili ve başarılı olamamakta ve yükselmemektedir. Her lider aynı zamanda yönetici olabilmektedir ancak her yönetici gerçek ve fiili lider olamamaktadır (Peker, 2001, s.54).

Temelde yönetim karmaşıklık ile uğraşır. İyi bir yönetim olmayınca, büyük kuruluşlar kendi varlıklarını tehdit eden bir düzensizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. İyi bir yönetim işletmeye belli bir düzen ve uyum getirmektedir. Sonuç olarak da hem kalite hem de karlılık yükselmektedir (Yalçın, 1994, s.53).

Yönetimin karmaşıklıkla uğraşmasına karşın liderlik değişim ile uğraşmaktadır. Bunun nedenlerinden birisi iş dünyasındaki hızlı değişimdir ve büyük rekabettir. Hızlı teknolojik gelişmeler, uluslar arası rekabet, iş gücünde meydana gelen demografik değişimler bu önemi daha da arttırmaktadır. Büyük değişimler, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve yeni iş dünyalarında rekabet edebilmesi için şarttır. Değişime açık ve değişim için aktif rol oynayabilen liderler, işletmelerinin iş dünyasında rakiplerine göre bir adım önde olmalarını sağlamaktadırlar. Bu bağlamda yönetimin karmaşıklıkla, liderliğin ise değişimle uğraşması bu iki kavram arasındaki temel farklılığı oluşturmaktadır (Yalçın, 1994, s.54).

İşletmeler, geleceğe dönük hedefler ve amaçlar tespit ederek karmaşıklığı yönetmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte bir örgütte yapısal değişim için bir yön tespit edilerek liderlik yapılmaktadır. Yönetim kontrol ve planları çözme fonksiyonları sayesinde planların gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Sonuçlarla planı detaylı bir şekilde izler, karşılaştırır ve sapmaları tespit ederek karşılaşılan problemleri çözmeye çalışmaktadır. Yönetici bunlarla meşgul olurken, lider motivasyon ve teşvik ile yeni ufuklar kurulması için çalışmaktadır. Yöneticiler çalışanları kontrol altında tutarak hedefe doğru motive etmektedirler. Değişim, liderliğin bir fonksiyonu olduğu için, enerjik davranışlarda bulunmak, değişime karşı

muhtemel engellerle uğraşmak zordur. Fakat başarılı bir motivasyon bu engellerin üstesinden gelmek için yeterli olmaktadır. Yönetici mantığına göre, kontrol mekanizmalarını sistem davranışlarını planla karşılaştırmakta ve herhangi bir sapma olduğu zaman ortaya çıkarmaktadır. İyi yönetilen bir işletmede, bu durumda planlama süreci duyarlı kalite hedefleri oluşturmaktadır; örgütlenme süreci bu hedefleri gerçekleştirebilecek bir örgüt kurmakta ve kontrol süreci de kalite sapmalarını hemen ve doğru olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda kontrol, yönetimin merkezi sayılmaktadır. Bir bütün olarak sistemin ve örgüt yapısının amacı; rutin işlerini normal bir şekilde yaparak çalışanlara yardım etmektir. İşte bu yönetimdir. Liderlik ise daha farklıdır. Yeni ve büyük ufukların bulunması (vizyon geliştirme) her zaman bir enerji patlaması gerektirmektedir. Motivasyon ve teşvik insanları harekete geçirmektedir. Bu bağlamda, kontrol mekanizmalarıyla çalışanları hedefe doğru yönlendirmek yerine; bağlılık, dikkate alınma itibar ve ideallerini gerçekleştirebilme imkanı gibi başarı için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılayarak kişilerin motive olmaları sağlanmaktadır. Etkin liderler, kişileri farklı şekilde motive etmektedirler. Bunlardan birincisi, örgüt vizyonunu açıkça dile getirmeleridir. Böylece yapılan işin çalışanlar arasında önemi artmaktadır. Liderler ayrıca düzenli olarak örgüt vizyonunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alırlar. Bu da çalışanlara kontrol hissi vermektedir. Bir diğer önemli motivasyon tekniği; örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için çalışanların çabalarını desteklemek ve profesyonelleşmelerine katkıda bulunmaktır (Yalçın, 1994, s.57).

Hem yöneticiler hem de liderler, ne yapılacağına karar verir, işlerini yapabilmek için gerekli insan ilişkilerini kurar ve bu insanların işlerini yapmalarını sağlar. Ancak bu üç iş, farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bir yöneticinin karmaşıklığı yönetme yolu, geleceğe dönük amaçlar koyarak planlama ve bütçelemeden geçmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için ayrıntılı adımlar planlanmakta ve kaynak aktarılması sağlanmaktadır. Oysa lider, şirket için bir yön belirler, gelecek için bir vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmak için gerekli olan değişim stratejisini belirlemektedir. Yönetici, işte böyle bir çerçevede yönetim planını gerçekleştirmek için organizasyonu ve insan gücünü kullanmaktadır. Bunun için; bir organizasyon şeması yapılmakta, iş tanımları kağıda dökülmekte, iş tanımlarına uygun yetkinlikte bireyler seçilmekte, planlanan amaçlar onlara en iyi şekilde anlatılmakta, sorumluluklar delege edilmekte, gelişmeleri kaydetmek için sistemler oluşturulmaktadır. Bütün bunlardan sonra yönetici, amaçlarına denetleyerek ve problem çözerek ulaşmaktadır. Sonuçlar izlenmekte ve kaydedilmektedir, bunu da düzenli toplantılar yaparak ve kayıtlar tutarak sağlamaktadır.

Liderlik ise, insanları değerlendirmeyi ve doğru yerlere yerleştirmeyi gerektirmektedir. Liderlik başarıya ulaşmak için izleyenlere vizyonu anlatabilmek, heyecan yaratarak onları

harekete geçirmektir. Liderin vizyona ulaşabilmesi ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkün olabilmektedir. Özetle liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir. Yöneticilik ise yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgili bir işlev olmaktadır (Acar, 2002, s.107-108).

Yöneticiler insanlarla bir olaylar zincirinde ve karar alma aşamasında oynadıkları role göre bağlantı kurmaktadır oysa liderler düşüncelerle ilgilenmektedirler. Yöneticinin ilgisi işlerin nasıl yapıldığındadır, liderin ilgisi ise olaylar ve kararların çalışanlar için ne anlama geldiğindedir. Yöneticilik eğitimi almış kişiler güçlü birer lider olmayabilirler. Belki güçlü bir lider de iyi bir yönetici değildir, önemli bir nokta bu iki kavramın birbirlerinden üstün olmadıklarıdır. Bu iki kavram aslında birbirlerinden farklı fakat aynı zamanda birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Her ikisinin de kendine has özellikleri ve fonksiyonları bulunmaktadır. Özellikle her gün daha da karmaşık bir hal alan dinamik iş dünyasında başarı için her ikisi de vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçın, 1994, s.61).

**Tablo 1.1. Yirmibirinci Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Farklılık yaratır
Muhafaza eder	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Güven ilham eder
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Ne ve niçin diye sorar
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir/başına buyruk kişidir
Gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir	Gözü ufukları arar
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut durumu sorgular
İşi doğru yapan	Doğru işi yapar

(Gregory ve Joseph, 2000, s.8)

### 1.5. Liderliğin Yönetimdeki Önemi

Bir çok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, işgörenlerini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani işgörenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne



sürülebilmektedir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır (Dindar, 2001, s.31).

İşletme başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik, teknik, hukuki ve sosyal bir birimdir (Karalar, 1997, s.36). Bir işletmenin maddi ve insan kaynakları yönünün işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede pay sahibi yönetici ve lider oluşturmaktadır. Modern işletmeler giderek büyümekte, daha karmaşık bir durum almakta oldukları göz önüne alınırsa, liderliğin işletmeler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. İşletme topluma açık bir sistem olarak çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişimler çoğu kez işletmenin kendisini uyarlama hızından daha hızlı olmaktadır. Çevredeki hızlı değişim, kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açabilmektedir. Bu can alıcı durumlarda işletmenin varlığını sürdürebilmesi yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlı olmaktadır (Ağın, 2001, s.145).

Davis, çağdaş işletmelerin iki amacı olduğunu belirtmektedir. Birinci amacı ürün üretmektir. İkinci amacı ise işgörenlerin gereksinimlerini karşılamaktır. Bu iki amacın denge içerisinde gerçekleştirilmesi örgütsel etkililik için zorunlu olmaktadır. Bunlardan birisine önem verip ikincisinin geri plana atılması durumunda sorunlar oluşmaya başlayacaktır. İçeriği oldukça zengin olan örgütsel etkililik kavramı; örgütün çevreye uyumu, sorun çözme yeteneği, varlığını sürdürme, büyüme, değişikliğe uyabilme ve değişiklik yapabilme yeteneği, şeklinde değişik kavramlarla açıklanmaktadır.

Yönetimsel etkinliği yüksek olan yönetici örgütün amaçlarını iyi koyarak, örgütü çevresiyle uyum içinde çalışan bir yapıya kavuşturarak yönetim işlevini yeterli düzeyde geliştirerek ve yönetim sürecini iyi oluşturarak örgütü etkili kılabilir. Bunun da ötesinde, etkin bir yönetici, örgütsel lider olarak örgütteki insan gücü kaynağını koordine edip bütünleştirerek örgütsel amaçlara yönlendirebilmektedir. Bütün bunlar örgütün yöneticiye vermiş olduğu formal yetkinin ötesinde yetki kullanmayı, belirli becerilere sahip olmayı, yaratıcı olmayı gerektirmektedir (Ağın, 2001, s.146).

Yönetimle ilgili kitaplarda “yönetici olmadan lider olduğu gibi lider olmadan yönetici olunabilir” cümlesine sık sık rastlanmaktadır. Bu doğru olmakla birlikte günümüz işletmelerinde yönetici lidere gereksinim gittikçe artmaktadır. Alışılmış yönetici davranışları günümüz işletmelerini etkili yapmada ve sorunlarını çözmeye yetersiz kalabilmektedir. Yöneticilerin aynı zamanda lider olmalarıyla örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürüleceği varsayılmaktadır. Her basamaktaki yöneticinin liderlik niteliklerine kavuşturulması gereği vurgulanmaktadır. Grup etkinliği ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde lidere gereksinim duyulmaktadır (Ülker, 1997, s.180). Orkestra şefi olmadan nasıl bir orkestra sadece

müziyenler ve müzik aletlerinden oluşabileceği gibi lidersiz bir örgüt insan kargaşası ve makinelerden oluşacaktır. Orkestra ve diğer bütün örgütler varlıklarını etkili bir şekilde geliştirmek için liderliğe gereksinim duymaktadırlar (Newstroom ve Davis, 1993, s.222).

### **1.6. Liderlikte yaratıcı düşünce, iletişim, güç ve otorite ilişkisi**

Liderlik kavramı yaratıcı düşünce, iletişim, güç ve otorite kavramları ile yakından ilişkilidir. Yaratıcı problem çözebilen, izleyenleri ile iletişimi tam olarak sağlamış, karizma ve güce aynı zamanda sahip olabilen liderler, arkasından gelenleri her zaman sonuca götürebilen liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Newstroom ve Davis, 1993, s.222).

#### **1.6.1. Liderlik ve Yaratıcı Düşünce**

Yaratıcı düşünce; bir bakışta bütün gerçeği görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerliklerle karşıtlıkları ayırt etmenin, yıpranmamış bir fikir üretmenin, sadelik ve çeşitliliğin ideal değerleridir (KHO, 1997, s.7).

Günümüz liderlerinin temel görevi, organizasyonların karşılaştıkları problemleri tam olarak kavramak, tanımak, yeni çözüm önerileri ortaya çıkarmak ve böylece yaratıcı düşünceyi her an canlı ve kullanışlı hale getirmektir. Liderler hem izleyenlerinin sorunlarına çabuk ve etkin çözümler bulabilmek, hem de hızlı değişim ve gelişim süreci içerisinde organizasyonlarının devamlılığını sağlayabilmek için yaratıcı sorun çözme yeteneğini kazanmak ve uygulamak durumundadırlar.

Liderlikte yaratıcı düşünceye sahip olmak, her şeye yeni bir bakış açısıyla yaklaşarak, yönetsel görevlerin başarılmasında daha önce nasıl yapıldığının yanında şu anda en iyi nasıl yapılabileceğini saptamaktır.

Lideri izleyenler açısından yaratıcılık, örgütte şu düşüncelerin hakim kılınması ile ortaya çıkabilmektedir Herkesin değişime ihtiyacı vardır.

- Değişim daha iyi düşünceye bağlıdır
- Herkes daha iyi düşünebilir.

Lider bu yaratıcı düşünce prensiplerini temel alarak, örgütteki her bir üyeye kendi becerilerinin kritiğini yapması için bir model oluşturabilir (Cafoglu, 1997 s.135).

#### **1.6.2. Liderlik ve İletişim**

Bir lider için en önemli çekim unsuru etkili iletişimdir. Lider iletişim ile izleyenlerini değişime güdüleyebilmektedir. Astları örgütsel amaçlara inandırabilmek için etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Yönetici gücünü hiyerarşik otoriteden almaktadır, lider ise gücünü iletişim yeteneğinden almaktadır. Dolayısıyla iletişim yeteneğini geliştirebilen liderler daha başarılı olmaktadır. İletişim sayesinde lideri izleyenler; neyin önemli olduğunu, kendilerinden nelerin beklenildiğini, değişimin nedenlerini, organizasyonun nasıl çalıştığını öğrenmektedirler. Bu bağlamda iletişim, organizasyon içerisindeki yatay ve dikey koordinasyonun sağlanmasında ve motivasyonun artırılmasında en önemli faktördür (Çomak, 1997 s.66).

### 1.6.3. Liderlikte Güç ve Otorite İlişkisi

Güç kavramı, ele alınan amaca göre çok değişik şekilde tanımlanmakla birlikte en genel anlamda , “bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkileme ve denetleme yeteni” olarak ifade edilmektedir. Otorite ile güç arasında ince çizgi birisinin “hak” diğerinin “yetenek” olmasından ileri gelmektedir. Otorite, kullanıldığı toplumun normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun biçimde oluşan bir güç biçimidir (Guest vd, 1986, s.219).

Kaynağını örgütsel yapıdan alan otorite kişiye mevkiinden dolayı verilen olanak ve ayrıcalıkları ifade etmektedir. Kim o mevkiî işgal ederse olanak ve ayrıcalıkları o kullanmaktadır. Güç ise kişinin kendinden doğmaktadır. Bu otoritenin kullanılmasıyla olabileceği gibi güç kaynaklarının harekete geçirilmesiyle de olanaklı olmaktadır (Massi ve Cooke, 2000, s.23). Liderlik güç ve aklın birleşimidir: Akıl olmazsa güç zalimcedir; Güç olmazsa akıl manasızdır, boştur. Güç; bir kişinin emirlerini ya da desteklediği diğer kuralları uygulaması için diğer kişiyi ikna etme ya da etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta ve kişi diğerlerinin davranışlarını kendi isteklerine uygun olarak etkileyebildiği ölçüde güç sahibi olmaktadır (Özçer, 1988, s.56).

Organizasyonlarda liderlerin (veya yöneticinin) gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır.

- **Yasal Güç:** Örgütsel Hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür. Bir başka deyişle liderin örgüt içindeki işgal etmiş olduğu makamdan kaynaklanmaktadır. Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Astlar, üst kademedeki gelen isteklere kendilerini mecbur hissetmektedirler. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür.
- **Ödüllendirme Gücü:** Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç aracı olarak kullanabilmektedir. Ödüllere

ulaşmak isteyen üyeler onlardan beklenen davranışları göstereceklerdir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, statüyü değiştirme, övme, vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağı olmaktadır. Eğer lider bunları hakkaniyetle dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Jordan, 1996, s.19).

- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç temelini uygulama alanındaki bireyler üzerindeki oluşturduğu korkudan almaktadır (Karaman, 1999, s.47). Cezalandırmak için liderin otoritesini ifade etmektedir. İş görenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirdikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelmektedir (Jordan, 1996, s.19).
- **Uzmanlık Gücü:** Bu güç kaynağının temelinde liderin sahip olduğu özel beceri ya da bilgi bulunmaktadır. Astların lideri bilgili, becerikli algılaması onun astlarını etkilemesini kolaylaştırmaktadır (Robbins, 1996, s.466).
- **Benzeşim Gücü ya da Karizmatik Güç:** Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgili olmaktadır. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itmektedir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hale getirmektedir (Shetty, 1978, s.177).

Yukarıdaki beş güç türü en etkiliden en az etkiliye doğru şöyle sıralanmaktadır: Benzeşim gücü ya da karizmatik Güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, ve yasal güç.

## **1.7. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili olarak literatürde yapılmış birçok sınıflandırma mevcuttur. Temel çalışma konumuz olan Dönüştürücü Liderlik, Modern Liderlik Teorileri içerisinde bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Ancak liderlik konusunun bütünlüğünü bozmama amacı ile geçmişten günümüze gelen liderlik yaklaşımlarına da kısaca değinilecektir.

Geleneksel liderlik yaklaşımları, köken olarak 19yy'ın sonunda batı toplumlarında yaşanan endüstri devrimine dayandırılabilir. Bu anlayış temel olarak Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkelerini baz almaktadır. Literatürde geleneksel liderlik yaklaşımları, Özellikler Yaklaşımı ve Davranışsal Liderlik Yaklaşımı şeklinde iki farklı başlık altında incelenmektedir (Cole, 1993 s.49).

### **1.7.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar ve liderin ortaya çıkışı konusundaki geleneksel incelemeler özellikle liderlik niteliklerinin araştırılmasıyla başlamıştır. Özellikler yaklaşımı 1930'dan 1950'ye kadar çok tutulmuştur (Güney, 2000, s.156). Özellikler Yaklaşımı başlığı altında toplanan liderlik yaklaşımında, lider olarak kabul görmüş kişinin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu teori liderlikte, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. (Ivancevich ve Matteson, 1990, s.387).

Liderin özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olarak alındığı bu yaklaşım, lider olunamayacağını lider olarak doğulacağını belirtmektedir. Bu teoriye göre liderin çeşitli özellikler bakımından diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir (Drummond, 2000, s.75).

Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılan Liderin Özellikleri Yaklaşımında liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık, durumu, mükemmel görünürlük "fiziksel özellikler"; iyi eğitim almış, sosyal açıdan başarılı, yükselme gösteren "sosyal özellikler" ve uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak "kişisel özellikleri" arasında sayılmaktadır. Ancak tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanlarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahip olmaktadır (Lussier, 2002, s.230).

Özellikler yaklaşımının, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır (Koçel, 2001, s.470).

### **1.7.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

1940'ların sonlarına doğru bazı araştırmacılar gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak bakmışlar ve özellik yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır. Davranışsal yaklaşımda ağırlık liderin özelliklerinden, liderlik yaparken gösterdiği davranış biçimlerine kaydırılmıştır. Özellikler yaklaşımından farklı olarak davranışsal yaklaşım, liderin ortaya çıkışını değil etkinliğini incelemiştir

Davranışsal liderlik yaklaşımı etkin olan ve olmayan liderlerin davranışları üzerinde odaklanmıştır. Bir başka ifade ile bu yaklaşım etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, astlarına nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl gerçekleştirdikleri gibi konular üzerinde durmuştur. Bu bağlamda yaklaşımın özünü, ast ile lider rolünü üstlenen yönetici davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Keçecioğlu, 2003, s.157).

### **1.7.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan ve diğer araştırmalara da temel teşkil eden Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması II. Dünya Savaşının bittiği yıllarda başlatılmıştır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek lider davranışları tanımları (Leader Behaviour Description Questionnaire LBDQ) adlı anket ile liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmek istemişlerdir. Bu çalışma hava kuvvetleri komutanları bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrika müdürleri, bölgesel kooperatif müdürleri, fakülte yöneticileri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenci liderleri ve sivil gruplar üzerinde uygulanmıştır. Ohio çalışma grubunun bu çalışmayı başlattığında amacı organizasyon veya bir grup liderinin davranışlarını belirlemektir. (Luthans, 1995, s.344).Grup amaçlarını ve astları esas alan etkin lider davranışını tanımlamak amacıyla 1000 değişik boyutun araştırılması ile başlayan bu çalışmada lider davranışlarının bağımsız boyutları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmaların sonucunda lider davranışlarını tanımlamada temelde iki ayrı boyutun önemli rol oynadıkları belirlenmiştir (Robbins, 1996, s.415). Bunlara; “yapıyı hareket geçirme” ve “bireyi önemseme” adı verilmiştir. Yapıyı harekete geçirme; liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsamaktadır. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade etmektedir. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanmaktadır ve bu sonuca yönelik olmaktadır.

Bireyi önemseme boyutu ise kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faktör

liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir (Yukl, 2001, s.50).

Bu konudaki daha ileriki çalışmalar, hem yapıyı harekete geçirme hem de çalışanlarla ilgilenme davranışlarında yüksek randıman gösteren liderlerin, çalışanların randımanlarının ve iş tatminlerinin artmasında daha yüksek başarı sağladıklarını göstermiştir. Fakat bazı istisna durumlar da ortaya çıkabilmektedir. Veya bir davranışta daha fazla özellik gösteren liderler bazı olumsuzluklara da sebebiyet verebilmektedirler. Mesela yapıyı harekete geçirme davranışında daha belirgin özellik gösteren liderler, çalışanlarda takdir edilmedikleri duygusu ile şikayete, işten kaçmaya, iş tatminsizliğine sebep olurken, çalışanlara ilgi davranışı konusunda daha belirgin özellikler gösteren lider, kendi üstleri tarafından başarısız olarak algılanabilmektedir (Robbins, 1996, s.416).

Ohio State araştırmalarında temel olarak ortaya çıkan bulgular özetle şöyle ifade edilmektedir.

- Liderin davranışları bireye odaklandıkça personel devir hızının ve devamsızlığın azaldığı gözlenmektedir.
- Liderin davranışları işe odaklandıkça bireylerin performanslarında artışın yükseldiği gözlenmektedir (Bartol ve Martin, 1991, s.437).

### **1.7.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları, Ohio Üniversitesi'ndeki çalışmalarla hemen hemen aynı zamanda Rensis ,Likert öncülüğünde yürütülmüştür. Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır (Yukl, 2001, s.52). Araştırmanın amacı, grubun verimliliğini ve güvenliğini arttırmada en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon vb. kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. İnsana yönelik lider ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranış gösterir. Michigan grubu çalışmalarını insana yönelik liderlerin daha başarılı oldukları şeklinde sonuçlandırmıştır (Certo, 1992, s.427).





Bu modele göre beş liderlik tipinden “ekip liderliği”nin en etkili liderlik tipi olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır.

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin gösterdikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkan vermesidir. Dolayısıyla kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında istediği değişikliği yapabilir (Tucker vd, 2002, s.228). Nitekim bu model bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Gibson, Ivancevich vd, 1979, s.197).

#### **1.7.2.4. Mc Gregor’un X ve Y Teorileri**

Douglas Mc Gregor’un geliştirdiği X ve Y kuramları lider davranışlarını açıklamak için kullanılabilir. Mc Gregor’a göre bir yöneticinin insan tabiatına dair duyguları o yöneticinin seçeceği liderlik tarzını saptamaktadır. X ve Y kuramları iki farklı insan varsayımına işaret etmektedir ve bu varsayımların benimsenmesiyle ortaya çıkacak iki farklı liderlik stilini açıklamaktadır. X teorisi, çalışan bir kimsenin iş yapmayı sevmediğini veya sorumluluktan kaçındığını; insanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı direnç gösterir, ne yapması gerektiğinin kendisine bildirilmesini beklediğini ve organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için adeta zorlanmaları gerektiğini varsayar. X teorisine uyan bir yönetici, Y teorisini benimsemiş bir yöneticiye nazaran büyük bir olasılıkla daha otokratik liderlik tarzını seçer. Çünkü Y teorisi iş görmenin doğal olduğunu, çalışanları zorlamanın gerekmediğini ve çalışanların sorumluluktan kaçınmadığını varsayar. Dolayısıyla bir yöneticinin kendisine bağlı astların tabiatlarına dair yaptığı varsayımlar, o kimsenin liderlik tarzı ile ilgili olarak yapacağı seçimi büyük ölçüde etkiler. Liderin insan hakkındaki varsayımları Y kuramına uyuyorsa demokratik bir davranış gösterecek. X kuramına uyuyorsa otokratik davranış gösterecektir (Hicks ve Gullet, 1981, s.238).

#### **1.7.2.5. Likert’in Sistem 4 Modeli**

Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak, liderlerin farklı davranış tarzlarını araştırmak amacıyla Rensis Likert tarafından “Sistem Dört” modeli geliştirilmiştir.

Model, liderlerin yönetim biçimlerini, sistem 1'den 4'e kadar belli varsayımları içeren davranış süreci çerçevesinde incelemiştir. Bu davranışlar şu şekilde özetlenebilir.

- Sistem 1 (İstismarcı / Otokratik) : Bu tip liderler, astlara güvenmezler. İşle ilgili konularda astlar rahat değildirler. Çünkü ceza ve korku hakimdir. Kararlar üst kademe tarafından verilmektedir.
- Sistem 2 (Yardımsever / Otokratik): Çalışma ortamında güven zorunluluktan oluşur. İşle ilgili konularda astlar kendilerini rahat hissetmezler çünkü ödül ceza sistemi hakimdir. Kararlar üst düzey tarafından alınır ancak astlara da fikirleri sorulur.
- Sistem 3 (Katılımcı): Çalışma ortamında tamamen olmasa da önemli ölçüde güven vardır. İşle ilgili konularda astlar kendilerini rahat hissederler. Birimlere ait kararlar alt kademelerde alınırken, genel kararlar üst kademelerde alınır.
- Sistem 4 (Demokratik): Lider astlara tam olarak güvenir. Astlar kendilerini tamamen rahat hissederler. Karar verme sürecine örgütün tüm birimleri dahil edilir. Alt kademelerin daima fikirleri alınır. Tüm çalışanlara sorumluluk verilir. İletişim sistemi, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, bölümler arası yatay ve çaprazdır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2001, s.475).

Sonuç olarak, Sistem 1; görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalıdır. Likert'e göre örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır. Sistem 4 Mayo ve Mc Gregor'un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler ekolünden büyük ölçüde esinlenerek geliştirilmiştir (Gençay, 2001, s.18).

#### **1.7.2.6. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması**

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale ayrıntılı bir gözlem yeteneği kullanarak üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir.

Bunlar,

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Dolayısıyla bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bale gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında “işe yönelik” ve “insana yönelik” davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir (Zel, 2001, s.108-109).

### **1.7.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar birbirinden farklı olmasına rağmen birisi liderin özellikleri hakkında genellemeler yapmaya çalışırken diğeri liderin davranışları konusunda genellemeler yapmaya çalışmıştır. Her iki yaklaşımda da organizasyonların ve çalışanların içinde buldukları durumsal faktörler göz ardı edilmiştir (Brestrich, 1999, s.65).

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.223). 1960 sonundan 1980'lere uzanan durumsallık yaklaşımlarına göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 15/11/03). Durumsal liderlik yaklaşımları, liderin etkinliğini liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı görmektedir (Demirbilek, 2003, s.23). Bu yaklaşımlara göre liderlik, farklı koşullarda (durumlarda) değişebilen davranışlar haline dönüşmüştür. Bu bağlamda bu yaklaşımda, liderlik sürecinin oluşumuna etki eden koşullar da göz önüne alınmıştır (Ivancevich ve Matteson, 1990, s.391)

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin, a) izleyenlerin b) liderin özelliklerinin c) liderlik biçiminin d) liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü paylaşmaktadır (Erçetin, 1998, s.5-10). Bu yaklaşım genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımlarında, liderlik davranışını belirleyen faktörlerin birbirleriyle etkileşimleri göz önünde bulundurularak, liderlik tarzının hangi durumlarda etkin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda en yaygın olarak bilinen çalışma Fiedler'in etkin liderlik çalışmasıdır (Ivancevich ve Matteson, 1990, s.391).

### 1.7.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu teori liderlerin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, bir liderin bir koşul veya örgütte etkin olurken diğer koşul veya örgütte bu etkinliği gösteremeyebileceğini içermektedir (Handy, 1981, s.94).

Fiedler geliştirmiş olduğu "En az tercih edilen çalışma arkadaşı, LPC" (Least Preferred Co-worker) olarak adlandırılan ölçek ile temelde liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu ölçekle liderin görev merkezli mi? yoksa ilişki merkezli mi? olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Liderin LPC ölçeğinden aldığı puana göre liderlik stili belli olmaktadır. Uygulanan ölçekte, liderden birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir. Bu, o liderin LPC puanı olarak belirlenir. LPC ölçeği on altı ayrı zıt niteliklerden oluşan bir ölçektir. Ölçekteki zıt özellikler şu şekilde belirlenmiştir. Memnun-memnun değil, arkadaşça-arkadaşça değil, kabul edici-reddedici, destekleyici-düşmanca, heyecanlı-heyecansız, stresli-rahat, uzak-yakın, soğuk-candan, birlikte iş yapmayı sever-birlikte iş yapmayı sevmez, yardımcı-moral bozucu, can sıkıcı-enteresan, tartışmaya girer-uyumu sever, kararlı-kararsız, verimli-verimsiz, neşeli-hüzünlü, açık-net değil (Baack ve Wisdom, 1995, s.299).

LPC puanı yüksek olan bir lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşını" pozitif bir şekilde değerlendirmiştir. O zaman cevaplayıcı çalışma arkadaşı ile temelde iyi ilişkiler kurabilen bir kişidir. Dolayısıyla bu tür kişiler "ilişki merkezli" olarak sınıflanacaklardır. Yani yüksek LPC puanına sahip bulunan liderin daha çok kişilerarası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine sahip olduğu görülmüştür. Eğer kişi en az hoşlandığı çalışma arkadaşını kötü bir şekilde değerlendirmişse, LPC puanı düşük ise bu kişinin "görev merkezli" yani görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip olduğu görülmüştür (Schermerhorn vd, 2000, s.291). Göreve yönelik liderler yönlendirici olup, şartları oluştururlar ve son tarihleri belirlerler. İlişkiye yönelik liderlik ise insanlar üzerinde odaklanarak onların problemleri ile ilgilenirler.

Yüksek ve düşük LPC değerli liderleri çeşitli doğal gruplarda inceleyen Fiedler, hangi liderlik özelliğinin hangi ortamlarda daha etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Bu araştırmalar

sonucunda liderin etkinliği üç önemli değişken arasındaki ilişkilere ve etkileşime göre değişmeler göstermiştir. Bu üç değişken;

- Lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkiler,
- İşin yapısı,
- Liderin mevkiye dayanan gücü.

Bu üç değişkenin alacağı değerlere göre, her durumda farklı liderlik davranışları etkili olmaktadır. Bu değişkenler, lider için elverişli veya elverişsiz ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir (Lussier, 2002, s. 237).

- *Lider ile grup üyeleri arasındaki ilişki:* Bu değişken, lider ile grup üyeleri arasında bir olumsuzluk bulunup bulunmadığını ele almak anlamına gelmektedir. Lider-üye ilişkileri liderin grup tarafından kabullenme derecesi kastedilmektedir. Dolayısıyla lider-üye ilişkilerinin iyi olması durumu liderin grupta sevilen, sayılan, güven duyulan, grup üyeleri tarafından kabul edildiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa lider için elverişli ortamın var olduğu söylenmektedir. Bunun tam tersi olarak lider grup üyeleri tarafından sevilip, sayılmıyorsa, güven duyulmuyorsa; ilişkiler “zayıf” olarak nitelenmektedir. Dolayısıyla zayıf ilişki lider için elverişsiz ortamın var olduğunu göstermektedir.
- *İşin yapısı:* Bu değişkenle kastedilen, söz konusu işin yapısal nitelikte olup olmamasıdır. Bazı görevler çok iyi bir şekilde yapılandırılmıştır. Bu görevler çok belirgin süreçlere ve belirli sonuçlara sahiptirler. Dolayısıyla bu tür görevlerde liderlik yapmak daha kolaydır. Görevlerin iyi tanımlanması ve nasıl yapılacağına belli olması durumunda lider için olumlu bir ortam oluşacaktır. Aksine işlerin nasıl başarılabacağına ilişkin önceden ayrıntılı yöntemler geliştirilmemişse yani yapısal olmayan türden görevler daha yaratıcı türden liderlere gereksinim doğurur ve yön verme işini daha güç hale getirir.
- *Liderin mevkiye dayanan gücü:* Bu değişken liderin biçimsel otoritesini açıklamaktadır. Liderin yetkisinde olan ödüllendirme, cezalandırma, işe alma, işten uzaklaştırma vs. gibi konularda sahip olduğu yaptırım gücü “fazla” ise lider için elverişli bir ortam, “az” ise elverişsiz bir ortam oluşacaktır. Lider ne derece fazla güce sahip ise o derece etkili olmaktadır (Lussier, 2002, s. 238).

Fiedler’e göre, liderin kişilik yapısı ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği liderliği belirleyen temel öğelerdir. Dolayısıyla bazı liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan şartlar onların grup içinde başarılı olmalarını sağlarken, başka bir grupta başarısız olmalarına neden olmaktadır. Modelde bulunan bu üç faktör, elverişli veya elverişsiz bir ortam yaratarak liderin davranışını etkilemektedir. Üç durumsal değişkenin oluşacağı her farklı durumda

değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır. Bu durumda liderin etkinliği bağımlı değişken olup, liderin davranış biçimi de bağımsız değişken olacaktır (Schermerhorn vd, 2000, s.291).

**Tablo 1.2. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>YAPISAL FAKTÖRLER</b>	LİDER/AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	MEVKİ GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
<b>DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ</b>		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
<b>DURUMSAL BELİRSİZLİK</b>		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
<b>LİDERLİK TARZI</b>		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

(Kaynak: Hitt vd. 1986, s.360)

Fiedler'e göre her durum için geçerli bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusu olmaktadır. Bir liderin etkililiği, lider ile grubu oluşturan üyeler arasındaki ilişkilere, görevin yapısına ve liderin pozisyonunun sağladığı güce bağlıdır (Baack ve Wisdom, 1995, s.298).

Tablo 1.2 incelendiğinde koşulların uygunluk boyutlarının sınanmasını görmekteyiz. Fiedler'in ortaya koyduğu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz farklı durum oluşmuştur. Otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerin bu lideri sevmeleri halinde ve yapılan iş açıkça tanımlanıp belirtildiği takdirde liderin etkisinin kolaylaşacağı görülmektedir (1. Durum). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik güçleşmektedir (8.Durum). Fiedler'a göre üç değişkenden en önemlisi "lider-üye ilişkileri", en önemsizi ise "liderin mevkiye dayanan gücüdür" Fiedler, elverişli ve elverişsiz ortamlarda neden işe yönelik liderlik tarzının etkin olduğunu şu şekilde açıklamaktadır. "en elverişli durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En elverişsiz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu

nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır” (Zel, 2001, s.121).

Fiedler’in modeli pek çok araştırmaya öncülük etmesine rağmen bunun yanında değişik eleştirilere de neden olmuştur. Bu eleştirilerden bir tanesi; karmaşık olmaları nedeniyle durumsal değişkenlerin değerlendirmenin güç olmasıdır, diğer bir eleştiri; stres, grubun kültürü ve homojenliği gibi kültürel diğer durumsal değişkenlerin gözardı edilmiş olmasıdır. Bir başka eleştiri, liderin ve astların aynı teknik yeterliliklere eşit düzeyde sahip oldukları varsayılarak, bu özelliklerin önemsenmemiş olmasıdır. Eleştirileri değerlendiren Fiedler, zeka, stres ve deneyim gibi anahtar değişkenleri de değerlendirerek “Kavramsal yetenek kuramını” geliştirmiştir. Fiedler bu kuramında, liderin, grubu yönetmesi, grubun desteğini sağlamış olması, stressiz bir ortamda çalışması, görevinin entelektüel bir çaba gerektirmesi gibi koşullarda, zeki liderlerin çok daha iyi eylem planları ve etkili stratejiler geliştirebilecekleri savını ileri sürmüştür. Çok geniş bir alanda yeterince test edilmemiş olması nedeniyle kuram halen tartışılmaktadır. Ancak kuramın geçici gruplar ve ilk kademe asker yöneticilerle, laboratuvar ortamında yapılan çalışmaların bulgularına dayalı oluşu nedeniyle büyük örgütler ile üst ve orta kademe yöneticiler için geçerli olup olmayacağı, kurama getirilen belli başlı eleştirilerdir (Schermerhorn vd, 2000, s.292).

### **1.7.3.2. Yol-Amaç Teorisi**

Robert House (1971) ve Martin Evans (1970) birbirinden habersiz olarak 1970’lerin başında yeni bir yaklaşım geliştirmişler ve ikisinin çalışmaları “yol-amaç teorisi” altında birleştirilmiştir. Bu teori temelde, lider davranışının, astın motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Gordon, 1996, s. 320).

Bu teori güdülemedeki beklenti kuramına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre; lider grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bunlar (Bedeldan, 1989, s.438);

1. Liderin astların beklentilerini etkileme derecesi (yol)
2. Liderin astların “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi (amaç)

Burada liderin iki işlevi vardır; (1) örgütsel amaçları saptama, böylece astlara hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme, (2) arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek amaçlara ulaşmalarını sağlamak ve bunun sonucunda da ödülleri arttırmak. Liderin davranışı, astların amaçlarına ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaçlara giden yolları ortaya çıkarttığı ölçüde motive edici ve tatminkar olmaktadır (Tevrüz vd. 1999, s.204).

Amaç- yol teorisinde dört çeşit lider davranış stili tanımlanmaktadır. Bunlar;

- Otoriter Liderlik: Lider neyin ne zaman yapılacağını belirtir. Beklentileri netleştirir. Astlar karar vermeye katılmazlar.
- Destekleyici Liderlik: Lider astlarına dostça davranır ve onlara yakın ilgi gösterir.
- Katılımcı Liderlik: Lider astlarından öneriler bekler ve astları karara katılıma teşvik eder.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Lider hedefleri yüksek tutar ve astların belirlediği düzeye ulaşacaklarına olan inancını belli eder.

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabilceğini belirtmiştir (Vecchio 1991, s316).

Durum teorilerinin genelinde, yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş diğer kefesinde ise işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinin değişik ağırlıklarda olması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Amaç yol teorisinde de her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır. Amaç- yol kuramında astların nitelikleri ve çevresel etmenler iki temel durumsal değişken olarak ele alınmaktadır. Kurama göre, görev belirsiz ve karmaşık bunun yanı sıra astların öz güçlerini bilme dereceleri ve beceri düzeyleri düşük ise liderin yönlendirici davranış göstermesi astları tatmin edecektir. Görev belirli, rutin ve astların beceri düzeyleri yüksek ise katılımcı liderlik davranışı astların tatmin olmasını sağlayacaktır.

Amaç-yol kuramıyla ilgili olarak Szialagy, Sims ve Terrill tarafından yapılan araştırmada, liderin davranışları ile astların tatmini ve iş başarıları arasındaki ilişkiler incelenmiş, görevin belirgin olduğu destek hizmetlerinde (temizlik, tamir, vb.) liderin yapıyı harekete geçirici davranışlarının tatminsizliğe yol açtığı, görevin belirsiz olduğu birimlerde (yönetmel birimler) yapıyı harekete geçirici davranışın, belirsizliği gidermesinden dolayı tatmin edici olduğu bulunmuştur (Can, 1995, s.359).

Amaç-yol kuramı, liderler ve astlar arasındaki ilişkiyi liderin etkililiği ve astların güdülenmesi boyutunda çözümlenmeye çalışmıştır. Güdülemeye ilişkin kuramların bulgularıyla da tutarlı görünen bu çözümlenme biçimi, astların güdülenmesi ve bunu sağlayan gereksinimlerin karşılanması aracılığıyla örgütlerde etkili bir liderlik sürecinin nasıl gerçekleştirilebileceğini algılama kolaylığı sağlamaktadır (Erçetin, 1998, s.46).



### 1.7.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu modele yaşam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok büyük firmada yönetici geliştirme/yetiştirmede aracı olarak kullanılmıştır. Bu modelin en önemli özelliği görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzlarının, astların "olgunluk" ya da "hazır olma" derecesine bağlı olarak incelenmesidir.

Bu teori liderin izleyicileri üzerine odaklanmıştır. Başarılı liderlik, doğru liderlik stilinin seçimi, izleyicilerin hazır oluşu veya olgunluğu ile gerçekleşir hipotezini ileri sürmektedir. Çalışanların "hazır oluşu" terimi Hersey ve Blanchard tarafından izleyicilerin görevi yerine getirmedeki istek ve kabiliyetleri olarak açıklanmıştır. Çalışan kişinin olgunluğu iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak iki boyut taşımaktadır. İş olgunluğu; teknik bilgi ve görevle ilgili becerileri içerirken, psikolojik olgunluk; her şeyi yapmaya istekli olmak ya da güdülenmiş olmayı ifade etmektedir (Daft, 1991, s.383).

Görev davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey ve Blanchard bu iki davranışı "yüksek görev" "düşük görev" "yüksek ilişki" "düşük ilişki" olarak ayrıntılandırarak dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bu dört davranışı da anlatma, satma, katılma, delege etme davranışları olarak adlandırmaktadır. Bu davranışlar şöyle tanımlanmaktadır:

*Anlatma* (Yüksek görev-düşük ilişki): Rollerini lider belirleyip çalışanlara neyi, nasıl, ne zaman yapacaklarını anlatmaktadır. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusu olmaktadır. Lider işlerin yapılması ve amaçlara ulaşma için üyeleri yönlendirmektedir.

*Satma, ikna etme* (Yüksek görev-yüksek ilişki): Lider hem yönlendirici hem de destekleyici davranışlar sergilemektedir.

*Katılım* (Düşük görev-yüksek ilişki): Lider ve izleyicileri ortak karar almaktadır. Liderin asıl görevi gerekli imkanları sağlama ve iletişim kurma olarak ortaya çıkmaktadır.

*Yetki verme* (Düşük görev-düşük ilişki): Lider çok az yönlendirmekte ve çok az desteklemektedir.

Bu teori yukarıda belirtilen bu dört liderlik davranışına karşılık dört tanede izleyicilerin olgunluğunu belirten durumu tespit eden basamaklar belirlemiştir.

*Olgunluk Düzeyi 1(O1)*: İzleyicilerin bilgi ve becerileri çok az, motivasyonları düşüktür. İzleyiciler hem yeteneksiz hem de sorumluluk almak istememektedir.

*Olgunluk Düzeyi 2(O2)*: İzleyiciler yetenekleri düşük ancak görevlerini yapmaya isteklidirler.

*Olgunluk Düzeyi 3(O3):* İzleyicilerin bir işi yapmak için yetenekleri mevcut ancak bu yeteneklerini kullanmaya istekli değiller.

*Olgunluk Düzeyi 4(O4):* İzleyiciler hem yetenekli hem de isteklidirler.

Bu teoriye göre çalışanlar yüksek olgunluk seviyesine ulaştıklarında lider sadece kontrolü azaltmakla kalmayacak ilişkiyi de azaltacaktır. O1 seviyesinde çalışanların ayrıntılı biçimde yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. O2 seviyesinde hem yüksek ilişki hem de yüksek görev liderlik davranışına bir başka deyişle satma liderlik davranışına ihtiyaç vardır. O3 seviyesinde liderin motive edici davranışları durumu çözecektir. O4 seviyesinde yani izleyicilerin olgunluk seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda lider, karar alma ve uygulama sorumluluğunu izleyicilere bırakmaktadır dolayısıyla liderin yapacağı çok fazla bir şey yoktur (Daft, 1991, s.384).

Hersey – Blanchard modeline göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer bir tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanıması başarısıyla yakından ilişkilidir (Dindar, 2001 s. 59).

#### **1.7.3.4. Vroom-Yetton'un Liderlik Modeli**

İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan daha sonra Vroom ve Arthur G.Jago tarafından yaygınlaştırılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu modelin üzerinde durduğu belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin bir diğer amacı astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamaktır. Bu modelde, belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenmiştir. Lider karar verme aşamasında, katılım şeklini ve katılım düzeyini bir karar kuralı ile sağladığından, model “normatif model” olarak da adlandırılmaktadır (Vroom ve Jago, 1988, s.66).

Model, karar vermede hangi tip liderlik tarzının uygulanacağını belirlediğinden 5 tip karar verme (dolayısıyla liderlik tarzı) olduğu öne sürülmektedir.

- Otokratik 1: Lider elindeki bilgileri değerlendirip, astlarına danışmadan karar verir.
- Otokratik 2: Astlardan sağladığı gerekli bilgileri alarak kararı kendisi verir.
- Danışmacı 1: Lider her bir astla sorunu kişisel olarak paylaşır. Astların kişisel fikir ve önerilerini alarak bunların arasından çözümü bulur, ama karar yine kendisine aittir.

➤ Danışmacı 2: Lider astlarıyla sorunu toplu olarak paylaşır. Grubun fikir ve önerilerini alır. Karar kendisine aittir.

Grup: Lider astlarıyla sorunu grup olarak paylaşır. Kendisi katılımda bulunmayıp, grup sorununu yönlendirme görevini üstlenir. Astlar karara tam olarak katılım gösterip çözüm üzerinde toplu olarak anlaşmaya varırlar (Vroom ve Jago, 1988, s.67).

Vroom ve Yetton, bu liderlik tarzlarının hangi durumlarda kullanılacağını belirlemek için birtakım durumsal sorular hazırlamışlardır. Lider, otokratikten katılımcıya kadar uzanan beş karar verme tarzından hangisinin kullanılacağını kararını yedi soruyu cevaplandırdıktan sonra belirler. Sorular kararın kalitesi ve teknik olarak doğruluğu ile kararın grup üyelerince kabulünü ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu sorular (Baack ve Wisdom, 1995, s.304):

- Karar nitelik gerektiriyor mu?
- Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgilere sahip miyim?
- Sorun yapılaşmış mı?
- Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?
- Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceğim açık mı?
- Sorunu çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?
- İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?

Vroom ve Yetton modeli, yöneticilerin değişik durumlarda liderlik tarzlarını değiştirebileceklerine işaret ederek daha etkin liderler olma fırsatını sunmaktadır. Modele göre lider, davranışlarını içinde bulunduğu duruma uymak amacı ile değiştirip daha etkin hale gelmesine rağmen, daha sonra Vroom ve Jago tarafından yapılan çalışmalarda modelin kısıtları olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik sürecinin karmaşık yapısı içinde hazırlanan sorulara daima evet ya da hayır cevabı vermek mümkün olmayabilir. Liderler daha ayrıntılı cevap aramak durumunda kalabilirler. Bu nedenle modelin kullanımı uygulamada çok rağbet görmemiştir (Tevrüz vd, 1999, s.207).

### **1.7.3.5. Reddin'in Etkililik Teorisi**

William J. Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modeli, Ohio çalışmalarının ve Blake ve Mouton'un liderlik modelinin göreve ve ilişkilere dönük boyutlarını temel almaktadır. Lider çevresel etki ile bazı alışkanlıklar edinerek, çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Yani liderden belli durumlarda belli davranışlar beklenmektedir. Bu davranış kalıbı sonucu lider benzer durumlarda benzer davranışlar gösterir Gösterilen davranışların geneli diğerleri tarafından liderin kişiliği olarak görülür. Bireyin lider kişiliği veya tipi yönetsel davranış modelini yansıtmaktadır. Modele göre lider göreve yönelik, ilişkiye yönelik

veya her iki davranışı beraber göstermektedir. W. Reddin, lider davranış tarzlarına ilk kez “etkinlik” boyutunu ilave ederek 3 boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir. Tanımlanan etkinlik, yöneticinin görevin gerektirdiği işleri başarma derecesidir. Liderin davranış biçimlerinin çevre koşullarına bağlı olarak etkin veya etkin olmayacağı gösterilmeye çalışılmıştır. Duruma uygunluk boyutuyla, her bileşim etkili/etkisiz sonuçlara neden olmaktadır. Böylece duruma uygun lider etkili, duruma uygun olmayan lider ise etkin olamayabilmektedir. Etkin veya etkin olmayan liderler arasındaki ayırım, davranışlarını gösterdikleri duruma uygunlukları ile yapılabilmektedir. Yani, liderin etkinlik derecesi davranıştan değil de durumdan kaynaklanmaktadır. Model, tüm durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır (Durmuş, 2001, s. 28).

#### **1.7.4. Liderlikle İlgili Literatür Taraması**

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni iş koşulları çerçevesinde, işletmelerdeki liderlik anlayışında büyük kapsamlı değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel hiyerarşik işletmelerde amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi, işletmeyi kontrol eden kişiler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bugün geçerli olan anlayış çerçevesi içerisinde ise paylaşılan sorumluluklar bulunmaktadır ve bu da paylaşılan amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik paylaşılan bağlılık demektir (Collier ve Esteban, 2000, s.207). Sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri yaratabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, küresel rekabet gücünü arttırmak, uygarlığa katkıda bulunabilen bir organizasyona dönüşmek gibi amaçları başarabilmek için klasik yönetim reçeteleri yetersiz kalmakta, daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda etkin liderleri bulup çıkartmak ve onları yetiştirip geleceğe yön vermek organizasyonlar için bir seçenek değil gereklilik olmaktadır (Ceylan ve Begeç, 2000, s.601).

Günümüze değin liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış birçok teori üretilmiştir. 20.yüzyılın ilk yarısına değin, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zeka, boy ve kendine güven vb. nitelikleri araştırma konusu olmuştur. Kuramsal olarak liderleri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikleri araştıran kuramcılar, liderlerin etkili olmak için sahip olması gereken özellikler kümesini üretmekte başarısız olmuşlardır ( [www.academy.umd.edu/KLSP](http://www.academy.umd.edu/KLSP), 12/09/2005).

Doğal liderlik anlayışı terk edildiğinde ise, özellikle Amerikan davranışçı bilim adamları, liderlik araştırmalarında “davranışçılık” akımını güçlendirmişlerdir. Ohio State ve Michigan üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarında uzun süre insan ve görev boyutu

üzerinde durulmuş, liderlikte iş tatmini, etkililik ve yapıyı harekete geçirme faktörleri incelenmiştir. Ancak davranışçı liderlik araştırmaları, çoklu liderlik davranışları ortaya koymada ve lider davranışlarını açıklamada yetersiz kalmışlardır (Kirby vd, 1992, s.303). Daha sonra liderlik araştırmalarında etkili olan “durumsallık yaklaşımı” ise, en etkili liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini ortaya koymuştur. Liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir. Durumsal teoristler pek çok yönden eleştirilmişlerdir. Liderlikte hangi stilin hangi durumlarda etkili olabileceği konusunda çok az bir uzlaşma sağlanmıştır ([http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte\\_post\\_modern.htm](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm),06/12/2005).

Bazı organizasyonel akademisyenler Burns (1978), Mccall (1977) ve Bass (1985) davranışçı ve durumsal teorisyenleri, başarılı hedefleri göz önünde az bulundurmaları ile lider-izleyen arası ilişkileri basit temellere dayandırılmasını eleştirmişlerdir. Onlar, izleyenlerine daha fazla performans için ilham veren sıra dışı (*extra ordinary leaders*) liderleri incelemeyi tercih etmişlerdir (Kirby vd, 1992, s.303). Bu bağlamda, liderlik sürecini açıklamadaki eksiklikleri tamamlamak amacıyla yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. J. M. Burns ve B. M. Bass yaptıkları çalışmalarda liderlikle ilgili iki kavram geliştirmişlerdir. Siyaset Bilimcisi Burns (1978), dünyadaki politik liderlerin tutum ve davranış özelliklerini tanımlamak amacıyla “etkileşimci, işe yönelik” (transactional) ve “dönüştürücü” (transformational) liderlik olmak üzere iki tür siyasi liderlik tipinden bahsetmiştir. Daha sonra Bass (1985), Burns’un liderlik tipleri tanımlamalarını örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır. Bu teoriler, lider ve izleyenleri arasındaki etkileşimi geleceğe ve geçmişe bağlı bir yaklaşım aracılığı ile açıklamaktadır. Etkileşimci Lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler. Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere de aktarma konusunda oldukça başarılıdır. Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır ([www.insankaynaklari.com/03.04.2003](http://www.insankaynaklari.com/03.04.2003)).

McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber’in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon’un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüştürücü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayrımına gitmiştir. Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, liderlik) adı altında ifade edilmiş ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüştürücü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalarında dönüştürücü

liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır (Brestrich,1999, s.113; Allix, 2000, s.10).

Liderlikle ilgili pek çok farklı yaklaşım sayesinde liderliğe ilişkin bir takım soruların cevabı bulunmuş ancak yapılan çalışmalarla pek çok yeni soru da gündeme gelmiş ve bu soruların açık cevabı hala net bir şekilde bulunamamıştır. Yapılan çalışmalar, etkili bir tek liderlik tarzının olmadığını, yaklaşımlara göre farklı liderlik tarzlarının olduğunu göstermektedir. Günümüzde bu alanda çalışmalar yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmakla birlikte bugüne kadar ortaya çıkan kuramlar Tablo 1.3'te görülebilmektedir.

**Tablo 1.3. Liderlik Teorileri: Literatür Taraması**

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet
<b>1. Büyük Adam Kuramları</b>	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği (Örneğin Musa, Muhammed, Jeanne d'Arc, Washington, Gandi, Churchill, vb.) Dowd şunu ileri sürmüştür; "Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Her toplumdaki bireyler farklı zeka, enerji ve ahlaki güç düzeyindedir. Ve kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilenirler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler.
<b>2. Kişisel Özellik Kuramları</b>	L. L. Barnard (1926), Bingham (1927), Killbourne (1935), Kirkpatrick & Locke (1991), Kohs & Irle (1920), Page (1935), Tead (1929)	Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir. Kişisel özellik kuramları araştırmaları aşağıdaki iki soruya değinir: 1) Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? 2) Bu farkların boyutları nedir? Temel görüş; liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağıdır.
<b>3. Duruma Bağlı Kuramlar</b>	Bogardus (1918), Hersey & Blanchard (1972), Hocking (1924), Person (1928), H.Spencer	Liderlik, duruma bağlı taleplerin ürünüdür yani kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulların sonucudur.
<b>4. Kişisel Duruma Bağlı Kuramlar</b>	Barnard (1938), Bass(1960), J.F. Brown (1936), Case (1933), C.A. Gibb (1947,1954), Jenkins (1947), Lapiere (1938), Murphy (1941), Westburgh (1931)	Kişisel- duruma bağlı kuramlar "büyük adam", kişisel özellik ve duruma bağlı liderlik kuramlarının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsamaması gerektiğini ileri sürmüştür. Şartlar şunları içerir: 1) kişilik özelliklerini 2) grubun ve üyelerinin doğası 3) grubun karşılaştığı olaylar
<b>5. Psikanaliz Kuramları</b>	Erikson (1964), Frank (1939), Freud (1913, 1922), Fromm (1941), H. Levinson (1970), Wolman (1971)	Lider bir baba figürü gibi çalışır yani sevgi yada korku kaynağı, süperegoda somutlaştığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu.

<b>6. Hümanistik Kuramlar</b>	Argyris (1957,1962, 1964), Blake & Mouton (1964,1965), Hersey &Blachard (1969,1972), Likert (1961, 1967), Maslow (1965), McGregor (1960, 1966)	Hümanist kuramlar etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, onlara özgürlük sağlamak için kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.
<b>7. Lider-Rol Kuramı</b>	Homanş (1950), Kahn & Quinn (1970), Kerr & Jermier (1978), Mintzberg (1973), Osborn & Hunt (1975)	Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri, ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkileşir. Gruplar, üyelerinin etkileşimleri temelinde yapılandırılır ve grup farklı norm ve konumlara göre organize olur. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentisine göre davranır.
<b>8. Yol- Amaç Kuramı</b>	M. G. Evans (1970), Georgopoulos, Mahoney & Jones (1957), House (1971), House & Dessler (1974)	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirirler. Duruma bağlı etkenler liderlerin bu yol-amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.
<b>9. Olaşılık Kuramları</b>	Fiedler (1967), Fiedler, Chemers & Mahar (1976)	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu kuramı model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olur.
<b>10. Bilişsel Liderlik: 20.yyıda “büyük adam”</b>	H. Gardner (1995), J. Collins (2001)	Liderler “sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir”. Hem lider hem de onu izleyenlerin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin iç görüş sağlar. Collins araştırmalarında, sürekli çok iyi sonuçlar alan kurumlarla böyle olmayanlar arasındaki farka, sürekli başarı gösteren kurumların aynı anda hem alçakgönüllü hem de sert bir kararlılık sahibi olarak tanımladığı paradoksal 5’inci düzey liderliğine sahip yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucuna varmıştır.

<p><b>11. Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri: Çoklu Bağlantı Modeli, Çoklu Elek Modeli, Dikey İkili Modeli, Değiş - Tokuş Kuramları, Davranış Kuramları, ve İletişim Kuramları</b></p>	<p>Davis &amp; Luthans (1979), Fiedler &amp; Leister (1977), Fulk &amp; Wedler (1982), Graen (1976), Grene (1975), Yuki (1971)</p>	<p>Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Bazı örnekler, liderlerin işe başlatma yapıları, liderin zekasıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle grubun değil, tek tek bireylerin ilişkisi ve bir değiş-tokuş ya da davranışsal olasılık biçimi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramları kapsar.</p>
<p><b>12. Güç - Etki: Katılımcı Liderlik, Gerekçe-Tümdengelim</b></p>	<p>Coch &amp; French (1948), J. Gardner (1990), Lewin, Lippitt &amp; White (1939), Vroom &amp; Yetton (1974)</p>	<p>Güç-etki liderlik yaklaşımı katılımcı liderliği kapsar. Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilenir. Vroom &amp; Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Gardner şuna inanır: “Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder”. Gardner liderliğin yerine getirilecek bir rol olduğunu, bu nedenle de başkanlık ettikleri sistemin ayrılmaz bir parçası rolünde olduklarını gösterir.</p>
<p><b>13. Atıf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler</b></p>	<p>Bryon &amp; Kelley (1978), Katz &amp; Kahn (1966), Lord (1976,1985), Lord, Binning, Rush, &amp; Thomas (1978), Mitchell, Larsen &amp; Green (1977), Newell &amp; Simon (1972), H. M. Weiss (1977)</p>	<p>Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, “Gözlemciler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir”. Ayrıca bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.</p>
<p><b>14. Bütünleyici: Dönüştürücü, Değer-Temelli</b></p>	<p>Bass; Bennis (1984, 1992, 1993), Burns (1978); Downton (1973), Fairholm (1991), O’Toole (1995); DePree (1992)</p>	<p>Burns’e göre dönüştürücü liderlik, “liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı” bir süreçtir. İzleyenlerin grubun iyiliği için kişisel çıkarı astığı, uzun vadeli hedefleri düşündüğü ve önemli olana ilişkin bir farkındalık geliştirdiği varsayılır. Bennis’e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: “Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır”.</p>



<b>15. Karizmatik Liderlik</b>	Conger & Kanungu (1987), House (1977), Kets se Vries (1988), J.Maxwell (1999), Shamir, House & Arthur (1993), Weber (1947)	Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona atfedilen özellikler, objektif gözlemler, benlik kavramı kuramı, psikanalitik ve sosyal etki buluşmasını kapsar.
<b>16. Yeterlilik Temelli Liderlik</b>	Bennis (1993)	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
<b>17. Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik</b>	Burns; Kouzes & Posner (1995), Peters & Waterman (1990), Richards & Engle (1986)	Kouzes ve Posner'e göre lider altında çalışanların tutkularını "tutuştururlar" ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yaparlar. Liderliği "insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak" tanımlıyorlar. Burada, izleyenlerin katkıda bulunma isteğinin ve liderlerin insanları harekete geçmeye motive etme yeteneğinin altı çiziliyor. Liderler müşterilere yanıt verirler, vizyon yaratırlar, çalışanların enerjik olmasını sağlarlar ve "kaotik" çevrelerde hızlı adımlarla ilerlerler. Liderlik vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
<b>18. Yönetimsel ve Stratejik Liderlik</b>	Drucker (1999), Jacobs & Jaques (1990), Laques & Clement (1991), Kotter (1998,1999), Buckingham & Coffman (1999), Buckingham & Clifton (2001)	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter'e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir. Liderlik kolektif çabaya amaç (anamlı bir yön) verme ve amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabayı sağlama sürecidir. Dahası, etkili yönetim liderliği, etkili yönetim işi üretir. Bu yazarlar zaman ve yer ile birey ve durumlara bağlı olan gerekli liderliği desteklerler.
<b>19. Sonuç Temelli Liderlik</b>	Ulrich, Zenger & Smallwood (1999), Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich ve arkadaşları "liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen" ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürerler. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşünüşün yanı sıra ahlaksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretiler ve öğrenilebilir. Evergreen Project adını verdikleri projede, Nohria ve arkadaşları gerçekten hangisinin üstün sonuçlar doğurduğunu belirlemek için on yıldan fazla, 200'den fazla yönetim uygulamasını incelemişlerdir. Dört birincil uygulama; strateji, uygulamaya koyma, kültür ve yapıdır. Üstün sonuçlar elde eden şirketler aynı zamanda aşağıdaki dört ikincil uygulamadan ikisine sahiptir: Yetenek, yenilikçilik, liderlik ve şirket evlilikleri ve birleşmeleri.

<b>20. Öğretmen Olarak Liderler</b>	DePree (1992), Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler “öğretilebilir bakış açısı” oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğretmekle motive etmeyle ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.
<b>21. Bir Gösteri Sanatı Olarak Liderler</b>	DePree (1992), Mintzberg (1998), Vaill (1989)	Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir. Bir gösteri sanatı olarak liderlik için kullanılan yaygın bir metafor, orkestra şefleri ya da caz topluluklarıdır.
<b>22. Kültürel ve Bütüncül Liderlik</b>	Fairholm (1994), Senge (1990), Schein (1992), Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik önemli çıkar ortaklarını dahil etme, izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsel olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirir. Senge'ye göre, liderler üç rol oynarlar: Tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen.
<b>23. Hizmet Eden Liderlik</b>	Greenleaf (1996), Spears & Frick (1992)	Hizmet eden liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmayı içerir.
<b>24. Ruhsal Liderlik</b>	DePree (1989), Etzioni (1993), Fairholm (1997), Greenleaf (1977), Hawley (1993), Keifer (1992), J. Maxwell, Vaill (1989)	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, “liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar. Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma isini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar.” Bir liderin etkisi onun kurumsal kültür, adet, değer ve gelenekleri hakkındaki bilgisinden kaynaklanır.

### 1.7.5. Turizm Sektöründe Liderlik Araştırmaları

Turizm bilimi, iktisat, işletme, maliye politika, hukuk, mimarlık, çevre bilimi, sosyoloji, psikoloji ve benzeri birçok bilim dalından yararlanarak insanın yaşadığı yer dışındaki geçici konaklama ve seyahatlerinden doğan tüm olay ve ilişkileri bilimsel yöntemlerle ele alan ve inceleyen sosyal bilim dalıdır (Aktaş, 2006, s. 60).

Turizm, birbirinden farklı çok sayıda üretim biriminin bir araya gelebildiği ender sektörlerden biridir. Turizm sektörü 38 farklı sektörü ve farklı özellikteki üretim birimlerini yan yana getirmesi ile ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte iş hacmini arttırırken yeni pazarların gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. bu özeliğinden ötürü turizm, günümüzde daha fazla dikkat çeken bir sektör görünümü kazanmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006, s.1).

Turizm sektörü, emek-yoğun bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla sektördeki işletmelerin yönetimi güç fakat son derece önemli bir faaliyettir. Bu bağlamda işletmelerin etkinliği ve sürekliliği için bu görevi yapacak olan liderlerin uyguladıkları liderlik tarzları oldukça önemlidir.

Sektördeki ticari ve ekonomik değişiklikler işletmelerin istihdam sorunlarının, konaklama tesislerinin fazlalığından kaynaklanan sorunlarının ve rekabetin artışı gibi güçlüklerinin yaşanmasına neden olmuştur. Var olan bu durumdan ötürü işletmelerin ayakta kalabilmesinin ancak etkin liderlerle olabileceği konusu gündeme gelmiştir. Bu bağlamda yapılan liderlik araştırmalarından yararlanan ve yöneticilerinin eğitimlerinde kullanan işletmeler başarılı olmaya başlamışlardır. Turizm sektöründe yapılan araştırmaların çoğu liderlikle ya doğrudan ya da dolaylı ilgilenmiştir. Bu alanda yapılan bazı önemli çalışmalar Tablo 1.4'te gösterilmektedir (Aktaş 2006, s. 60).

**Tablo 1.4. Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları**

Yazar	Yıl	Açıklama
Ley	1978	Genel Müdürler üzerinde Mintzberg'in yönetsel roller matriksi kullanılmıştır
Nebel ve Stearn	1977	Otel ve yeme-içme işletmelerinde Fiedler'in durumsallık modeli uygulanmış ve işe yönelik lider tarzının en uygun tarz olduğu ortaya çıkmıştır.
Arnaldo	1981	Genel müdürlere Mintzberg'in yönetsel roller matriksi uygulanmış ve liderlik rolünün en önemli rol olduğu vurgulanmıştır.
Keegan	1983	Araştırma ile yöneticilerin etkin liderlik tarzlarını bildiklerini fakat hiçbirini kullanma taraftarı olmadıkları tespit edilmiştir.
Worsfold	1989	Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları kullanılmış, genel müdürlerin düşünce ve yetki yapıları analiz edilerek kişilik özellikleri belirlenmiştir.
Shortt	1989	Mintzberg'in yönetsel roller matriksi ile yöneticilerin iş etkinlikleri ölçülmüştür.
Tracey ve Hinkin	1994	Bir turizm işletmesinde dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarının kullanımı incelenmiş ve yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Likert'in X ve Y teorileri ile çalışanların liderlerinin etkililiğini değerlendirmeleri istenirken, Bass'ın çok faktörlü liderlik envanteri ile de yöneticilerin kişilik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GÜNÜMÜZ LİDERLİK PROFİLİ: DÖNÜŞTÜRÜCÜ (TRANSFORMATIONAL) LİDERLİK

#### 2.1. Dönüşüm Kavramı

Tarihi perspektif içinde insanlık üç temel değişim süreci geçirmiştir. Bunlar; tarım, endüstri ve bilgi devrimleridir. İlk ikisi sürecini tamamlamış ancak son bilgi devrimi ya da bilişim çağı sürecini tamamlamamış bulunmaktadır. Her değişim süreci insanın yaşamını ekonomik, kültürel, sosyal ve teknolojik düzeyde değiştirmiştir. Bilgi teknolojileri dünyayı bir ağ sistemi ile donatarak zaman ve uzaklık engellerini ortadan kaldırmakta ve küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Değişimin hız kazanması, her şeyin değişime uğraması ve değişimin kalıcı olması değişmez kural olmaktadır. Bilgi teknolojisinin tanıdığı fırsatlar karşılıklı etkileşim ile diğer disiplinlerle ilişkileri geliştirmekte ve önemli bir etki oluşturmaktadır. Yeni buluşlar bir yerden bir başka yere hızlı biçimde ulaşmakta ve her ülkeyi baskı altında tutabilmektedir. Bu ve buna benzer değişimler birbiriyle etkileşime girerek iş uygulamalarını, fikirleri, becerileri, vb değiştirerek dönüşüm gerçekleştirmektedir. Dönüşüm günümüz işletmelerinin önemli konuları arasında yer almaktadır (Demirci, 1998, s.8).

Dönüşüm çok köklü bir değişimi ifade etmektedir. Değişim herhangi durumdaki “ilerleme ya da bilginin artışı”nı ifade etmektedir. Bir başka anlatımla, tüm yapı içerisinde bir parçadaki farklılaşmayı tanımlamaktadır. Birbiriyle ilişkili değişimler tüm yapıya yansıtıldığında dönüşüm ortaya çıkmaktadır Dönüşüm işletmenin sınırları dışındaki güçlerin baskısı ile başlar; misyon, strateji, yapı gibi olguların yeniden değerlendirilmesini ve işletmenin kültürünün ve davranış süreçlerinin yeniden oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Özetle dönüşüm; çevrede meydana gelen değişimler örgütleri tehdit edecek duruma geldiğinde, yeniden yapılanmayla değişimin ötesine geçmeyi ifade etmektedir. Dönüşümle birlikte örgütler bütün sistemi yenileyerek değiştirmektedirler (Batley, 1989, s.79).

#### 2.1.1 Örgütsel Dönüşüm Stratejileri

Çevresel değişim, belirsizlik ve kaos bugünün işletme yöneticilerini çözüm bekleyen sorunlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ekonomik ve siyasal sistemlerdeki yapısal değişimler, teknolojik ilerlemeler ve ürünlerin yaşam seyirlerinin kısılması, işletmelerin mevcut yöntem ve uygulamalarla bu değişime ayak uydurmalarını güçleştirmekte, hatta imkansız hale getirmektedir. Dönüştürücü yönetim, dış çevrede ortaya çıkan köklü

değişimlere karşılık vermede örgütü harekete geçirmenin ve yeniden yapılanmanın etkin bir yolu olmaktadır. İşletmelerde dönüştürücü yönetim üst kademe yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, köklü değişimleri desteklemede gerekli örgütsel koşulları hazırlayabilecek ve bu koşulları etkin bir biçimde yönetebilecek üst kademe yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak üst kademe yöneticilerinin geçmişe olan bağlılıkları işletmelerin zamanla değişen koşullar karşısında tepkisiz kalarak, esnekliklerini kaybetmelerine neden olabilmektedir. Dönüşüm niteliğinde bir değişimin gerçekleştirilmesi için işletmenin geleceğine yönelik vizyonunu diğer örgüt üyeleriyle paylaşarak örgütü canlandırmada ve yeniden yaratmada cesur atılımlar yapmaya istekli yöneticilere fırsat tanınması gerekmektedir. Bu bağlamda işe yönelik yeteneklerle dönüştürücü yeteneklerin bütünleşmesi, doğru zamanda, doğru hareket tarzlarının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 208).

Dönüşüm yönelimli strateji belirleyebilen yöneticilerin, örgütlerinde değişim ajanı misyonu yüklenmiş ve bu yönelimli olarak sürekli değişimi izleme, zamanında karar verme ve örgüt birimlerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınması gereken örgüt birimleri şunlardır:

- İş birimleri: Farklı düzeylerdeki çalışmaların, stratejilerin, amaçların, misyonun, yapı-görev ve süreçlerinin yeniden yapılandırılması,
- İnsan kaynakları: Örgütteki insan kaynaklarının tutum ve becerilerini, dönüşümün gereklerine göre yüksek kalitede tutma,
- Kültürel yapı: İnsanları yönlendiren norm ve değerleri belirleyerek yeni kültür oluşturma,
- Kullanılan teknoloji: Üretim sistemini, süreçleri, örgütlenme ve insan kaynaklarını bu sisteme uyumlaştırma,
- Genel yapı: Yönetim biçimi, örgütsel yapı, otorite ve iletişim yapısı.

Belli bir süreci takip etmemekle birlikte sistem özelliği taşıyan örgütsel dönüşüme dinamizm sağlayan stratejileri dört ana grupta toplamak mümkündür (Demirci, 1998, s.13):

- Örgütsel vizyon oluşturma,
- Gönüllü katılım,
- Yenilikçi insan edinme,
- Yeni örgüt kültürü geliştirme.

## 2.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dünyada ki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de ya yönetici-lider tarafından uygulamaya konulmak ya da anılan yönetici-lider tarafından geliştirilmektedir. Bu bağlamda “yöneticilerin lider; liderinde dönüştürücü lider olmak gibi, bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Akdemir,1997, s.142).

Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu insanların elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir. (Özalp ve Öcal, 2000, s. 209).

Rekabet kavramı, yönetimi değiştirebilmek ve duruma göre karar verebilmekle yakından ilişkilidir. Çevresel değişkenleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek, mevcut yapı ve işleyişi buna uyarlamak, örgütsel yapının sürekliliği için çok ciddi bir gereksinimdir. Bu bağlamda, etkili lider olmanın en önemli şartlarından biri de liderin değişimleri zamanında algılayıp, politika ve stratejiler geliştirerek, bunları kendine özgü bir hünerle, yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir. Dönüştürücü adı verilen bu tarz değişimci ve yeniliğe açık liderlik, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça geçerli ve etkili bir yönetim tarzını nitelendirmektedir. Dönüştürücü liderlik bir düşü ve vizyona yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarda da özendirme liderliğidir.

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçimde tanımlamıştır. Bu tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak onların değişim süreci içerisinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri ya da yetkilendirilmeleri temeline dayanmaktadır (Özalp, 2000, s.346).

Dönüştürücü liderler, astlarını ve izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dolayısıyla örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendi bireysel çıkarlarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece örgütte reform ve yenilik başlatan kişilere dönüştürücü lider adı verilmektedir (Gündüz, 1998, s.69).

Dönüştürücü liderlikte, örgütün iç çevresinin denetim ve iç güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 1998, s.423).

Dönüştürücü liderlik organizasyonları içinde buldukları halden gelecekteki hale götürür; erişmek istedikleri hayaller yaratır, çalışanların içinde değişime istekle bağlılık doğurur; enerji kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler yaratır (Balekoğlu,1992: 98).

### **2.3. Dönüştürücü Liderliğin Gelişimi**

Dönüştürücü liderlik hakkında Türkçe literatür için söylenecek ilk akla gelen herhalde ortak bir isimde anlaşılmadığıdır. Literatür incelendiğinde “Transformasyonel Lider” karşılığı olarak dönüştürücü, dönüştürücü, dönüştürücü, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.104).

Dönüştürücü liderlik ilk olarak Dawson’un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüştürücü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir ([www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com), 22.02.2005). Burns dönüştürücü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin izleyicilerinin moral seviyelerini yükselteceği ve böylece onların bütününe desteğini alacağı varsayımına dayanmıştır. Ancak Bu durum, dönüştürücü liderlik yaklaşımının siyasal yaşamın dışındaki alanlarda da uygulanabilirliğinin araştırılmasını ve güncelleştirilmesini gerektirmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi olmaktadır. Burns’e göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüştürücü liderlik sahip olmaktadır. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüştürücü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Kreitner, 1995, s.481).

1985’de yaptığı bir dizi teorik ve klinik çalışmalarla davranış bilimci Bernard M.Bass, dönüştürücü liderliğin örgüt yönetiminde kullanılması açısından önemli katkılar sağlamıştır.

Bernard Bass’ın dönüştürücü liderlik teorisi liderin taraftarlar üzerinde sahip olduğu etkiyi kapsamaktadır. Dönüştürücü liderlikte karizma gerekli olan faktörlerden biridir fakat organizasyonun başarısında tek başına etkili değildir (İnci, 2001, s. 41).



Tichy ve Davenna dönüştürücü liderliği üç perdeden oluşan bir tiyatro oyununa benzetmişlerdir. Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacını fark etme; ikinci perde yeni bir hayal yaratma; üçüncü perde ise değişimi kurumsallaştırmadır. Yazarlar, dönüştürücü liderliği değişim, yenilik ve işletmecilik açısından tartışmışlardır. Üst düzey liderlik üzerinde durarak, çevre ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, dönüştürücü ve karizmatik liderliği vurgulayarak liderlik literatürünü zenginleştirmişler (Erturgut, 2000, s.50).

David Hughes, dönüştürücü liderliği “bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda Hughes, dönüştürücü liderleri “değişim ajanları” olarak nitelendirmiştir (Balekoğlu, 1992, s.103).

Dönüştürücü liderler genellikle örgütlerin yapısal değişim süreçlerinde daha etkili olmaktadır. Örgütsel dönüşümü sağlayacak bu değişim süreci tamamlandığında dönüştürücü liderlerin de misyonlarının sona erdiği kabul edilmektedir. Böylece dönüştürücü liderler kurdukları yeni sistemi, vizyonlarını ve ideallerini işe yönelik liderlere bırakırlar. Çünkü bir sistemin işleyişinin sağlanması ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işe yönelik liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişme güçlerini korumalarını ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzı da gerekmektedir. Buna göre bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri temel alan evrimsel süreçler işe yönelik liderlerle, köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise dönüştürücü liderler ile yürütülmektedir. Bu doğrultuda örgüt için gerekli olan liderlik tarzını örgütün içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir (Şimşek, 1997, s.166).

#### **2.4.Dönüştürücü Liderlik Faktörleri**

Dönüştürücü Liderlik yaklaşımı, liderin tutumunu açıklamada üç temel boyut kullanmaktadır.

- 1- Karizma ve İlham
- 2-Entelektüel Teşvik
- 3-Bireysel İlgi

Bazı kaynaklarda bu boyutlara rol modeli olma şeklinde bir boyut da eklenmektedir (Coad ve Berry, 1998, s. 165). Rol modeli olma boyutu, karizma ve ilham başlığı altında ele alınmaktadır.

### 2.4.1. Karizma ve İlham

Yunanca'da "kharisma" kelimesi ilahi (kutsal) hediye anlamına gelmektedir. Karizma, liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırma biçimindeki çok az rastlanan yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle karizma kişisel bir cazibedir.

Weber'e göre karizma, bireylerin bir başka bireyi onda var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da özel bir takım kişisel özellik ya da yetenekler nedeniyle gönüllü olarak izlemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu karizmatik bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri grubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler. Bu durumun varlığı bireylerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu tanımalarına yol açacaktır. Lidere karşı duyulan sadakat ve güven de kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmede son derece büyük öneme sahiptir (Coad ve Berry, 1998, s. 165).

Dönüştürücü liderler, karizmayı ilham (esin) ve ahlakilik ile desteklemeye çalışırlar. Onlar, taraftarlarını kör bir biçimde kendilerini izlemeye zorlamazlar. Onlar diğerlerini dikkatli bir biçimde dinler ve diğerlerine destek sağlayıp onları güçlendirirler. Onlar daima esnek düşünür ve hareket ederler, eleştiriye açıktırlar ama inandıkları düşünceleri, bu düşünceler kabul görmese de ya da popüler olmasa da büyük azimle savunurlar. Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Tüm ifadelerin ışığında dönüştürücü liderlerin, karizma ve esini birleştirerek izleyicilerinin gıpta edecekleri bir rol modeli olduklarını söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır (Coad ve Berry, 1998, s. 166).

### 2.4.2. Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü liderliğin ikinci önemli unsuru, liderin kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifadeyle dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider sorunlara yeni bir bakış açısıyla bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde

performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar.

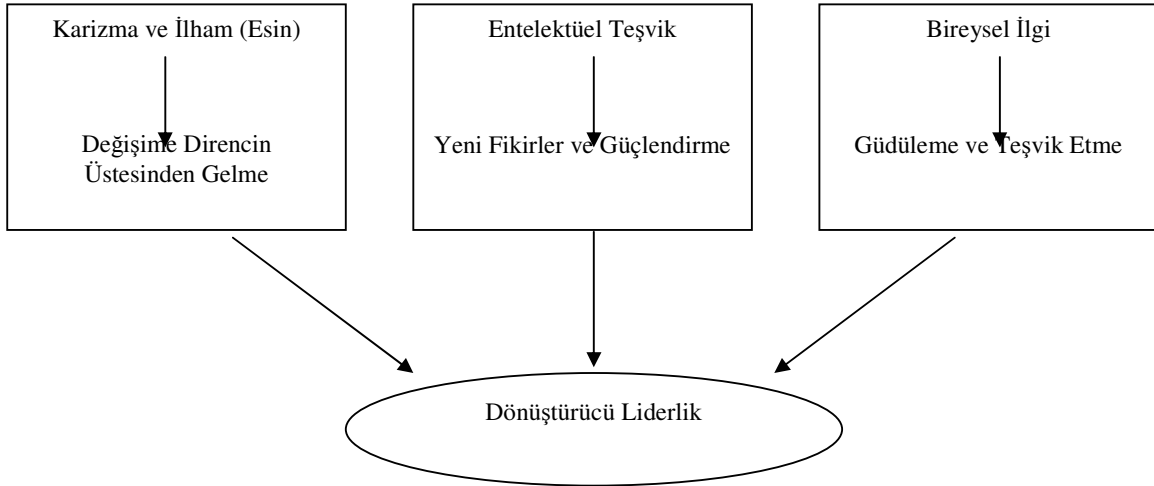
Dönüştürücü liderliğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artıracak önemli olgulardan birisi güçlendirmedir. Dönüştürücü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanır ve bu sayede güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkarılabilir (Gronn, 1997, s.276).

### **2.4.3. Bireysel İlg**

Dönüştürücü liderliğin son unsuru, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır.

İnsanoğlunun en temel ihtiyaçlarından biri takdir edilme ve kendini anlamlı ve değerli hissetme ihtiyacıdır. İşletme yönetimi açısından düşünecek olursak, çalışanlar sadece tasarlanmış amaçların gerçekleştirilmesi gerektiği onlara ifade edilerek işe sevk edilebilir ancak şayet çalışanlar kendi çabalarının takdir edildiğini hissederlerse gösterecekleri gayret daha çok artacaktır (Darling, 1999, s.313).

Liderin çalışanlara karşı bireysel ilgisi ayrıca çalışanların beceri ve yeteneklerinin örgütsel ihtiyaçlara göre uyarlanması fırsatını da sağlar. Lider, çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sağlar ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak için onlara yetki devreder. Bu süreç içerisinde lider, tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterir. Böyle bir ortamda çalışanların uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif alma ihtimalleri daha yüksek olacaktır. En önemlisi de bu şekilde tutum sergileyen bir lidere karşı çalışanlar saygı duyacak ve ona güveneceklerdir. Dönüştürücü liderliğin faktörleri Şekil 2.1’de özetlenmektedir.



**Şekil 2.1. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri**

Dönüştürücü liderlik, liderin küreselleşen iş ortamı içerisinde faaliyette bulunan bir işletme için gerekli değişimi, gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Lider ve çalışanlar arasında bulunabilecek karizmatik bağ, değişime karşı olabilecek psikolojik ve duygusal direncin üstesinden gelecektir. Entelektüel teşvik, yeni çözüm şekillerini ve yenilikleri ortaya çıkaracak ve çalışanları güçlendirecektir. Lider ve çalışanlar arasındaki bireysel ilişki, çalışanları daha fazla cesaretlendirecek ve onlara ek motivasyon sağlayacaktır (Darling, 1999, s.314).

## 2.5.Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

### 2.5.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüştürücü liderlik “vizyon” kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılmaktadır. Vizyon, dönüştürücü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden biridir (Schermerhorn,1993, s.426). Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnançlı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özellikleri göstermektedir. (Açıkalın, 2000, s.31).

Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği, tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Senge'nin vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: “Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılmaktadır ancak vizyon arzulan geleceğin resmidir.

Ünlü yönetim bilimcilerinden Kotter liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmektedir. “Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive

eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır”. (Schermerhorn,1993, s.426).

### **2.5.2. Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık**

Dönüştürücü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir (Bolt, 2000, s.222). Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtar doğru bir şekilde kullanılabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (İnci, 2001, s.21).

Dönüştürücü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir. İzleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar (<http://www.insanbilimleri.com/makaleler/>, 06/12/2005).

### **2.5.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi**

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüştürücü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüştürücü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüştürücü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive etmektedirler (Conger, 1999, s.147).

#### **2.5.4. Değişimin Temsilcileri Olma**

Mitchell ve Tucker'a göre dönüştürücü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılmasına ve kurulmasında çalışırlar. Bu tür liderlik, örgütün misyonun da, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Örgütün politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerir (Açıkalın, 2000, s.39).

Değişim, statükocu zihniyetin tersine, yeni ve farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak anlamındadır. Dönüştürücü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz (Zel, 1997, s.69). Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır. Şimşek 'in belirttiği gibi (1997, s.478); "Dönüştürücü lider, eskimiş ilkeleri yıkan kişidir. Değişim dönemleri, örgütlerin yeni fikirleri öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi izleyenlerine işleri alışagelmış geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretir."

#### **2.5.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma**

Dönüştürücü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilmektedir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüştürücü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997, s.67).

#### **2.5.6. Güçlendirme (Empowerment)**

Dönüştürücü liderler, izleyenlerine güvenirlere, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüştürücü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımına teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır ([http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte\\_post\\_modern.htm](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm),06/12/2005).

### 2.5.7. Esnek Yönetim Anlayışı

Dönüştürücü lider, yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme sürecini, yani“uyum”u etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüştürücü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Örgütsel politikaları desenlerken esnek olmasına, değişebilirliğe önem verirler. Burada temel olan, örgütsel düzeyde kolektif hareket etmektir. Bu sayede ancak esnek yönetimin başarısından söz etmek olasıdır.

Dönüştürücü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde varolmayı öğrenmektir. Bunun için dönüştürücü lider, izleyenlerinin davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır (www.baltas.com, 14/02/2006).

### 2.5.8 Güvenilirlik ve Öz-güven

“Güven insanı motive eden en önemli güçtür”. Covey’in bu ifadesi en temel insani değerlerden biri olan “güven”in önemini ortaya koymaktadır. Güven duygusal bir beceriyi, bir kesintisizliği, insan ilişkilerinin dinamik yönünü ifade etmektedir. Toplumsal yaşamda, insani ilişkilerde sık sık kullandığımız bir olgu olarak “güven” örgütsel anlamda ve liderlik sürecinde belirleyici bir özelliğe sahiptir. İnsan güvendiği kişilere inanır, söylemlerini, değerlerini kabullenir ve onunla birlikte hareket eder. Ama bunların oluşmasındaki temel duygu lidere olan güven ve inançtır (Solomon ve Flores, 2001, s.20).

Drucker (1996, s.132) *Gelecek İçin Yönetim* adlı eserinde liderlere şöyle seslenmektedir:

“Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez- liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan zekâ değeridir; asıl olan tutarlı, *güvenilir* olmaktır.”

Liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt sürecinde daha da çok önem kazanmaktadır. Liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ve dürüstlüğü

ön plana geçmektedir. Günümüzde karşılıklı güven (lider-izleyici) örgütleri başarıya götürmektedir.

Kouzes ve Posner güven sürecinin örgüt açısından önemini şöyle belirtmişlerdir:

“Liderler ekip çalışmasının güvenin ve kişileri yetkilendirmenin olağanüstü sonuçlara ulaşmak açısından vazgeçilmez unsurlar olduğunu bilirler. Liderler kendilerini izleyenleri kendi elleriyle birer lidere dönüştürürler. Bu da liderliğin güvene dayalı bir ilişki olmasını gerektirir. Güven yoksa insanlar risk almayacaklardır. Risk olmadan da değişim olmaz. Değişim olmayınca örgütler ve girişimler yok olur.” (<http://www.rota.com>, 11.12.2005).

Dönüştürücü liderler hareketleriyle güven oluşturur. Savunduğunu yapma, model oluşturma ve davranışlarıyla bir örnek oluşturma izleyenlerinin arasında güven oluşturur. Önemli olan davranışlardaki tutarlılıktır. Ayrıca bu liderler de izleyenlerine güvenir. İzleyenlerine güvenmek örgüt içerisinde yaratıcılığı oluşturur ve lidere güvenmeyle sonuçlanır (Pielstick, 1998, s.5). Dönüştürücü lider güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenleri liderlerinin önsezilerini kabul ederek ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Buna ek olarak, dönüştürücü liderler de izleyenlerine karşı güven sahibidirler. Dönüştürücü liderler tolerans sağlar ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüştürücü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir ([http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte\\_post\\_modern.htm](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm)).

Dönüştürücü liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlere. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişidir. Kendine güveni sistematiktir ve aşırı değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır.

Dean dönüştürücü liderlikte özgüven özelliğini şöyle açıklamaktadır:

“Dönüştürücü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur.” (Açıklan, 2000, s.45).



## 2.6. Dönüştürücü Liderlik Süreci

Küreselleşme, işletme yöneticilerini çok boyutlu olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, oluşan baskılar yöneticilerin liderlik özelliklerine ve örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirmeleri için de dönüştürücü özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Örgütlerde dönüşüm süreci üst kademe yöneticilerinin aktif olarak rol oynamasını gerektiren bir yönetim faaliyetidir. Konu dönüştürücü liderler açısından ele alındığında bu liderlerin yönetsel yeteneklerle liderlik yeteneklerini başarılı bir biçimde bütünleştirmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Dönüştürücü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler. Dönüştürücü liderler, örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatırlar. Bu süreç içerisinde lider, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirmek için, yeniden canlanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, değişime karşı direnç oluşumunu engeller ve sorunların belirlenmesinde, çözüm önerileri geliştirilmesinde izleyicilere destek olur Böylece lider yeniden canlanmanın gerekliliğine inanmak, yeni bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumlaştırmak yoluyla bir dönüşüm sürecini yerine getirir.

Dönüştürücü liderlerin yönetsel süreçlerine ilişkin aşamalar, Kurt Lewin'in geliştirdiği değişim süreci aşamalarına benzemektedir. Lewin değişim süreci aşamalarını; çözülme (unfreezing), değişim (change), yeniden dondurma (refreezing) biçimde belirlemiştir (Gordon, 1993, s.350).

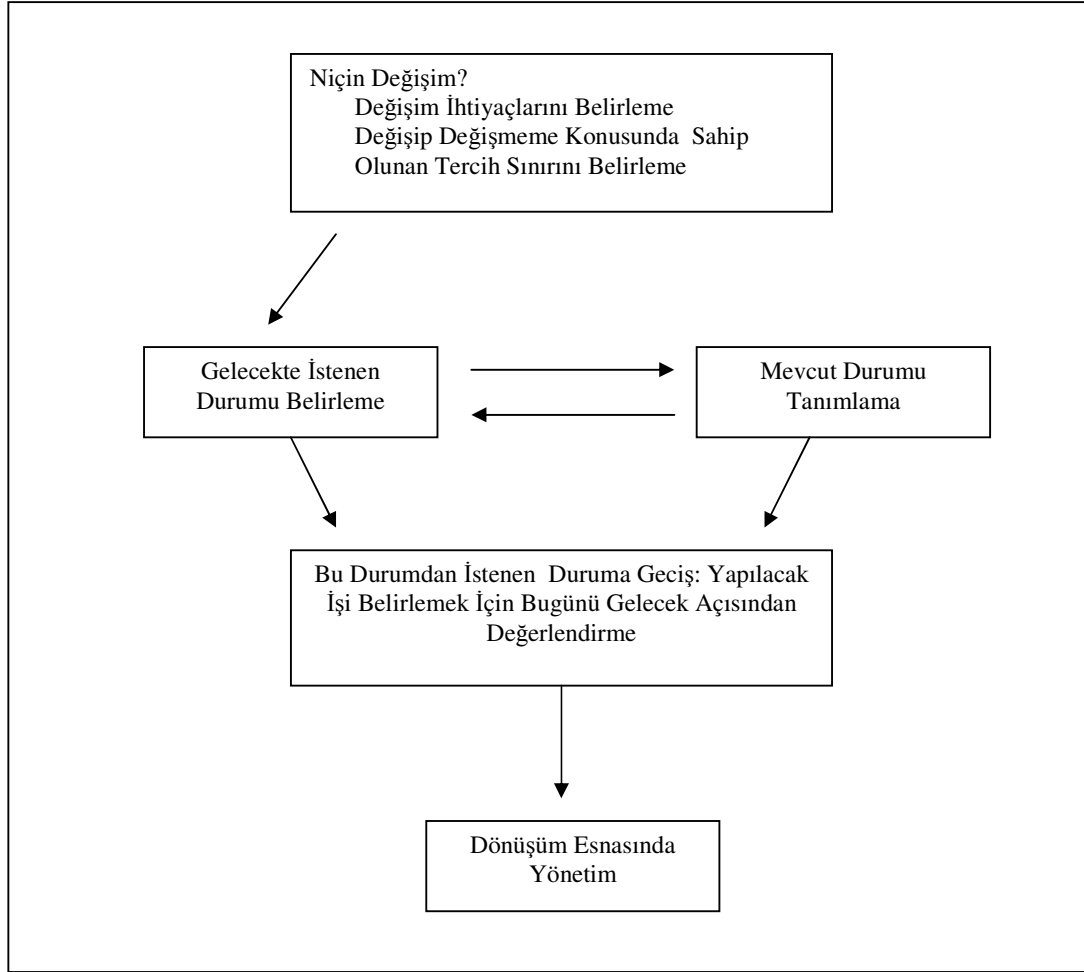
<b>Lewin'in Değişim Süreci</b>	<b>Dönüştürücü Liderlik Süreci</b>
Çözülme (Unfreezing)	Örgütün Yeniden Canlandırılması
Değişim (Change)	Vizyon Yaratma
Yeniden Dondurma (Refreezing)	Değişimi Kurumlaştırma

### 2.6.1. Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak

Kurt Lewin'in çözülme süreci olarak adlandırdığı bu aşama, aynı zamanda yöneticinin ya da liderin değişim ihtiyacını hissederek, örgütü yeniden canlandırma gerekliliğine inanma sürecidir. Değişimlere hızla cevap verebilecek bir yapının oluşumu için geçmişteki örgütsel ve sosyal sistemlerde yeniden yapılanmanın sağlanarak, değişim önündeki engellerin aşılması bu sürecin önemli bir parçasıdır.

Örgütü yeniden canlandırmak için bir kriz dönemi beklenmeyebilir. Çünkü yeniden canlanma için gerekli vizyon değişiklikleri, örgütün başarılı olduğu dönemlerde yapıldığı zaman, liderler geçmiş dönemlerdeki durumlarını ve rakiplerini durumlarını karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirerek mevcut durumdan daha iyiye yönelmek için yeni bir yön tayin edebilirler.

Dönüştürücü liderlerin değişimin gerekliliğini kabul ettikten sonra yapmaları gerek önemli konu, bu gerekliliği işletme içerisinde önemli karar mekanizmalarında bulunan kişilere kabul ettirmektir. İşletme içerisinde lider konumunda bulunan kişiler, mevcut durumun korunması durumunda küreselleşen bir iş ortamı içerisinde kesinlikle başarısız olunacağını tüm çalışanlara ikna edici bir dille anlatmalıdırlar. İşletme liderleri ve yöneticileri, işletmenin açık ve sosyal sistem olması gerçeğinden hareketle, her şeyden önce ayakta kalabilmek için çevrede meydana gelecek değişimlere ayak uydurmaları gerektiğini kararlı bir biçimde çalışanlara anlatmalıdırlar. Bu noktada önemli olan başka bir konuda işletmenin tüm bölümlerinin birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip olmasıdır. Bir başka ifade ile işletme içerisindeki her bir faaliyet ya da olgu, diğer faaliyetlerin oluşuma katkıda bulunur. Dolayısıyla hiçbir faaliyet ya da alt sistem diğerlerine koşulları zorla kabul ettiremez. İşletme içerisindeki alt sistemlerin hepsi birlikte karşılıklı bağımlılığa dayalı bir ilişkinin çerçevesini oluştururlar. Bu yüzden her şeyden önce söz konusu dönüşümün, işletmenin sadece belirli bölümlerini etkileyip diğer bölümler üzerinde herhangi bir etki yaratmayacağı şeklinde bir fikir benimsenmemelidir (Tichy ve Davenna, 1990, s.386). İşletme içerisinde gerçekleştirilecek değişim esnasında izlenecek yollar Şekil 2.2’de gösterilmektedir.



**Şekil 2.2.Değişim sürecinin Haritası**

Kaynak: İşcan, 2002, s.129

Değişimin ve yeniden canlanmanın gerekliliğini kabul etmek, çevresel değişime ve tehditlere karşı duyarlılığı arttırmak için dönüştürücü liderlerin yapması gerekenleri şu şekilde ifade edebiliriz ( Tichy ve Davenna, 1990, s.386).

- Tarafsız eleştiri ve karşı görüşleri teşvik ederek mevcut varsayımların sorgulanmasını sağlamaya çalışmak.
- Dış çevredeki gelişmelerin etkin bir şekilde gözlenebilmesi amacıyla daha iyi bilgi ağları oluşturmak.
- Diğer işletmelere, onların nasıl faaliyette bulduklarını ve sorunlarla nasıl başa çıktıklarını ortaya çıkarmak amacıyla ziyaretlerde bulunmak.
- Rakiplere kıyasla işletmenin elde ettiği başarıları ya da performansı ölçmek.

## 2.6.2. Yeni Bir Vizyon Yaratma

Bu aşama değişim sürecinin bütün hızıyla gerçekleştiği aşamadır. Değişime uygun bir teknik ve sosyal yapılanma sağlanarak, dirençleri önleyen liderler, örgütün misyon ve amaçlarına uygun bir vizyon yaratmak zorundadır. Değişim sürecinin başında örgütün başarısına katkısı olmayan geçmiş uygulamalardan, tutum ve davranışlardan uzaklaştırılan üyelere değişimin benimsetilmesinde, vizyon büyük önem taşımaktadır. Örgütün geleceğine yön vermek için vizyonu diğer örgüt üeleriyle paylaşmak, en az yeni bir vizyon yaratmak kadar büyük önem taşımaktadır. Dönüştürücü yönetim her şeyden önce örgütsel bir süreç olmaktadır. Bir grup insanın aynı amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını ve ortak bir vizyonu paylaşmasını gerektirir. Bu nedenle dönüştürücü liderler aynı zamanda örgütün geleceğine yönelik vizyonlarını bir grup insan ile paylaşarak onların kendi kendilerine öncülük etmelerini sağlayan ekip liderleridir (Özalp ve Öcal, 2000, s.218).

Vizyon iki ana unsura sahiptir. Bunların ilki, işletmenin amacını anlamak için oluşturulmuş bir kavramsal çerçeve ya da bir yol haritası ortaya koymaktır. İkincisi ise duygusal cazibe veya çalışanların paylaşacağı bir güdüsel üstünlüktür. Bu noktada önemli olan vizyon kavramının ne olmadığını anlamaktır. Vizyon bir rüya ya da misyon ifadesi değildir ve amaç kavramı ile de ifade edilmemektedir. Vizyon bulanık bir öngörü ya da tahmin de değildir. Vizyon hayata geçirilebilecek bir tahmindir. İyi tanımlanmış bir vizyon işletmeye yön yani hem araç hem de amaç sağlamaktadır. Amaçlar, istenen belli bir sonucu işaret eder ve nadiren değerleri dikkate alırlar. Amaçlar, açık ve gerekli bir gelecek resmini gösteren yenilikçi çözüm ihtimalini içermezler. Vizyon ise hem istenen amaçlara ulaşmayı hem de değerleri içermektedir. Bir vizyona sahip olma, liderlik sürecinin önemli bir parçasıdır. Ancak bazı yöneticiler, vizyonu aşırı hayale dayalı bulmaktadır. Çalışanlar tarafından paylaşılmayan ya da onlara etkin bir biçimde anlatılmayan bir vizyon elbette ki hayal olmaktadır. Bir başka deyişle vizyonu gerçekleştirebilmede en önemli konu onu etkin bir biçimde çalışanlara iletebilmektir. Dolayısıyla dönüştürücü liderin vizyon oluşturmak kadar önemli bir başka özelliği de vizyondan hareketle bu vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlere ilişkin olarak somut yorumlar ortaya koyması ve bunu çalışanlarla paylaşmasıdır (Kelly, 2000, s. 92).

Günümüzün sürekli değişen ve karmaşık iş çevresinde, genelde bütün, fakat özellikle de küresel işletmelerin bilinmeyi bilebilme ve görülmeyeni de önceden görebilme gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Küresel rekabette başarı kazanmak, geleceği bugüne taşıyan vizyon olgusuna bağlıdır. Dönüştürücü liderler, vizyon olgusu aracılığı ile işletmeleri açısından değişim ve gelişime entegre olma yolunda avantaj elde etmektedirler. Vizyon sahibi

olmayan liderlerin ve işletmelerin, bugün geçerli koşullar altında başarılı olmaları ya da küresel anlamda rekabet edebilmeleri mümkün olmamaktadır. Vizyon bir işletmeyi hızlı ve esnek hale sokarak o işletmenin rekabet edebilmek için girdiği uğraşlarda başarılı olmasını sağlamaktadır. Günümüzde sadece rakiplerinden hızlı ve planlı şekilde hareket edebilen, onların gelecekle ilgili olarak göremediklerini önceden görerek gerekli tedbirleri alıp uygulayabilen işletmeler, küresel rekabette önde gidebilmektedir (Doğan, 2001, s.84).

### **2.6.3. Değişimi Kurumlaştırmak**

Dönüştürücü lider, yönetsel sürecin bu aşamasında, yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişimin gereklerine uygun olan, örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğinin sağlanması çabalarına yönelir. Değişimin kurumlaşması, Lewin'in yeniden dondurma adını verdiği değişim süreci aşamasına benzemektedir. Bu aşamanın gerçekleşmesi için amaç, politika ve stratejilerin, karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sistemlerinin uyum içerisinde olması gerekmektedir. Diğer taraftan değişim kurumsallaşmasında örgüt kültürünü oluşturan değerler sistemi büyük önem taşımaktadır. Örgütün değişim ile birlikte yeni kurumsal kimlik kazanması başarılı bir kültür değişimi ile mümkündür. Ayrıca örgüt performansının gelişimini ve sürekliliğini sağlayan çalışanlara kararlara katılmalarını sağlayacak koşulların hazırlanması ve uygun ücret, ödül ve terfi sistemlerinin geliştirilmesi de kurumsallaşma süreci içinde yer almaktadır (Tichy ve Devana, 1990, s.186).

Sistem yaklaşımının, işletme içerisindeki birimler arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulayan varsayımından hareketle, küresel işletmeciliğin sahip olduğu dönüşüm ya da değişim olgusunun sadece işletmenin belirli bölümlerini etkileyip, diğer bölümler üzerinde herhangi bir etki yaratmayacağı şeklindeki bir fikri benimsemek imkansız hale gelmektedir. İşte bu nedenle değişimi işletmenin tüm bölümlerine yayıp, kurumsal hale getirmek, küresel işletmecilikte başarı elde etme açısından son derece önemli olmaktadır (Tichy ve Devana, 1990, s.186).

Dönüştürücü lider değişimin kurumsallaşması aşamasında, örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, değer, tutum, ve davranışların yerleşmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Bu aşamanın ardından yeni bir kurumsal kimlik kazanan örgütün işleyişini ve sürekliliğini sağlamada işe yönelik liderler önem kazanmaktadır (Gordon, 1993, s.351).

## 2.7. Dönüştürücü Liderliğin Yönetici- Ast ilişkileri Açısından Anlamı

İşletme yönetiminde giderek daha önemli bir konuma sahip olan liderlik çalışmaları, son yıllardaki gelişmeler ve yeni anlayışlarla birlikte, yöneticilere astlarının çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirme ve onların örgüte daha güçlü bir biçimde bağlılıklarını sağlama konusunda çok sayıda fırsatlar sunmaktadır. Bugün artık birçok yönetici astları ile iyi ilişkiler geliştirmenin ve onların performansını arttırmanın yalnızca biçimsel yetkiyle donatılmış pozisyon güçlerine bağlı olmadığını algılamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, kişilikleriyle birlikte oluşmuş ve bunun yanında eğitim ve iş hayatındaki deneyim süreçleriyle güçlenmiş bazı özelliklerini açığa çıkarmak ve bunları meslektaş ve astlarıyla olan ilişkilerini olumlu yönde geliştirmek ve örgütsel etkinliği sağlamak amacıyla kullanılmalıdır.

Dönüştürücü liderlik tarzı da bir anlamda yönetici- ast ilişkileri açısından yöneticilere, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde, yöneltme fonksiyonunu yerine getirirken daha fazla etkinlik sağlamalarına fırsat tanıyan bazı yöntem ve önerilerde bulunmaktadır (Bass, 1990, s.460).

Dönüştürücü lider, astlarının emirlerini yerine getirmeleri, üretimde istenen miktar ve kaliteye ulaşılması ya da astlarını daha fazla işe yönleltmek için ne tür ödül ve ceza sistemleri uygulanması gerektiğine ilişkin kaygıları aşmıştır. Çünkü astlarının kendi kendilerine öncülük yapmalarını sağlayacak roller önem kazanmıştır. Dönüştürücü lider bunu gerçekleştirmek için aşağıdaki hareket tarzlarını dikkate almaktadır Belirli sonuçların önemi ve değeri hakkında, astlarını bilgilendirerek, örgütün amaçlarına ve vizyonuna sahip çıkmalarını sağlamak.

- Astlarına gönüllü olarak kişisel çıkarlarını aha üst düzeydeki örgüt ve grup amaçlarına feda etmeleri için, örgütün gelişimi ve geleceği açısından ne kadar önemli olduklarını hissettirmek.
- Astlarının ihtiyaçlar hiyerarşisindeki konumlarını daha üst seviyede hedeflerler yol göstererek yükseltmek ve mücadele etme, sorumluluk alma gibi değerleri açığa çıkarmak.

Diğer taraftan öğrenen örgütler oluşturmak, dönüştürücü liderlik sürecinin bir parçasıdır. Öğrenen organizasyon kendilerini sürekli olarak yenileyen ve geliştiren insanlardan oluştuğu için çevresel koşullara daha hızlı bir biçimde uyumu gerçekleştirilebilir. Bunun yanında örgütsel dönüşümün başarısı için gerekli kültürel değişimin yaratılmasına öncülük edebilir (Bass, 1990, s.461).

## 2.8. Yöneticilerde Dönüştürücü Liderlik Yeteneklerinin Geliştirilmesi

Bugünün hızla değişmekte olan dış çevre koşulları karşısında birçok işletme yeniden yapılanma ve canlanma ihtiyacını duymaktadır. Ayrıca belirsizliğin yüksek olduğu, uzun dönemli plan yapmanın ve doğru kararlar almanın giderek güçleştiği çevre koşullarında, yöneticiler, örgütsel değişim konusunda daha temkinli davranmaktadırlar. Buna karşılık işletmeler hayatta kalmak ve gelişmek için, değişim sürecini başlatarak örgüt üyelerini değişim gerekleri doğrultusunda yönlendiren dönüştürücü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Yöneticilerin dönüştürücü liderlik yeteneklerini kazanabilmeleri için uygun örgütsel koşullar yaratılmalıdır. Çünkü liderlik yetenekleri deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilir ve geliştirilebilir. Örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin, eğitim düzeylerine, yeteneklerine ve ili alanlarına uygun bir biçimde sorumluluk alarak, risk üstlenebilecekleri pozisyonlara getirilmeleri, onlara güç koşullarda karar alma ve sorun çözme yeteneğini kazandırır. İşletmelerin insan kaynakları politikaları da bu aşamada önemlidir. Uygun eğitim ve geliştirme programları, işe alma, terfi ve transfer sistemleriyle liderlik yeteneklerine sahip olanların işletmeye kazandırılması ya da bu yeteneklerin açığa çıkmasına ve gelişmesine elverişli bir ortam hazırlanabilir (Bass, 1990, s.25).

## 2.9.“Etkileşimci (İşe Yönelik-Transactional)” ve “Dönüştürücü(Transformational)” Liderlik Arasındaki Temel Farklar

Etkileşimci (işe yönelik) liderlik (Transactional Leadership) biçimi temel olarak geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket eder. Etkileşimci liderlikte, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konmaktadır. Bass'a göre etkileşimci liderin özellikleri şunlardır (Luthans, 1995, s.357-358).

- Lider izleyenlerin başarılı performansına önem verir. İzleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için ödül-ceza sistemini uygular. Ödül-ceza sisteminde lider, istenilen sonuçlara ulaşanların bu davranışlarını sürdürmeleri için ödül sistemini çalıştırırken, aksi durumda ceza sistemini devreye sokar. Lider yetkisini ödül ( para ve statü verme) ve ceza biçiminde kullanmaktadır. Lider sadece izleyenlerin beklenmedik durumlarında veya önemli bir konuda yardım istediklerinde yanıt verir. Yani lider kural ve standartlardan sapmaları düzeltmek üzere sadece standartların karşılanmaması durumlarında devreye girer.

- Lider, görev tanımlarını yaparak izleyenlerin görevlerini en etkin nasıl yapacaklarını açıklar. Grubun devamlılığını sağlamak için görevlerin yapılmasında “güven” şarttır.
- Lider izleyenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için veya geliştirilmesi için iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.
- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. İzleyiciler kendilerinden ne isteniyorsa onu yaparlar.

Etkileşimci lider kurallara, standartlara, düzenlemelere sıkı sıkıya bağlıdır. Kuralların doğru olduğu varsayımını yapar. Bazen izleyenlerin bunlara uyup uymadığını aktif olarak, bazen de pasif olarak takip eder. İzleyenlere geri bildirim yapar. Belirlenen standartların altında performans gösteren izleyenler cezalandırılır ve yaptırım uygulanır. İyi performans gösterenler ödüllendirilir ve övgü alır. Dönüştürücü lider, kuralları, standartları, düzenlemeleri sürekli olarak sorgular. Yapılan bir işin ne için yapıldığını ve daha iyi yapılabileceğini araştırmaya çalışır. Örgütü genel olarak daha yüksek bir performans düzeyine taşımaya çalışır. Nihai hedefe giden yolda, küçük başarıları ödüllendirir ve izleyenleri motive eder. Dönüştürücü lider, sürekli olarak izleyenler ile birlikte olduğundan, geri bildirim periyodik değil karşılıklı ve süreklidir.

Etkileşimci liderlikte gücün kaynağı daha çok yasal ve biçimseldir. Etkileşimci liderin ödüllendirme, cezalandırma ve zorlayıcı gücü bulunmaktadır. Uzmanlık gücünün olması da çoğu zaman gerekmebilir. Ancak bu, etkileşimci liderin, uzmanlık gücünün olmayacağı anlamına da gelmez. Buna karşılık dönüştürücü liderde, “beğeni gücü” veya “karizmatik güç” vardır. Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir. Ancak bu güç dönüştürücü lider için gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü liderin, izleyenlerinin gelişimine katkıda bulunması, entelektüel uyarım sağlayabilmesi, kısaca önemli düzeyde uzmanlık gücünün de bulunması gerektiği ifade edilmektedir ([www.spk-mpd.org](http://www.spk-mpd.org), 01.03.04).

Bu bilgiler çerçevesinde dönüştürücü lider ile etkileşimci lider tarzları arasındaki temel farklılar aşağıda bir tablo halinde verilmektedir (Tablo 2.1).



**Tablo 2.1 Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik**

	<b>Etkileşimci Lider</b>	<b>Dönüştürücü Lider</b>
<b>Gücün Kaynağı</b>	Yasal, Biçimsel, Uzmanlık, Eğitim	Beğeniye Dayalı, Karizma, Uzmanlık, Eğitim, Kendisi ile Barışık, Doğuştan
<b>İzleyenler</b>	Kurallara, Düzenlemelere, Standartlara Uyum.	Özdeşleştirme, Duygusal Bağlanma, İnanma
<b>Durumsal Faktörler</b>	Durağan, homojen	Değişken, heterojen, kompleks
<b>Kontrol</b>	Kurallardan, Standartlardan Sapma	Bireye Önem Verme
<b>Motivasyon</b>	Ödül, Övgü, Cezalandırma, Tehdit, dürüstlük-bağlılık	Ödül, Övgü, Kendini Gerçekleştirme, eşitlik-adalet
<b>Hedef</b>	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyuma, İşleri Bitirme	Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Programlar,
<b>İşlevi</b>	Yönetici	Lider, Değişim Ajanı

(Kaynak : Tichy ve Devanna, 1990)

## 2.10. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Liderlik davranışının içinde yer aldığı örgütsel koşullara bağlı olduğu görüşü, durumsal liderlik teorisi kapsamında yer alan araştırma sonuçları ile desteklenmiştir. Bu doğrultuda örgütün sosyo-kültürel unsurları üzerinde yoğunlaşarak, örgütün yenilenme ve gelişme kapasitesini güçlendirmeyi hedefleyen dönüştürücü liderliği belirli örgütsel koşullar açısından ele almak yararlı olabilir. Ancak literatürdeki çalışmaların genellikle dönüştürücü liderliğin davranışsal boyutları ve özellikleri üzerinde yoğunlaşmasına karşılık, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel koşullar ile ilgili araştırmalar sınırlı kalmamıştır.

Dönüştürücü liderliği etkilen örgütsel faktörleri belirleyerek, kavramsal bir çerçeve oluşturma amaçlı çalışmalardan biri, Oklohoma State Üniversitesinden Badrinarayan S. Pawar ve Kenneth K. Eastman tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yazılar, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörler ve örgütün hangi koşullarda dönüştürücü liderliğe eğiliminin güçlü ya da zayıf olduğu konusunda çeşitli varsayımlar geliştirmişlerdir. Dönüştürücü liderliği etkileyen faktörler; örgütün verimlilik ya da çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma derecesi, teknik ve stratejik alt sistemlerin nispi üstünlüğü ve örgütsel yapı şeklinde belirlenmiştir (Pawar ve Eastman, 1997, s.81).

### 2.10.1 Örgütün Verimlilik ya da Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşma Derecesi

Dış çevreye uyum ve verimlilik örgütlerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Mintzberg'e göre verimlilik üzerinde yoğunlaşma, örgütsel dengeyi ve durağanlığı; çevre üzerinde yoğunlaşma ise, sürekli dışımı ve mevcut dengelerin bozulduğunu göstermektedir. Bunlar genellikle çatışma halindedir. Örgütler verimlilik amacı üzerinde yoğunlaştıklarında, çevreye uyum süreçleri kesintiye uğrayarak denge ya da verimlilik eğilimli süreçler etkin hale gelmektedir. Bu doğrultuda verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşmış liderlik rolü, liderlikten çok, geleneksel yönetim görevleri üzerinde odaklanmış yönetsel roller ile ilgilidir. Liderler yeni hedefler belirlemek yerine, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu nedenle verimlilik üzerine odaklanmış örgütler dönüştürücü liderden çok, işe yönelik liderlere eğilimlidir.

Örgüt çevreye uyum üzerinde yoğunlaştığında, çevresel beklentilere ve değişime zamanında karşılık verebilmek için yenilenme kapasitesini güçlendirmek zorundadır. Lider izleyicilerinin enerjilerini geleceğe dönük vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, örgütün çevresel değişime uyarlanması için çaba gösterir. Çevreye uyum sürecinde liderler, örgütsel dönüşümü sağlayacak yeni değer ve inançların kabul edilmesi üzerinde odaklanır. Böylece örgütün çevreye uyum ihtiyacı arttıkça, dönüştürücü liderliğe olan eğilim de artmaktadır (Pawar ve Eastman, 1997, s.90).

### 2.10.2 Teknik-Stratejik Alt Sistemlerin Nispi Üstünlüğü

Örgütün stratejik alt sistemi, dış çevre koşullarına uyum sağlanması, çeşitli fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi üzerinde yoğunlaşır. Teknik alt sistem ise, belirli yöntem ve prosedürlere göre girdilerin çıktılara dönüştüğü alt sistemdir. Stratejik alt sistemlerin içinde yer aldığı koşullar, belirsizlik ile nitelendirilirken, teknik alt sistemler önceden tahmin edilebilir koşullarda faaliyet gösterirler.

Örgütte teknik alt sistemin nispi bir üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün çevresel değişimlere duyarlılığı azalır. Bu durum örgütün dış çevreye uyum yerine, verimlilik amacı üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına neden olduğundan, örgüt durağanlık ya da küçük çaptaki aşamalı değişimler ile sürekliliğini sağlamaya çalışır. Böylece liderlik sürecinde örgütün iç çevresi üzerinde odaklanmış gözetim ve kontrol faaliyetleri daha fazla önem kazanır. Bu nedenle örgütün dönüştürücü liderliğe olan ihtiyacı nispeten düşük seviyede kalırken, işe yönelik liderliğe olan eğilimi artmaktadır.

Stratejik alt sistemlerin üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün dış çevreye duyarlılığı artacağından, örgüt değişken koşullara zamanında karşılık vermek için köklü değişikliklere ve yeniliklere daha açık hale gelir. Böylece çevresel değişimin baskısı arttıkça, örgütün kendini yenileme ve dönüşüme uğrama ihtiyacı da artacak, yeniliğe değişime öncülük edebilecek dönüştürücü liderler önem kazanacaktır (Pawar ve Eastman, 1997, s.105).

### **2.10.3. Örgüt Yapısı**

Örgütte amaca yönelik belirli görev ve fonksiyonların gruplandırılma biçimi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, hiyerarşi kademelerinin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi yapısal unsurlar, dönüştürücü liderlik davranışını etkilemekte ve örgütün dönüştürücü ya da işe yönelik liderliğe olan eğilimini belirlemektedir.

Hiyerarşik yapılarda, örgüt genellikle etkinlik ve verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşır. Ayrıca mevcut durumun sürekliliğini sağlamada temel alınan bürokratik ilke ve yöntemlerle dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere daha kapalı bir yapılanma içerisine girilmesi, iç çevrenin yönetim ve kontrolünü çevresel değişimlere uyarlanmaktan daha önemli hale getirmektedir. Böylece örgüt işe yönelik liderlerin daha etkin rol oynayabilecekleri koşulları da hazırlamaktadır. Buna karşılık daha esnek ve yalın, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, daha az hiyerarşi kademesi ve bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek yönetsel ve kültürel değerler önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda lider, yeniliğe ve değişime yönelik amaçların örgütün bütününde benimsenmesi ve tüm çalışanların değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde aktif rol oynayabilecekleri koşulların hazırlanması için çaba gösterir. Bu tür bir yapılanma içerisine giren örgütlerde dönüştürücü liderleri destekleyebilecek faktörlerin önem kazanmasıyla birlikte, dönüştürücü liderliğe olan eğilimlerinin de artması söz konusu olabilmektedir (Pawar ve Eastman, 1997, s.109).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Arka planını küreselleşmenin oluşturduğu çevre koşulları sebebiyle bugün işletmeler, çok köklü bir değişim yaşamaktadır ve bu değişim, işletme çalışanlarının eskisinden bütünüyle farklı bir takım tutum ve davranışları benimsemelerini gerektirmektedir. Küreselleşmeye gerekli tepkiyi vermede en önemli olgu liderliktir. Bugün işletmelerin kullandığı yöntem ve teknikler bir birine büyük oranda benzemektedir. Bu nedenle farklılık, ancak insan ve özellikle de lider unsuruyla ortaya çıkacaktır. Liderlik yeni yönetim anlayışının mihenk taşı oluşturmaktadır. Küreselleşmenin sürekli değişimi gerekli kılması, liderin buldukları işletmede değişimi kurumsallaştırmasını gerektirmektedir. İşte bu noktada vizyon sahibi, bir misyonu olan, küreselleşmeye uygun örgüt kültürü benimseten, yenilik ve yaratıcılığa önem vererek takım çalışmasıyla güçlendirme uygulayıp örnek bir model oluşturan, çalışanlarda entelektüel istek uyandırıp onları motive eden ve her çalışanla tek tek ilgilenen dönüştürücü lider, bu değişim ortamında başarı için gerekli lider modelini çizmektedir.

Bu bağlamda Antalya Bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerinin ne ölçüde dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıklarını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri oluştururken örneklem kapsamını ise Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2006 yılı verilerine göre Antalya bölgesindeki işletme belgeli 102 beş yıldızlı otelden Antalya merkez, Kemer, Beldibi, Kundu ve Belek bölgesinde bulunan 57 otel işletmesi örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem kapsamındaki otellere yapılan çalışmada 42 işletmeden veri alınabilmiş ve anketin geri dönüş oranı % 73,6 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları

Araştırma, 42 otel işletmesinde görev yapmakta olan 378 yönetici ve sekretere yapıldığı için elde edilen bulgular bu deneklerden alınan verilerle sınırlıdır. Otel işletmeleriyle ilgili her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve mekan yönünden sınırlılıklar vardır.

Anket formu, otel işletmelerinin yönetim kademesinde bulunan ve genel müdürü değerlendirebilecek konumdaki kişiler tarafından doldurulmuştur. Otelin genel müdürü hakkında en iyi fikir yürütebilecek kişilerin ona yakın yönetim kadrosunda çalışanlar olduğu varsayılmaktadır. Bu amaçla, otel işletmelerinde departman müdürleri (Yiyecek-içecek müdürü, kat hizmetleri müdürü, muhasebe-finans müdürü, satış-pazarlama müdürü, halkla ilişkiler müdürü, önbüro müdürü, insan kaynakları müdürü), genel müdür yardımcısı ve sekreteri denek olarak seçilmiştir. Deneklere, anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeğinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların sadece yüksek lisans tez çalışması araştırması olarak kullanılacağı açıklanmış ve herhangi bir şekilde otel işletmesinin veya çalışanların isminin açıklanmayacağı ifade edilerek yöneticilerin kaygıları giderilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. İşletme liderinin dönüştürücü liderlik özelliğini tespit etmeye yönelik 23 ifadeden oluşan tek bölümlük anket departman müdürlerine ve genel müdür yardımcılarına uygulanmıştır. Ayrıca işletme liderini ve işletme hakkında daha fazla bilgiye sahip olduğu düşünülerek genel müdür sekreterlerine demografik özelliklerin sorgulandığı bir bölüm ilave edilerek iki bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler istatistik paket programı SPSS 11.0 (Statistical Package of Social Sciences) kullanılmıştır.

Bu araştırmada pek çok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi belirlenmiştir. Anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği model olarak alınmıştır. 1932 yılında Likert'in "Tutumların Ölçümü için bir teknik" başlıklı makalesiyle ortaya atılan ve Spearman'ın faktör teorisinden beslenen bu ölçekle konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her bir önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Ölçekte yer alan ifadeler beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında tamamen katılıyorum, katılıyorum,

kararsızım, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum şeklindeki ölçek bulunmaktadır (Podsakoff v.d., 1990).

Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirerek sanayi sektörüne uygulayan İşcan'ın "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı" çalışmasından elde edilmiştir (İşcan, 2002).

Podsakoff'un yapmış olduğu çalışmada altı boyut altında toplanan maddeler, İşcan'ın on üç farklı sektörde faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarında görev yapan işletme liderlerine uyguladığı anket sonucunda maddeler beş boyut altında toplanmıştır. Sanayi sektörüne uygulayan İşcan'ın çalışmasında bireysel ilgi gösterme faktörü ayrı bir boyut olarak ortaya çıkarken yapılan çalışmada vizyon ve ilham sağlama boyutu ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Faktör analizi sonucunda ölçek büyüklüğünün yeterliliğini ölçen, araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)= 0,844 araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi de Bartlett test değeri= 6574,596 ve p= 0,000 anlamlı değeri ile örneğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar ve maddeler Tablo 3.1'de, faktör analizi sonuçları ise Tablo 3.2'de özetlenmektedir.

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan, verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olan Alpha katsayısı tüm anket için 0,94 bulunmuştur. Alpha katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında bir değer almaktadır. Değer 1'e yaklaştıkça güvenilirliği artmaktadır. Bu bağlamda anketin güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 3.1. Dönüştürücü liderlik boyutları

BOYUTLAR	İFADELER	SIRA NO
<b>1. VİZYON-İLHAM SAĞLAMA VE BİREYSEL İLĞİ GÖSTERME</b>	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	1
	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	2
	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	5
	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	7
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	8
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	11
	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	17
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	19
<b>2. TAKIM ÇALIŞMALARINA VE YÜKSEK BAŞARI BEKLENTİSİNE SAHİP OLMA</b>	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	21
	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	3
	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	4
	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısıyla çözmeye teşvik eder.	6
	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	9
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	10
	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	15
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	16
<b>3. ENTELEKTÜEL TEŞVİKTE BULUNMA</b>	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	18
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	23
	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	12
<b>4. GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA</b>	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	13
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	14
<b>4. GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA</b>	Çalışanları (gurubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	20
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	22

**Tablo 3.2. Faktör Analizi Sonuçları**

Soru No	Ort.	S.S	F1	F2	F3	F4
1	4,00	0,740	0,610			
2	4,00	1,010	0,733			
5	3,00	1,290	0,800			
7	4,00	0,990	0,564			
8	3,00	1,140	0,730			
11	3,00	1,200	0,841			
17	3,00	1,070	0,754			
19	3,00	0,860	0,495			
21	4,00	1,020	0,590			
3	4,00	0,920		0,714		
4	4,00	0,960		0,589		
6	4,00	0,960		0,551		
9	4,00	0,990		0,552		
10	4,00	0,750		0,883		
15	4,00	1,000		0,558		
16	4,00	0,900		0,579		
18	4,00	0,980		0,719		
23	4,00	0,920		0,798		
12	4,00	1,010			0,692	
13	4,00	1,080			0,585	
14	4,00	1,010			0,620	
20	4,00	0,890				0,524
22	4,00	0,830				0,787

### 3.5. Verilerin Analizi

#### 3.5.1. İşletme Liderine Ait Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında işletme liderinin demografik özellikleri ve işletmelerin genel özelliklerine ilişkin betimleyici analiz bulguları Tablo 3.3'te gösterilmiştir.



**Tablo 3.3. Demografik özellikler ve işletme bilgileri**

<b>İşletme Liderinin Yaşı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
27-31	3	7,1
32-36	4	9,5
37-41	10	23,8
42-46	12	28,6
52 ve üzeri	13	31
<b>Cinsiyeti</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bay	42	100
Bayan	0	0
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Lise	6	14,3
Önlisans	4	9,5
Üniversite	18	42,9
Yüksek Lisans	14	33,3
<b>Eğitim Türü</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Turizm işletmeciliği	21	50
İşletme	8	19,1
İktisat	4	9,6
Mühendislik	3	7,1
Cevap vermeyen	6	14,2
<b>Yabancı Dil Sayısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bir dil	10	23,8
İki dil	28	66,7
Üç dil ve üzeri	4	9,5
<b>Turizm sektöründe toplam çalışma süresi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
5-8 yıl	8	19
9-12 yıl	3	7,1
13-16 yıl	17	40,5
17 yıl ve üzeri	14	33,3
<b>Yönetim kademesinde toplam çalışma süresi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>

1-4 yıl	15	35,7
5-8 yıl	13	31
9-12 yıl	4	9,5
13-16 yıl	5	11,9
17 yıl ve üzeri	5	11,9
<b>Bu işletmedeki toplam çalışma süresi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1-4 yıl	22	52,4
5-8 yıl	12	28,6
9-12 yıl	5	11,9
17 yıl ve üzeri	3	7,1
<b>Yöneticilik deneyiminin bulunduğu dış ülke sayısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Yok	23	54,7
Bir ülke	12	28,6
İki ülke ve üzeri	7	16,7

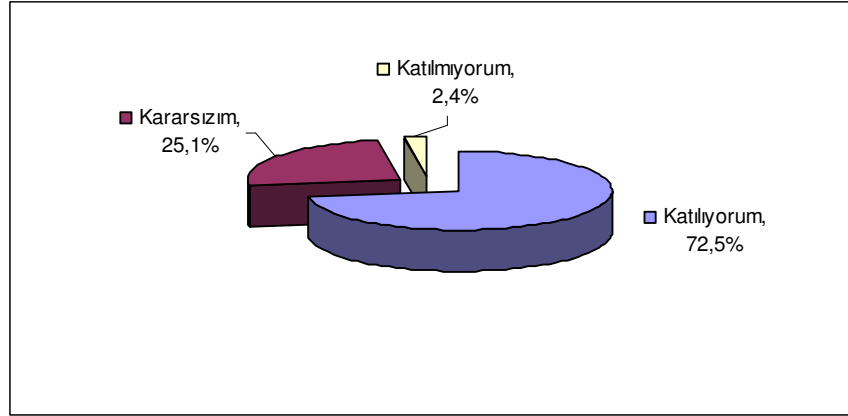
Tablo 3.3'ten de görüldüğü üzere, işletme liderlerinin %31'lik büyük bir payı 52 yaş ve üzeri, %28.6'lık bir kısmı ise 42- 46 yaş arasında, % 23.8'lik kısmı 37 ile 41 yaş arasında bulunmaktadır. Bütün liderlerin bay olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde % 76,2'lik paya sahip olan büyük bir bölümünün üniversite ve yüksek lisans mezunu olduğu ve liderlerin % 50'sinin de turizm işletmeciliği eğitimi almış olduğu dikkat çekmektedir. Liderlerin her birinin en az bir yabancı dil bildiği görülmekle birlikte çoğunluğun (% 76,2) iki ve daha fazla yabancı dile hakim olduğu tespit edilmiştir. Liderlerin turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde %73,8 oranında 13 yıl ve üzeri hizmet verdikleri görülmekte ve yaş aralığına da bakıldığında uzun yıllar çalıştıktan sonra lider konumuna geldikleri anlaşılmaktadır. Ancak turizm sektörü yapısı gereği hareketlilik ve yeni arayışlar içerisinde bulunduğundan liderlerin yarısından fazlasının (%52,4) aynı işletmede çalışma sürelerinin 1-4 yıl arasında toplandığı dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamındaki işletme liderlerinin dış ülke deneyimleri sorgulandığında 23 yöneticinin herhangi bir yabancı ülkede yöneticilik deneyimine sahip olmadığı (% 54,7), 19 yöneticinin ise en az bir yabancı ülkede yöneticilik deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

### 3.5.2. İşletme Liderinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Yorumlanması

Otel işletmelerindeki liderlerin, departman müdürleri, genel müdür yardımcıları ve sekreterleri tarafından algılanan dönüştürücü liderlik vasıflarını ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulan ankette her bir ifadeye verilen cevaplar toplanarak ifadelerin aritmetik ortalamaları, mod, medyan, frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Frekans tabloları ham verileri özetlemek için kullanılan bir metot olup bu tablolar aracılığıyla dağılım hakkında bilgi edinilebilmektedir. Aritmetik ortalama, ana kütlede alınan örneklemin ortalamasıdır. Hassas bir ortalama olması sebebiyle serideki değerlerin tümü ortalamaya etki eder. Medyan ve mod ise bir seride tam ortaya düşen terim ile en çok tekrarlanan terimi ortaya koymaktadır (Serper, 1996; Köksal, 1994). Bu amaçlarla hazırlanan Tablo 3.4’te işletme liderlerinin ne ölçüde dönüştürücü lider vasıflarına sahip oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

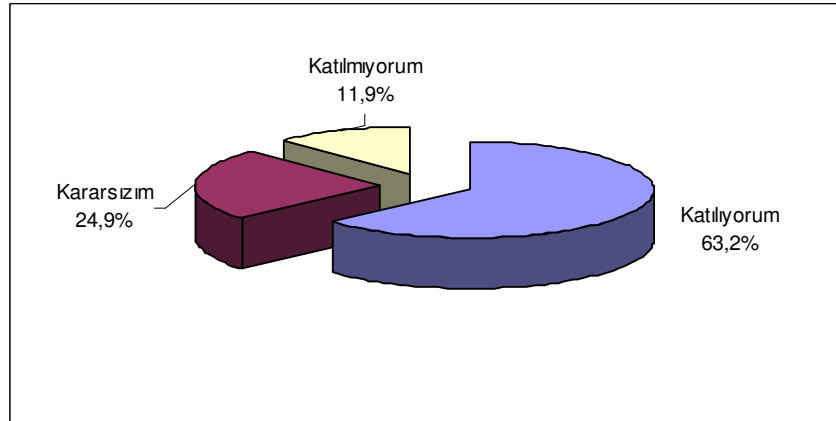
**Tablo 3.4. İfadelerin istatistiksel veri özeti**

İFADELER	ORT (x)	MED	MOD	ST.SP	5		4		3		2		1	
					F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
					1.İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	3,78	4,00	4	0,74	67	17,7	207	54,8	95
2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	3,71	4,00	4	1,01	86	22,8	153	40,5	94	24,9	33	8,7	12	3,2
3.Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	3,78	4,00	4	0,92	75	19,8	189	50,0	77	20,4	30	7,9	7	1,9
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	4,13	4,00	4	0,96	152	40,2	162	42,9	38	10,1	14	3,7	12	3,2
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	3,10	3,00	3	1,29	69	18,3	80	21,2	97	25,7	85	22,5	47	12,4
6.Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	3,60	4,00	4	0,96	72	19,0	135	35,7	121	32,0	47	12,4	3	0,8
7. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3,54	4,00	4	0,99	71	18,7	179	47,3	64	17,0	58	15,4	6	1,6
8.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	3,33	3,00	3	1,14	76	20,1	82	21,7	126	33,3	78	20,6	16	4,2
9. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	3,72	4,00	4	0,99	82	21,7	162	42,9	93	24,6	29	7,7	12	3,2
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	4,33	4,00	4	0,75	172	45,5	174	46,0	20	5,3	9	2,4	3	0,8
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	3,23	3,00	4	1,20	49	13,0	137	36,2	84	22,2	67	17,7	41	10,8
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	3,85	4,00	4	1,01	93	24,6	189	50,0	61	16,1	15	4,0	20	5,3
13. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	3,71	4,00	4	1,08	107	28,3	123	32,5	91	24,1	47	12,4	10	2,6
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	3,55	4,00	3	1,01	94	24,8	153	40,5	69	18,3	59	15,6	3	0,8
15. Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	3,71	4,00	4	1,00	90	23,8	141	37,3	103	27,2	35	9,3	9	2,4
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	4,05	4,00	4	0,90	136	36,0	147	38,9	80	21,2	9	2,4	6	1,6
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	3,00	3,00	3	1,07	24	6,3	109	28,8	122	32,3	89	23,5	34	9,0
18.İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	3,56	4,00	4	0,98	54	14,3	178	47,1	80	21,2	59	15,6	7	1,9
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	3,38	3,00	3	0,86	31	8,2	143	37,8	149	39,4	50	13,2	5	1,3
20. Çalışanları (gurubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	3,84	4,00	4	0,89	97	25,7	151	39,9	102	27,0	28	7,4	0	0
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	3,64	4,00	4	1,02	79	20,9	146	38,6	101	26,7	41	10,8	11	2,9
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	3,85	4,00	4	0,83	76	20,1	195	51,6	85	22,5	18	4,8	4	1,1
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	3,82	4,00	4	0,92	98	25,9	145	38,4	109	28,8	22	5,8	4	1,1



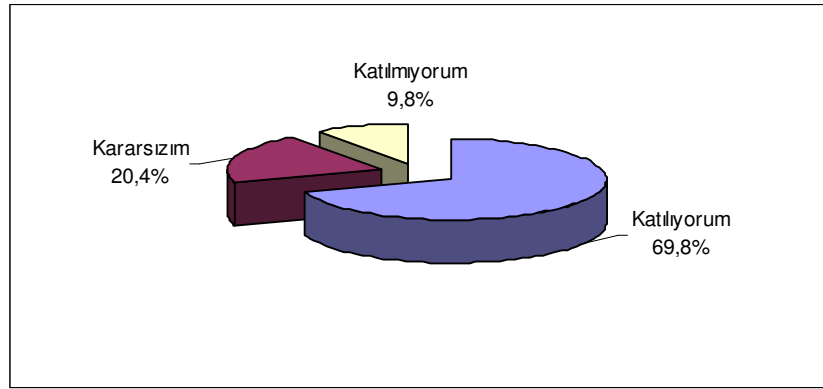
**Şekil 3.1. Liderlerin işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahip olma durumu**

Şekil 3.1’den de izlenebileceği gibi “işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir” ifadesinin ortalaması 3,78’dir. Bu ifadeye olumlu yanıt veren yöneticilerin oranı % 72,5 iken olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı % 2,4’tür. Bu da vizyon ve ilham sağlama ile bireysel ilgi gösterme boyutuna ilişkin davranış konusunda işletme liderlerinin başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.



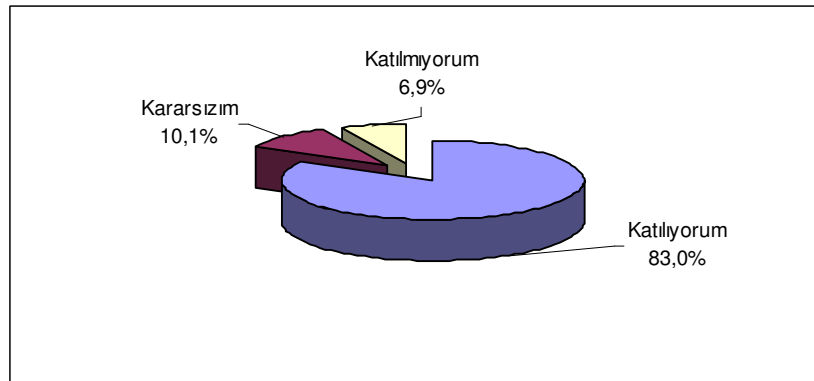
**Şekil 3.2 . Liderlerin çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olma durumu**

Yine bu boyuta ilişkin şekil 3.2’de görüldüğü üzere “çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur” ifadesinin ortalaması 3,71’dir. İfadeyi olumlu olarak niteleyen yöneticilerin oranı % 63,2’dir. Bu boyutta % 11,9’luk oranında olumsuz niteleme yapan yöneticilerin olması işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliği bakımından başarılı algılandıklarını göstermektedir.



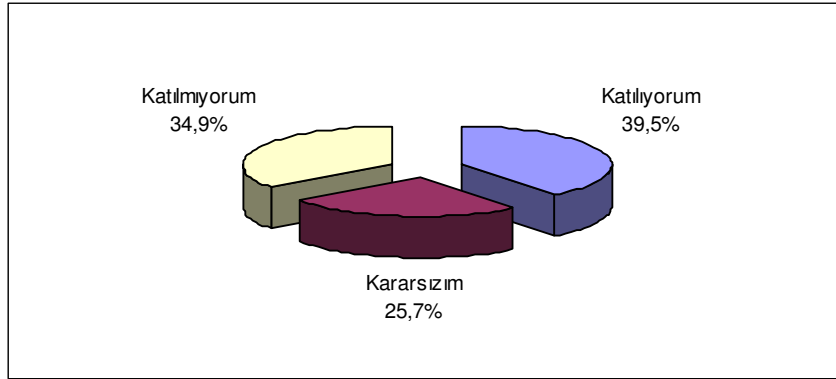
**Şekil 3.3. Liderlerin Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlama durumu**

Takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentilerine sahip olma boyutuna ilişkin “örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar” ifadesinin ortalaması 3,78’dir. Şekil 3.3’te görüldüğü üzere bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %69,8, olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı ise %9,8’dir. İşletme liderlerinin örgüt amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlamaya önem verdiklerini görmekteyiz.



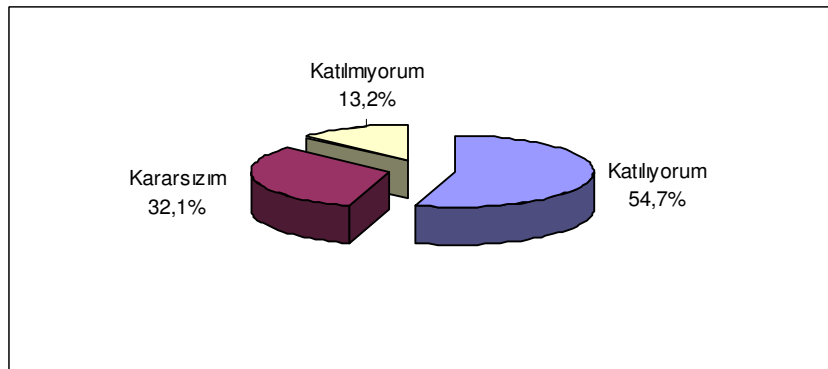
**Şekil 3.4. Liderlerin çalışanlardan çok şey beklediğini, çalışanlara açıkça söyleme ve belli etme durumu.**

Yine bu boyuta ilişkin “ bizden çok şey istediğini bize açıkça söyler ve belli eder” ifadesinin ortalaması 4.13’tür.(Şekil 3.4) İfadeyi olumlu olarak niteleyen yöneticilerin oranı % 83 iken olumsuz niteleme yapan yöneticilerin oranı % 6,9’dur. Bu da dönüştürücü liderlerin önemli bir vasfı olan takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentilerine sahip olma tutumu açısından işletme liderlerinin başarılı olduklarını göstermektedir.



**Şekil 3.5 Liderin çalışanların duygularını dikkate alarak davranma durumu**

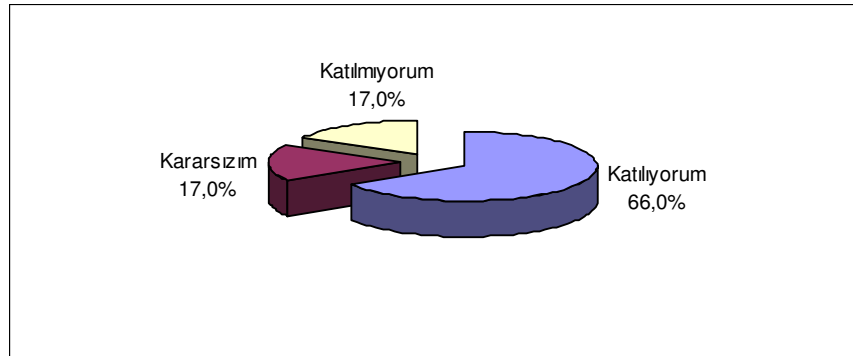
Ankette beşinci maddeyi oluşturan “benim duygularımı dikkate alarak davranır” ifadesinin ortalaması 3,10’dur. Ankette ortalaması ikinci düşük ifadedir. Çalışmada birinci (hiç katılmıyorum) seçeneğin en fazla işaretlendiği ifadedir. Şekil 3.5’te görüldüğü üzere oranları değerlendirdiğimizde, yöneticilerin % 34,9’u olumsuz, % 39,5’i olumlu, % 25,7’i kararsız oldukları yönünde ifadelendirmişlerdir. Ayrıca bu ifadede modun 3 olması ve yüksek olumsuzluk oranının olması işletme liderlerinin çalışanlara bireysel ilgi gösterme açısından çok üst düzeyde olmadığı, yetersiz kaldıkları sonucunu göstermektedir.



**Şekil 3.6. Liderin, çalışanları rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözülmeye teşvik etme durumu**

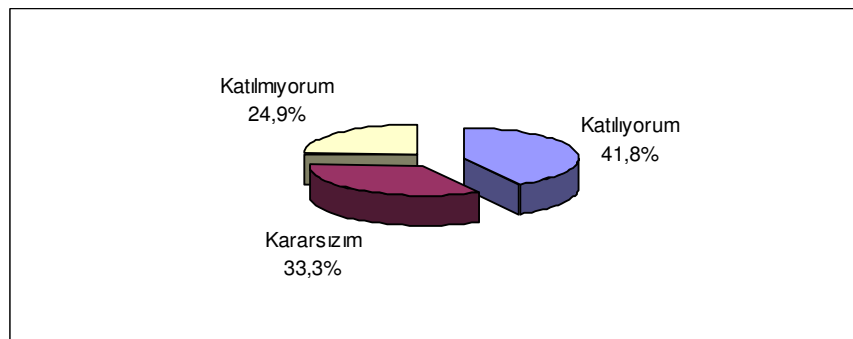
“Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder” ifadesinin ortalaması 3.60’tır. Yöneticilerin büyük bir bölümü bu ifadeye olumlu yanıt verse de (%54,7), olumsuz yanıtların oranı da çok da az değildir (% 13,2), bu tablo, işletme liderlerinin çalışanları yeni

çözüm yolları bulma konusunda teşvik etmeyi, diğer dönüştürücü lider davranışlarına kıyasla, daha az önemsedikleri anlamına gelmektedir (Şekil 3.6).



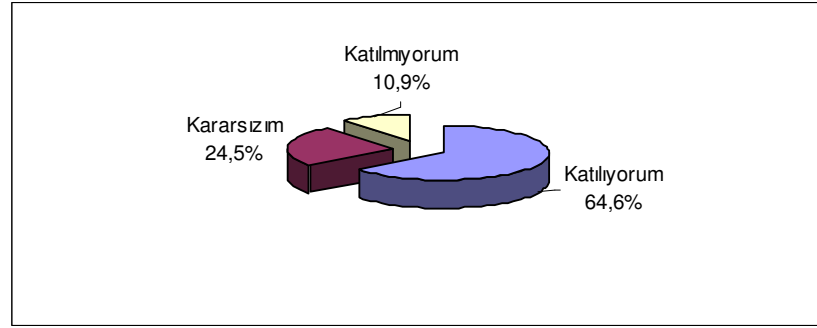
**Şekil 3.7. Liderin işletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışma durumu**

Vizyonerlikle ilgili “işletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır” ifadesine yöneticilerin %66’sı olumlu yanıt vermiştir. Şekil 3.7’de görüldüğü üzere olumsuz yanıt veren yöneticilerin oranı %17’dir. Bu bulguya göre işletme liderleri gelecek için tasarladıkları vizyonu çalışanlarla paylaşma açısından başarılı gözükmektedirler.



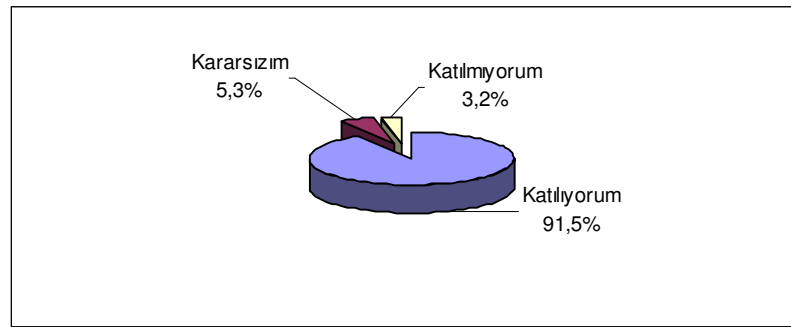
**Şekil 3.8. Liderin çalışanlar tarafından örnek alınma durumu**

“Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir” ifadesine baktığımızda çalışma da ikinci seçeneğin en fazla tercih edildiği üçüncü ifadedir. Şekil 3.8’de görüldüğü üzere % 24,9’luk oran olumsuz yanıt vermiş, kararsız kalan yöneticilerin yanıtı % 33,3’tür ki bu oranda kararsız seçeneğinin en fazla işaretlendiği üçüncü maddedir, olumlu yanıtlayanların oranı ise % 41,8 olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçlara göre İşletme liderlerinin, örnek lider olma konusunda izleyicilerini etkileyemediklerin, az başarı gösterdikleri gözükmektedir.



**Şekil 3.9. Liderin işletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirme durumu**

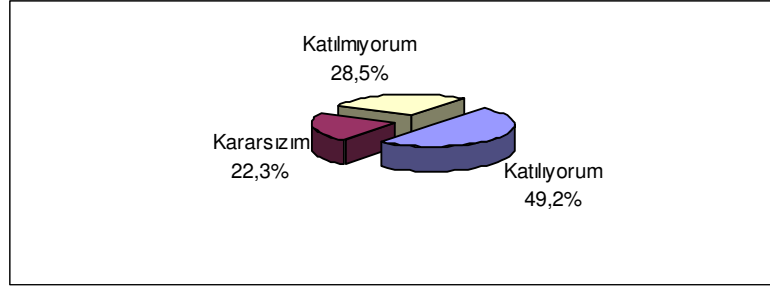
Şekil 3.9’da görüldüğü üzere “İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir” ifadesine baktığımızda ortalaması 3,72’dir. %64,6 oranında yöneticiler olumlu ifade kullanmışlardır. Yöneticilerin %10,9’u olumsuz ifade kullanmışlardır. Takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda işletme liderlerinin başarılı olduklarını göstermektedir.



**Şekil 3.10. İşletme liderinin çalışanlardan her zaman en iyisini, daha iyisini yapmalarını bekleme durumu**

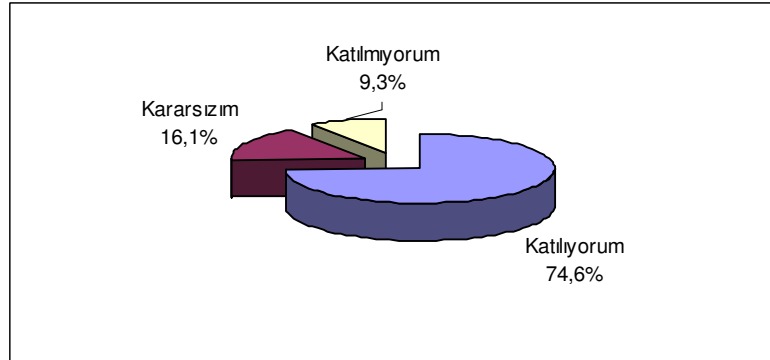
Ankette 10. sırada yer alan “bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler” ifadesi, anket içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadedir ( $x = 4,33$ ). Şekil 3.10’da görüldüğü üzere yöneticilerin %91,5’i bu ifade için olumlu algıya sahipken, % 3, 2’si olumsuz algıladığını belirtmiştir. Bu ifade % 5,3’lük oranla “kararsızım” seçeneğinin en az işaretlendiği maddedir. Bu sonuç işletme liderlerinin mesai arkadaşlarından ne ölçüde yüksek başarı beklediklerini ortaya koymaktadır.





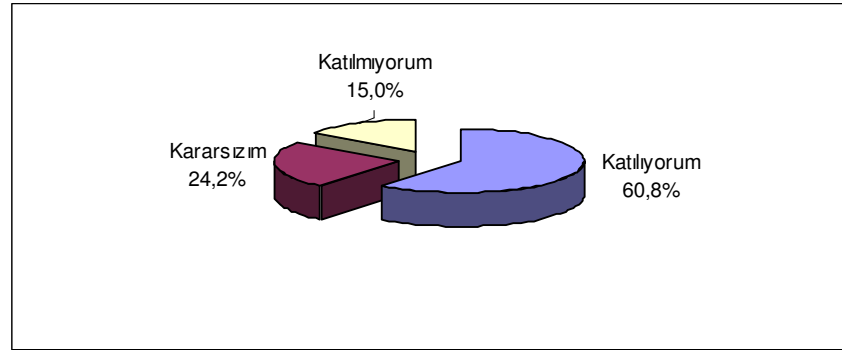
**Şekil 3.11. Liderlerin çalışanların kişisel duygularına saygı gösterme durumu**

“Benim kişisel duygularıma saygı gösterir” ifadesi ortalaması en düşük üçüncü ifadedir. ( $x = 3,23$ ). Şekil 3.11’de görüldüğü üzere yöneticilerin 49,2’i olumlu yanıt vermişlerdir. % 28,5’i olumsuz yanıt vermişlerdir. Bu ifadeye dikkat çeken unsur “hiç katılmıyorum” seçeneğinin en çok işaretlendiği ikinci ifade olmasıdır. Bu sonuç da işletme liderlerinin kişisel duygulara saygı duyma konusuna az önem verdikleri anlamını taşımaktadır.



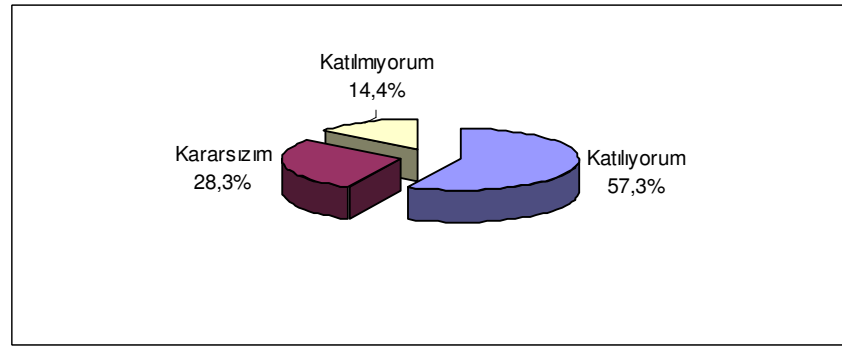
**Şekil 3.12. Liderlerin çalışanları düşünmeye sevk eden sorular sorma durumu**

12. madde olan “beni düşünmeye sevk eden sorular sorar” ifadesinin ortalaması 3.85’tir. Şekil 3.12’de görüldüğü gibi yöneticilerin % 74,6’sı olumlu olarak ifadelendirmişken, % 9,3’ü ifadeyi olumsuz değerlendirmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin işletme liderlerinin entelektüel anlamda teşvik sağlama yeteneğinden emin oldukları anlamına gelmektedir.



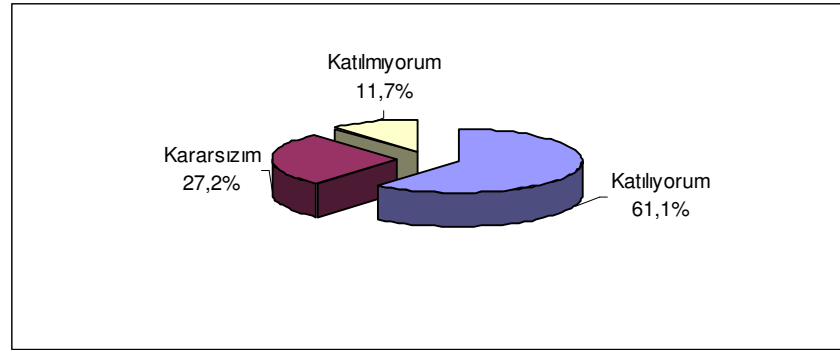
**Şekil 3.13. Liderlerin işletme için daima yeni fırsatlar arama durumu**

Şekil 3.13'te görüldüğü gibi "İşletme için daima yeni fırsatlar arar" ifadesine yöneticilerin % 60, 8'i olumlu yanıt verirken, olumsuz yanıt verenlerin oranı % 15'tir ( $x=3,71$ ). Bu bulgu, işletme liderlerinin işletmeleri için sürekli yeni fırsatlar arama çabası içerisinde olduklarını düşünen yöneticilerin yanı sıra bu konuda olumsuz kararsız düşünen yöneticilerin de olduğu anlamına gelmektedir.



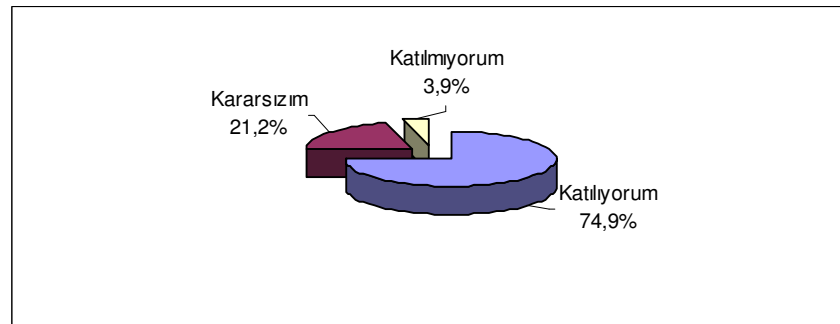
**Şekil 3.14 . Liderlerin başarılarına ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirme durumu**

Anketin 14. maddesi olan "başarılarına ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir" ifadesine şekil 3.14'te görüldüğü gibi deneklerin % 65,3'ü olumlu, % 16,4'ü olumsuz yanıt vermiştir. ( $X=3,55$ ) Tablo 3.4'te anlaşılacağı üzere en çok tekrarlanan terimi oluşturan modun bu ifade için 3 olması işletme liderlerinin başarıyı sembolleştirip mesai arkadaşlarına amaçlara ulaşmada motive etmesi konusunda çok üst düzeyde olmadığını ortaya çıkarmaktadır.



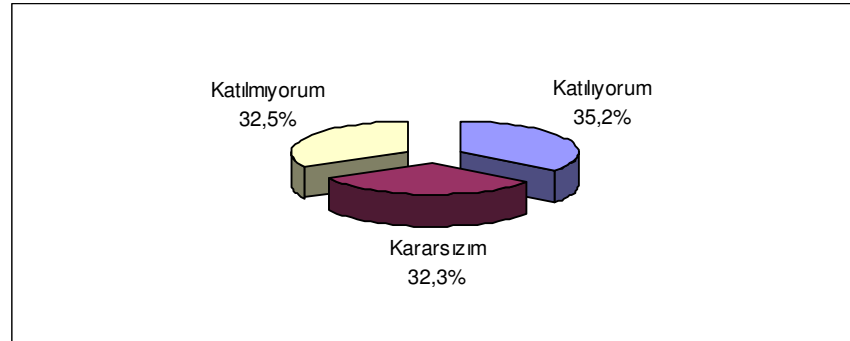
**Şekil 3.15. Liderlerin çalışanların, takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışma durumu**

Ortalaması 3,71 olan “çalışanların, takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışır” ifadesi de şekil 3.15’te görüldüğü üzere yöneticilerin çoğunluğu tarafından olumlu olarak algılandığını göstermektedir (% 61,1). Bu durum aynı boyutta yer alan 3, ve 9 no’lu maddelere paralel bir şekilde işletme liderlerinin takım çalışmalarına önem verdiklerini göstermektedir.



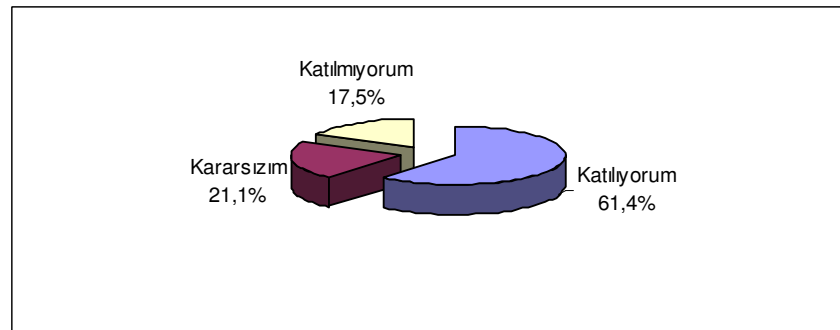
**Şekil 3.16. Liderlerin çalışanların faaliyetlerini değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmeme durumu**

Yine aynı boyutta olan “faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez” ifadesi şekil 3.16’da görüldüğü gibi yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından olumlu algılanmaktadır (% 74,9). Bu madde, anket içerisinde ortalaması en yüksek üçüncü ifade olup ( $x=4,05$ ) aynı zamanda tüm ankette olumlu algılanan en yüksek üçüncü ifadedir. Bu bağlamda bu ifade, işletme liderlerinin dönüştürücü liderliğin önemli özelliği olan yüksek başarı beklentisine sahip oldukları gerçeğini ortaya koymaktadır.



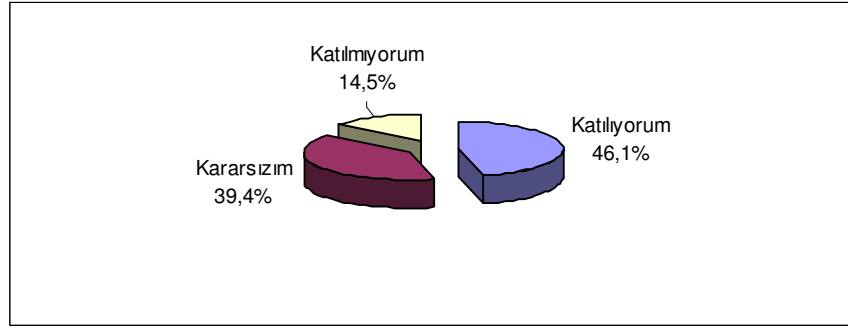
**Şekil 3.17. Liderlerin çalışanların kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranma durumu**

Vizyon-ilham sağlama, bireysel ilgi boyutunda yer alan beşinci ifadeden sonra “benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır” ifadesinin de şekil 3.17’de görüldüğü gibi yüksek oranda olumsuz algılanması (%32,5) ve yine bu ifadede en çok tekrarlanan terimin 3 olması işletme liderlerinin çalışanlarına bireysel ilgi göstermede başarısız olduklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca anket genelinde en düşük ortalamaya sahip olan ( $x = 3,00$ ) bu ifade turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, liderlerinin çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını çok fazla dikkate almadıklarını da göstermektedir.



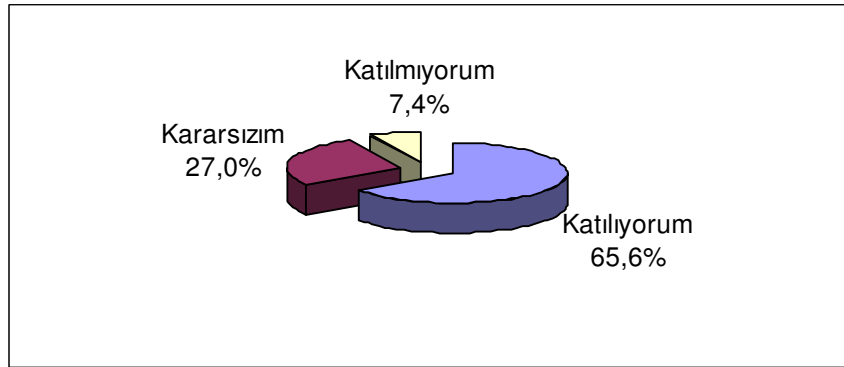
**Şekil 3.18 Liderlerin çalışanların işleri gerçekleştirme biçimini sürekli gözden geçirmeleri için çalışanları uyarma durumu**

“İşleri gerçekleştirme biçimini sürekli gözden geçirmem için beni uyarır” ifadesi şekil 3.18’de görüldüğü üzere yöneticilerin %61,4’ü tarafından olumlu, % 17,5’i tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır. Ortalaması 3,56 olan bu ifadeden anlaşılacağı üzere işletme liderlerinin yüksek başarıya ulaşmak için işlerin gerçekleştirilme biçimini sürekli gözden geçirerek çalışanlarını uyardıkları ortaya çıkmaktadır.



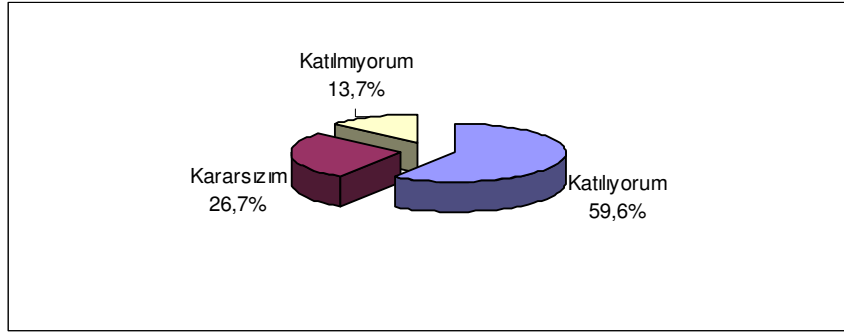
**Şekil 3.19. Liderlerin çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışma durumu**

Ankette 19. madde olan “çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır” ifadesi, şekil 3.19’da görüldüğü gibi yöneticilerin %39,4’ü tarafından kararsız ve %46,1’i tarafından olumlu olarak algılanmaktadır. Anket genelinde ortalaması düşük olan ( $x = 3,38$ ) ve yine kararsızım seçeneğinin en yüksek oranda işaretlendiği ifade olması, işletme liderlerinin, çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermede başarısız oldukları anlamına gelmektedir.



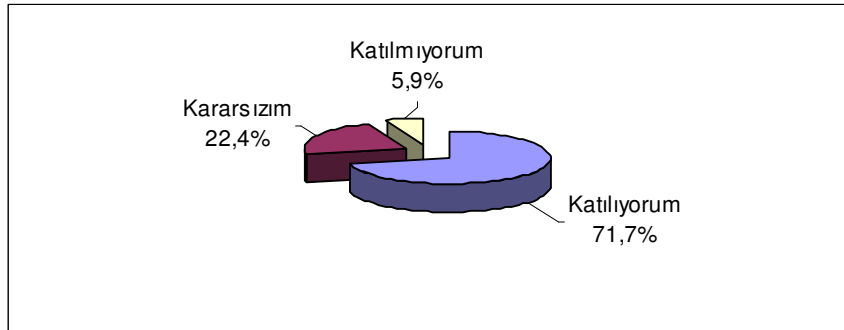
**Şekil 3.20. Liderlerin çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk etme durumu**

“Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder” ifadesinde dikkat çeken unsur “hiç katılmıyorum” seçeneğinin yöneticiler tarafından hiç işaretlenmemiş olmasıdır. Katılmıyorum seçeneği % 7,4 oranında işaretlenmiştir. Şekil 3.20’den de görüldüğü üzere %27 oranında kararsızlık bulunmaktadır. İfadeyi olumlu algılayan yöneticilerin oranına baktığımızda % 65,6’dır.



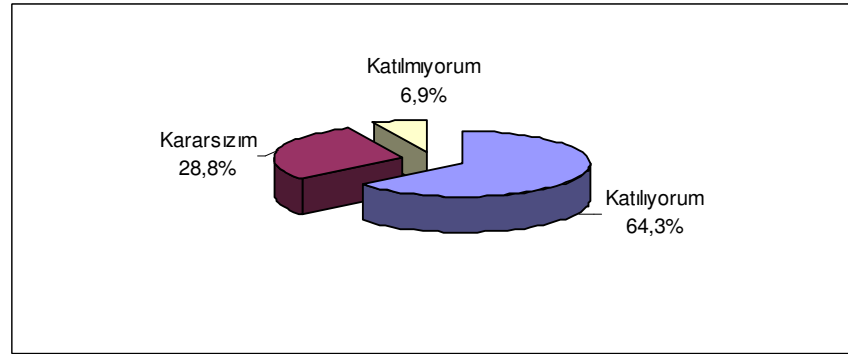
**Şekil 3.21. Liderlerin çalışanların işlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentilerini yükseltmeyi sağlamaya çalışma durumu**

Vizyon-ilham sağlama, bireysel ilgi boyutunda yer alan “işime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır” ifadesinin ortalaması 3,64’tür. Bu ifadeyi şekil 3.21’de görüldüğü gibi yöneticilerin %59,5’i olumlu, %13,7’si olumsuz, %26,7’si kararsız olarak değerlendirmişlerdir. Yine aynı boyut içerisinde bulunan 5. ve 11. maddelerin sonuçlarına paralel olarak değerlendirdiğimizde işletme liderinin bireysel ilgi konusunda eksiklikleri olduğu kanısına varabiliriz yeterince başarı olamadığını görmekteyiz.



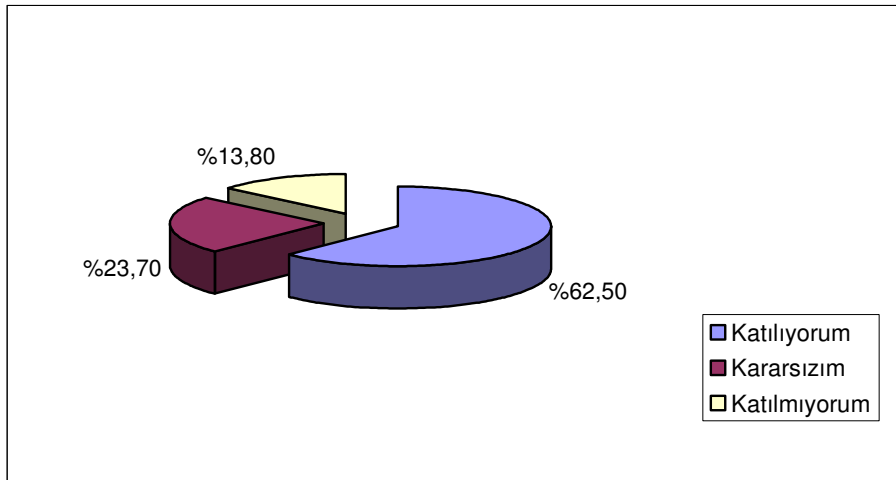
**Şekil 3.22. Liderlerin çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verme durumu**

“Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir” ifadesi şekil 3.22’de görüldüğü üzere yöneticilerin büyük bir bölümü tarafından olumlu olarak yanıtlanmıştır (% 71,7). Bu ifadeye olumsuz yanıt veren deneklerin oranı yalnızca % 5,9’dur. İfadenin ortalamasının da oldukça yüksek olması ( $x = 3,85$ ), işletme liderlerinin, mesai arkadaşlarının amaçlara bağlılık duymalarını önemsediklerini göstermektedir.



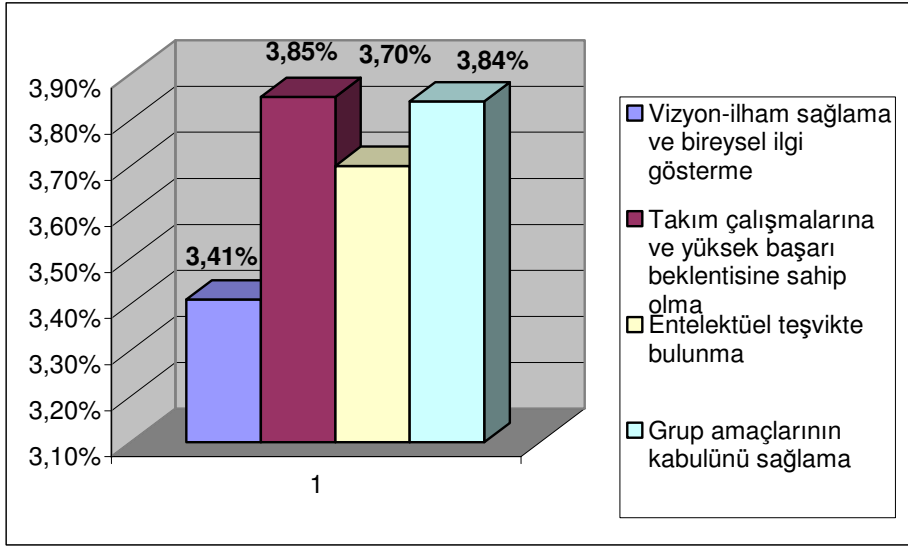
**Şekil 3.23. Liderlerin çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışma durumu**

Çalışmanın son ifadesi olan “çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır” ifadesine Şekil 3.23’te görüldüğü gibi yöneticilerin %64,3’ü olumlu, %6,9’u ise olumsuz yanıt vermiştir. Bu ifadenin ortalaması 3,82’dir. Takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentilerine sahip olma boyutunda yer alan 3. 9.ve 15. maddelerin sonuçları da göz önüne alındığında işletme liderlerinin takım çalışmalarını teşvik etmede başarı olduklarını söyleyebiliriz.



**Şekil 3.24. Tüm ankete ilişkin seçenek dağılımı**

Anketi bir bütün olarak değerlendirdiğimizde 378 üst düzey yöneticinin 23 ifadeye verdikleri toplam 8694 yanıtın % 62,5’i olumlu, % 13,8’i ise olumsuzdur. Tercihlerin %23,7’si “kararsızım” seçeneğinde toplanmaktadır. Bu genel tablo, araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletme liderlerinin dönüştürücü lider vasıflarına sahip olarak algılandıkları sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Bu durum Şekil 3.24’te özetlenmektedir.



**Şekil 3.25. Dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları**

Ankette bulunan onuncu ifadenin en yüksek ortalamaya sahip olması ve bu ifadenin ait olduğu takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentilerine sahip olma boyutunun, Şekil 3.25'te görülebileceği gibi en yüksek ortalamalı boyut olması araştırma kapsamındaki işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikleri taşıdıklarını göstermektedir. Buna istinaden vizyon-ilham sağlama ve bireysel ilgi gösterme boyutunun en düşük ortalamaya sahip boyut olması, ayrıca beş ve on yedinci ifadelerin bu boyut içerisinde en düşük ortalamaya sahip olan ifadeler olması otel işletmesi liderlerinin çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurma ve her çalışanın ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara kişisel ilgi gösterme konusunda diğer boyutlara kıyasla daha az başarılı oldukları göstermektedir.

Entelektüel teşvik boyutunu incelediğimizde otel işletme liderlerinin takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentisine sahip olma ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutlarına kıyasla istenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve son yıllarda üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Tüm örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır.

Yöneticilik ve liderlik, her zaman birbirine çok karıştırılan, fakat temelde birbirinden farklı iki kavramdır. Bu iki kavramın bu kadar çok karıştırılmasının nedeni; tanım ve sınırlarının kesin olarak çizilememiş olmasıdır. Liderlikle ilgili olarak literatürde en çok ele alınan konu liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar olmuştur. Zamanımızın çoğulcu, karmaşık ve hızla değişen iş dünyası koşullarında yöneticilik tanımıyla sınırlanan bir rolün başarı getiremeyeceği açıktır. Sanayi devriminden sonra geçerli olan insanın kurumsal makinenin bir parçası olarak görülmesi anlayışı yerini daha iyi eğitilmiş, daha bilinçli ve daha çok şey isteyen bir iş gücü karşısında daha farklı bir düşünceye bırakmıştır. Bunun dışında hızla değişen müşteri taleplerine ve hızlı bir şekilde büyüyen rekabet koşullarına ayak uydurup çabucak tepki verme gereği yöneticilik tanımını aşan bir durumdur.

Son on yıl, liderlik olgusuna olan ilginin ve buna paralel olarak konuya ilişkin çalışmaların büyük ölçüde arttığı bir dönem olmuştur. Bu kavram ile ilgili birçok akademik çalışma yapılmış ve hala da yapılmaktadır. Bu çalışmalar, liderliğin içerdiği değişik boyutlar üzerine odaklanmış ve sonuçta liderliğin farklı boyutlarını vurgulayan değişik başlıklara sahip liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modellerin bir kısmında lider olarak kabul görmüş kişinin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmış, bir kısmında ise lider davranışları üzerinde durulmuştur. Daha sonra geçerli olan modern anlayış çerçevesinde ise etkin liderlerin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışının liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğu kabul edilmiştir.

Bu yaklaşımlar kapsamında ele alınabilecek dönüştürücü liderlik modeli örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarını, eylemlerini, stratejilerini içermektedir. Dönüştürücü liderlik, belirli bir durumda bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde bir birey ya da grubun davranışlarını etkileme biçimindeki liderlik tanımını değiştiren bir yaklaşım değildir. Ancak dönüştürücü liderlik yaklaşımı, bir dönüşüm sırasında liderin gerçekleştirmesi gereken somut eylemlere ışık tutan bir yaklaşımdır.

Dönüştürücü liderlik çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve

yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır. Dünya değişmekte ve öğrendiğimiz pek çok bilgi çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirmektedir. Buradan hareketle, uluslararası rekabet sürecinde geri kalmamak, elbette değişen dünyanın, dönüşen kurallarına uyum sağlamak yoluyla olacaktır.

Ülkemiz turizmde, dünya pazarında söz sahibi olabilecek potansiyele sahip bir ülkedir. Rekabet üstünlüğünü sadece düşük fiyat politikaları ile elde etmeye çabalamak artık günümüz koşullarında yeterli olmamaktadır. Emek-yoğun bir özelliğe sahip turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, yoğun rekabetin yaşandığı bu yüzyılda ayakta kalabilmek ve sektörde söz sahibi olabilmek için insana daha fazla önem vermeyi öğrenmişlerdir.

Turizm sektörünün değişimlerden çok çabuk etkilendiğini ve bu değişimlere zaman kaybetmeden ayak uydurmak zorunda olduğunu düşünecek olursak, özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için dönüştürücü liderlik kritik bir önem kazanmaktadır. Yapılan çalışmada turizmin kalbi olan Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerinin ne ölçüde dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıkları araştırılmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin belirlenmesi için dönüştürücü liderlik anlayışı ölçeğinin uygulanması sonucu algılanan lider özellikleri literatürle paralel olarak dört boyutta toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin liderlerinin dönüştürücü liderlik vasıfları, vizyon-ilham sağlama ve bireysel ilgi gösterme, takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentisine sahip olma, entelektüel teşvikte bulunma ve grup amaçlarının kabulünü sağlama olarak adlandırılan boyutlar altında toplanmıştır.

Anketi bir bütün olarak değerlendirdiğimizde 378 üst düzey yöneticinin 23 ifadeye verdikleri toplam 8694 yanıtın % 62,5'i olumlu, % 13,8'i ise olumsuzdur. Bu bağlamda, boyutların hepsi birden incelendiğinde Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin büyük bir kısmını taşıdıkları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan boyutlar incelendiğinde liderlerin en çok hangi boyutun özelliklerini taşıdıkları tespit edilmeye çalışılmış ve en yüksek ortalamalı boyut olarak takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentisine sahip olma bulunmuştur. Bu bağlamda liderler, her zaman başarılı olmayı istediklerini ve çalışanlarının daima daha iyisini yapmasını beklediğini çalışanlarına başarılı bir şekilde yansıtabilmiştir. Otel işletmelerinde takım çalışmasının ve iyi bir iletişimin başarıda büyük rol oynadığını anlayan liderlerin, örgüt amaçlarını oluşturmada çalışanların katılımını sağlayarak, çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlayarak, takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirerek ve

çalışanlardan beklediklerini açıkça söyleyerek bu boyutun özelliklerini yansıttıkları görülmektedir.

Genel olarak dönüştürücü liderlik özelliği taşıyan beş yıldızlı otel işletmesi liderleri grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunun da özelliklerine sahip olduklarını ve çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına, çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk etmede başarılı olduklarını göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda, otel işletmesi liderlerinin çalışanlarını düşünmeye sevk etmesi ve işletme için daima yeni fırsatlar araması entelektüel teşvikte bulunma boyutunun özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir. Vizyon-ilham sağlama ve bireysel ilgi gösterme boyutunda ise liderlerin vizyon-ilham göstermede başarılı olduklarını ancak bireysel ilgi göstermede ise çok fazla başarılı olmadıkları görülmektedir. Yani liderlerin çalışanların kişisel duygularına çok fazla saygı göstermediklerini, kişisel ihtiyaçlarını dikkate almadıklarını ve çalışanların duygularını dikkate alarak davranmadıklarını anlamaktayız. Ancak emek-yoğun bir sektör olan turizmde sürekli misafirlerle yüz yüze olan çalışanın mutluluğu misafirin de memnuniyet derecesini o derece etkilemektedir. Bu bağlamda liderler çalışanlara karşı bireysel ilgi gösterir ise çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissedeceklerdir. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarmakla birlikte müşteri memnuniyetini de artıracaktır.

Sonuç olarak örneklem kapsamında Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri liderlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri açısından genel olarak başarılı oldukları ancak çalışanlara bireysel ilgi gösterme konusunda yüksek ölçüde başarılı olmadıkları görülmektedir. Yapılan bu çalışma, beş yıldızlı otel işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini ortaya koyma ve daha sonra değişik örgütsel alanlarla ilişkilendirilerek yapılabilecek çalışmalara bir ön çalışma niteliği taşımaktadır. Sonuçların araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin liderlerine gönderilecek olması liderlerin dönüştürücü liderlik hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağlayacak ve yapılan bu çalışmanın, liderlerin bu konudaki eksikliklerini görmelerine ışık tutacak olması önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

Acar, B., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

Açıkalın, A., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)”. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

Ağın, K., “Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum, 2001.

Akat, İ., Budak, G., Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 1997.

Akdemir A., “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.

Aktaş A., “Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi, Türk ve Amerikan Yöneticilerin Karşılaştırmalı Analizi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006.

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa, Antalya, 2002.

Allix, M.Nicholas “Transformational Leadership, Democratic or Despotic ?”, Educational Management & Administration, Vol.28, No.1, 2000: 10–16.

Baack, D., Wisdom, B.L., Organizational Behavior, Dame Pup., USA, 1995.

Baack, D., Wisdom, B.L., Organizational Behavior: Creating Quality and Value in The Workplace, Dame Pup., USA, 1995.

Balekoğlu, F., “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992: 98-105

Bartol K., Martın, D.C., Management, McGraw Hill, New York, 1991.

Bass, M.B., Bass Stogdill’s Handbook of Leadership, The Free Pres, New York, 1990.

- Batley, T., Management Skills for Professionals, P.Alans Pup., New Zeland, 1989.
- Bedeldan, A., Organizational Behavior, The Dryden Press, Orlando, 1989.
- Bennis, G.W., “Managing the Dream Leadsip in the 21 st Century”, Journal of Organizational Change Management, Vol.2, Number 1, 1989, 7-14
- Black J.S., Porter, L., Management, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Bolt, F.J., Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000
- Boone, L., David, L., Principle of Management, Random House Business Division, New York, 1981.
- Bresctick, E.T., “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1999.
- Cafoğlu, Z. “ Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim”, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Akgün, A., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- Can, M.E., Çok Uluslu İşletmelerde Liderlik Geliştirme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 7, 1997, 191-194.
- Certo, S., Modern Management: Quality Ethics And The Global Environment, Allyn Bacon, USA, 1992.
- Ceylan, A., Begeç, S., “Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Nevşehir, 2000 601-616.

Coad A.F., Berry, A.J., "Transformational Leadership and Learning Orientation", The Leadership and Organizational Development Journal, Vol.19 No. 3, 1998: 164-172

Cole, G.A., Management: Theory and Practise, DP Puplications, London, 1993.

Collier J., Esteban, R., "Systemic Leadership Ethical and Effective", The Leadership and Organizational Development Journal, Vol.21 No. 4, 2000: 207-215.

Conger, J.A. "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research." Leadership Quarterly, Vol.10, No.2, 1999: 140-152.

Çelik, V., "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, No.16, Güz, Ankara, 1998: 423-427

Çomak, N., "Liderin Etkili Dil Kullanımı ve Söylemi", 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.

Daft, R.L., Management, The Dryden Press, USA, 1991.

Darling, J.R., Fischer, A.K., "Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives", Leadership and Organization Development Journal, Vol.20 No.6, 1999: 309-321.

Demirbilek, T., "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003: 23-28

Demirci, M.K., "Dönüştürücü Liderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998.

Dindar, A.M., "Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Doğan, S., Vizyona Dayalı Liderlik, Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2001.

Drucker, F.P., Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası), (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996.

Drucker, P.F., Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları, ODTÜ Basımevi, Ankara, 1999.

Drummond, H., Organizational Behavior, Oxford Uni. Press, New York, 2000.

Durmuş, E., "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2001.

Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Önder Matbaacılık Ltd. Şti, Ankara, 1998.

Eren, E., İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

Eren, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993,

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Erturgut, R., "Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama", Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000.

Genç, N., Zierveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994.

Gençay, E., "Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2001.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Organizations, Behavior, Structure, Processes, Business Pub. 1979.

Gordon, J.R., Organizational Behavior a Diagnostic Approach, Prentice Hall, USA, 1996.

Gordon, J.R., Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston, 1993.

Gregory G.D., Joseph, C.P. "Changing Roles: Leadership in the 21 st Century" , Organizational Dynamics, Vol.28, Number 3, 2000: 8-13

Gronn, P., "Leading For Learning: Organizational Transformation and The Formation of Leaders", Journal Of Management Development, Vol.16 No.4, 1997: 274-283

Guesst, R.H., Hersey, P., Blanchard, K.H., Organizational Change Through Effectives Leadership, Prentice Hall, New Jersey, 1986.

Gündüz, R., "Değişimde Liderlik," Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,1998.

Güney, S., Davranış Bilimleri, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

Güney, S., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

Gürbüz, F., "Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Eğitim Yönetimi Açısından Doğurguları", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Malatya, 2001.

Handy, C.B., Understanding Organizational, Penguin Books, London,1981.

Hicks G.H., Gullet, C.R., Organizasyonlarda: Teori ve Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Bilimleri Yayınları, Çev.Besim Baykal, İstanbul, 1981.

Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Organizational Behavior And Management, New York, 1990.



İnci, M., “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler”, Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2001

Jordan,D.J., “Leadership Styles”, Camping Magazine, Vol.68, Number 4, 1996, 19.

Karalar, R., İşletme Bilimine Giriş, Etam AŞ Matbaa, Eskişehir, 1997.

Karaman, A., Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

Kavrakoğlu, İ., Değişimin Liderleri, Mavi Tanıtım, İstanbul, 2001,.

Keçecioglu, T., Lider&Liderlik, Okumuş Adam Yayıncılık, 2003.

Kelly, D., “Using Vision To Improve Organizational Communication”, Leadership and Organization Development Journal, Vol.21 No.2, 2000: 92-101.

Kirby, V. Peggy, C.Paradise Louis and Margaret L.King. “Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership” Journal of Educational Research, Vol.85, No.2, 1992: 303-308

KHO, Çağdaş Organizasyonlarda Başarılı, Yaratıcı Liderlik, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi, Ankara, 1997.

Koçel,T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2001.

Köksal, B.A., İstatistik Analiz Metotları, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1994

Kreitner, R., Management, Sixth Edition, London, 1995

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türkiye Turizm Stratejisi, Ankara, 2006

Lussier, R.N., Human Relations in Organization, Mc Graw Hill, USA, 2002.

Luthans, F., Organizational Behavior, Mc Graw Hill, USA, 1995.

Massi, R.J., Cooke, R.A., “Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity” The International Journal of Organizational Analysis, Vol.8, No.1, 2000: 16-47.

Newstrom, J.W., Davis, K., Organizational Behavior, Mc Graw Hill, 1993.

Özalp İ., Öcal, H., “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.3 Sayı. 4, 2000: 207-226.

Özalp, İ., İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Özçer, S., Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, MPM Yayınları, Ankara, 1988.

Pawar S.B., Eastman, K.K., “The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination”, Academy of Management Review, Vol.22, No. 1 1997: 81-109.

Pehlivanlı, S., “İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2002.

Peker, Ö., Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, Ankara, 2001.

Pielstick, D., “The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis”, Community College Review, Vol.26 No.3,

Robbins, S.P., Organizational Behavior, Prentice Hall International Edition, USA, 1996.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995

Schermerhorn J.R, Hunt J.G., Osborn, R.N., Basic Organizational Behavior,John Wiley, USA, 1998.

Schermerhorn J.R, Hunt J.G., Osborn, R.N., Organizational Behavior,John Wiley, USA, 2000.

Schermerhorn, J., Management for Productivity, John Wiley and Sons, New York, 1993.

Serper, Ö., Uygulamalı İstatistik 1, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1996

Shetty, Y.K., “Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis”, Journal of Management Studies, Vol.15, No.2, 1978, 176-177.

Solomon, R.C, Flores F., Güven Yaratmak: İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda. MESS Yayınları, Ankara,, 2001

Şimşek, H., 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık .,İstanbul, 1997.

Şişman, M., “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.

Talukan, B., Erçelikan, S., Çokuluslu Şirketlerde Liderlik, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1999.

Tevrüz S., Artan, İ., Bozkurt, İ., Davranışlarımızdan Seçmeler, Beta Basım, İstanbul, 1999.

Tichy N.M., Davenna, M.A., The Transformational Leader: The Key To Global Competitiveness, John and Sons, New York, 1990.

Tosun, K., İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.

Tucker M., McCarty, A., Benton, D.A., The Human Challenge, Prentice Hall, USA, 2002.

Ülker, G. “Yönetici ve Lider” 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.

Vecchio, R., Organizational Behavior, The Dryden Press, 1991.

Vroom V., Jago, A., The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Prentice Hall, New York, 1988.

Werner, I., Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Yalçın, A., Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.

Yılmaz, A., Akdemir, S., Örgütlerde Vizyon ve Yönetim, Detay Yay., Ankara, 2005.

Yukl, G., Leadership in Organizations, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic.A.Ş. Ankara, 2001.

Zel, Uğur. “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, MPM-Verimlilik Dergisi, 4(13), Ankara,1997

<http://www.academy.umd.edu/KLSP>, 12/09/2005

<http://www.baltas.com>, 14/02/2006

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages>, 15/10/2003

<http://www.danismend.com>, /22/11/2003

<http://www.insankaynaklari.com>, 26/04/2002

<http://www.insankaynaklari.com>, 03.04.2003

<http://www.insankaynaklari.com>, 15/11/03

<http://www.insanbilimleri.com>, 22/02/2005

[http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte\\_post\\_modern.htm](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm),  
06/12/2005

<http://www.rota.com>, 11.12.2005

<http://www.sistem.com.tr/dosyalar/8incialiskanlik-ek2.pdf>, 18.06.2006

<http://www.spk-mpd.org>, 01/03/2004

<http://www.tanjuargun.com/yazilar>, 23/04/2005

**EK-1**

Değerli Katılımcı,

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Bu anket, hazırlamakta olduğum “Günümüz Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik” konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir. Size, üst yöneticinizin işletmecilik faaliyetine yön verirken kullanacağı, sahip olduğu nitelikleri içeren bir liste verilmiştir. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Araştırmada olması gereken değil, halihazırda var olan durum araştırılmaktadır. Bu anket kurumunuzdaki liderin dönüştürücü liderlik boyutunu ölçmek için geliştirilmiştir. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Anket sonuçları, işletmenizin ve sizin adınız belirtilmeksizin sadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardımlarınıza ve göstereceğiniz özene şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Seher ARMAĞAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim:

Tel: 321 46 46

Faks: 242 24 77

e-mail: sharmagan@yahoo.com

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3.Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6.Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7.İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9.İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12.Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13.İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
14.Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15.Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.					
16.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17.Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18.İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19.Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20.Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21.İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22.Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					

23.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
---	--	--	--	--	--

**İşletme Liderine ve İşletmeye Ait Demografik ve Çevresel Özellikler:**

1-Yaşı: ( ) 22-26 ( ) 27-31 ( ) 32-36 ( ) 37-41 ( ) 42-46 ( ) 47-51 ( ) 52 ve üstü

2-Cinsiyeti: ( ) Bay ( ) Bayan

3-Eğitim Düzeyi:( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

4-Eğitim Türü: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ( ) Hukuk ( )

İşletme ( ) Mimar ( )

İktisat ( )

Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

5-Bildiği Yabancı Dil Sayısı: ( ) Hiç Bilmiyor ( ) Bir ( ) İki ( ) Üç ve üstü

	1-4 yıl	5-8 yıl	9-12 yıl	13-16 yıl	17 yıl ve üstü
6-Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi					
7-Yönetim Kademesinde Toplam Çalışma Süresi					
8-Bu İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi					

9-Yöneticilik Deneyiminin Bulunduğu Dış Ülke Sayısı: ( ) Yok ( ) Bir ( ) İki ve üstü



## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve SOYADI** : Seher ARMAĞAN ÖREN

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 12.09.1979 - Antalya

**Medeni Durumu** : Evli

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Koleji

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu

**Yabancı Dil** : İngilizce

### **Bilimsel Faaliyetler**

EHTİYAR Rüya, AKTAŞ Aylin, ALTINTAŞ Volkan, ARMAĞAN Seher

“The Recent Changes in Place Formation and the Traditional City Identity of Antalya” 2003  
Global Frameworks and Local Realities: Social and cultural Identities in Making and  
Consuming Tourism, University of Brighton School of Service Management, 2003.

**Adres** : Tahıl Pazarı Mah. 466. Sk. No: 14, ANTALYA

**Tel. no** : 0 242 247 00 00