

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT DÖNÜŞÜMÜNDE  
TRANSFORMASYONEL LİDERLİĞİN  
İNCELENMESİ**

**Öznur GÖKKAYA  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2005**

T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT DÖNÜŞÜMÜNDE  
TRANSFORMASYONEL LİDERLİĞİN  
İNCELENMESİ

Öznur GÖKKAYA  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Prof.Dr. Erol EREN

GEBZE  
2005

## ÖZET

Özellikle son yıllarda yaşamın her anında baş döndürücü hızla değişim yaşanmakta geçmişten gelen kavramlar yaşananların boyutunu tanımlayamamaktadır. Bu metaforla değişim kavramı dönüşüm kavramına, bu dönüşümü yönetecek klasik liderlik kavramı dönüştürücü liderlik paradigmasına yerini bırakmıştır .

Araştırmamızda dönüştürücü liderliğin klasik ( etkileşimci ) liderlikle farkları örgüt dönüşümüyle ilişkisi ve örgütsel bağlılık konuları teorik olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın uygulama bölümünde Kocaeli ilinde kimya sektöründe görev yapan kamu ve özel sektördeki üst ve orta düzey yöneticilere çok yönlü liderlik anketine (MLQ) , örgütsel bağlılık sorularının eklenmesi ile uygulama yapılmıştır.

Bu tez dönüştürücü liderlik, örgüt dönüşümü , örgütsel bağlılık ve uygulamadan oluşmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde literatür taraması ve teorik kısım , son bölüm de ise araştırmanın metodolojisi açıklanmış elde edilen verilerin korelasyonu , regresyonu ve faktör analizleri her sektöre ayrı ayrı olmak üzere karşılaştırmalı olarak yapılmış bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

## SUMMARY

We have been living an astonishing rapid change at every moment of life especially for last decade, and the concepts that belong to past are unable to define the dimensions of the way of living today. The concept of change has become a concept of transformation metaphorically, and the concept of classical leadership which led this transformation has been replaced by a new paradigm of concept of transformational leadership. The differences between the transformational leadership and classical (transactional) leadership and its relation with the organizational transformation results and commitment were considered theoretically in our research. In application part of the research many-sided questionnaire (or multi level questionnaire) (mlq) has been applied by adding the factors of loyalty to upper-level administrators of Chemistry in government or private sectors in Kocaeli. This thesis consists of three parts; Transformational Leadership, Transformation of Organization, commitment and Application. In first second parts of the thesis; literature scanning and theoretical section, and in the final part; the methodology of the research have been explained. The correlation, regression, and factor analyses of the data that we obtained were done separately in every sector in comparison with each other and the results have been interpreted.

## TEŞEKKÜR

Tezimin her anında yardımını esirgemeyen derin bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren ,tanımaktan ve örgencisi olmaktan büyük onur duyduğum ve duyacağım sayın danışmanım Prof.Dr.Erol EREN'e , model ve istatistik konularında yardımını esirgemeyen sayın Doç.Dr. Cengiz YILMAZ'a ve dost olmak için uzun bir ortak geçmişe gerek olmadığını yaklaşımlarıyla belli eden,süreçlerime olan hayati katkılarından dolayı sayın Doç.Dr.Ali AKGÜN'e, tezin konusunun tespitinde yardımı ve sonraki süreçteki motivasyonu için sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e , yaşamsal anlarını bile bana ayıran mesai arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Muharrem ES, Öğr. Gör. Aysen KANDEMİR ve Okutman Ersel ARIK'a teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum

Son olarak beni bugüne getiren ve başarımı benim yoğunluğumda yaşayan büyüklerime , her zaman desteğini esirgemeyen , en büyük eleştirmenim ve hayat arkadaşım Hilal'e ve yeterli oyun zamanını ona ayıramadığım biricik kızım Melis'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

## EK 1. ANKET FORMU

Sayın İlgili ,

**Bu anket formu Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde, Prof. Dr. Erol Eren danışmanlığında sürdürülen "Dönüştürücü Liderlik Davranışı, Özellikleri ve Örgüt Üzerindeki Etkileri" ile ilgili doktora tezinin uygulama aşamasıdır.**

Anketin amacı Kocaeli Bölgesinin kimya sektöründe önde gelen (ITO'ya göre) imalat işletmelerindeki dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik ve bunların örgüt üzerindeki etkilerinin tespitidir. Üniversite ile sanayi işbirliğinden ortaya çıkacak bilimsel bulgular kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmamızda firma adı kullanılmayacaktır. Anketimizi yanıtlayan işletmelere bilimsel sonuçlar istenildiği takdirde iletilecektir. "Kesinlikle katılıyorum" seçeneğinden , "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine kadar 5 seçenek halinde sıralanmış her soru için yöneticinizi göz önünde bulundurarak , olmasını umduğunuz değil var olan durumu belirtiniz.

Değerli zamanınızı ayırarak samimi değerlendirmelerinizle bilimsel uygulamamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

### 1 Yöneticim başarı sembolü olarak görülür.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2 İletişimde misyon ruhu ile hareket eder.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 Teşvik edici vizyona sahiptir.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4 Çabalarımızı arttırmaya dönük sembol ve imajlar kullanır.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5 İletişimde, benden yüksek başarı beklentisi olduğunu vurgular.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 6 Eski problemler hakkında , yeni yöntemlerle çözüm üretmemi teşvik eder.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 7 Belirsizliklerin üstesinden gelmem için akılcı düşüncenin kullanımının önmini vurgular.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 8 Problemlerin üstesinden gelmem için akli kullanmayı teşvik eder.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**9 Fikirlerimi mantıkla sorgulamamın gerekliliğini vurgular.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10 Eyleme geçmeden önce , sorunu dikkatlice çözmenin önemini vurgular.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11 Sorunları, öğrenme fırsatı olarak görmemi sağlar.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12 İhtiyacım olduğunda bana danışmanlık yapar.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13 Her ne zaman ihtiyacım olursa , bana yol gösterme ve eğiticilik yapmaya hazırdır.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14 İhtiyaç duyduğumda bana yol gösterir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15 İşe yeni girenlere çok yardımcı olur.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16 İhmal edilmiş görülen çalışanlara .kişisel ilgi gösterir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17 Ona olan inancım tamdır.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18 Onun çevresindeyken , kendimi iyi hissetmemi sağlar.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19 Onunla çalışmak ve beraber olmak beni gururlandırır.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**20 Yapılması gerekenleri yaparsam , elde edeceğim şeyleri açıkça belirtir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21 İş birliğim karşılığında istediğim şeyi elde etmemi sağlar.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22 Üzerinde anlaştığımız gibi çalışırsam , istediğim şeyi elde edeceğimi açıkça belirtir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23 Benden beklenen ile çabalarım arasında güçlü bir uyum olmasını belirtir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25 Onu desteklediğimi göstermem karşısında isteklerimi yerine getirir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26 İşimi iyi yaptığımda beni över.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27 İsteklerimin ne olduğunu bilir ve onu elde etmem için yardımcı olur.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28 İyi bir iş yaptığımda taktirlerini açıkça ifade eder.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29 İşleri nasıl yaptığımı bana bildirir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**30 Mevcut yöntemlerle iş yaptığımda dahi başarımdan tatmin olur.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**31 İşler yolunda gittiği sürece , değişim yapmaktan kaçınır.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**32 Değişikliği gerekli görmediği sürece ,işleri her zaman yaptığım gibi yapmamdan memnundur.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**33 Şirket hedeflerine ulaşmak konusundaki başarısızlık durumu haricinde , müdahaleden kaçınır.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34 İşimize karışmaktan kaçınır.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**35 İşimizi nasıl yapacağımızı söylemekten kaçınır.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**36 Bu organizasyonun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**37 Bu organizasyonun geleceğini gerçekten önemserim .**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**38 Çalışma koşullarıma yakın bir iş bulursam ,ayrılırim .**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**35 Bu organizasyonda insanlar birlikte çalışmaktan hoşlanır .**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**35 Organizasyondaki bir çok insanın değerleri benim değerlerimin benzeridir.**

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Karasızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kişisel Bilgiler :**

1. Yaşınız

a) 18-25    b)26-35    c)36-45    d)46-55    e)56 üstü

2. Cinsiyetiniz

a) kadın b) erkek

3. *Eğitim durumunuz*

a)ilk öğr b)lise c)üniversite d)y.lisans e)doktora

4. *Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz*

a)1 yıldan az b)1-3 c)4-6 d)7-10 e)11-15 f)15 üstü

5. *İşletmedeki pozisyonunuz*

a)alt kademe yön. b)orta kademe yön. c)üst düzey yön.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
GİRİŞ	1
1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TEORİSİ	3
1.1. Dönüştürücü Lider Kavramı	4
1.2. Dönüştürücü Liderliğin Temelleri ve Tanımlanması	5
1.2.1. Dönüştürücü Liderliğin Temelleri	5
1.2.2. Dönüştürücü Liderlik Tanımları	7
1.3. Dönüştürücü Liderlik Modelleri	9
1.3.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	9
1.3.2. Bennis ve Nanus	10
1.3.3. Tichy ve Devana	11
1.3.4. Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi	15
1.3.4.1 Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Faktörleri	16
1.3.4.1.1. Karizma	17
1.3.4.1.2. İlham Verici Motivasyon	18
1.3.4.1.3. Entelektüel Teşvik	19
1.3.4.1.4. Bireysel İlgi	20
1.3.4.2 Bass'ın Etkileşimci Liderlik Faktörleri	21
1.3.4.2.1. Ödüle Bağlı Teşvik	22
1.3.4.2.2. İstisnalarla Yönetim	22
1.3.4.2.3. Lidersizlik Faktörü	22
1.4. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri ve İlişkili Kavramlar	23
1.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi	23
1.4.1.1. Hause'un Karizmatik Liderlik Teorisi	23
1.4.1.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi	25

1.4.1.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi	26
1.4.2. Karizmatik Liderin Kişisel Yetenekleri	27
1.4.3. Karizmatik Liderin İşlevsel Özellikleri	28
1.4.3.1. Karizmatik Lider Kriz İlişkisi	28
1.4.3.2. Karizmatik Lider ve Değişim	28
1.4.4. Karizmatik Liderin Pozitif ve Negatif Olması	29
1.4.5. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Lider Karşılaştırması	29
1.4.6. Karizmatik Lider ve Takipçilerin Karakteri	31
1.4.7. Karizma Fonksiyonunun Rol Modelliği	33
1.4.7.1. Değerlerin Modeli Olma ve Sembolizm	34
1.4.8. Karizmatik Lider ve Etik - Değer	35
1.4.9. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderin Ahlak Bileşenleri	35
1.4.9.1. Dönüştürücü Liderin Ahlaki Yönleri	36
1.4.9.2. Etkileşimci Liderlik ve Ahlak	40
1.4.10. Dönüştürücü Lider; Değerler ve Değerlerle Yönetim	40
1.4.11. Dönüştürücü Lider ; Güven ve Güven Kriterleri	42
1.4.12. Dönüştürücü Lider ve Vizyon	43
1.4.12.1. Vizyon Kavramı	44
1.4.12.2. Vizyonun Özellikleri	45
1.4.12.3. Dönüştürücü Liderlik ve Vizyon	47
1.4.13. Bireysel İlgi Faktörü ve İlişkili Kavramlar	50
1.4.13.1. İletişim	52
1.4.13.2. Yetki Devri	52
1.4.13.3. Koçluk	54
1.4.14. Entelektüel Teşvik Faktörü ve İlişkili Kavramlar	55
1.4.14.1. Yenilik ve Yaratıcılık	56
1.4.15. İlham Verici Motivasyon Faktörü ve İlişkili Kavramlar	58
1.4.15.1. Liderlik ve Motivasyon	58
1.4.15.2. Takım Yönelimi	59
1.4.15.3. Cesaretlendirme	61
1.4.16. Dönüştürücü Liderin Karakteristiği	61
1.4.17. Dönüştürücü Lider ve Etkileşimci Lider Özellikleri	64
1.4.18. Bayan Dönüştürücü Lider Karakteristiği	68

2.	ORGANİZASYON DÖNÜŞÜMÜ	70
2.1.	Paradigma , Değişim ve Dönüşüm Kavramları	70
2.2.	Örgütsel Değişim ve Dönüşümün Nedenleri	72
2.2.1	Örgütsel Dönüşümün Özellikleri	74
2.3.	Dönüşümü Yaratmak	77
2.4.	Organizasyonel Çevre ve Liderlik Yaklaşımı	82
2.5.	Organizasyon Kültürü ve Liderlik Yaklaşımı	84
2.5.1.	Kültür Kavramı ve Organizasyon	84
2.5.2.	Kültür ve Dönüştürücü Liderlik	87
2.5.3.	Kültürel Değişim ,Yetki Devri ve Liderlik	91
2.6.	Dönüşümün Başarısız Olması	92
2.7.	Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Örgütsel Dönüşüm, Bağlılık ve Extra Çaba	97
2.7.1.	Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik	97
2.7.2.	Ekstra Çaba ve Dönüştürücü Liderlik	103
3.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	107
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	107
3.2.	Araştırmanın Kapsamı	107
3.3.	Ana Kütle ve Örneklem	108
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	108
3.5.	Araştırmada Kullanılan Değişkenler	109
3.5.1.	Bağımsız Değişkenler	109
3.5.2.	Bağımlı Değişkenler	109
3.6.	Araştırmanın Modeli ve Araştırmada Kullanılacak Hipotezleri	110
3.7.	Anketin Hazırlanma Aşaması	111
3.7.1.	Anket Ölçekleri	111
3.7.2.	Anket Formunun Oluşturulma Aşamasında Dikkat Edilen Hususlar	112
3.8.	Veri Toplama Aşaması	112
3.9.	İstatistiksel Analiz ve Bulgular	113
3.9.1.	Demografik Analiz	113
3.9.2.	Faktör Analizleri	114
3.9.2.1.	Dönüştürücü Lider Faktör Analizi Sonuçları	115
3.9.2.2.	Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi	116

3.10. Regrasyon ve Korelasyon Analizi	117
3.10.1. Bağlılık ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Korelasyon Analizi	117
3.10.2. Bağlılık ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Regresyon Analizi	118
3.10.3. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Regrasyon Analizi	120
3.10.3.1. Özel Sektörde Dönüştürücü Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	121
3.10.3.2. Kamu Sektöründe Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	122
3.10.3.3. Kamu Sektöründe Etkileşimci Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon	124
3.10.3.4. Özel Sektörde Etkileşimci Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	125
3.10.4. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Yaş ve Kıdemin Sektörel Bazda Analizi	126
3.10.5. Bulguların Şematik Gösterimi	132
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	131
KAYNAKLAR	141
ÖZGEÇMİŞ	155
EK 1. ANKET FORMU	

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1.1. Etkileşimi ve dönüştürücü liderlik faktörleri	21
2.1. Rutin Değişim ve Dönüşüm	73
2.2. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderin Ekstra Çaba İle İlişkisi	106
3.1. Araştırmanın Modeli	110
3.2. Performans İle İlgili Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi	132

## TABLOLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1.1. Tichy ve Devanna'nın Üç Perdelik draması	14
1.2. Dönüştürücü ve Etkileşimci liderlik modeli	17
1.3. Karizmatik ve Karizmatik olmayan liderlik davranışlarının içeriği	30
1.4. Kişisel Karakteristler, Davranışlar ve Karizmatik Liderliğin Takipçiler Üzerinde Etkileri	32
1.5. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Ahlaki Bileşenleri	39
1.6. Geleneksel ve Yenilikçi Organizasyon Özellikleri	57
1.7. Etkileşimci ve Dönüştürücü liderin direktifçi ve katılımcılığının örneklerle formüle edilmesi	65
1.8. Çeşitli Bilim Adamlarının Dönüştürücü Liderlik Davranış Tarzlarının Tabloyla Gösterimi	66
1.9. Güdüler , değerler ve lider tarzlarının varsayımları	67
2.1. Liderlik Modellerinin Önerilen Tipolojileri	83
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	97
2.3. Liderlik ve Bağlılık	101
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	113
3.2. Dönüştürücü Lider Faktör Analizi Sonuçları	115
3.3. Örgütsel Bağlılık Faktörler Analizi	117
3.4. Korelasyon Analizi	118
3.5. Bağlılık ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi	119
3.6. Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Hipotez Sonuçları	120
3.7. Özel Sektörde Dönüştürücü Lider- Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi	121
3.8. Kamu Sektöründe Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi	122
3.9. Kamu Sektöründe Etkileşimci Lider Örgütsel Bağlılık Regrasyon Analizi	124
3.10. Özel Sektörde Etkileşimci Lider Örgütsel Bağlılık Regrasyon Analizi	125
3.11. Demografik Hipotezler	126
3.12. Dönüştürücü lider özelliğinde kamu sektöründe yaşın bağlılık üzerindeki etkisi	127



3.13. Etkileşimci lider özelliğinde kamu sektöründe yaşın bağlılık üzerindeki etkisi	127
3.14. Dönüştürücü lider özelliğinde özel sektörde yaşın bağlılık üzerindeki etkisi	128
3.15. Etkileşimci lider özelliğinde özel sektörde yaşın bağlılık üzerindeki etkisi	128
3.16. Dönüştürücü lider özelliğinde kamu sektöründe kıdemin bağlılık üzerindeki etkisi	129
3.17. Etkileşimci lider özelliğinde kamu sektöründe kıdemin bağlılık üzerindeki etkisi	130
3.18. Dönüştürücü lider özelliğinde özel sektörde kıdemin bağlılık üzerindeki etkisi	130
3.19. Etkileşimci lider özelliğinde özel sektörde kıdemin bağlılık üzerindeki etkisi	131

# GİRİŞ

Dünyada ve ülkemizde özellikle son yıllarda yönetim bilimine ve uygulamalarına yönelik yoğun ilgi örgütlerde artarak devam etmektedir. Bu ilgi bize hem büyük bir sorunun hem de büyük bir bilinçlenme gereksiniminin olduğunu göstermektedir.

Kamu, özel sektör kuruluşları ve diğer tüm örgütler yönetsel bir yeniden yapılanma ve radikal değişimi ihtiyacını fark etmişlerdir. Buradan hareketle her tür örgüt yeni eğilimlere, arayışlara yönelmiştir. Ancak ihtiyaçlarının, beklentilerin yarınların değerlerinin tanımlanması ile nelerin yapılacağı ve hangi radikal adımların atılacağı konusunda somut ve berrak bir görüş oluşturulmasına ilişkin belirsizlik devam etmekte örgütler neyi koruyup neyi değiştireceğinin paradoksunu aşmakta zorlanmaktadır. Bu belirsizliğin kökeni hakkında her tür örgütün hem fikir olduğu bir şey varsa o da değişimdir.

Değişim denen bu olgu kendi kendini bile yaşadığı hızlı devinimle tasfiye etmektedir. “Mevcut durumdan farklı bir duruma gelme” olarak tarif ettiğimiz bu kavram, günümüzde yaşananlar; tırtılın kelebek olması gibi bir sürece benzediğinden değişim kavramı bu süreci açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çeşitli niteliklemlerle açıklanmaya çalışılan yaşadığımız bu yüzyılda tırtıl kelebek ilişkisi her gün her alanda yaşanmaktadır. Bu yüzden çağımızdaki yaşananları kapsayacak kavram olarak “dönüşüm” (transformation) literatüre yerleşmiştir.

Günümüzün radikal ve hızlı değişimini yani dönüşümü geleneksel işletme ve liderlik kavramlarıyla açıklayabilmenin imkanı görülmemektedir. Geleneksel liderlik tarzı bugünün hızına, piyasa ve takipçilerin beklentilerine cevap vermekten uzak adeta statükoyu koruma durumunda kalmış yaşanan dönüşümler örgütleri kaosa sokmuştur.

Dönüşümlere ayak uydurabilen bir organizasyonun oluşturulması ve dönüşümün yönetilmesini sağlayacak olan ve yarının değerlerini ve olası tüm yeniliklerin takipçisi ve üreticisi bir liderlik olan dönüştürücü liderlik (transformational

leadership) ve bu bağlamda alt faktörleri olarak karizma,ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi incelenecektir.

Tüm fotoğrafın görülebilmesi için klasik liderlik tarzı (transactional leadership) yani etkileşimci liderlik tarzı ve onun alt faktörleri olan koşulsal edim,istisnalarla yönetim ve lidersizlik incelenecek fark ortaya konmaya çalışılacak ve örgüt dönüşümü (organizational transformational) ile etkileşimi bunun sonucunda örgütte ortaya çıkan ekstra çaba(performans)ve bağlılık bu çalışmanın teorik bölümlerinde ortaya konmaya çalışılacaktır.

Uygulama bölümü olan son bölümde Bass'ın çok yönlü liderlik anketi(mlq)ile bağlılık ve performans sorularından oluşan anket dört kamu ve yedi özel sektör kimya şirketinde 127 üst ve orta düzey yöneticilere uygulanmıştır.Liderlik tarzı sektör ilişkileri ve bunların performans ve bağlılık arasındaki etkileşimi incelenmiş yorumlanmaya çalışılmıştır.

# 1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TEORİSİ

Liderlik, R.K Thomas'a göre: 1970'lerin sonuna kadar bir akım olarak, sarsıntısız büyüyen bir organizasyonda, durağan performansı arttıran yönetim merkezli bir kavramdır. Günümüze kadar geçen süreçte, liderlik teorisi ve araştırmaları yeni bir paradigma olarak ortaya konmuştur. Bu bağlamda dönüşüm teorisi ise çalışanların yüksek seviyede bağlılığı meydana getiren çabaları ve organizasyonun desteğiyle, risk alma isteğine eğilimli olan, bir lider modeli yönelimidir.

Dönüştürücü lider teorisi, lider ve onun takipçileri ile lider ve bir organizasyonun arasındaki olağanüstü başarı ilişkisini açıklar. Liderlik konusundaki paradigma değişimindeki gereklilik 1980'lerin başında ABD'yi, Avrupa'yı ve diğer ülkeleri derin bir şekilde etkilemiştir. Bu nedenle büyük şirketler başarılarının felsefi temelini oluşturan erdemi ve sürekli değişimi sağlayan yapıyı oluşturmak için paradigma değişimini desteklemişlerdir.

Eski askeri modellerden kopyalanan şirket organizasyonlarının gücün merkeziliği ve yönetim tabakalarının çok katmerli olması ve üstten alta resmi iletişim süreçlerinin varlığı nedeni ile olağanüstü değişimlerin yaşandığı çevreye uyum sağlayabilmeleri engellenmektedir . ( Cancedda , Alimo-Mecalfé, Wahl and Holgersan, 2001, pp.29-30). Organizasyonlarda evrensel değişimler nedeni ile meydana gelen çevresel değişimlere göre azar azar artan kendi değişimlerini ayarlamak istediklerinde radikal değişim gerekliliği ortaya çıkmaktadır . Böyle bir değişim ise yeni yönetim özelliklerini gerektirmektedir. ( Simic, 1999, s.50 ) Değişimin hızla yaşandığı bu dönemlerde yöneticiler bugüne değin, belki de hiçbir zaman olmadığı kadar büyük ve önemli bir değişimin iç yüzünü anlamak ve yüz yüze kalmak ve olağanüstü yeteneklere sahip olma gerekliliğini duymamışlardır. Statik operasyon çevresindeki öngörülebilir dönemler sürekli ve dinamik değişimlerin yaşanması ile öngörülemez duruma gelmiştir. Pazar rekabetinin artması, değişim yaşayan global dünya ekonomisi ve işgücü yetkisinin artması yöneticilerin yüzleştiği değişimden sadece birkaçını ifade etmektedir.

Dinamik ve değişen bir çevre, değişim yönelimini gerektirir. ( Geoffrey, 2002, s.1 ) Geleneksel sınırların neredeyse yok olduğu ve coğrafik sınırların internet aracılığıyla silinmeye yüz tuttuğu bir dönem yaşanmaktadır . Bir çok işin sınırı, yeni arenada geleneksel olmayan rakipleri tarafından karmaşık hale getirilmiştir. Postmodernizm tüketici misyonu gerçeklerinin sınırlarını değiştirmiştir. Toplumlar da hızla değişmekte ve gelişmektedirler. Tarih bu nedenlerle bize dönüştürücü liderliğin daima kaos zamanında ortaya çıktığını düşündürmüştür. Şirketlerin köklü değişim ihtiyaçlarına da en iyi yanıt dönüştürücü liderlik olacaktır. ( Leadership , 2002 , p.2 ) Bunun yanında Donohue ve Wong'un çalışmalarında belirttiği gibi; dönüştürücü liderlik özelliği sadece akut bir kriz esnasında ortaya çıkmaz. Özellikle belirsiz ve olağanüstü dönemlerde, kültürel değerlere saldırıldığında dönüştürücü liderlik özelliğine daha fazla ihtiyaç duyulur. ( Donohue and Wong ,1994 ,p.3 )

## 1.1. Dönüştürücü Lider Kavramı

Bir fikir olarak dönüştürücü liderlikten ilk olarak 1973'de bahsedilmiştir. (Bass and Avolio,1993, p.50 ) Downton J. V “Bağlılık ve Karizma Evrim Sürecinde” adlı kitabında, liderlik ilişkilerini kurmuş ve “devrimci liderlik” kavramını tartışmıştır . “Dönüştürücü Liderlik” kavramı ilk olarak ABD ünlü bir tarihçi olan James Mc Gregor “Liderlik” ( 1978 ) adlı kitabında kullanılmıştır. (Abshire, 2001, s.433 ) Burns, liderliğin yapılarını başlatan ve neden olan etkileşime dayanmasının ötesine giderek, süreçlere olan etkisini anlamakla ilgilenmiş ve sonraki çalışmaları teşvik etmiştir. ( Bass and Avolio,1993, p.50 ) 1981 ve 1990'da Bass ve Stogdil'in “Handbook of Leadership” kitabının II.ve III. baskıları arasındaki dokuz yılda, bu konuya büyük ilgi duyulmuş, pek çok araştırma yapılmıştır . (Bass and Avolio, 1993, p.50 ) Barnard M. Bass 1986 yılında davranış faktörleri ve modellerini de içine alan bir çalışma yapmıştır. Noel M. Tichy ve Marry Anne Devanna “Dönüştürücü Lider” başlığı altında bir kitap yayınlamışlardır. ( Simic,1999, s.50) Bass ve Avolio (1993 ) dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderliğin birbirleri ile geçişken olduğunu ve üst üste bindiğini vurgulayan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada karizmatik liderliğin, kısmen dönüştürücü liderlik tanımı ve yorumu ile daha yumuşatılabilecek (attribution theory of charisma) olduğunun da farkına varmışlardır. Bu yaklaşım dönüştürücü liderlik kavramının üstün bir yol gösterici olarak kalmasına neden

olmuştur. Bu yaklaşım daha sonra Bass ve Avolio'nun çalışmalarının bulgularını oluşturmuştur . Bass ve Avolio'nun bu yaklaşımının merkezinde, Burns'un ( 1978 ) ana kademedeki ( mass level ) ele aldığı dönüştürücü liderlik ( Meta leadership - liderlik ötesi ) kavramının olduğunu ve sonra bunun daha küçük grup liderlerine ve geniş organizasyon liderlerine ( microleadership – macroleadership ) uygulandığını iddia etmektedirler. Bu yaklaşım dönüştürücü liderliğin, çok geniş çeşitlilikteki organizasyonlarda, ( Hicks ,1990 ) organizasyon kademelerinde ( Yammarino ve Bass , 1990 ) ve farklı kültürel yapılarda da (Bassve Yokachi ,1991) kullanılabilir bir veri olduğunu göstermektedir. ( Masi and Cooke , 2000 , p.16-17 )

Dönüştürücü liderlik konseptine ait araştırmalara gösterilen ilgi yoğunluğu iki eğilimlidir. Birinci olarak özellikle 80'li yıllarda iş dünyasının çok dinamik olması, daha rekabetçi ve daha az stabil pazarlar, hızlı teknolojik değişimler, büyük uluslararası rekabetlerle uluslararası ticaretin yeniden düzenlenmesi, sermayenin yoğun endüstrilerde çok fazla kapital ihtiyacı, petrol endüstrisinde kartellerdeki değişkenlik, çalışan yapısının demografik değişimler göstermesi nedeni ile bir çok başarılı organizasyonda iş yöntemlerinin radikal değişiminin gerekliliği ortaya çıkmış ve bir kısmı da global değişimler karşısında krizle yüzleşmişlerdir. Bu durum yeni liderlik tanımlarını gerekli kılmıştır .İkinci olarak; liderlik teorisinin temeli farklı durumlara ve liderin kişilik analizine dayanmaktadır. Bu da yeni teorileri gerekli kılmış ve yeni bir liderlik konseptini zorunlu hale getirmiştir .

Dönüştürücü liderlik kavramı etkileşimci liderliğin temeline dayanmaktadır. James Mc Gregor Burns'e göre bugünün gereksinimi etkileşimci liderliğin eski stilinden ziyade dönüştürücü liderlik tarzıdır. ( Simic , 1999, s.50 )

## **1.2. Dönüştürücü Liderliğin Temelleri Ve Tanımlanması**

### **1.2.1. Dönüştürücü Liderliğin Temelleri**

Burns dönüştürücü liderliği bir süreç olarak tanımlayarak, lider ve takipçilerin motivasyon ve moral seviyelerini daha üst seviyeye yükseltme olduğunu iddia eder. (Burns,1978, p.20 ) Dönüşümün ana elementlerinden biri takipçilerin ihtiyaçlarını

takipçi merkezli (kişi-merkezli) tavrı ile geliştirebilmektir . Burns'e göre ihtiyaçlara odaklanmak, liderlerin takipçilerden sorumlu olmaları gereğini ortaya çıkarır . Burns'un iddia ettiği gibi; takipçiler sahip oldukları moral ve ahlaki değerler gözetilerek yönetilmeli ve hedeflerinde daha yüksek ahlak ve moral değerler yer almalıdır. Takipçiler motivasyon aracı olarak daha yüksekleri işaret eden organizasyona ait misyon ruhunun rehberliğini hissetmekten hoşlanırlar. Bu nedenle dönüştürücü lider organizasyonun işaret ettiği misyonu tamamen benimseyerek, takipçilerine bu ruh ile rehberlik edip, aynı misyona, aynı ruh ile inanmayı sağlamalıdır.

Organizasyonda yaşanan dönüşüm sürecindeki ihtiyaç yönetimi, tutarlılık ve karışıklık içerisinde tamamen paradoksal bir yönetimdir. Bu süreçte dönüştürücü lider, organizasyon içerisinde var olan uyumsuzlukların ( değişiklik , tutarsızlık ) ortaya çıkarılmasında takipçilere yardımcı olmalıdır. Çünkü karışıklık ve kaos alternatifler yaratmaya zorlayarak, organizasyondaki değişimi mümkün kılar. Ancak bu koşullarda dönüşümün süreci empati, anlama, bir şeyin iç yüzünü anlama, manipüle etme, güç kullanımını ya da baskıyı göz önüne alabilmelidir .

Tichy and Devanna'a göre ( 1986 ) dönüştürücü liderlik, değişim, yenilik ve değişimcilik kavramlarını içerir. Dönüştürücü liderlik mikro seviyede bir süreç, makro-seviyede etkindir . ( 1989 ) Makro seviyede, dönüştürücü liderlik sosyal sistemlerin sorumluluğunu alır. Bir güç olarak organizasyonun reformunu sağlamalıdır. Mikro seviyede ise, dönüştürücü lider değişimi kolaylaştırmalı, organizasyondaki çalışanları önemsemelidir . Dönüştürücü liderliğin sosyal yapıyı, çevresini alt üst etmek koşulu ile bozup sonra baştan sona kapsamlı ve iş iklimine daha iyi cevap verecek şekilde yeniden yaratmakla başlanacağı varsayılmaktadır (Crawford , Gould and Scott , 2003, s.3 ).

Birçok insan dönüştürücü liderliğin cereyan eden normatif bir teori olduğu hakkında hemfikirdir. ( Conper 1999 ) Bunun yanında dönüştürücü liderliğin Weber'in ( 1947 ) karizmatik otorite kavramının, psikolojik perspektifinin takip edilmesiyle doğmuş olduğunu iddia edenler de vardır. ( Marotto,Victor and Ross , 2001, p.7 )

## 1.2.2 Dönüştürücü Liderlik Tanımları

Liderlik stilinin yeni paradigması olan dönüştürücü liderlik çeşitli yaklaşımlarla tanımlanmıştır:

Dönüştürücü liderlik bir süreçtir; değişimi ve bireysel dönüşümü içerir. Değerlerle ahlakla, standartlarla ve uzun dönemli amaçlarla ilgilidir . Dönüştürücü liderlik takipçilerin motivasyonları, ihtiyaçların tatmini ve onların tüm insanlık taleplerinin karşılanması eğilimini ve değerlendirmesini kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda karizmatik ve vizyoner liderliği içermektedir.

Dönüştürücü liderlik tüm kültürün ve tüm organizasyonun etkisini genişleterek takipçilerin birebir etkisini spesifik olarak ele almaya kadar geniş bir açıda tanımlayan, kapsayıcı bir yaklaşım sergiler. Hatta dönüştürücü lider değişime neden olmakta pivot bir rol oynar. Bu nedenle dönüşüm sürecinde takipçiler ve lider işin içinden çıkılmayacak şekilde kuşatılma ile iç içedir. (Northouse , 2001, p.131 )

Dönüştürücü liderlik, daha yüksek liderlik performansı sergilemek olarak da tanımlanmıştır. Çünkü liderler çalışanların ilgilerini artırır ve geliştirir. Onlar, takım misyonlarının ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kabullenilmesini ve bu akışın sürekliliğini sağlar. Çalışanları sahip olduklarının ötesini görmeleri için teşvik ederler. (Bass,1990, p.21 ) Diğer bir deyişle dönüştürücü liderlik, takipçilerin lider olmalarını ve ilerlemelerini, değişim istemelerini sağlama yeteneğidir. Dönüştürücü liderlik, isteklerin ve motivasyon ihtiyaçlarının tatminini ve onlara değer katmayı gerektiren bir süreçtir.( Hall, Shannon, Wysocki and Kepner , 1997, p.1)

Klasik yönetici şekli olarak ele alınan etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderliği tanımlamada yardımcı bir kavram olarak kullanılmaktadır. James Mc Gregor Burns bu teori ile politik liderliğin temelini oluşturmuş, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ayırımını bu bağlamda ortaya koymuştur. Burns dönüştürücü liderliği organizasyonun değişim ihtiyacını tanımlayan vizyon yaratan ve vizyona bağlılığa sahip olunmasını sağlayarak, sonuç olarak organizasyonu dönüştüren bir kavram olarak tanımlamaktadır. Burns, Mahan Gandhi'yi klasik bir dönüştürücü



lider olarak işaret etmektedir. Onu şu cümle ile tanımlar: “Gandhi insanların, taleplerini ve ümitlerini yükselterek, onları değişim sürecine çekmiştir.”(Northouse , 2001, p.132 )

Burns, liderliği etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tipi olarak ikiye ayırmıştır. Burns etkileşimci ve dönüştürücü liderliği iki uca yerleşmiş değişmez ve ayrılmaz olgular olarak algılamıştır. Etkileşimci lider takipçileri ve lider arasında meydana gelen değiş tokuşa odaklanır ki bu özellik bir çok liderlik tipinde görülür. Yönetici amaçlarına ulaşması karşılığında promosyon öneren ve talep eden bir liderlik sergiler. Etkileşimci liderliğin değiş tokuş boyutu tüm organizasyonlardaki süreçlerde gözlemlenebilir ve çok yaygındır.

Oysa ki Bass, liderlerin çeşitli davranış modellerine sahip olabildiklerini savunmaktadır. Bass’a göre “bazı liderler etkileşimci, bazıları da dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptir. Her iki liderlik özelliği bir liderde toplanamaz fikrini” savunmuştur. Bunun yanında Cancedda ve arkadaşları çalışmalarında her iki modelin de etkili liderlik için gerekli olduğunu savunmuşlardır. (Cancedda, Alimo-Mecalf , Wahl and Holgersan, 2001, pp.30-32 )

Thomas ve Robert ise dönüştürücü lideri kapsamlı bir şekilde tanımlamıştır . Onlara göre dönüştürücü liderlik, liderler ve onları izleyenlerin karşılıklı olarak birbirini güdüleyecek ve yüksek moral düzeyine ulaştıracak ilişkileri kurdukları zaman ortaya çıkmaktadır. Davranışsal liderlikte lider ve takipçinin birbirinden farklı şekillerde oluşan amaçları, dönüştürücü liderlikte birbiriyle tümüyle kaynaşır ve ortak amaca dönüşür. Böylesi bir liderlik için çeşitli tanımlar kullanılmıştır: canlandırıcı , harekete geçirici, ilham verici, yükseltici, özendirici ruh verici .

Kuşkusuz ki organizasyondaki tüm ilişkiler ahlaksal temele dayalıdır. Ancak liderin ve onu izleyenlerin töresel isteklerinde ve insancıl yaklaşım düzeyindeki yükselme değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderliğin manevi bir özellik taşıdığı da görülecektir. Bu özelliği nedeniyle hem lider, hem de takipçiler üzerinde dönüştürücü bir etkisi vardır. Liderlerin takipçileri ile yoğun bir ilişki içerisinde olması, dönüştürücü liderliğin dinamik bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir. Yoğun ilişki sonucu takipçiler kendilerini yüceltilmiş hissederler ve sonuçta daha

aktif duruma geçtikleri için kendi içlerinde yeni lider kadroları yaratırlar .( Peters ve Waterman ,1987, p.134 )

Dönüştürücü lider hem takipçiler ve hem de liderin moral ve motivasyon seviyesini yükseltir . Her bir takipçi ile bireysel ilişkiyi organize eder ve iletişim yaratan bir süreçle, dönüştürücü liderliğe vurgu yapar. Bu tip liderler en üst potansiyellerini yakalamaları için takipçilerine yardım eder ve takipçilerin motivasyonunu ve ihtiyaçlarını dikkatle izlerler. Organizasyonda daha yüksek insani standartları, hak ve adaleti yerleştirmeye teşebbüs eder. Süreçte hem yönetici hem takipçi daha yüksek ve daha güçlü moral değerleri ortaya çıkarabilir. ( Northouse , 2001, p.131 )

### **1.3. Dönüştürücü Liderlik Modelleri**

#### **1.3.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

James Mc Gregor Burns'un politik liderlik araştırmaları dönünüşümcü liderlik teorisinin temelini oluşturmuş, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ayırımını ortaya koymuştur .

Burns (1978 p.20) dönüştürücü liderliği liderin ve takipçilerin birbirlerinin motivasyon ve moral seviyelerini artırma süreci olarak tanımlamıştır. Dönüştürücü liderlik için kin ya da kıskançlık, hırs ya da korku duygularının esas alınmadığı, hümanizm, barış, eşitlik, adalet ve özgürlük gibi moral değerler ve daha yüksek ideallerin cazibesinde, takipçileri bilinçlendirme ve onları yükseltme çabaları olarak tanımlamaktadır. Burns'e göre dönüştürücü liderlik organizasyonun herhangi pozisyonunda, herhangi birisi tarafından gösterilebilecek, en alt seviyede çalışandan, en üst düzey çalışana kadar herkesi kapsar.

Burns liderliği dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak ikiye ayırmıştır. Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin ayırımını yaparken, etkileşimci liderliğin ilham ya da değişim esaslı dönüşümden ziyade, bürokratik organizasyonun yasal güce , geleneklere ve rollere vurgu yaptığını belirtmiştir.

Burns için liderlik bir süreçtir. Aynı bir hareket bütünü değildir. Dönüştürücü liderliği hem mikro seviyede kişiler üzerindeki liderin etkisi olarak ve hem de makro seviyede sosyal sistemler ve geleneksel kurumlarda değişim gücünü harekete geçiren bir süreç olarak görmüştür. Burns'a göre dönüştürücü lider makro seviyede kişilerin motivasyonuna ilave olarak grup içinde karışıklıklara aracılık etme, paylaşım iletişim ve şeffaflığı da içine alır . Grup içindeki karışıklık liderin hayatını daha çok zorlaştırırken diğer yandan da paylaşılan ideolojik amaçlara ulaşılması, enerji kanalları ve hareket için fayda sağlıyor olabilir. (Burns,1990,p.210).

### 1.3.2. Bennis ve Nanus

Bennis ve Nanus organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymak üzere çalışmalarını odaklamışlardır. Bu bağlamda liderin etkilerini 30 kamu sektöründen ve 60 özel sektörü olmak üzere, toplam 90 etkili lider üzerinde 5 yıl süren çeşitli saha araştırmaları ile analiz etmişlerdir.

Bennis ve Nanus organizasyon dönüşümünde lideri dört farklı stratejiyle özdeşleştirir:

*İlk olarak:* Dönüştürücü lider organizasyonun gelecekteki durumunu ortaya koyan net bir vizyona sahip olmalıdır . Lider belirlenmiş detaylı ve inanılır bir gelecek imajını ortaya koyar .Vizyon basit anlaşılabilir ve faydalı olmalı ve takipçiler üzerinde enerji yaratmalıdır. Takipçilerin tecrübelerini ve onların organizasyonu desteklemek yolunda vizyonun doğasındaki çekicilik büyük bir rol oynamaktadır.

Lider vizyon doğrultusunda takipçilerine yetkiyi devrederek takipçilerin anlamlı bir girişimin, önemli bir boyutunda olmalarını sağlayarak, kendilerini amacın bir parçası hissettirir. p(90–91)

Bennis ve Nanus çalışmalarında liderin takipçilerle bireysel ilişkide olmasının sağladığı avantajla, takipçilerinin gerçek ihtiyaçlarını belirler ve tasarlanacak vizyonda bu ihtiyaçların temel alınmasında rol oynar.

*İkinci olarak:* Dönüştürücü lider organizasyon için sosyal bir mimardır. Yani lider organizasyonda bireyselliğin korunarak sürdürülmesi, ortak anlamların seçilmesi için biçim yaratır. Bu liderler organizasyon değerlerine yön belirler ve yaşanan bir çok vakadan organizasyonları için yeni bir felsefe ya da kabul edilen yeni bir grup kimliği yaratmak için takipçileri harekete geçirirler.

*Üçüncü olarak:* Lider takipçilerin pozisyonlarında sıkça değişiklik yaparsa ve organizasyonda çelişkiler sergilerse takipçilerin inanç ve güvenlerine zarar verir. Bu nedenle dönüştürücü lider takipçilerin pozisyonlarının net olarak bilinmesini sağlayarak organizasyona olan güvenlerini yaratır ve sürdürürler. Takipçilerin orgnizasyona olan güveni aynı zamanda liderin ortaya koyduğu aksiyon ve durumla yakından ilişkilidir. Bennis ve Nonus ( 1985 ) çalışmalarında organizasyonu sağlıklı bir kimliğe benzeterek, liderin dürüstlük hissini sergilediği bir organizasyonda güven oluşturduğunu belirlemişlerdir .

*Dördüncü olarak:* Dönüştürücü lider zayıf ve güçlü yönlerini bilir. Zayıf yönlerinden ziyade güçlü olduğu yönlerini vurgular. Kendi yeteneklerinin farkına vararak liderlik görevi ve organizasyon amaçları arasında güçlü bir bağ kurmayı başarabilir . Bu sayede takipçilerle yakın ilişki kurarak iki taraflı güven hissini oluşturabilir. Bennis ve Nanus çalışmalarında lider ve takipçiler arasında, iki taraflı güven hissini yaratılmasında, liderin pozitif öz saygısının etkisini belirlemişlerdir. (Bennis and Nanus , 2001 , pp.141–143 )

### **1.3.3. Tichy ve Devanna**

Bennis ve Nanus'un çalışmasının benzerini Tichy ve Devanna çoğunluğunu 12 büyük şirket CEO'sunun oluşturduğu bir çalışmada dönüştürücü liderliğin organizasyon dönüşümü ile ilişkisine ait analizlerde yapmışlardır. Tichy ve Devanna dönüşümün organizasyonu ne şekilde ve nasıl etkileyip, değiştirdiği ile ilgilenmişlerdir.

Tichy ve Devanna hızlı teknoloji değişimi, sosyal ve kültürel değişim, rekabet ortamı ve diğer ulus ekonomileriyle karşılıklı dayanışmanın artmasının getirmiş olduğu değişim şartları altında liderin etkisini ortaya çıkarmaya çalıştılar .

Liderlerle yapılan karşılıklı görüşmelerden elde edilen detaylarla, liderin organizasyonda, değişimi üç hareket süreciyle yönettiğini belirlemişlerdir. Süreçler, değişim ihtiyacının tanımlanmasıyla başlayan yeni bir vizyonun yaratılmasını takip eden ve daha sonra değişimin kurumsallaştığı bir biri ardına gelen aşamalar olarak görülmektedir

Tichy ve Devanna dönüşüm sürecini üç perdelik bir drama olarak tanımlamışlardır. Değişim ihtiyacının tanımlanması , yeni bir vizyon yaratılması ve değişimin kurumsallaştırılması.

*Değişim ihtiyacının tanımlanması:* Birinci perdede değişimin gerekliliği ortaya konur. Bu süreçte çalışanları ürkütmeden, değişimin zorunluluğu anlatılır ve statükodan tatminsizlikler yaratılarak örgüte yayılmaya çalışılır.

Organizasyonda ve bireylerde değişime direnç vardır. İnsanlar var olan sistemin devamını isterler. Bunların sonucu olarak organizasyonda değişim ihtiyacının farkında olunmayabilir veya değişim onaylanmayabilir. Dönüştürücü lider değişim yanlısı tarzı ile onlara değişimin organizasyon operasyonlarını ve organizasyonun çevreden pozitif ve negatif nasıl etkilendiğini gösterme sorumluluğuna sahiptir.

Tichy ve Devanna çalışmalarında organizasyonun değişime açıklığının artırılmasına yardım edecek birkaç tekniği önermişlerdir. Bu amaçla, insanlarla aynı fikirde olmamayı zenginlik olarak değerlendirerek, iyi bir organizasyonun bu tip farklı düşünceleri cesaretlendirmelerini önermişlerdir. Bununla beraber amaçlarla buluşacak iyi bir organizasyonun nasıl olması gerektiğinin objektif değerlendirilmesinin yapılması için çalışanların cesaretlendirilmesi gereğini vurgulamışlardır . Organizasyon üyelerini cesaretlendirerek diğer organizasyonları ziyaret etmelerini ve alternatif bakış açılarının nasıl oluştuğunu ve problemleri nasıl çözmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Diğer organizasyon ile karşılaştırmalı olarak ekonomik ve ekonomik olmayan geniş bir alanı temel alarak kendilerini değerlendirmeleri için cesaretlendirmelerini önermişlerdir.

Büyük değişikliklerin gereğini ve eski yöntemlerin uzun süre etkili olamayacağını insanlar anladıktan sonra dönüştürücü liderliğin diğer görevi; değişim süreçlerini yönetmektir. Bu süreç nelerin değişiminin gerekliliğinden başlayarak, problemlerin teşhis edilip, tanınmalarını içerir. Dönüştürücü lider için en önemli tehlike insanları kısa zamanda sonuç elde etmek için insanların ana değişimleri içermeyen ihtiyaç ve arzularından kaçınmaktır .

Liderin diğer önemli bir fonksiyonu da bu aşamada insanların değerleri ve reddedilen eski inançların duygusal kargaşası ile ilgilenmek ve onlara yardım etmektir. İnsanlar için, eski kararlarının ve politikalarının başarısızlıklarını kabul etmek zordur . Değişim organizasyondaki güç dağılımını ve statükoyu değiştirecek bazı insanların kariyer fırsatlarının tehditi ve insanların yeni davranış kalıplarını öğrenmelerinin gereğini içerir.

*Yeni bir vizyon yaratmak:* İkinci perde, geçiş aşamasının çoğunu oluşturan organizasyonun geleceğini düşünmeye başladığı sıradaki ölüm ve yeniden doğuş sürecidir. Çalışanların geçmişten kopmaya ve gelecek ile manevi olarak ilgilenmeye zaman harcamalarının sağlandığı aşamayı anlatır.

Tichy ve Devanna vizyonu organizasyonların nerede olduğu ile ilgili kavramsal bir yol haritası olarak tanımlamış ve gelecekte önde olmakla ve organizasyonun nasıl görüleceği ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir .

Tichy ve Devanna'ya göre vizyon sadece tek bir lider tarafından oluşturulmamıştır. Vizyonun bir organizasyon içinde farklı bakış açılarının beraberliğinde getirdiği bir sonuç olduğu belirtilmiştir. Bir vizyon yaratmanın merkez açısının bir misyon ifadesini geliştirmek olduğunu onun da değerlerinin vizyonun içerisinde tanımlanmış olması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Yeni bir organizasyon vizyoner bir girişimle oluşturulabilir . Motivasyon için bir vizyon üyelerinin paylaştığı amaçları ve kendi kendine saygının bir kaynağı olmalıdır . Vizyon gelecekte organizasyonun ne olacağını gösteren, cazip, çekici bir sezgiyle algılanabilir olmalıdır. Vizyonun özü organizasyonun misyonunu ifade etmelidir. Misyon ifadesi bir projenin ayrıntısından çok, genel bir fotoğrafıdır. Ana

tema ve vizyondaki değeri yansıtır. Organizasyondaki üyelerin amaç duygusunun gelişimini düzenler. Bu sadece, ekonomik terimler değil, ideolojik terimlerin de ifade edilmesi şeklinde olur.

*Değişimi Kurumsallaştırma*: Üçüncü perde, sosyal yapılanmanın yerleştirildiği yeni fikirlerin somutlaştırıldığı, insanların hedeflerini bilip motive olduğu , bununla beraber yaratıcı yıkımın tamamlandığı süreci kapsar. (Tablo 1.1)

Tablo.1.1. Tichy ve Devanna'nın Üç Perdelik Draması

Değişim Tetikleri	
1. Perde : Uyanış	
Organizasyon Dinamiği	Birey Dinamiği
Dönüşüm İhtiyacı Değişim İhtiyacı Hissedildi Değişime Direnç Çabuk Onarımdan Sakınma	Sona Erenler Geçmişten Kurtuluş Geçmişini Unutmak Hayal Kırıklığı Yaşamak
2. Perde : Düzeltme	
Motivasyon Görüşü Bir görüş oluşturmak Harekete Geçiş	Birey Dinamiği Geçişler Ölüş ve Yeniden Doğuş Süreci Her iki bitişte ve yeni başlangıçlarda bakış
3. Perde : Yeniden Yapılanma	
Organizasyon Dinamiği	Birey Dinamiği
Sosyal Yapı Yapıcı Yıkım Sosyal yapıyı gözden geçirme Güdülenen insanlar	Yeni Başlangıçlar İçerde yeniden ayarlamalar Yeni senaryo Yeni enerji

Bunu yapmak için lider eski yapıyı kırmalı ve yeni bir yapı kurma ve yeni fikirlere uyum gösterecek uygun takipçileri bulma gerekliliğindedir. Lider aynı

vizyonla uyuşabileceği çalışanların yeni koalisyonunu yaratmak için eski yapının yok edilmesinin gerekliliğinin farkındadır . Bu süreçte bireylerin organizasyondaki rollerini bulmalarına yardım edilmiş olması gereklidir. Organizasyonun yeni yönünün değerlendirilmesinde bireylere yardım edilmelidir .

Geniş kompleks bir organizasyonda, ana değişimleri yerine getirmek için en üst düzey yöneticilerin yardıma ihtiyacıyla birlikte organizasyondaki diğer önemli insanların desteğini elde edebilecek bir plan yapılmalıdır. Stratejik plandaki katılım, planlara bağlılığın gelişimine yardım eder . ( Tichy and Devanna , 2001 , pp.143-144 ; Tichy ve Sherman , 1996 , s.325)

#### **1.3.4. Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Bass dönüştürücü liderliği, liderin takipçiler üzerinde etkileri açısından tarif etmiştir. Takipçiler lidere güven, takdir, bağlılık ve saygı duyarlar. Onlar normalde yapmaları beklenenden daha fazlasını yapacak şekilde lider tarafından motive edilmişlerdir. Bass'a göre bir lider şu şekilde takipçilerini dönüştürebilir:

- a. Görev çıktılarının anlam ve önemini farkındalığını arttırarak .
- b. Kendi şahsi ilgilerini takım ya da organizasyonun uğruna aşmalarına ikna ederek.
- c. Daha yüksek talep duyulan ihtiyaçlarını harekete geçirerek

Bass karizma terimine farklı bir yaklaşım göstermiştir. Bass'a göre bazı karizmatik insanların örneğin: Rock yıldızları, film artistleri ve ünlü atletler gibi takipçiler üzerinde herhangi bir sistematik dönüşüm etkisi yoktur. Takipçilerin onlar gibi görünmeye ve davranışlarını taklit etmelerine ve bir ünlüyle kendilerini tanımlamalarına rağmen değişim sistematik değildir. Bass'a göre karizma dönüştürücü liderlik için gerekli olan bir unsurdur. Fakat o dönüşümü ifade etmek için tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü lider güçlü duygular uyandırarak takipçilerini etkiler ve onlar liderle kimlik kazanır, takipçilerin dönüşümü koçluk , öğretmenlik ve rehberlik yapılmasıyla olabilir.



Bass'ın ve Burns'un dönüştürücü liderlik çalışmaları içinde birçok benzerlikler olmasına rağmen bazı farklılıklar da bulunmaktadır .

Bass etkileşimci lideri uyum karşılığında ödüllendirilen bir trampacı olarak tanımlarken, olayı Burns'den daha geniş olarak ele almıştır. Bass'a göre etkileşimci yöntem sadece motivasyonu arttırmak ve teşvik etmek için değil aynı zamanda ödülün elde edilmesi için, işin gereklerini aydınlatmak için de kullanılır Bass etkileşimci lider ve dönüştürücü lideri ayırır da bu özel metotların durumlarında da karşılıklılık söz konusu değildir. Ve aynı lider aynı zamanda her iki tip liderliği farklı zamanlarda farklı durumlarda kullanabileceğini de belirtir.

#### **1.3.4.1. Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Faktörleri**

1980'lerin ortasında Bass dönüştürücü liderliğin daha rafine versiyonunun genişletilmesini destekledi. (1985) Ancak bu çalışmalar Burns'un ve House'un önceki çalışmalarıyla tam tutarlı değildi. Bass yaklaşımlarını Burns'un çalışmalarındaki liderin ihtiyaçlarından ziyade takipçilerin ihtiyaçlarına daha fazla ilgi göstererek sürdürmüştür. (1976) Bass, House'un çalışmasındaki duygusal etmenlere ve karizmanın orijini ve önerisine göre karizmanın bir gereklilik olduğunu ancak dönüştürücü liderlik için şart olmadığını kabul ederek, House'un çalışmalarına daha fazla ilgi göstermiştir . ( Yammarino1993 )

Bass'ın iddiasına göre: dönüştürücü liderin faktörü takipçilerini yapması beklenenden daha fazlasını yapmaları için motive etmek, idealleştirilmiş amaçlar ve değerlerin önemi hakkında bilincini arttırmak, organizasyon ya da takımın hatırına kendi sahip oldukları ilgiden vazgeçmelerini sağlamak, daha yüksek ihtiyaçları için hareketlendirmektir . (1985)

Bass dönüşüm sürecinin dinamiklerini ayrıntılı bir şekilde “Dönüştürücü ve Etkileşimci Lider” modelinde destekler ve ifade eder. Buna ek olarak Avolio modelin açıklanmasını “Çok Yönlü Liderlik Gelişimi: Organizasyonda Yaşamsal Güçlerin İnşası” adlı eserinde ifade etmiştir . ( 1999 )

“Dönüştürücü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” modeli 7 farklı faktör içermektedir . Bu faktörler Tablo.1.2.’de ifade edildiği gibi “Tam Liderlik” modelinde de sergilenmektedir . Bu yedi faktörün tartışılması Bass’ın modelinin açıklanmasına yardım edecektir. Bu tartışma 3 bölümde incelenerek dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve lidersizlik faktörleri olarak ele alınacaktır. ( Bass, 2001, pp.135-136 ) Genel uygulamada ise lidersizlik faktörü etkileşimci liderliğin içinde yer alarak iki bölümde incelenmektedir.

Tablo .1.2. Dönüştürücü ve Etkileşimci liderlik modeli

<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Karizma
	Bireysel İlgi
	Entelektüel Teşvik
	İlham Verici Motivasyon
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Ödüle bağlı teşvik
	İstisnalarla Yönetim
	Lidersizlik

Dönüştürücü liderlik takipçilerin potansiyellerinin en üst seviyede gelişimiyle ve performansıyla ilgilidir. Bireysel olarak dönüştürücü liderler, takipçilerini sürekli ve güçlü olarak motive ederek harekete geçmelerinde etkilidirler. Bu tarzı ile lider, takipçilerin sahip olduğu ilgiden daha üst seviyede ilgi duymalarına imkan tanır. (Kuhmert 1994 ) Bass’a göre dönüştürücü liderler, etkileşimci liderlerden farklı olarak, çalışma arkadaşlarının kişisel kalitelerini de geliştirirler. Liderlik yeteneğini organizasyona yayar ve takipçilerin önemli pozisyonları iyi şekilde yakalayabilmelerine olanak sağlayarak, yönetir. ( Cancedda,Alimo-Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001 , p.33 )

#### 1.3.4.1.1. Karizma (İdeal Etki )

Karizma (ideal etki ); hem liderlere hem de takipçiye göre tanımlanmaktadır. İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünürler. Kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınırlar. Yüksek ahlaki standardı sergilerler. Dönüştürücü liderler, takipçiler için güçlü “rol model” olarak hareket ederler. Takipçiler dönüştürücü lider ile kendilerini özdeşleştirip, onu aşmak ve

onun gibi olmak için çaba harcarlar. Bu liderler genellikle çok yüksek moral ve ahlaki ilişki standartlarına sahiptirler. Doğru şeyler yaptıklarına güvenleri vardır. Takipçilerinden çok saygı görürler ve vizyon sunarak onların misyon hissi ile davranmalarını sağlarlar. ( Bass , 2001 , p.138 )

Karizma faktörü , bireysel ve özeldir. Karizmatik faktör, takipçilere çekici bir vizyon tasarlayan ve onu takip edenlere ilerlemelerini isteklendiren bir unsur olarak da tarif edilebilir.

Karizma faktörüne sahip bir lider örneği Nelson Mandeladır . Mandela Güney Afrika Cumhuriyeti'nin beyaz olmayan ilk başkanı ve vizyonu olan, yüksek moral standartlarına sahip bir lider olarak görülmektedir . Karizmatik yönü ve kalitesinin gereği olarak insanların ona verdiği olumlu yanıt; bütün ulusu dönüştürmüştür.

Hinkin ve Tracey yaptıkları çalışmada, dönüştürücü liderin çalışanlara bir model olacak şekilde davrandığını belirlemişlerdir . Hinkin ve arkadaşlarına göre; liderlere hayran olunur, saygı duyulur ve güvenilir, çalışanlar liderleriyle özdeşleşir ve onlara gıpta eder. Liderlerin bu itibarı kazanmaları için, diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutmaları gerekir. Liderler çalışanlarıyla riskleri paylaşırlar ve keyfi olmaktan çok tutarlıdır. Lidere, etik ve ahlaki davranışın yüksek standartlarını gösterdikleri için doğru şeyi yapacağına dair güvenilir. Liderler kişisel kazançları için güç kullanmaktan kaçınırlar ve sadece gerektiğinde güç kullanırlar . ( Hinkin and Tracey , 1999 , p.109 )

Brown ve arkadaşları karizma faktörünü, vizyonu oluşturan ve amaç kaynağı olarak tanımlamışlardır . Onlara göre karizma faktörü, takipçilerdeki güveni ve güzelliği ortaya çıkaran ve oluşturan bir faktördür. (Brown, Birnstihl and Wheeler , 1996 , p.2 )

#### **1.3.4.1.2. İlham Verici Motivasyon**

İlham verici motivasyon ( inspirational motivation ); organizasyonda paylaşılan vizyonun bir parçasıdır. Takipçilere ilham vermek ve bağlılığı sağlamak

için motivasyonla birlikte yüksek beklentilerin ifade edildiği bir liderlik faktörü olarak tanımlanır .

Pratikte lider sembol ve duygusal çekiciliği, grup üyelerinin çabalarının başarısı ve kendi isteklerinin daha fazlasını elde etmeleri için kullanır. Bu tip liderlikte takım ruhu özendirilir. Bu faktöre örnek olarak; bir satış yöneticisi satış güçlerinin motivasyonunu sağlayarak, takipçilerin işlerinde daha iyi olmaları için cesaretlendirici sözlerle ve moral verici açık ifade ile bir bütünün parçası olduklarını gösterir ve şirketin gelecekte büyümesinde rol oynar . ( Bass, 2001, p.138 )

Hinkin ve Tracey'e göre dönüştürücü lider değişim sürecinde takipçilerini bir ailenin bireyi gibi destekler ve onlara ilham ve motivasyon verecek şekilde davranır. Takım ruhunu harekete geçirerek, şevk ve iyimserlik sergiler ve çalışanlarının cazip vizyonla ilgilenmelerini sağlar . Lider beklenti ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi iyi kurgulayarak, takipçilerin paylaşılan vizyona ve amaçlara bağlılıklarını ispatlamayı bu vizyonla buluşmayı isteklendirir. ( Hinkin and Tracey 1999 , S.109 )

Brown ve arkadaşlarına göre ilhamlarla motive etme; iyimserliği ve hevesi artırmaktadır. Takipçilerin yüksek beklentilerle iletişim kurmasını sağlayarak, daha önce ele alınmamış olasılıklara bile dikkat çekilmesini sağlamaktadır. ( Brown , Birnstihl and Wheeler , 1996 , p.2 )

#### **1.3.4.1.3. Entellektüel Teşvik**

Entelektüel teşvik; takipçilerin yaratıcı ve yenilikçi olmalarını içeren liderlik faktörüdür. Takipçilerin sahip oldukları inanışlara ve değerlere ilave olarak liderde ve organizasyonda bunların da sorgulandığı liderlik özelliğini içerir.

Lider, takipçilerin elde ettikleri sonuçlarla ilgili, daha yaratıcı yolları bulmalarını ve yeni yaklaşımları ortaya koymaları ve problem çözümünde yeni yolları denemelerini destekler.. ( Bass, 2001, p.138 )

Entelektüel teşvik faktörünü kullanan lider, takipçilerin karşılaştıkları problem çözümlerini kavramsallaştırarak, yaratıcılıklarını, analiz tarzlarını ve performanslarını var olandan daha yüksek bir boyuta taşımalarını sağlamaktadır.

Dönüştürücü liderler eski problemlere yeni yollarla yaklaşır. Bu tarzları ile takipçilerin problemlerini yeniden tasarlayarak, varsayımlarla sorgulayıp, yaratıcı ve yenilikçi eforları almaları için onları teşvik ederler. Yaratıcılığa cesaretlendirir ve bireysel hataların kritiğini herkes içinde, aleni yapmazlar. Çalışanların problem çözümlerinde yaratıcı ve yeni fikirler getirmelerini isterler. Çalışanlar yeni yaklaşımlara ulaşmaları için cesaretlendirilir ve fikir ayrılıklarında fikirleri liderlerinden farklı olduğu için eleştiri almazlar. ( Brown, Birnstihl and Wheeler, 1996 , p.2 )

#### **1.3.4.1.3.Bireysel İlgı**

Her bir bireyin tek başına ele alınarak, gereksinimlerinin göz önüne alınması ve bunun sonucunda bireylerin sahip oldukları tüm performansı sergilemelerinde gönüllü davranmalarına yardımcı olan liderlik faktörüdür. Bu faktörü temsil eden lider, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkatle dinler. Lider bir koç gibi örgütçü davranırken onlara destekleyici bir iklim sağlar. Onların performanslarının tamamını ortaya koymalarında bireysel destek için çaba harcar. Takipçilerin kişisel değişimlerini organizasyonun büyümesine yardım etkeni olarak kullanır. Lider güçlü ve yakın ilişki kurar ancak disiplinli davranır. (Bass , 2001 , p.139)

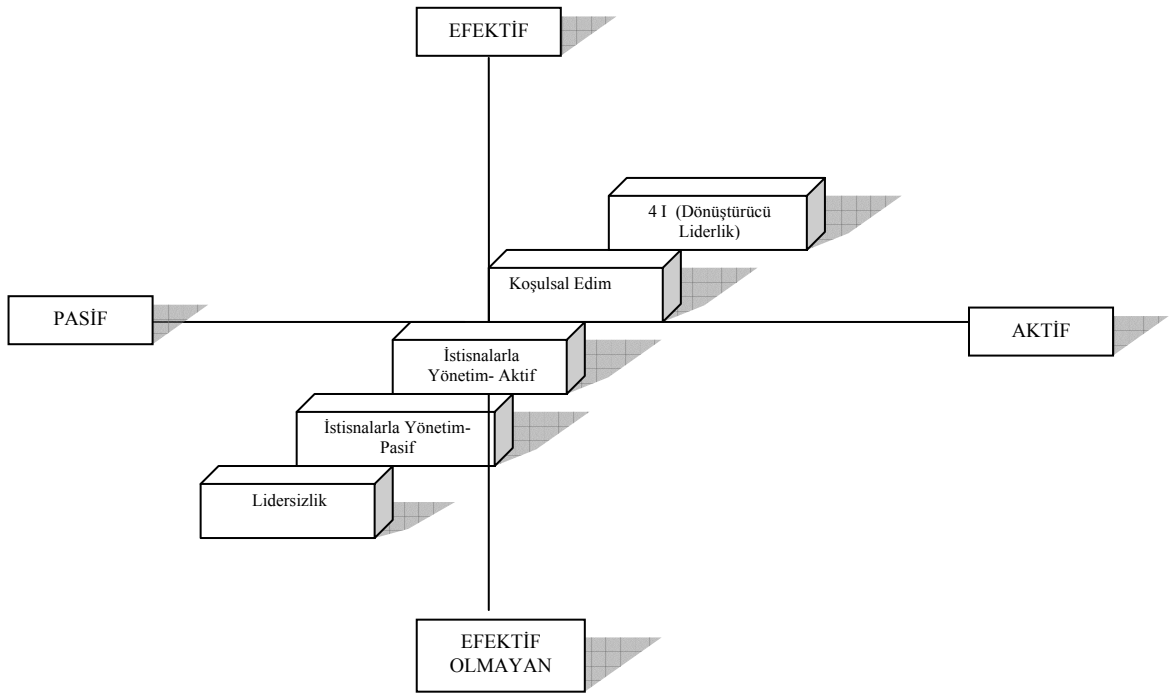
Bireyselleştirilmiş ilgi; takipçilere kişisel bir ilgi göstererek, her bir bireyin en önemli değer gibi görülmesidir.. ( Brown, Birnstihl and Wheeler 1996, p.3 )

Hinkin ve Tracey de çalışmalarında dönüştürücü liderin bireylerin her bir ihtiyacını karşılama ve gelişimlerinin sağlanması için koçluk ve danışmanlık yönüyle onlara özel ilgi göstererek, gelişmelerini en üst seviyeye taşımalarını sağlar. Hinkin ve Tracey'e göre bireysel ilgiye önem veren lider etkin şekilde dinler. Takipçilerinin gelişimi için onlara görev(yetki) verir(empoverment) ve verilen bu görevleri izlerken, arzu edilir sonuçlar için, çalışanların ek desteğe ya da direktife ihtiyaç duyduğunu fark ettiğinde, yanlarında yer alsa bile çalışanlara kontrol edildiği hissini vermez . ( Hinkin and Tracey1999, S.109 )

Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlikle ilgili ortaya konan çalışmalara göre; dönüştürücü lider etkileşimci liderden daha büyük sonuç üretir. (Şekil.1.1. ). Etkileşimci liderlikte çıktılar beklenen sonuçlardır. Oysa dönüştürücü lider, sergilediği performansla organizasyonu bir liderden beklenenin ötesinde sonuçlara ulaştırır. Dönüştürücü lider genellikle beklenen sonuçların üstünde başarıyı takipçilerinden elde eder. ( Bass ve Avolio , 1990 )

### 1.3.4.2. Bass'ın Etkileşimci Liderlik Faktörleri

Bass'a göre etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında benzerlikler yanında bazı temel farklılıklar gözlenmektedir. Etkileşimci lider organizasyon içerisinde ödül temelli değiş-tokuş tarzını benimsemiştir. Takipçilerin motivasyonlarını sağlamak için onları ödül ile isteklendirir. Gayret ve ödül arasında sıkı bir bağ oluşturur. Bass gözlemlerinde etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin farklılıklar içerdiğini ancak her ikisini karşılıklı olarak özgün bir model olmadığını belirterek, aynı liderin farklı durum ve zamanlarda iki farklı liderlik özelliğini de kullanabileceğini ifade etmiştir. ( Bass, 2001, p.140 )



Şekil .1.1. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Faktörleri ( Bass & Avolio , 1990 )

Cancedda ve arkadaşları etkileşimli liderlerin performanslarının ödüle bağlı yaklaşım olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında bu liderlik tarzı, takipçilerinin derin isteklerini hesaba katmayı zor bir iş olarak görmekte olduğunu ifade etmişlerdir. ( Cancedda , Alimo-Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001, p.36 )

#### **1.3.4.2.1. Ödüle Bağlı Teşvik**

Takipçiler liderin vaadleri, ödülleri, övgüleri, tehditi ve disiplini ile motive edilir. Lider ve takipçi arasında bir akit söz konusudur. Lider bu akite uyulup uyulmamasına göre tepki verir. Bu anlamda koşulsal edim klasik bir değiş tokuş sürecidir. Takipçiler hedeflenen sonuç için özel ödüllerle motive edilir ve beklenen sonuç elde edildiğinde lider tarafından belirtilen ödül ile ödüllendirildiğinde değiş tokuş süreci gerçekleşmiş olur. Örneğin etkileşimli ebeveyn ile pazarlık sonucu TV seyretmesi karşılığında çocuğun piyano pratiği yapmayı kabul etmesi gibi .

#### **1.3.4.2.2. İstisnalarla Yönetim**

İstisnalarla yönetim aktif ve pasif metod olarak iki aşamada açıklanmıştır. İstisnalarla yönetim faktörünün aktif boyutunda lider, sistemi ve süreçleri sürekli izler. Kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlık gözlediğinde sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale eder. İstisnalarla yönetim faktörünün pasif boyutunda ise lider düzeltici aksiyonlardan önce sapmaların ve hataların meydana gelmesini bekler. ( Bass, 1997, p.21 )

#### **1.3.4.2.3. Lidersizlik Faktörü**

Lidersizlik faktörü lidere ihtiyaç duyulduğunda var olan liderin gerçek anlamda ortada olmadığını, sorumluluktan ve karar almaktan kaçındığını ifade eder. Bu tip yöneticiler reaktif ya da proaktif olmak yerine, pasif kalmayı tercih etmektedirler. Bass bu faktörün takipçilerin performanslarını ve davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini ya da hiç etkilemediğini ortaya koymuştur. (Bass, 1997 , p.21 )

## 1.4. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri Ve İlişkili Kavramlar

Yönetim bilimciler, 1980'lerde karizmatik liderlik, organizasyonda kültür yaratımı, dönüşüm veya organizasyonda yeniden dirilmeye (revitalization) daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Özellikle yabancı şirketlerin artan ekonomik rekabetiyle karşı karşıya kalan ABD şirketlerinin hayatta kalabilmek ve ana değişimleri yapmak için ihtiyaç duyulanları tanımlama gereği liderlik araştırmalarına önemi arttırmıştır.

Dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik terimleri liderlik tutumları sonucu oluşan değişim - etki süreçlerine ve organizasyon üyelerinin varsayımlarına ve organizasyon misyonuna ya da amacına ilişkin organizasyonel bağlılığın inşa edilmesine etki eder.

Dönüştürücü lider genellikle karizmatik liderlikten daha genişçe tanımlanır. Fakat her iki kavramın önemli şekilde örtüştüğünü de iddia eden araştırmalar bulunmaktadır. Bu nedenle dönüştürücü liderliği daha iyi anlamak için karizmatik liderliği analiz etmek önemlidir .

### 1.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizma, başka insanlarla fiziksel, duygusal ve entelektüel bağlantılar içinde olarak, onları olumlu yönde etkileme yeteneğidir . (Alessandra, 2000, p.22 ) Yukl'a göre karizma mucize yapma veya gelecek olayları önceden öngörüyü içeren, tanrısal ilham yeteneğini içinde bulunduran bir hediyedir. Etimolojik olarak Yunanca bir kelimedir. İstisnai bir yeteneğe sahip liderlik tarzıdır. Karizma, takipçilerin lider davranışlarını ve kalitesini algılamaktan kaynaklanan bir inanmışlıktır. Bu algılamalar takipçilerin bireysel ve kollektif ihtiyaçları ve liderin durumsal bağlamından etkilenmektedir. Ana tartışma konusu karizma olsa da aslında liderin tutumlarının sonucu, durumsal şartlar ya da takipçiler ve lider arasındaki süreçteki etkileşimin artmasıdır. (Yukl, 2001, p.204 )

#### 1.4.1.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

House'un göre karizmatik liderlik, liderin diğer insanlardan nasıl ayrıldığını, şartlarının ne olduğunu, onların oluşmasını sağlayan etkilerin neler olduğunu



içermektedir. House teorine liderlik davranışlarını da dahil ederek, davranış, etki ve durumsal şartları da katarak teorisini pek çok liderlik teorisinden daha kapsamlı bir teori haline getirmiştir. Karizmatik liderlik özelliklerini aşağıdaki belirtiler ile ortaya koymuştur:

- a. Takipçilerin liderin inançlarının doğruluğuna güveni
- b. Takipçilerin inançlarının liderin inançları ile benzerliği
- c. Takipçilerce liderin kabulünün sorgulanmaması
- d. Takipçilerin lidere olan sevgileri
- e. Takipçilerin lidere itaate kendiliğinden istekli olması
- f. Organizasyon misyonun takipçilerin duyguları ile olan ilişkisi
- g. Takipçilerin performans hedeflerinin yükseltilmesi
- h. Takipçilerin grup misyonunun başarısına katkıda bulunabilme inancı.

House'un teorisine göre, karizmatik lider güç için kendine güvenen güçlü inanca ve yüksek ideallere sahip olmalıdır. Takipçilerini etkileyecek liderin, güçlü bir motivasyon yeteneğine ihtiyacı vardır. Kendine güven ve güçlü inanç, takipçilerin liderin kararlarına olan güvenini artırır. Karizmatik liderin takipçiler üzerindeki etkiyi davranışları ile tasarlayarak ancak yeterli ve başarılı olması mümkündür. Bu çeşit etki takipçilerin itaate istekli olmalarını artırır, liderin kararlarına olan güveni destekler. Böyle davranışların olmaması liderin etkisine zarar verir ve takipçilerin güvenini aşındırır .

Karizmatik liderin ideolojik amaçları tasarlaması; grup misyonunun değerlerinin derinleşip kökleşmesi ve takipçilerle paylaşılan uzun vadeli ideallerle, amaçlarla ve cazip bir vizyonla sağlanan geleceğin nasıl olabileceğiyle ilgilidir. Karizmatik lider gurubuna daha fazla anlam, ilham ve şevk verir. Takipçilerinde heyecan yaratır. Grup misyonu ile daha büyük duygusal ilişki oluşturarak, amaçlara olan bağlılığın artmasında etkili olur .

Karizmatik lider takipçilere kendi davranışları ile bir örnek oluşturur. Liderin bu rol model davranışı takipçilerce taklit edilmesini gerektirir. Eğer takipçiler taklit eder ve kendini lider davranışlarıyla özdeşleştirip tanımlarsa, liderin değerlerini ve

inançlarının benzerini ve daha iyisini yapmaya çaba harcarlar. Bu süreçte karizmatik lider takipçilerin motivasyonunda ve tatmininde önemli bir etki gösterebilir.

Karizmatik lider takipçilere olan güvenini ve performansları hakkında yüksek beklentiyi dile getirerek iletişim kurar. Lider takipçileri amaçlara, yüksek performansa ikna için vaatlerde bulunur. Bu vaatler amaçlar gerçekleşmedikçe oluşmaz. Vaatlerin gerçekçi ve elde edilebilir olması gereklidir. Toplantılarda liderin yüksek beklentilerine olan inanç az ise direnç oluşur.

Karizmatik lider grup misyonuyla ilgili motivasyonun uyandırılmasını davranışları ile ortaya koyar. Bunun yanında düşmanı yenmek, en iyi olmak, sadakat gibi kavramlara vurgu yaparak takipçilerin duygularını etkileyerek, ilham verici konuşmalarla da onları motive etmektedir . ( House, 2001, pp.205-206 )

#### **1.4.1.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi**

Bass'a göre karizmatik liderlik sadece inançlara güvenenden daha fazla şeyi ifade eder. Kendilerini doğa üstü amaçları ve alın yazısı olan kişiler olarak görürler. Takipçiler ise onlara sadece güven ve saygı duymazlar, onları idol ve insan üstü tapılacak kahraman ya da ruhani lider olarak görürler. Karizmatik liderlik baskı altında tutma, öngörme ve gerileme gibi takipçilerin psikodinamik mekanizmaları için katalizör olur. Karizmatik liderler grup yöntemlerini kullanarak, bireysel psikodinamikleri büyütür. Karizmatik lider özellikle takipçilerin paylaşılan normlarını, inançlarını ve hayallerini ortaya çıkardığı zaman duygularda ve rasyonellikte önemli gelişmeler sağlayabilir.

Bass'a göre karizmatik liderin bazı özellikleri, örneğin: Cazip tavrı, fırsatçılığı, esnekliği ve pragmatizmi liderden lidere oldukça farklıdır. Örneğin bazı karizmatik liderler duygusal cazibe eğilimli iken diğerleri rasyonel cazibeyi daha kapsamlı kullanır. Bazı karizmatik liderde teknik uzmanlık ve güçlü ikna yeteneği. Daha fazladır. Karizmatik liderlerin insanlarda oluşturduğu imaj aynı değildir. Genellikle karizmatik olmayandan karizmatik olana doğru tepkiler daha fazla kutuplaşır. Aynı

kalite ve inançlar, aynı sebepler bazı insanlarda tapınma hissi uyandırırken diğer insanlarda aşırı nefret yaratabilir.

Karizmatik liderlik özelliği bir organizasyonun geçiş ve stresli dönemlerinde daha fazla ortaya çıkar. Krizlerde formal yönetimin başarısızlığı geleneksel değerlerin ve inançların sorgulanmasına neden olur ve bu atmosfer karizma gereğini büyütür. Karizmatik liderlik hayatta kalmak için yeni bir organizasyon yaratma çabası olarak da görülebilir. ( Bass, 2001, pp.207 )

#### **1.4.1.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi**

Conger ve Kanungo çalışmalarında karizmatik ve karizmatik olmayan liderlik kavramları lider davranışlarının güven ve sorumluluğu açısından ele almışlardır. Bu teorinin önemli öğeleri şöyle özetlenebilir.

*Vizyonun Sınırları:* Karizma liderlik bağlamında statükodan oldukça farklı bir vizyonu destekleyen ve takipçilerce kabulde hoşgörü gören bir kavramdır. Karizmatik olmayan lider tipik olarak statükoyu ya da sadece küçük değişimleri destekler. Takipçiler bir vizyonun var olan varsayımlardan küçük sapmalar göstermesi halinde ya da stratejinin liderce açıkça ortaya konulamaması durumunda veya vizyonun çok radikal bulunması halinde lideri yetersiz ya da çılgın görecektir..

*Yüksek Kişisel Risk :* Karizmatik lider şahsi fedakarlık yapan kişisel risk alan ve paylaşılan vizyonun başarısı için yüksek riske maruz kalan destekleyicidir. Güven karizmanın önemli bir parçasıdır. Güven duyulan lider, kendinden çok takipçilerin isteklerini gerçekleştirme tavrını gösteren stratejileri destekleyen bir liderdir ve takipçileri nezdinde daha fazla güvene sahiptir.

*Geleneksel Olmayan Stratejiler Kullanır:* Karizmatik lider paylaşılan vizyonun ideal amaçların başarılması yolunda geleneksel olmayan davranışları ve tutumları sergileyen liderdir.

*Durumun Doğru Değerlendirilmesi:* Strateji yapmak için fırsatları ve çevresel şartları gerçekçi bir biçimde değerlendirme uzmanlığı ve yeteneğine sahip olmak,

lider için yeni bir strateji yapmak ve risk almak kadar önemlidir. Aynı strateji bir zamanda ve yerde başarılı olabilir fakat çok yakın veya çok geç düzenlendiğinde başarısız olabilir. Lider, bir vizyonun gerçekleşebilmesi için çevre kadar takipçilerin değerlerini ve ihtiyaçlarını hissediyor olmak durumundadır ki vizyon yenilikçi, yerinde, zamanında ve çekici olabilsin.

*Takipçileri Bilinçlendirmek:* Karizmatik lider ana değişimin gerektiği bir krizde ya da takipçilerin statükodan tatminsiz oldukları bir dönemde ortaya çıkar. Bununla birlikte karizmatik liderlik için bir kriz gerekli şart olarak görülmemelidir. Gerçek bir krizin yokluğunda, bir lider var olan şartlarla tatminsizlik yaratabilir ve aynı zamanda daha umut verici bir geleceğin vizyonunu da ortaya koyabilir. Lider var olmayan bir krizi başlatabilir. Geleneksel olmayan yolla problemin üstesinden gelmek için uzmanlığını sergiler ve takipçiler de geleneksel yaklaşımların daha fazla etkin olmayacağını algırlarlar.

*Kendine Güvenle İletişim:* Karizmatik lider kafası karışık ve kuşkulu görünmekten çok önerileri hakkında kendine güveni tam bir lider olarak görülür. Eğer lider güvenli iletişimde başarısızsa yeni bir stratejinin başarısı uzmanlıktan çok şansa bağlıdır. Bir liderin güvenli ve şevkli olması takipçilerinin de güvenli ve şevkli olmasını sağlar. Takipçiler liderin paylaşılan amaçlara nasıl ulaşılacağını bilen lidere inanır. Liderin stratejisine uyabilmek için daha fazla çalışacaktır. Başarı için var olan imkanlarını zorlayarak daha fazla performans göstereceklerdir.

*Kişisel Gücünü Kullanma:* Liderin karizmatik olarak görülebilmesi, uzmanlık temelli gücünü, geleneksel olmayan değişimleri ve kavramsal güç temelini takipçilere adanmışlığının anlaşılmasına bağlıdır. ( Conger and Kanungo , 2001 , p.208 )

#### **1.4.2. Karizmatik Liderin Kişisel Yetenekleri**

Kendi başına, saf karizmanın uyandırdığı his ve karizmatik liderlik daima her gün rutinin dışında, uzaklara liderlik etmek olarak algılanmaktadır. ( Weber 1964 ) Saf karizma, kişisel, doğrudan, radikal ve olağan üstüdür. Aksi takdirde karizma sıradan olur. Karizmanın otoritesi inanç temellidir.

Plato'ya göre bir lider aksiyonlarda başarılı ve Tanrı'nın inayetine, karizmaya sahip kişidir. Karizmasız bir lider görevini yani bir organizasyonun başı olmayı beceremez. Plato'ya göre karizma mistik bir şeydir. Güç yoluyla ya da eğitimle elde edilemez. O tanrısal orijinlidir. Karizma sahibi liderin olağanüstü kalite ve normalden oldukça yüksek gizem ve çekimi vardır.( Marjosala and Takal, 2000, s.3)

Karizma kişisel gücünü kullanan ve organizasyon ile özdeşleşmiş bir kişiliktir. Organizasyon kültürü ile yaşayabilir ve takipçilerin onun için yarattıkları imajla var olabilir. Karizma kişisel olmayarak, duygusal olmak yerine rasyonel olabilir. Bu tarzı ile takipçilerinin gelişimini sağlayarak, onları yenileyebilir. (Marjosala and Takal, 2000, s.13 )

### **1.4.3. Karizmatik Liderliğin İşlevsel Özellikleri**

#### **1.4.3.1. Karizmatik Liderlik ve Kriz**

Karşıt görüşler olmasına rağmen, krizler karizmatik liderin çıkması için gerekli ön koşullardan biri olabilir. Tatminsizlik yüksek olduğu zaman organizasyona uygun değerler sorgulanmadan, itaatin baz alındığı organizasyonların hayatta kalması için liderlikte karizma gereklidir. Belirsiz ve karmaşık çevrede karizmanın fonksiyonu daha iyi anlaşılabilir. ( Hinkin and Tracey, 1999, s.117 )

Karizmatik lider temel değerler kurum ve organizasyonun meşruluğu sorgulandığı zaman yani genellikle kriz anında ortaya çıkar. ( Marjosala and Takal , 2000 , s.14 )

#### **1.4.3.2. Karizmatik Liderlik ve Değişim**

Nadler ve Tushman'a göre, karizmatik lider stratejik değişim için gereklidir fakat yeterli şart değildir. ( Landrum, Howell and Paris, 2000, s.151 ). Birçok dönüşüm teorisyeni karizmanın dönüşüm sürecinde en etkili faktör olduğuna inanmaktadırlar. Lider karizmatik stili kullanmadan dönüşümcü olabilir ancak karizmatik özelliği liderleri dönüşümcü yapmaz.(Baebuto,1997, s.689-670 )

Karizma durağan organizasyonlarda yönetici ile ilişkilendirilmeyebilir. Fakat diğer üç boyut–bireysel ilgi, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon- çıktılarının başarılmasında çok önemli olabilir. Bu yüzden yöneticiler organizasyonun. nereye gittiğinin farkında olarak, takipçilerle iletişim içinde olmalı yetenekleri geliştirmeli ve takipçilerin daha yaratıcı problem çözme yöntemlerini cesaretlendirmelidir. Bu liderlik davranışları gerçekten organizasyonu dönüştürebilir. ( Hinkin and Tracey , 1999, s.116 ) Karizma gri bir alan olarak liderliği ve organizasyonun temel pragmatik varsayımlarını kırabilir . ( Marjosala and Takal, 2000, s.13)

#### **1.4.4. Karizmatik Liderin Pozitif ve Negatif Olması**

Karizma pozitif ve negatif olarak ikiye ayrılır. Negatif yönünde manipilasyon bencillik narsizm olarak da nitelendirilen bir yapıdır. ( Parry and Thomson, 2002, s.79) manipilasyon, baştan çıkarma ve aldatma karizmanın karanlık taraflarıdır. (Marjosala and Takal, 2000, s.15 )

Hitler karizmatik bir liderdi fakat dönüştürücü değildi .Takipçilerini güçlü bir şekilde aşağı pozisyonlarda tutuyor ve onlara sosyal idealler ya da ahlaka karşı bir bağlılıktan ziyade güçlü bir kişisel sadakat aşıyordu.( Cancedda, Alimo-Mecalfé, Wahl and Holgersan, 2001, pp.34 )

#### **1.4.5. Karizmatik Lider ve Karizmatik Olmayan Lider Karşılaştırması**

Karizmatik lider ve karizmatik olmayan lider karşılaştırması bir çok araştırmacı tarafından yoğun ilgi gören alanlardandır. Rowden tarafından yapılan çalışmalarda karizmatik liderle, karizmatik olmayan lider arasında 6 farklı davranış özelliğine vurgu yapılmıştır. Karizmatik liderlerde şu davranış özellikleri tanımlanmıştır:

- a. Vizyonu açık ve net bir şekilde dile getirme
- b. Takipçi ihtiyaçlarına duyarlılık
- c. Çevresel duyarlılık
- d. Geleneksek olmayan davranışlar sergileyebilme

- e. Kişisel risk alma
- f. Statükoyu sürdürmemek ( Rowden, 2000, s.30 )

Loveland çeşitli parametrelere göre karizmatik ve karizmatik olmayan liderlik davranışlarının içeriği hakkında çalışma yaparak Tablo.1.3.'deki verilere ulaşmıştır.

Tablo.1.3. Karizmatik ve Karizmatik olmayan liderlik davranışlarının içeriği (Loveland , 2002 ,s.17 )

	<b>Karizmatik olmayan lider</b>	<b>Karizmatik lider</b>
<b>Statükoyla ilişki</b>	Özünde statükoyla aynı fikirdedir ve onu sürdürmeye çabalar	Özünde statükoya ya karşıdır ve onu değiştirmeye çabalar
<b>Gelecek amacı</b>	Statükodan çok farklı amaçları yoktur	İdeal vizyonları statükodan oldukça farklıdır
<b>Sevimlilik/ hoşagiden</b>	Paylaşılan perspektif onları hoşagiden yapar	Paylaşılan perspektif ve ideal vizyon onları hoşagiden ve tanımlanmaya layık şerefli bir kahraman yapar
<b>Güvenirlilik</b>	Girişimlerde ikna ederek , tarafsızca destekler	Kişisel büyük risk ve maliyetleri üstüne alarak tarafsızca destekler
<b>Uzmanlık</b>	Hedeflere ulaşmak için var olan düzeni kullanır	Var olan düzeni aşmak için alışlagelmişin dışında davranır
<b>Davranış</b>	Geleneksel var olan normlara uyar	Geleneklere uymayan ya da normatif dışıdır
<b>Çevresel duyarlık</b>	Statükoyu sürdürmek için çevresel duyarlılığa gereksinim duymaz	Statükoyu değiştirmek için çevresel duyarlılığa gereksinim yüksektir.
<b>Açık şekilde dile getirme</b>	Yönetmek için motivasyon ve amaçları açık şekilde dile getirmez	Yönetmek için motivasyon ve vizyonu güçlü ve açık şekilde dile getirir
<b>Güç temeli</b>	Organizasyonundan elde ettiği güç ve kişisel güç temellidir . ( ödül temellidir , uzman ve tekdüze olan insanları sever )	Kişisel güç temellidir . ( uzmanlık , saygı ve bir kahraman )
<b>Lider-Takipçi İlişkisi</b>	Eşitlikçi ,konsensüs arayan ya da direktifçi Bakış açısının paylaşılması için emir veren ya da dürten	Elitist , girişimci ve örnek Radikal değişim paylaşımını desteklemek için insanları dönüştürür

### 1.4.6. Karizmatik Lider ve Takipçilerin Karakteri

Yapılan çalışmalarda karizmatik lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile açıklanmaya çalışılmıştır.. Loveland bu özellikleri altı ana başlıkta toplamıştır:

- a. Yüksek derece öz güven
- b. Fikirlerinin doğrulanmasında güçlü inanç
- c. Yüksek seviyede enerji ve şevk-heyecan
- d. Davranışlarında yüksek derecede anlamlılık
- e. Beceri ve iletişim yeteneğinde mükemmellik
- f. İmaj tasarlama ve aktif rol modeliği ( Loveland, 2002, s.18 )

Bunlara ilave olarak karizmatik lider, karakteristik kişilik sergileyerek, özel davranış tipini de ortaya koyar . Öncelikle takipçilerinin adapte olmasını istediği inanışlar ve değerler için güçlü bir rol modeldir. Örneğin Gandhi şiddetsizliği destekleyen sivil itaatsizliği ile örnek bir rol modeldi. İkinci olarak karizmatik lider takipçilere yeterli yani her işin üstesinden gelebilecek bir yapıda görülmektedir . Üçüncü olarak da karizmatik lider sahip olunan ahlaki fikirleri, değerleri ideolojik amaçları tasarlar. Martin Luther King'in ünlü "bir rüya var" ifadesi bu tip karizmatik davranışa bir örnek olabilir. Dördüncü olarak da karizmatik lider takipçiler için yüksek beklentiler iletir ve takipçilerin bu beklentilere ulaşabileceğine dair yeteneklerine güveni sergiler. Bu davranışın etkisi kendi kendine faydalı olma ve yeterlilik hissini takipçilere aktarmaktır.( Avolio & Globons,1988 ) Beşinci özellik ise, karizmatik liderin takipçilerini göreve odaklanmaları için motive etmesidir. ( Northouse, 2001, p.134 )

Karizmatik lidere takipçiler penceresinden bakılması karizma kavramının oluşumunu anlamamızda önemli bir boyut olacaktır. Loveland'a göre karizmatik liderle etkileşim içinde olan takipçilerde genellikle şu karakter yapısı sergilenmektedir

- a. Lidere yüksek derecede saygı ve itibar gösterme
- b. Lidere sadakat ve bağlılık
- c. Lidere sevgi



- d. Yüksek performans beklentisi
- e. Soru sormaksızın itaat . ( Loveland, 2002, s.18 )

Northouse Tablo.1.4.'de görüleceği üzere lider karakteriyle takipçi arasındaki ilişkiyi sergilemektedir . ( Northouse, 2001, p.134 )

Tablo.1.4. Kişisel Karakteristler,Davranışlar ve Karizmatik Liderliğin Takipçiler Üzerinde Etkileri ( Northouse , 2001 , p.134 )

Kişisel Karakterler	Davranışlar	Takipçiler Üzerinde Etkiler
<b>Baskın</b>	Güçlü rol modellerinin Sergilenmesi	Liderlerin ideolojisine güven
<b>Arzu Etkisi</b>	Yetenek sergilemek	Yönetici ve lider arasındaki benzerliğe inanış
<b>Güven Güçlü Değerler</b>	Amaç , tasarım, yüksek beklentilerle iletişim , güven iletmek , motivasyonu uyandırmak	Sorgulamaksızın kabul , lidere düşkünlük , söz dinleme / itaat , liderle kimliklendirme , duygusal gereksinim , amaçları yükseltmek , güveni geliştirmek

Alessandra da karizma kavramını yedi bileşene ayırarak açıklamıştır.

*Sessiz Mesaj Göndermek:* Kişiler başkalarına doğrudan gözlerinin içine bakarak, karşısındaki ile konuşurken gözlerini yerden kaldırmayarak, omuzları düşmüş ya da kendine güvenini yansıtacak şekilde dik durarak, içtenlikle gülümseyerek ya da rahatça el sıkarak ve belki de kendine hiç uymayan giyim tarzı ile başkalarına bilinçsizce birtakım mesajlar gönderir. Tüm bunlar kişinin imajını biçimlendirir ve liderliğini yapmak istediği insanları etkiler.

*İkna Yeteneği:* Bir fikir ne kadar iyi olursa olsun, insanlar tarafından benimsenmedikçe hiçbir işe yaramaz. Karizmatik yöneticiler karmaşık düşünceleri arıtıp yerleri süpürmekle görevli elemanın bile şirketin amacını ve bu amacın niçin önemli olduğunu anlamasını sağlayacak basit mesajlar haline getirmeyi bilirler.

*İyi konuşma yeteneğini:* Olağanüstü fikir sahibi olursa da bunların dile getiriliş yöntemi önemlidir.

*Dinleme Becerisi:* Dinleme, iletişim kurmanın ve başkalarına kendilerini önemli hissettirmenin anahtarıdır.

*Zaman ve Mekanı Kullanma Becerisi:* Zaman ve mekanı kullanma becerisi ilişkileri kavramaya veya yıkmaya etki eden faktörlerden biridir. Bu unsurların nasıl kullanıldığı bu bağlamda önem taşır.

*Başkalarına Uyum Sağlama Yeteneği:* Başkalarına uymak davranışları değiştirmekten ziyade başka insanların kişiliklerini anlamak ve farklılıkları kabul etmektir .

*Vizyon ve fikirler :* Karizmatik lider genellikle kendine güvenen iyimser kişidir. Heyecanı yukarıdan aşağıya, en uçtaki elemana kadar herkesi sarar. Takipçilere elle tutulacak kadar yoğun bir misyon ve hareket duygusu yerleştirir. Takipçiler görevlerinin gerekleri ile sınırlı kalkmaksızın çalışırlar. ( Alessandra, 2000, p.22 )

#### **1.4.7. Karizma Fonksiyonunun Rol Modelliği**

Lider takipçileri için bir temsilci, bir örnek karakter olmalıdır. Lider yaşantısıyla, duygusal reaksiyonlarıyla, değerleriyle, arzularıyla, kişisel karakteriyle ve inançlı davranışlarıyla bunu sağlar .( Hause and Shamir,1993, p.95 ) Hause ve Shamir'in çerçevelediği gibi rol modellik özelliği takipçiler için organizasyonda liderin önemli bir özelliğini yansıtır.

Liderin rol model davranışlarının, değişimin kurumsallaşmasında ve takipçilerin daha iyiyi ortaya koymasında ve organizasyonun iyiliği için standartlar oluşturmasında önemli bir işlevi vardır. ( Eisenach, Watson and Pillai,1999, s.85 )

Karizmatik liderlerin rol modeli ile organizasyonda değişim için odaklanması ve gerekli farkındalıkları yaratabileceği varsayılır ve değişim için gerekli destek ve kaynakları sağlaması beklenir. ( Hinkin and Tracey ,1999, s.117 )

Karizmatik lider takipçilerine “rol model” lik sergileyerek, bu davranışının sonucu olarak takipçilerin yüksek seviyede güvenini ve takdirini kazanır. Doğal olarak takipçiler lideri taklit ve takip etmeye çalışırlar . ( Simic, 1999, s.52 )

#### **1.4.7.1. Değerlerin Modeli Olma ve Sembolizm**

Liderler, ortaklık ilişkilerini, takipçileriyle fikir birliğini söyledikleri ile davranışlarının uyum içinde olması şartı ile oluşturabilirler. Söylediklerinden farklı davranış göstermek, başkalarında kinlenmeyi geliştirir, birlikteliği bozar ve güvensizlik ve uyumsuzluğu besler. Ortaklık ilişkileri ise hiç bitmeyen ahenk ve tutarlılık içinde canlılık kazanır. İnançlarla hareketler arasında fark büyüdükçe şüpheler yüzeye çıkmaya başlar ve bağlılık ruhu, kararlılık ve katkıda bulunma isteği, kendi kendine hizmet verme çabalarına ya da kıskançlık dolu bir razı oluşa doğru sürüklenir. ( Bell, 1998, s. 40-41 )

Eski bir deyişe göre: “Aksiyon, konuşmaktan daha fazla şeyi ifade eder” . Bu söz karizmatik liderin rol modelliğini açıklamaya büyük bir katkı sağlamaktadır. Organizasyonda değişim “ofisin” önünde başlatılır. Çalışanları sloganlar ve konuşmalarla ikna edemezsiniz . “İnsan en önemli değerimizdir” ya da “kalite önce gelir” gibi sloganlarla beraber liderin davranışları ve hareketleri organizasyona neyin gerçekten önemli olduğunu gösterir. Takipçiler mental ölçü birimini yanında taşırlar. Liderin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki farkı ölçerler Bu yüzden değişim hareketli şeylerin uyumunda ve ofisin önünde davranışla başlamalıdır. ( Smith,1999, p.80 )

Dönüştürücü liderler, takipçilerin (öğrencilerinin) onu nasıl model olarak algılamaları gerektiğini gösterir. Dönüştürücü liderin bu karakteristiği “güvenin yönetimi” olarak da tanımlanır. Lider sayesinde, grup çabuk öğrenir. Dönüştürücü liderlerin hareketleri konuşulmuş olan yorum ve inançları yansıtır.( Armstrong , 1996 , p.25 )

Sembolizm, insan hareket ve davranışları ile ifade edilen sözsüz faaliyetlerdir. Herkese ortak değerleri ve inançların anlamını canlı bir biçimde iletir. Liderler sembolizmden yararlanarak, başkalarındaki kendiliğinden ortaya çıkan

motivasyonun derecesini etkileyebilirler. Ahlaki değerlere dayalı güçlü olumlu sembolizm insanları motive eder. Şirket vizyonu ile uyum içinde olmadığı düşünülen sembolizm ise insanların motivasyonunu aynı ölçüde düşürecektir. Sembolik hareket ortak değerlerin ve beklentilerin saf bir anlatımıdır. Herkesi birbirine bağlar. Sembolizm şirket dilini, kişisel davranışları ve karşılıklı beklentileri bir bütün içinde birleştirir. Sembolizm, takipçilerin kişisel çıkarlarını, onlarla uyum uğrunda mücadele etmeye değer amaçlara ulaşmak için harekete geçirdiği ölçüde güçlüdür .

Sembolizm liderlerin belki de en zor işi başarmalarını sağlar; yani insanları kendi kişisel ve mesleki değişimler için harekete geçirmeyi, kişilerle kuruluş arasındaki bu yüksek düzeydeki bütünleşmeyi gerçekleştirmek için liderin bilgileri ortaya çıkarmasına ve birleştirmesine yardımcı olur.( Quigley , 1999 , s.6 )

#### **1.4.8. Karizmatik Lider ve Etik Değer**

Organizasyondaki etik davranışların yaygın bir inançla algılanması, olası bireysel insan davranışlarına karşı oluşturulmuş bir settir. Organizasyonun oluşturulmuş etik kodları, normlar, değerler ve standartlar için temel oluşturur ve takipçiler bu oluşturulmuş etik değerlere bağlı kalır. Etik kodlar organizasyon üyelerinin paylaşılan değerlerine kollektif bir süreklilik yansıtmasını sağlar .Bu değerler liderin yönetimi altında çalışanların davranışlarına rehberlik sağlar. (Grunstein and Amado, 1999, p.8 )

#### **1.4.9. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderin Ahlak Bileşenleri**

1955'te Rogers ve Farson'dan sonra takipçileri Conger ve Kanungo karizmatik liderlik olarak tanımladıkları bir kavram üzerinde (bu onların değişimci, dönüşümcü liderlik için kullandıkları tanımdır ) çalışmalarını yaparak, otoriter görüşün belirginleşmemiş olduğu ve aktivite yoksunu, narsist, olan liderlerin takipçilerinde yanılmalar ortaya çıkaracağını varsayarak, yanılığın üzerinde yoğunlaşmışlardır. Çünkü birçok analiste göre liderlik kimi zaman Saddam Hüseyin'in kimi zaman ise Rahibe Teresa'nın yüzüne bürünebilmektedir.

Bass ve Steidmeier yaptıkları çalışmada liderliği üç ahlaki değer üzerine kurgulamışlardır. Bunlar, liderin ahlaki yönleri ve karakteri liderin vizyonundaki ve

programındaki değerlerin yasallaşp yasallaşmadığı, lider ve takipçilerinin tercihlerinin ve aksiyonlarının ahlaki yönleridir.

Tabii ki tüm liderlik örnekleri aynı ahlaki değeri temel alamaz. Bu anlamda etkileşimci liderlik (transactional) ve dönüştürücü liderlik (transformational) arasında temel ahlaki değerler sistemetiğinde de farklılıklar vardır .(Bass and Steidlmeier, 1999, p181-182 )

#### **1.4.9.1. Dönüştürücü Liderliğin Ahlaki Yönleri**

Dönüştürücü liderliğin ahlaki yönleri özgürlükçüler, köktenci kurumlar ve organizasyonel iş geliştirme danışmalarınca tartışıla gelmiştir. Burns liderliği kimi zaman dönüşen ( transforming ) kimi zaman da dönüştürücü ( transformational ) olarak tanımlar . Burada lider de takipçileri de performanslarıyla ve dış görünüşleriyle keskin bir değışime uğrarlar. Ancak başkalarını değıştirebiliyor olması, liderin etkilerinden yalnızca bir tanesidir. Bu nedenle liderin davranışları ve vasıfları da incelenmelidir. Bu noktada liderler gerçek; yani ahlaki değerlere sahip (Authentic ) ve sahte; yani ahlaki değerlere sahip olmayan ( Pseudo ) dönüştürücü lider olarak nitelenmektedir. ( Bass and Steidlmeier ,1998 , p.2 )

Burns, liderin ahlaki değerleri yükseltici özellik taşıması gerekliliğini vurgulamıştır. Bass, liderin sahip olduğu değerleriyle erdemli olması gerektiğini ifade etmiştir. Avolio da liderin sosyalleşmiş olmasını ve ortak çıkarları düşünmesini gereklilik olarak ortaya koymuştur.

Bass ve Steidlmeier tüm yöneticilerde manipölasyon özelliğı olduğunu ancak gerçek dönüşümcü liderlerin bu özelliğı diğerlerine göre daha nadiren ve sadece toplum yararı gerektirdiğinde kullandığını belirtmişlerdir. ( Bass and Steidlmeier, 1998 , p.4 )

Bass'in orijinal dönüştürücü lider kavramın da ileri sürüldüğü gibi dönüştürücü lider “iyi” veya “kötü” olabilir. Bass gerçek dönüştürücü lideri ahlaki yapıyla tanımlamakta ve diğerlerinden ayırmaktadır . ( Parry and Proctor – Thomson, 2002, p.81 )

Bir lider gerçek dönüşümcü lider ise karizması ile aydınlatıcı, kendine güvenli yüksek standartlar belirleyebilir. Gerçek dönüştürücü lider evrensel kardeşliği, sahte dönüştürücü lider ise “biz ve onlar” (“biz iyi değerlere sahibiz, onlar değil”) kavramlarını vurgular. Sahte dönüştürücü liderler kendilerini dürüst, destekleyici görürler ama genellikle tutarsız ve güvenilmez kişilerdir. İç benlikleri kendi organizasyonlarının amaçlarına ters düşer ve bu da organizasyonlarını küçültürken kendi çıkarlarını büyütür.

Gerçek dönüştürücü liderler etik politikaları, prosedürleri, süreçleri geliştirerek, tüm grupça paylaşılan bir kültür oluşturmaktadırlar. Uygun işe yerleştirme, eğitim ve ödüllendirme ile standardizasyon yakalamaktadırlar. ( Bass and Steidlmeier, 1999 , p.187 )

Dönüşümcü liderler diğerlerini konunun yararları ile ikna ederken, sahte dönüştürücü lider takipçilerine onları zorlayarak zarar verebilir. Karışık ve karşıt görüşleri dinlemez ve tolere etmezler. ( Bass and Steidlmeier, 1999, p.188 )

Dönüşümcü lider her bir takipçisini ayrı ayrı değerlendirir. Koçluk yapar ve büyümeye, gelişmeye önlerini açık tutar. Onlar takipçilerini lider yapmak ister . Sahte dönüştürücü liderler ise takipçilerinin kendine olan bağımlılığını arttırmak ister ve körü körüne kurallara uygunluk talep eder. Takipçileriyle daha mesafelidir. Arzulanan bir gelecek portresi çizerken ulaşamayacak şeylere değinirler. Oysa gerçek dönüşümcü liderler ulaşılabilir, paylaşılabilir amaçlar ile ilgilenirler. ( Bass and Steidlmeier, 1999, p.189 )

Liderler, takipçilerinin kendi isteklerinin ötesine grubun iyiliği için vazgeçebilmelerini sağladıkları sürece ve onları ahlaki olgunluğa erdirdiklerinde gerçek dönüşümcü lider olurlar. ( Bass and Steidlmeier, 1999, p.4-13 )

Burns liderliği ahlak dışı ve ahlaki liderler ikilisi olarak kurgulamıştır. .Burns’e göre sadece ahlaki liderler yüksek amaçlarla etkileşimci ya da dönüştürücü lider olabilirler . Ahlak dışı lider ne etkileşimci ne de dönüşümcüdür .

Burns’e göre lider, zorlayıcı gücü kullanmayı reddeder, diktatör ve faşist değildir. Ahlaklı bir lider potansiyel takipçilerin motivasyonu ve ihtiyaçlarına

duyarlı olur. Değişim liderin amacıdır. Burns'un ahlaklı / ahlak dışı liderlik tarifine göre Mussolini, Hitler, Stalin ve Nehru lider değildirler. (Boje, 2000, p.33 )

Bass ve Steidlmeier'a göre en iyi liderlik hem iş bitirici hem dönüştürücü olandır. Dönüştürücü liderlik, iş bitirici liderliğin etkisini daha da artırır . Örneğin Abraham Lincoln dönüştürücü bir lider olarak, birçok üst düzey kararı kendi zamanlama ve politik duygularına dayanarak, halk ve kongre tarafından destek görmeyen kararlar da almıştır. Bu anlamda iş bitirici liderlik, gerçekler söylendiğinde, verilen sözler tutulduğunda, kararlar özgür bırakıldığında ve uzlaşmalar eşitlikçi olduğunda ahlakidir . ( Bass and Steidlmeier, 1999, pp.4-13 )

Bass ve Steidlmeier dönüştürücü lideri “değer merkezli” olarak tarif ederler . Dönüştürücü liderin ahlak kuralları üç seviyede meydana gelir. Birinci seviye liderin kişiselliği ahlaklılığı ve değerlerine olan ilgisi; ikinci seviye lider vizyonunun ahlaki değerleri (sosyal sorumluluk) ve paylaşımcı karakteri, amaç ve aksiyon sürecinde manipulasyonun olmaması, üçüncü seviye ise lider ve takipçilerine kolektif angajmanı sağlanmasıdır. ( Cancedda, Alimo-Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001, p.39 )

Etiksel seçimler ve etiksel çevre yaratma lider için temeldir. Doğru kararı vermek, doğru seçimi yapmak ve bu konuda ışık olmak liderin görevidir. ( Banerji and Krishnan, 2000, pp.412-414 )

Depauw da “etik sağlık” kavramı, ahlaki ya da manevi değerler ile şirket çıkarları arasında gidip gelen ve onların sıcaklığında karar vermek zorunda olan liderin aklını ve bilincini iyi kullanarak, doğru ile yanlış bir birinden ayırt edebilmesi gerektiğini belirtmiştir. ( Depauw , 1999 , s.6 )

Dönüştürücü lider etkin ahlaki liderdir. Dönüştürücü lider yükseltici harekete geçirici, ilham verici, terfi ettirici ve yücelti olarak bilindiği gibi insani davranışların seviyesini yükseltme ve ahlaki amaçları kendisi ve takipçileri için oluşturarak, takipçilerin bu anlamda tatmininin de kendi etiksel tercihlerine bağlı olduğunu gösteren liderdir. İş etiklerinin standartlaştırılmış olması, liderin bu standartlara model olarak bağlılığı olmaksızın başarılı olamaz. Liderin, istenen standartlara

ulaşılması amacı ile duruma uygun vizyonu geliştirme, organizasyon yaşamıyla ilişkili davranışların şekillendirilmesi ve takipçilerini bu ortak değerler etrafında bir araya getirmesi asıl görevidir. ( Banerji and Krishnan, 2000, pp.412-414 )

Howell and Auoliye göre ahlaki liderler başarı için çaba gösterirken aynı zamanda bireylere odaklanırlar. Ahlaki lider takipçileri geliştirmeye çabalar, bunun yanında gayri ahlaki liderler köle yapmayı arzu eder. Dönüştürücü lider ilhamla yönetirken diğer liderler direktif yoluyla yönetirler. Dönüştürücü lider süreci etkiler diğer taraftan sürecin ahlaki olmayan özünü de dikkate alır. Dönüştürücü lider etkileşimci liderin özelliği olan kontrol stratejisinden ziyade yetkilendirmeyi kullanır. ( Boje, 2000, s.13 )

Tablo.1.5. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Ahlaki Bileşenleri

Liderlik Dinamiği	Etkileşimci Liderlik ; Ahlaki İlgi
Ödev	Yapılan şeyin çıktısının ve yapılacak şey için kullanılan vasıtaların ahlaki açıdan meşruluğu
Ödül Sistemi	Onaylamaların veya özendirici dürtülerin etkin özgürlüğü ve vicdana duyulan saygıyı zayıflatıp zayıflatmadığı.
Niyetler	Doğruyu söylemek
Güven	Sözünü tutmak
Sonuçlar	Bencillığe karşı kendinden önce başkalarını düşünme-Meşru ahlaki duruş ve bundan etkilenenlerin hepsinin ilgilerine saygı duyulması
Uygun Süreç	Taleplerin ve uyuşmazlıkların çözülmesinde tarafsız bir süreç.
Karizma	“Tasvip etmeme” ve egoizmin liderin bir parçası olarak ağır basıp basmadığı ve manüplatif olup olmadığı
İlham Veren Motivasyon	Takipçilerine gerçek yetkilendirme ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlayıp sağlamadığı
Entelektüel Teşvik	Liderin programı dinamik üstünlüğe ve maneviyata açık olup olmadığı veya propaganda ve takip edilecek bir yola kapalı olup olmadığı
Bireysel İlgi	Takipçilerin birer amaç olarak mı yoksa araç olarak mı muamele gördükleri , şahsi saygınlıklarına ve ilgilerine saygı gösterilip gösterilmediği



### 1.4.9.2. Etkileşimci Liderlik ve Ahlak

Etkileşimci liderlik şartlara bağlı desteği kapsar. Takipçiler liderlerinin inançları , sözleri ve ödülleri ile motive edilir ya da disiplinize edici davranışlar ve cezalar da tersi durumlarda geçerlidir.

Ödüllendirme durumlarında lider verdiği görevlerin yerine getirilmiş olmasıyla ilgilenir. Karşılığında içsel ya da dışsal hediyelerin yanı sıra, kaynakların arzulandığı şekilde dağıtımını yapar.

*Eğer lider istisnalarla aktif yönetim modelini uyguluyorsa, takipçinin performansını takip eder ve hatalarda anında müdahale ederek, düzeltir.*

*Eğer lider istisnalarla pasif yönetim modelini uyguluyorsa, lider takipçilerinin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmaksızın bekler ve sonra düzeltmeyi yapar.*

Liderin ve takipçilerinin kendi çıkarları peşinde koştuğu liderlik tarzı genellikle etkileşimci lider olarak değerlendirilmektedir.

### 1.4.10. Dönüştürücü Lider, Değerler ve Değerlerle Yönetim

Değerler elle tutulmayan, gözle görülmeyen duygulardır. Sevgi, gurur, güven , özgürlük, bağımsızlık ve başarı gibi. İnsanlar arası ilişkilerde karşılıklı önerilerle kendi değerleri arasında güçlü bir duygusal bağlantı kurabildiği sürece insanlar harekete geçeceklerdir. Değerler duygusal dürtülere o kadar sıkı sıkıya bağlıdır ki harekete geçirme dürtüsü oluşturur .( Bachrach, 2000, s.22 )

Bu bağlamda dönüştürücü lider de organizasyon için temel değerleri hazırlayarak formüle eder. Takipçilerin başarılı olabilmeleri ve değerleri gereğince uygulayabilmeleri için öncelikle kendisi model olur. (Pielstick,1998, p.10)

Değerler organizasyon için yaşamsal öneme sahiptir. Değerleri bu denli yüceltirken bir an durup “hangi değerler” sorusunu sormak gereklidir. Bu soru belki

de basit bir biçimde James Brain Quinn'in söylemi ile herhangi bir alanda "en iyi olmak" ya da Walter Hoving söylemi gibi; "kendi estetik görüşüne sadık kalmak" diye yanıtlanabilir. Belki de değer; McDonald'lı Ray Kroc'un "hamburger ekmeğinde güzelliği" görmesi, IBM'li Watson'un "bireye saygısı", Dana'nın "verimli insana" olan inancı ya da Caterpillar'ın "dünyanın herhangi bir yerinde kırk sekiz saatte parça servisi" ilkesidir. Olaya alaycı bir açıdan bakıldığında bunlar çok akla yatkın gelmeyebilir ancak bu değerler onu yaşayan şirketler açısından dönüştürücü özellikler taşımaktadır. ( Peters ve Waterman,1987, s.137 )

Bu özelliği ile organizasyon değerleri aynı zamanda liderin kişisel değerlerini de yansıtır. Bir organizasyonda "dürüstlük" bir değer olarak belirlenmişse lider dürüstlük örneğinin en iyisi olmalıdır. Lider yaşantısıyla denge göstergesidir. Başkasından daha az iç kargaşa yaşar. Bu anlamda tutarlıdır. Dönüştürücü lider kişisel yaşamlarını dikkat göstererek organizasyon vizyonuna ve değerlerine daha fazla anlam katar. ( Trynice, 1997, p.4 ) Liderin görevi organizasyon vizyonuyla değerlerini birleştirerek takipçilerin organizasyonun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmalarını sağlamaktır. ( Rivka, 1999, p149 )

"Değerlerle Yönetim" adlı eserinde Blanchard ve O'Connor bir kuruluşun değerlerini tanımlamayı, aktarmayı ve değerleri ile uygulamalarını uyumlu hale getirmeye değinerek, şirketin en büyük beşyüz kuruluş arasında yer almasını sağlayacak yedi aşamayı belirtmişlerdir:

- a. Değerlerin dile getirilmesi.
- b. Temel uygulamaların tanımlanması ve açıklanması
- c. Değerlerle uygulamaların karşılaştırılması
- d. Yeniden düzenleme için önceliklerin saptanması
- e. Değişikliklerin ve uygulama stratejisinin önerilmesi
- f. İstenen değişikliklerin yapılması
- g. Gelişmenin izlenmesi, organizasyonun performansını ve gelişmesini ölçecek bir süreç geliştirip ve uygulamaya konması. (Blanchard,1998, s.2)

Bir organizasyonda kontrolün, sorumluluğun ve otoritenin nasıl işlediğinin yanıtı etiğin yani kuruluşa yön veren inanç, değer ve manevi ilkelerin egemen olması ile ilişkilidir. Bunlar kuruluşun iç kültürünü ve dışarıya yansıttığı görüntüsünü

biçimlendirirler. Güven ilişkisini destekleyen ve geliştiren geniş kapsamlı çerçevenin de birer parçasıdır. ( Goldberg, 1998, s.20 )

#### **1.4.11. Dönüştürücü Lider, Güven ve Güven Kriterleri**

Deming'e göre başarı için güven vazgeçilmez bir koşuldur. Çünkü güven olmadan insanlar, ekipler, bölümler ve departmanlar arasında iş birliği sağlanamaz. Güven olmadığında bütünün her parçası uzun vadede hem kendine hemde sistemin tümüne zarar verecek bir biçimde yalnızca kendi çıkarlarını kollamayı amaçlayacaklardır. Bu anlamda liderin görevi bir güven ortamı yaratmaktır. Lider değerlerin vazgeçilmez normlar olduğunu açıkça ortaya koymalıdır ki değerleri gözetenler, bunları göz ardı edenler karşısında kararlılıklarını sürdürebilsinler. (Goldberg , 1998, s.20 )

Liderlik ve kişiler arasındaki ilişkilerdeki güven organizasyonun hayatta kalmasında kritik önemi olan bir unsurdur. Ekonomistler, sosyologlar, psikologlar ve yönetim bilimciler kişiler arasındaki ilişki ve yönetimin etkinliğinde güvenin önemi konusunda hemfikirdirler.

Araştırmacılar tarafından tanımlanan güven, gelişmekte olan bir organizasyon etkinliğinde, kritik bir öge olarak kabul edilmektedir. Güvenin önemi organizasyonel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve organizasyonel bağlılıkla yakın ilişkide olmasından kaynaklanmaktadır. Sürdürülebilir yüksek etkinlikte bir organizasyon ve yaratıcılık için mümkün olan bu üç çıktı için güven gereklidir.

Güven, organizasyonu ve insanları bir arada tutan birleştirici bir unsurdur . Gerçekte etkileşimci güven olmadan organizasyon hedeflerine ulaşamaz . Lider bu yönden güvenin güç unsurunu göz ardı edemez. Bunun için organizasyon kültürü doğrultusunda paylaşılan değerleri artırarak güveni oluşturmak doğrultusunda adım atabilir. ( Fairholm, 1998, s.190 )

Karizmatik lider organizasyondaki radikal değişimlerin kabulü için takipçilerinde güven, inanç ve takdir yaratır. Aksi halde güven olmaksızın, liderin

davranışlarına ve amaçlarına karşı organizasyonda dolaylı olarak büyük bir direnç oluşabilir. Simic'e göre: "Eğer insanları takip etmelerine hazır hale getirip, işinizi iyi şekilde yerine getirirseniz, potansiyel takipçiler tarafından takdir edilip ve insanların size inanmalarını sağlarsanız ki bu durum değişimin başlangıç noktasıdır". ( Simic, 1998, p.52 )

Etkileşimci liderin değiş-tokuş özelliği nedeni ile, lider ve güven arasında doğrudan bir ilişki vardır. Dönüştürücü liderlik ise adil ilişkilerle, katılımcı tarzı ile takipçilerini motive eder .

Güven bir organizasyonun değer ve amaçların yerleştirilmesinde önemli bir unsurdur. Dönüştürücü liderlik davranışları; rol modelliğiyle, takipçilerin arasında dolaşarak onlarla konuşarak ve kritik aksiyonların örneklerini tutarlı şekilde tanımlayıp, düzenleyerek takipçiler arasında güven inşa eder. Bu liderler sıkça katılımlı karar almaya ve konsensüsü inşa etmeye çaba harcarlar. Bu süreç sonunda değişimi başlatmak için statükodan tatminsizliğin takipçiler tarafından hissedilmesini sağlar. ( Pielstick, 1998, p.10 )

Bir organizasyonda güven inşa etmek kadar, elde edilmiş güvenin sürdürülebilirliği de önemlidir. Pennington uzun vadede insanların güvenini yitirmeyen liderlerin bir takım ortak özelliklerinin olduğunu savunmuştur. Başkalarının güvenini kazanmanın yalnızca kısa vadede bir takım kazançlar peşinde koşmaktan çok fazlasını gerektirdiğini anlamışlardır. Bu özelliklerden bir kaç şöyledir: Sonuçlara odaklanmak, dürüstlüğü ön planda tutarak odaklandıkları alanı ilişkileri de içine alacak biçimde geniş tutmak .( Pennington,1998, s.23 )

#### **1.4.12. Dönüştürücü Lider ve Vizyon**

Günümüzde pek çok araştırmacı bir organizasyon için vizyonun yaşamsal öneminin ne kadar büyük olduğunu, rekabet gücüne ve belirli bir yönde ilerlemesine olan etkisini tartışmışlardır.

Büyük şirketler, asla değişmemesi gereken ile değişime açık olması gereken, gerçekten kutsal olan ile olmayan arasındaki farkı anlamış durumdadırlar. Sürekliliği

ve değişimi yönetmek şeklindeki bu ender bulunur yetenek bilinçli olarak uygulanan bir disiplin gerektirir. Vizyon geliştirme yeteneğiyle yakından ilişkilidir. Hangi temelin korunacağı, hangi geleceğin ilerlemeyi hızlandıracağı konusunda kılavuzluk yapar. ( Collis and Porras, 1996, p.66)

#### 1.4.12.1. Vizyon Kavramı

Literatürde vizyona ilişkin bir çok tanım yapılmış olmasına rağmen bu çalışma kapsamında sadece bir kaçı alınarak, vizyonun dönüştürücü liderlik konsepti içerisinde nasıl oluşturulduğu, organizasyon ve takipçiler bağlamında vizyon – lider ilişkilerine yer verilmiştir.

Vizyon Latince “videre” kökünden gelmektedir ve “görmek” dolayısı ile “bilmek” anlamına gelmektedir. ( Heinze, 1995, s. 81 )

Değişimin hızının giderek arttığı bir dünyada, temel değerler piyasada yol gösterici bir kaynak olarak işlev görmektedir. Bu anlamda, vizyon organizasyonun değerleri etrafında , gelecek temelinde idealize edilmiş bir fotoğrafın ifadesidir. (Raffery and Griffin, 2004, s.6 )

Vizyon bilinen bir olayla ilgili çevre ve şartları tekrar şekillendirmek, açıkta olan şeyleri tekrar kavramsallaştırmak, daha önce bağlantısız görünen olaylar arasında bağlantı kurmaktır. ( Handy , 1992 , p.10 )

İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur; çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek. Tasarlanan gelecek; önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektiren, olması, başarılması ve yaratılması arzulanlardır. Çekirdek ideoloji ise bir örgütün kalıcı yapısını tanımlar. Ürün ya da piyasa ömrünü, teknolojik buluşları, yönetim eğilimlerini ve bireysel liderleri aşan tutarlı bir kimliktir. Aslında vizyon sahibi şirketleri kuranların en kalıcı ve en önemli katkısı çekirdek ideolojiyi belirlemiş olmalarıdır.

Etkili her vizyon, örgütün çekirdek ideolojisini içermelidir; çekirdek ideoloji de iki ayrı parçadan oluşur. Yönlendirici ilke ve öğretiler sistemi olan temel değerler ile örgütün en temel varlık nedeni olan temel amaç. (Collis and Porras,1996, p.66).

Temel değerler bir örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir. Zamana bağlı olmayan yönlendirici ilkelerin küçük bir kümesi olan temel değerlerin , dışarıdan doğrulanması gerekmez. Örgüt için içsel değeri ve önemi vardır . ( Collis and Porras, 1996, p.66 ) Temel değerlere ilişkin Merck firmasının “ Kâr, ama insanlığın yararına olan, işten gelen kâr” , Philip Morris’in “ sıkı çalışma ve sürekli öz iyileştirme” vizyonları ( Collis and Porras, 1996, p.69 )örnek olarak verilebilir.

Çekirdek ideolojinin ikinci parçası olan temel amaç, örgütün varlık nedenidir. Etkili bir amaç; insanları, şirketlerin işlerini yapma konusundaki idealist esin kaynaklarını yansıtır. Yalnızca örgütün çıktısını ya da hedef müşterilerini tanımlamaz aynı zamanda örgütün ruhunu da yakalar. Buna örnek olarak Federal Ulusal İpotek Birliği (FUIB) yöneticilerinin yaptığı şu açıklama verilebilir: “Sürekli olarak, herkesin ev sahibi olmasına çalışarak toplumsal dokuyu güçlendirmek” Hewlett-Packard amacı da, “elektronik ölçüm ve sına gereçleri yapmak için değil, insanların yaşam kalitelerini arttıran teknik katkılarda bulunmak için vardır” ifadesidir. Bu amaç şirketi, elektronik araçlar alanında köklerinden uzak bir alana yönlentmektedir. (Collis and Porras,1996, p.68).

Çekirdek ideoloji yaratılmaz ve belirlenemez. O keşfedilir. Dış çevreye bakarak çekirdek ideolojiye varılmaz o ancak içe bakarak anlaşılabilir. İdeoloji özgür olmalıdır. Taklit edilemez. Çekirdek ideolojiyi keşfetmek düşünsel bir alıştırma değildir. “Hangi temel değerleri taşımalyız” diye sormaktan ziyade “Hangi temel değerleri içtenlikle ve tutkuyla taşıyoruz” sorusunu sormalıdır. Örgütün sahip olması gerektiği düşünölen – ama sahip olmadığı – değerler, özgün temel değerlerle karıştırılmamalıdır .( Collis and Porras, 1996, p.71 )

Tasarlanan gelecek vizyon çerçevesinin ikinci önemli bileşenidir. İki bölümden oluşur: Birinci bölüm, 10-30 yıllık cesur bir hedef ikinci bölüm ise bu hedefe ulaşmanın neye benzeyeceği konusunda canlı tanımlar yapmaktır . (Collis and Porras, 1996, p.73)

#### **1.4.12.2. Vizyonun Özellikleri**

İyi bir vizyon hem stratejik hem de motivasyonel odaklanmayı sağlar. Organizasyonların amaçlarının açık bir ifadesi ve aynı zamanda bir ilham ve bağlılık

kaynağıdır. (Watson and Pillai, 1999, p.84) Bireysel gelişimi cesaretlendirir. Düzenli geri bildirim verir. Katılımcı karar alma yetilerini kullanır. İşbirliğini ilerletir ve güvenli bir iş çevresi geliştirir. ( Carless, 1998, s.888 )

Net ve çekiciliği olan bir vizyon önemli fonksiyonlar ifade eder. Fonksiyonun birisi takipçilere ilham vererek işlerinin anlamlı olduğunu ve temel insani ihtiyaçlarının önemli olduğunu yararlı olma hissini ve önemli bir işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. İkinci fonksiyonu da karar vermeyi kolaylaştırmaktır. İnsiyatif ve tüm seviyedeki çalışanlarda sağduyuyu tesis eder. Organizasyonun temel amaçlarını bilir ve neyin iyi ya da kötü olduğu, önemli ya da saçma olduğunu insanların bilmesine yardım eder. ( Bennis and Nanus, 1989, pp.218 -219 )

Smith 'e göre iyi bir vizyon ifadesi tek vücut olma ihtiyacını karşılayıcısı olmalıdır. Vizyonsuz organizasyon, düzensiz gemi gibidir ve rüzgara göre yönü değişir. Bu açıklama ışığında vizyon insanları iş amaçları doğrultusunda, hayelleriyle sürükleyebilmelidir. İlham verme ihtiyacını karşılamalıdır. İlham verici, harekete geçirici vizyon, geleceğe doğru insanları aksiyona geçirir. Paylaşılmış olmalıdır. Vizyon, organizasyonda herkes tarafından anlaşılır olmalı ve yüzlerce yolla, iletişimle o iletilmeyi anlaşılır kılmalıdır ve birleştirici değildir. ( Smith , 1997, pp114-116 )

İyi bir vizyon, dürüstlük ve yüksek idealleri yansıtan yüksek standartlar demektir. İkna edici ve kredibildir. Heyecan aşılar ve bağlılığı cesaretlendirir. Büyük bir ülkü ve paylaşılan bağlılık için çağrıdır. İyi tasarlanmış ve kolayca anlaşılabilir özelliktedir. Ortak bir yönde enerjiyi düzenler, insanlara ilham verir ve değiştirir. Organizasyonun kültür ve değerlerine uygundur niyet ve yönleri aydınlatır. Bu anlamda şirketin temel gücünü yansıtır. ( IdeaBridge, 2003, p.2 )

Vizyon bir misyon değildir. Çünkü misyon niyet ve amaçları ifade eder. Bir vizyon yöndür. Organizasyonda oluşturulmuş strateji ve misyonla yollar genişleterek, vizyon başarılmış olacaktır. Bir vizyon zorlayıcıdır. Şirketin nasıl görüleceğinin resminin fiziksel paylaşımın genişletilmesidir. Vizyon çekici, anlam veren ve elde edilebilir olmalıdır. Bir vizyon kristalize edilmiş; basitleştirilmiş ve en saf şekil için damıtılmış olan geleceğin bir resmidir. ( IdeaBridge, 2003, p.2 )

Bir vizyon organizasyonun geleceğinin tanımlayıcı bir fotoğrafıdır. Fakat vizyonun yaratılmış olması kendi başına yeterli değildir. O paylaşılan bir vizyon olmalıdır. Vizyon organizasyonun tepesindeki kişilerce ortaya konan fakat sık sık diğer çalışanların pek çoğu ve lider tarafından paylaşılan fikirlerin bir koleksiyonun tasarlanmasıdır. Bu fikirlerin sentezi olarak, çalışanların hayalleri ve ihtiyaçlarını temel alan yöntemin yükselmesidir. Vizyon çoğu zaman işlerine anlam vermede grup içi heyecan yaratmada organizasyon için bir enerji kaynağıdır. (Pielstick, 1998, S.7-8).

Vizyon genişçe paylaşıp kabul edilene kadar boş bir hayalden başka bir şey değildir. İnsanlar elde edeceklerine inanmadıkça yeni tutum ve davranışlara adapte olmayı seçmez ve vizyonun başarısı için çalışmadıkça vizyon yerini bulamaz.

Paylaşılan bir vizyon geleceğin ne gibi olacağını tanımlanmasıyla insanların eylemlerini düzenlemesine yardımcı olur ve arzu edilebilir gelecekle tutarlı davranışın elde edilmesini ortaya koyar. (IdeaBridge , 2003 ,p.2 )

Vizyonun başarısında kritik olan; bir takım çevresinde çalışma kabiliyeti olan ve vizyona bağlı doğru liderlerin seçilmesidir.

#### **1.4.12.3. Dönüştürücü Liderlik ve Vizyon**

Bennis ve Nanus çalışmalarında liderlerin vizyonlarını bazı gizemli süreçler dahilinde geliştirmediklerini ortaya koyarak, bu süreçte liderlerin organizasyon üyeleri kadar dışarıdakileri de kapsayacak, resmi ve gayri resmi bir ağ kurduğunu belirtmişlerdir. Liderler diğerlerinin ideallerini ve fikirlerini, özellikle yeni ya da farklı görüşleri desteklemiş insanları dikkatle izleyerek, liderce sergilenmek ya da karışımı yapılmak üzere onların fikirleri ve görüşleri arasından seçilmiş bir vizyonu oluştururlar. Bunun yanında kabul edilebilecek yeterlikte kredibilitesi olan bağlılık çağrıştıracak ve yeterli basitlikte vizyon oluşturabilecek “dahi” liderler de olabilir. ( Bennis and Nanus, 1989, pp. 218 -219 )

Lider kafasında geleceğin bir resmini yaratmayı hayal eder. Bu hayal insanlara başarıma hissini vererek, onları amaçlar etrafında toplayıp, bağlılığı gerektiren bir



amaçla onlarda kendilerini bulacağı ve gerçekleşmesinden heyecan duyacakları bir özelliğe sahip olmalıdır. ( IdeaBridge, 2003, p.2 )

Dönüştürücü lider öncelikle geleneksel olmayan düşünce şekli ile bir vizyon tasarlar. Bireysel ilgi faktörü ile bireysel gelişimi cesaretlendirir ve düzenli geri bildirim verir. Katılımcı karar verme yetilerini kullanır ve bir işbirliğini ilerletir. Güvenli iş çevresini geliştirir. ( Carless, 1998, s.888 )

Etkili dönüştürücü lider hem yararlı ve hem de ilham verici temaları vizyonlarında vurgular ve organizasyon pratikleri ile vizyonu uyumlu hale getirir. Eğer bir vizyonun pratikte bazı seviyelerle ayağı yere basmıyorsa, takipçiler vizyonu gerçekçi bulmayacak ve vizyon gerekli etkiyi göstermeyecektir. Heyecan verici bir vizyonun sağlanması için vizyon yararlı amaçlarla ilişkili olmalıdır. ( Shamir and Avolio, 2001, p.8 )

Bir vizyonun paylaşılabilmesi için hem liderin hem de takipçilerin beklentilerini kapsamaması gerekir. Bu nedenle dönüştürücü liderlik tarzının, sahip olduğu özellikler bağlamında, vizyonu tasarlamak ve paylaşılır olmasını sağlamak konusunda rolü büyüktür.

Vizyon takipçiler tarafından paylaşılan perspektiflerin sergilenmesi ve lider tarafından ideal amaçlar düzeninin tespit edilmesidir. ( Conger and Kanungo,1998 , p.156 )

Liderler vizyonu tüm davranışları yoluyla ve onunla tutarlı davranışlarıyla, liderlik hissi yaratarak ve elde etmek için hırs oluşturarak yaşatırlar. Bu bir çok özelliği içerir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir; aksiyonlarının ve konuşmalarının tutarlılığı ve dürüstlüğü, ilgileri ve sorularında ne ifade ettiği, zamanını kiminle ve nerede geçirdiği , davranışları ve bilinen aksiyonları nasıl yaptığı, yardımcıların organizesi ve fiziksel çevrenisinin özellikleri . ( IdeaBridge, 2003, p.2 )

Bir vizyonun takipçiler üzerinde gerekli ilgiyi yaratarak, gerçek işlevini sürdürebilmesi ancak iyi seçilmiş bir lider ile mümkün olabilir. Vizyonun

tanımlarında ve özelliğinde var olan kavramları bünyesinde bulunduran lider tarzının dönüştürücü lider olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderin paylaşımcı vizyonu canlandırma kabiliyeti vardır. Dönüştürücü lider zorlayıcı vizyonları sayesinde takipçilerini kendi gibi yapma yeteneğine sahiptir . Bu sayede takipçilerin inanç ve güvenini canlandırır.

Lider organizasyonda takipçiler tarafından geliştirilmiş, paylaşılan geleceğin vizyonunu net bir şekilde iletir. Dönüştürücü lider gelecek hakkında iyimserlik aşilar, kişisel güvenin ve şevkinin güçlü ifadesiyle takipçileri örneklerle yönetir, vizyonuyla tutarlı yolda hareket eder ve rol model olarak hizmet eder. (Boehke and Di Stefano,1997, s.57 ) Dönüştürücü lider bir vizyonun izlenmesine, organizasyon üyelerinin kolektif enerjilerinin oluşmasına destek verir. ( Bennis and Nanus . 1989 , p.218)

Vizyondaki bir durumun tanımlanmasından öteye var olan durumdan daha arzu edilebilir bir durumun göz önüne alınmasını gerektirir. Var olan statik yapı ancak radikal bir değişim ile mümkün olabilir. Böyle bir değişim için liderlik diğerlerine cesaret aşilamayı gerektirir. Bu ise iknadan çok davranışla elde edilen ilham yeteneğiyle olabilir. ( Ackoff, 1999, p.21-22 ) Ackoff'un ifadesinde de belirttiği lider; ilham verici motivasyon ve rol modellik özelliğine sahip olan dönüştürücü liderdir.

Dönüştürücü lider örneklerle yönetir, vizyonuyla tutarlı yolda hareket eder ve rol modeli olarak hizmet eder. ( Boehnke and Distefano, 2002, s.57) Dönüştürücü lider iyi bir vizyonerdir. Bir gelecek durumu yaratmaya yetenekleri, durumun başarılı şekilde tasarlanması ve takipçileriyle başarılı iletişim kurma özellikleri böyle bir durumun başarısında takipçilerinde şevkle iş yapma arzusu oluşturur. ( Simic, 1999, p.51 )

Dönüştürücü ve karizmatik lider yaklaşımları,vizyon, karizma, görev ve insan bilgisini göz önüne almaktadır. Etkili bir lider vizyonu iletir, diğerlerini heyecanlandırır, yapılacak görevleri ve bu görevleri yapacak insanları bilir. Onlara

misyon duygusu aşılayarak, dönüşümlerin başarılmasını sağlar. (Ceylan, 1997, s.320)

### **1.4.13. Bireysel İlgı Faktörü ve İlişkili Kavramlar**

Bireysel ilgi, liderin psikolojik olarak insanlara değışen amaçlar karşısında performanslarını arttırmak ya da davranış tarzlarında daha iyi seviyelere ulaşmak adına yardım etmesidir. ( Nadler and Tushman, 1990, p.8 )

Bu faktörün sergilendiğı liderlik, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarının dikkatlice dinlenilmesi ve bireyselliğın desteklendiğı bir iklimin sağlanmasını içerir. Bireylerin tamamı kendilerini gerçekleştirmelerine yardım ederken lider bir koç, bir danışman olarak hareket eder. Bu liderler takipçilerinin büyümelerine kişisel değerlerine yardım etmek aracılığı için yetki devreder. Bu tip liderler her bir çalışana ihtimam gösterir ve yol göstermek için zaman harcar. ( Northouse, 2001 , p.138 )

Takipçilerin bireysel analizlerinin yeteneklerinin belirli bir duruma getirilmesi incelenmesi gibi davranış özellikleri dönüştürücü liderin özellikleri kapsamındadır. Bir organizasyonun dönüşüm sürecinin içine takipçilerin dahil edilmesi onların isteklerinin, ihtiyaçlarının, değerlerinin ve doğru yöntemle yapabileceklerinin teşhisi gerekmektedir. Aktif bir şekilde takipçilerin bu eğilimlerinin korunması, liderde güvenlerinin seviyesini yükseltmeleri gerektiğinden liderin takipçinin ilgisinin seviyesini yükseltmesi tüm bu faktörlerin elde edilmesinin başlangıcıdır. Böylece global bir resimle beraber, dönüştürücü lider takipçilerini bireysel olarak ne şekilde ve neyin motive edeceğini bilmektedir. İnsan dilekleri ve ihtiyaçları farklıdır. Bazıları kesinlikle heyecan ve değışim ister. Bazıları parayı tercih eder ve bazıları özgür saatleri olsun ister. Doğru yolda tüm bu farklı taleplerin kullanımı lider için bir fırsattır . Davranışları aracılığıyla dönüştürücü lider kişisel benzerliklere uygun olarak görevleri ayırarak, bireysel farklılıkların kabulünü kanıtlamalı, göstermelidir. ( Simic, 1998, ss.52-53 )

Bireysel ilgi faktörü ile lider bireysel güçlülükleri ve zayıflıkları tanımlar, takipçilerinin daha iyi değerlere sahip olmasını amaçlar, bireysel ihtiyaçlar ve bireysel yetenekler temelinde projeler saptar, ihtiyaçlar ve yeteneklerle orantılı

olarak takipçileri teşvik eder, bireysel özellikleri doğrultusunda onları cesaretlendirir. ( Bass and Avolio,1993 ,p.63 )

Bireysel ilginin iki boyutu vardır. Bu iki boyut; takipçilerin geliştirilmesini problemlere farklı açılardan bakmayı öğrenme fırsatı olarak göstermek ve takipçilerin gelişimine fırsatlar hazırlamaktır . ( Bass and Avolio,1993, p.63)

Dönüştürücü lider takipçilerine danışman ya da koç gibi davranarak gelişmeleri ve başarılı olmaları için her birinin bireysel ihtiyaçlarına özel ilgi gösterir. Takipçilerin gelişimini sağlamak için görev delege eder. Delege edilmiş görevleri yerine getirirken takipçiler lider tarafından izlenir ancak kontrol ediliyor hissi yaratılmaz. Takipçinin desteğe ihtiyaç duyduğu zaman gerekli destek verilir. Dönüştürücü lider takipçilere resmi olmayan şekilde arkadaşça eğilmelidir . Takipçilerini cesaretlendirmeli, desteklenmeli yardım etmeli nasihat vermeli eşit olarak davranmalıdır. Bireysel ilgi sergileyen lider aynı zamanda etkin bir dinleyicidir. (Hinkin and Tracey, 1999, p.109 )

Lider takipçilerine saygı ve hürmetle ve bir akıl hocası gibi davranır ve takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkatle dinler. Onlara destekleyici bir iklim sağlarlar . Lider koç gibi ve örgütçü davranırken takipçilerin performanslarını tam sergileyebilmeleri için bireysel olarak yardıma çabalar. Lider güçlü yakın ilişki kurar ancak disiplinli davranır. ( Bass, 2001, p .139 )

Dönüştürücü lider bireylere üretimdeki değerleri için değil, bir kişilik oldukları için saygı duyar. Başarılı sonuçlar her bireyin gelişmesiyle ortaya çıkar. Guruptaki hiç kimse önemsiz değildir. Personelin eşsiz kullanımı, her bireye saygıyla başlar . ( Armstrong , 1996, pp.23-24 )

Dönüştürücü lider bireysel ilgi ile takipçilerin otonomilerini ve eleştirel bakış açısına sahip olmaları ve özgürce düşünmeleri için cesaretlendirir. Risk alabilmeyi ve yaratıcılığı artırır. Takipçilerin kendilerine güvenmelerini, kendilerini pekiştirmelerini, kıyaslamalarını, kendilerini yönetmelerini sağlayıcı atmosfer oluşturur. ( Popper and Mayselless, 2003, pp.43-44 )

### 1.4.13.1. İletişim

Liderin bireysel ilgiyi sağlayabilmesi için en önemli faktör iletişimidir. İletişim hem iç hem de dış müşteri ihtiyaçlarını öğrenebilme ve onları yerine getirebilmek için gerekli fonksiyondur.

Dinleme, dönüştürücü lider için iletişimin en önemli birleşimidir. Dönüştürücü lider takipçilerin algılarını tam olarak anlamak için iyice dinler. Böylece ihtiyaçları ve ilgileri öğrenir.

İletişim sağlam vizyonun tasarlanmasında, vizyonun paylaşımında, organizasyon kültürünün yerleşmesinde ve vizyon doğrultusunda takipçilerin değer ve inancaçlarının yükseltilmesinde fayda sağlar. ( Donohue and Wong, 1994, pp.4-7 )

Aristo üç entegre etkin iletişimin şeklini sunmuştur. Logos (mesajın özü), ethos (mesajın kredibilitesi) ve pathos (daha iyi duyulan ve dahili motivasyonun çekiciliği) Dönüştürücü lider bu üç iletişim içeriğini de kullanmak konusunda kararlı olmalıdır. ( Trynice, 1997, p.3 )

### 1.4.13.2. Yetki Devri

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veya eriştirilmesi anlamını taşır. (Eren,1997, s.188 )

Bir çok çalışan, bir organizasyona katıldığında başarı fırsatlarını yakalamak için fikrini enerjisini verir. Hedeflerinde, amaçlarına kişisel olarak başarılı olunacak aynı zamanda organizasyonun başarısını da eş zamanlı olarak sağlayacaktır. Bu anlamda kendi kendine başlayabilme, insiyatifi kullanabilme, yüksek motivasyona sahip bir yapıyı ortaya çıkaracaktır. Aynı zamanda kişinin başarı veya başarısızlığından da sorumlu olacağından başarılı bir sonuç yaratmak için daha iyi çalışacaktır.( Campell, 2000, p.7 )

Organizasyondaki bireylerin tatminini sağlayarak, potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanabilmek için onlara kendilerini gerçekleştirme ortamı sağlanmalıdır.

Kendini gerçekleştirme (self-actualization), birinin sahip olduğu potansiyeli hayata geçirmesidir. Maslow' a göre sadece ihtiyaçlarının tatminiyle en alt seviyedekiler motive edilerek, tatmin edilebilir. Burns'e göre dönüştürücü lider yetkilendirme ile takipçilerini motive ederek, onların tatminini sağlayıp, kendi potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlar. Dönüştürücü lider yetki devrederek, takipçilerinin özgürlüklerini, cesaretini artırır ve eleştirel düşüncelerini sağlar. Kendi etkinliklerini, güvenlerini, yeteneklerini, kıymetlerini ve kendi yönetimlerini artırır, yaratıcılıklarını ve risk almalarını artırır ve bu sayede lider gücünü paylaşır.

Lider organizasyonun her seviyesindeki insanlara yeteneklerini kabiliyetlerini ve yaratıcılıklarını kullanacağı daha fazla fırsat verilmelidir. Yaratıcının yeni vizyonda daha etkin olabilmesi, amaçları yakalayabilmesi problemleri çözebilmesi ve diğerlerine hizmet edebilmesi için organizasyona imkan vermiş olsun. (Donohue and wong,1994, pp.4-7)

Yetkilendirmenin amacı organizasyonun misyonunun çerçevesinde bireysel üyelerin başarısını sağlamaktır. Organizasyonun başarılı olması için takipçilere hareket özgürlüğü, bağlılık kabulü ( bireysel davranışlarının sonuçlarından sorumlu olmak ), işbirliği (diğerlerinin başarısı ve kendi başarı sürecinde bireysel üyelerin eş zamanlı ilişkisi olduğu bilinci ) unsurlarını içeren yetkilendirme yapılırken, bunun yanında hesap verilebilirlik, sorumluluk ve motivasyon hususlarında da yetkilendirmenin önemli rolü vardır. ( Duvall , 1999 , pp.204-207 )

Jack Welch çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek ve işyeri özgürlük temelli yapılarak onlardan fayda sağlayabileceğini ifade etmiştir. Onların katılımcı yapılmasını ve herkesin her şeyi bilmesi halinde kendi kendilerine doğru kararları verebileceklerini ifade etmiştir. ( Kotter,1999, S.11)

Dönüştürücü lider diğerlerini yetkilendirme yoluyla kendi kendine gücünü devretmeyi öğrenmelidir. Yetkilendirme liderliği başkalarına vermektir. Yetkilendirme araçları üzerindeki kontrolü kaybettirirken aynı zamanda sonuçların

kontrolü üstünde daha büyük kazanç sağlar. Dönüştürücü lider sorumluluğu ve sahipliği paylaşmayı yaratmak için yetkilendirmeyi kullanır. ( Trynice,1997, p.4 )

Dönüştürücü lider gücü paylaşır ve yetki devreder. Bu şekilde organizasyonda insanlara yaratıcı bir çevre sağlar. ( Trafino, 1990, pp. 235-236 ) Dönüştürücü lider süreçleri etkilerken, diğer taraftan ahlaki olmayı da dikkate alır Çünkü dönüştürücü lider etkileşimci liderin kontrol stratejisinin aksine yetkilendirmeyi kullanır. Yetkilendirme stratejisi örnek niteliğinde davranışları sergileyerek, takipçilerin yapabileceklerine olan güven inancını gösterir. Görev ve amaçlarını tanımlamayı onları sözle cesaretlendirir. Lideri vizyonunda var olan kolektif amaçlara ulaşmak yolunda takipçilere yetki devrederek aynı zamanda onların kapasitelerini ileri doğru geliştirir. ( Kanungo, 2001, p.260 )

Yassılaştıran organizasyon yetkilerin aşağı inip sorumluluklarının artırılması , otonominin sağlanması, özgürlük ve işbirliklerinin teşviki takipçileri daha büyük tatmine götürecektir. ( Cancedda, Alimo-Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001, p.40 )

Bireysel ilgi faktörünü gerçekleştirebilmek için lider, iletişim, yetki devri özelliklerinin yanı sıra koçluk ( mentor) özelliğini de geliştirmiş olmalıdır.

### **1.4.13.3. Koçluk**

Koç'luk yada "Mentor" – "Yetiştirici" sözcüğü Yunanlı Ozan Homer'in Odyssey adlı eserinden gelir. Odysseus Truva savaşları için hazırlanırken, yegane varisi Telemachus'u arkasında bırakacağına farkına varır. "Telie" ( arkadaşları böyle çağırır) daha yetişme ve eğitime çağlarındadır ve savaşların uzun sürme eğilimi bulunduğundan ( Truva savaşları tam yedi sene sürmüştür ) Odysseus, Telie'nin sevgili babası savaşta iken, nasıl "kral" olması gerektiği konusunda eğitime gereksinimi olduğunu fark eder. Böylece güvenilir bir aile dostu olan Mentor'u , Telie'nin öğreticisi olarak tutar. Mentor- yol gösterici kavramının tarihcesi buradan kaynaklanmaktadır. (Bell,1998, s.27)

Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderliğin bir "Mentor" olarak algılanarak takipçilerine bireysel ilgi gösterirken bir koç, bir danışman ve rehber gibi davranarak

onların yetenek, ihtiyaç ve ilgilerini keşfetmelerini sağlamak yolu ile organizasyon vizyonu ile onları bütünleştirdiği ortaya konmuştur.

Scandura and Williams yaptıkları çalışmada, liderin bireysel ve kolektif ihtiyaçları analiz ederek, onlara danışmanlık (mentor ) yaptıklarını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada danışmanlık ve dönüştürücü liderlik teorisinin birbirini tamamladığı tespit edilmiştir. Takipçilerin bire bir danışmanlık yoluyla yetiştirilmesi ve dönüştürücü liderlik davranışı yoluyla vizyonunun tasarlanması sağlanarak hem danışman hem lider özelliğini içeren görüntüyü etkin lider verir. Özellikle çalışanların kariyer danışmanlığı ve dönüştürücü liderliğin takipçiler üzerinde sağladığı iş tatmini, organizasyona bağlılık ve kariyer beklentileriyle paralel sonuçlar vermiştir. Dönüştürücü lider daha fazla kişisel ilgili göstererek (Mentor) danışman olarak da düşünülmektedir. Bunun sonucunda dönüştürücü liderlik ve kariyer danışmanı birlikteliği ortaya çıkarılabilir. ( Scandura and Williams, 2003 .p.14 )

Koçluk ve rehberlik davranışları geniş çaplı dönüşümlerde ve özellikle kendi kendini yöneten iş takımlarının gelişiminde önemlidir. ( Eisenbach, Watson and Pillai, 1999, pp.86-87 )

Dönüştürücü lider, paylaşılan vizyonun uygulamasına rehberlik etmenin yanı sıra, yetkilendirilmiş takipçilerin davranışlarına güvenmekle beraber rehberlik ederler. ( Pielstick,1998,p.12)

#### **1.4.14. Entellektüel Teşvik Faktörü ve İlişkili Kavramlar**

Entellektüel teşvik, takipçileri yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmeyi içeren liderlik faktörüdür ve liderin organizasyona bağlı olarak değerlerini ve inançlarını değiştirmeyi de kapsayan liderlik tarzıdır.

Bu tip liderlik takipçilerin, organizasyon sonuçları için yeni yollar geliştirmeleriyle ilgilenmelerini ve yeni yaklaşımlar denemelerini destekler ve dikkatli problem çözümlerine odaklanmayı ve sahip oldukları düşünce tarzının dışında onları düşünmeye teşvik eder. ( Bass, 2001, p.138 )



Bass'a en yakın tanım Rafferty ve Griffin tarafından yapılmıştır. Problemler hakkında yeni yollarla düşünme kabiliyetini artırma ve problemlerin farkında olmalarını ve çalışanların ilgilerini yükseltmektir. Bu çalışmada Rafferty ve Griffin entellektüel teşvik ile bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. (Rafferty and Griffin, 2004, p.21 )

#### **1.4.14.1. Yenilik ve Yaratıcılık**

Çok az araştırmacı yenilik ve liderlik üzerine araştırma yapmıştır. Çalışmalarında yenilik ve dönüştürücü liderlik ilişkisine hitap etmiştir. Faranda, yeniliğin dönüşümünde baş oyuncu olduğunu belirterek, rekabetçi bir dönüşüm aracı olarak yeniliği sağlamak için dönüştürücü lideri analitik düşünme yeteneğini ve duygusallığı tüm seviyedeki insanlarda en iyi şekilde birleştirici olarak tanımlamıştır. Dönüştürücü lider, insanlara bazı şeyleri somut hale getirir, darboğazdan çıkıp ilerlemeleri için müsaade eder, yardımcı olur korkularını yenmelerini sağlar. Yeni bir şeyler denemelerini, bu anlamda çabalarını başarılı olmaları için destekler ve şüphelerini gidermek için yeterli güvenliği sağlar. ( Faranda, 1999, p.16 )

Crawford ve arkadaşları yaptıkları çalışma ile yenilemeye ilişkin en kayde değer bulguyu ortaya koyarak, dönüştürücü liderlik ve yenilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ispat etmiştir . Buna ek olarak, teknoloji ve ikincil derecede etkileri ile dönüştürücü lider arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Aynı çalışmada etkileşimci lider ve yenilik arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. Lidersizlik ile yenilik arasında güçlü bir negatif ilişkisi belirlenmiştir. Çünkü yenilik değişen teknik çevreye adaptasyon sürecidir. Bu da değişimi gerektirir.( Crawford, Lawrence and Scott, 2003, p.11 )

Bir çok firma rekabetteki yenilikçiliği anlamamakta ve yerinde daireler çizmektedir. Yeniliğin önemini tanımlamakta başarısız kalmaktadır. Lider, bu anlamda yenilikçi çevreyi nasıl yaratmalıdır?

Yenilikçi bir çevre yaratmak, durmaksızın yapılacak bir operasyondur. Yenilik bir süreçtir, bir bilimdir ve bir işin tüm organizasyondaki başarısı için kritik öneme sahiptir. ( Smith, 1999, p.171 )

Hinkin ve Tracey'e göre ise dönüştürücü lider takipçilerini yaratıcılığa teşvik edip, cesaretlendirmiştir. Bunu sağlamak için kişisel hatalar, herkese açık bir şekilde kritize edilmemektedir. Takipçilerden, yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri istenir. Bu aynı zamanda çözüm bulmayı ve problemleri ifade etme sürecini de içerir. Takipçi, yeni yaklaşımlar için cesaretlendirilmiştir ve fikirleri liderin fikrinden farklı olduğu için kritize edilmez. (Hinkin and Tracey, 1999, p.109 )

Dönüştürücü lidere atfedilmiş olarak yaratıcılık, sadece yaratıcı aksiyonların üstlenilmesini içermez. Takipçilerinin yaratıcı girişimlerine açık olmayı da içerir. Yaratıcılıkların taktir edilmesi yoluyla değişim sürecinde güçlü bir motivasyon yaratılabilir. (Simic, 1999, p.52)

Tablo.1.6. Geleneksel ve Yenilikçi Organizasyon Özellikleri (Smith, 1999, p.176)

<b>Geleneksel Organizasyon</b>	<b>Yenilikçi Organizasyon</b>
Yavaş değişim	Yetkilendirilmiş çalışanlar
Bölüm engelleri	Öğrenme devam eder
Roller ve düzenlemeler	Risk almaya müsaade
Anlaşmazlıkların bastırılması	Konumdan çok fikir
Sorumluluk almama	Uzun ölçekli bakış açısı
Suçu birbirine atma	Herkes yenilikçi
Uzun ömürlü hak ve makam	Sahip olma duygusu
Kontrol	Onlar değil , biz
Hiyerarşi	Eğitilmiş ve motive edilmiş çalışanlar
Kısa dönemli bakış	Değer yüklü takımlar
Merkezi karar alma	Ödüller ve tanımlar

Tablo.1.6.'da geleneksel organizasyon ve yenilikçi organizasyon karşılaştırılması yapılmıştır. Yenilikçi bir girişimde elde edilen bir takım unsurlar görülür. İşleri yapmanın yeni yolları sürekli izlenir ve dinlenir. Var olan hizmet ve üretim şekli rafine edilerek, düzeltilir ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilir. İnsiyatif her kademede kullanılarak yapılan işten gurur duyulur. Kariyer planlaması

yapılarak, herhangi bir pozisyona her birinin geçişi mümkündür. Organizasyon planları ve amaçları hakkındaki bilgi herkese ulaşır . (Smith, 1999, p.173 )

Bu şekli ile tanımlanmış olan yenilikçi organizasyonda özellikleri göz önüne alındığında dönüşümcü liderliğin alt ve üst faktörleri ile örtüştüğü görülmektedir.

#### **1.4.15. İlham Verici Motivasyon Faktörü ve İlişkili Kavramlar**

Downton (1973) ilhamı, duygusal ya da entellektüelliğin harekete geçirici gücü ya da aksiyonu olarak tanımlamıştır . Yukl ise grup amaçlarının kazanılması ve takipçilerin başarılı performansları karşısında ifade ettikleri ile güven oluşturulması, grubun amaçları için takipçiler arasında şevki ve heyecanı bir liderin uyandırması boyutunu ilham kavramıyla ifade etmektedir. ( Yukl, 1981, p.121 )

Dönüştürücü lider, ilham verici motivasyon ile paylaşılan amaçlara anlam kazandırır. Takipçileri işlerini farklı bir motivasyon ile yapmaları için teşvik edilir. Gelecekte ulaşılabilecek sonucun yararına, kendilerine kazandıracaklarına inandıkları için işlerini daha yüksek çaba ile gerçekleştirmelerini sağlarlar.

##### **1.4.15.1. Liderlik ve Motivasyon**

Kavram olarak motivasyon teşvik etmek, isteklendirmek, yönlendirmek ve insanları etki altına almak anlamlarını içermektedir. Organizasyonel anlamda çalışanların kendinin ve örgütün amaçlarının birleşmesi için, yaratıcı davranışların oluşturularak, harekete geçirilmesi olarak algılanmaktadır. Yani takipçilerin performansını en yüksek seviyede kullanmalarını sağlamaktır.

Conger ve Konungo (1986) çalışanlarının ortaya koydukları enerji açısından karizmatik ve karizmatik olmayan liderler arasında derin bir ayrılık olduğunu iddia etmişlerdir. House ve Shamir (1993) karizmatik liderlerin çalışanların motivasyonunu uyandırdıklarını ve bu motivasyon uyanışının çeşitli önemli vizyona ve lider tarafından net ve açık olarak ifade edilmiş misyona olan inancı arttığı gibi etkiler yarattığı ile ilgili sonuçlarının olduğunu ortaya koymuşlardır.

Buna karşın, etkileşimci liderlik istisnalarla yönetim, aracılık ve düzeltme gibi cezalandırıcı ve bir kısım çalışanların performansını ve duygularını negatif olarak etkileyici davranışları içerdiğini Ball ve arkadaşları çalışmalarında belirlemişlerdir. (Ball, Frevino ve Sims , 1992 )

Dönüştürücü liderliğin bu ilham verici motivasyon özelliği Yukl ve Van Fleet's tarafından ortaya atılmıştır. Yukl ve Van Fleet'in bulguları ilhama dayalı liderliğin, çalışanların lider etkisini kavrayışlarında, algılayışlarında ve yüksek seviyede motive olmalarında pozitif etki yaptığını göstermektedir. Aynı şekilde Hater ve Bass (1988) dönüştürücü lider ile çalışan personelin yüksek tatmine ve motivasyona sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Motivasyonun sağlanmasında en önemli adımlardan biri liderle çalışanlar arasında güveni kurabilmektir. Her iki tarafın birlikteliğinden çıkacak faydanın sağlanması için güvenin her iki taraf için de sağlanması gerekir. Lider aktif şekilde yaratıcı, yenilikçi bir çevreyi beslemeli ve çalışanları sürekli motive etmelidir. İstenen performansı elde edebilmenin yollarını ve elde etmenin anlamını takipçileri ile paylaşmalıdır. Motive edilmiş kişiler motive edilmiş bir organizasyon inşa edecektir. ( Smith, 1997, pp 214-215 )

Takipçi ve lider arasındaki güvenin ve samimiyetin oluşmasına doğal engeller korku, politikalar, gurur, bürokratik düzenlemeledir. Yönetici sözlü ve sözlü olmayan yollarla güven sergiler. Yönetimin tutarlı davranışları bir güven işaretidir. Bu anlamda söylemle yapılan aynı doğrultuda olmalıdır. Güven, çabuk bozulan ve tamiri oldukça zaman alan bir olgudur . ( Smith, 1997, p.216 ) İlham verici motivasyon için öncelikle güvenin karşılıklı olarak geliştirilmesi gerekirken, lider aynı zamanda sinerji yaratacak takım kurguları da yapar .

#### **1.4.15.2. Takım Yönelimi**

Takım çalışması kavramı yönetim literatürüne Japon yönetim geleneği ile girmiştir. Japon yönetim anlayışı Japon kültüründen gelmektedir. Japonya'da bireysel olarak değil grup üyesi olarak anlam ifade eder. Bu kavram yönetim çalışmalarında geniş boyutları ile ele alınarak, geliştirilmiştir.

Takımlar, örgütlerin en önemli unsurları haline gelmiştir. Takım çalışması bireysel iş performansını, takım performansına çevirecek sinerjiyi oluşturmayı hedefler. Takım yönelimi organizasyonun kültür paradigmasını da değiştirir. Modern bilgi çağında değişim ancak iyi yönetilen takımlar ile gerçekleştirilebilir.

Büyük değişiklikleri gerçekleştirmek için, karizmatik bir lider bulup, ortaya çıkarmak yetmez. Değişimi sürükleyecek bir takım ya da gruba gereksinim vardır . Tek bir kişi ki ne kadar inanılmayacak ölçüde karizmatik bir lider olursa olsun, tüm bunları gerçekleştirebilecek güce sahip değildir .( Kotter,1999,S.11)

Diğerlerinin yardım temayülüne açık olma ve takım çalışmasının öneminin farkındalıklarını yansıtmaları dönüştürücü liderin takım yönelimliliğinin göstergesidir. Organizasyonun dönüşümü işaret ettiği sürenin karmaşıklığı nedeniyle bir dönüştürücü lider tek başına, bağımsız olarak dönüşüm sürecinin tamamını sonuna kadar getiremez. Bunun için dönüştürücü lider organizasyonu takım yaklaşımı ile kurgulayarak, diğer üyelerle beraber en uygun kararları almak ve karşılaştıkları problemi sinerji yaratarak çözmek eğilimindedir. Bunun için takım fonksiyonlarını belli her birey için eş değer seviyeye yükseltmek önemlidir. Bu şekilde takım üyelerinin hepsi tam eşitlikten emin olduklarını hissettiklerinde dönüşüm daha kolay meydana gelir.

Takım kültürü, işbirliği kültürünü destekleyerek yeni bir organizasyon kültürü oluşumunu sağlar. Bu da değişim sürecini kolaylaştırarak, takipçileri cesaretlendirir. ( Eisenbach, Watson and Pillai, 1999, p.85 ) Dönüşümcü lider yeteneklerine göre takım üyelerini seçerek etkin takımlar oluşturur. O enformasyonun paylaşımıyla takımda kendine inanç ve güveni yükseltir. Pozitif geri besleme yapar. Bireysel üye ve yeteneklerini kullanır. Takım performansının önündeki engellerini kaldırır .( Boehnke and Distefano, 2002, p.58 ) Böylece lider organizasyondaki geniş bir kitleyi organizasyonun dönüşüm sürecine katmayı başarır. ( Eisenbach , Watson and Pillai , 1999 , p.85 )

Dönüştürücü lider; takım üyelerine işle ilgili problemlerin üstesinden gelebilmek için yaratıcı yolları pekiştirmelerini ve işlerine daha farklı perspektiften bakmalarına yardım eder. ( Corripan , Lickey , Campion and Fadwa , 2000 , p.56 )

### **1.4.15.3. Cesaretlendirme**

Değişimi yönetmek cesaret gerektirir ve çalışanların da cesaretlendirilmesini gerektirir. Bu noktada iknadan çok uzun dönemli amaç ya da idealleri kovalamak, bu uğurda kendini feda etmek isteği uyuracak, telkinlerde ve iknalarda bulunmayı gerektirir.

Cesaret organizasyondaki statükoyla yüz yüze gelmeye, risk almaya, varsayılan uygun tutumu göstermeye hazırdır. Takipçilerin entellektüel kabiliyetleri, hoş olmayan durumlara rağmen gerçeklerle kolayca yüzleşmelerini sağlar.( Simic, 1999, p.51)

Dönüştürücü lider organizasyondaki bazı şeyleri daha somut hale getirerek, takipçilerin darboğazdan çıkıp ilerlemelerine yol açar, onların korkularını yenmelerini sağlar . Başarılı olmaları için denemelerini, çabalarını destekleyerek, yeterli güveni sağlar ve bu sayede takipçilerin yepyeni bir yabancı çevreye girebilmesini cesaretlendirir.( Faranda, 1999, p.15 ) Organizasyonun tüm seviyelerinde farklılık yaratacak performansı elde edebilmek için , dönüştürücü lider cesaretlendirici olmalıdır.( Bass, 1990, s.16 )

### **1.4.16. Dönüştürücü Liderin Karakteristiği**

Köklü değişimleri, dönüşümleri meydana getiren liderin, farklı kişisel karakteristiğe sahip olması onu diğer liderlik tarzlarından ayırmaktadır. Aşağıda bu özelliklerden ve karşılaştırmalardan bahsedilmektedir.

Tichy ve Devanna'nın yaptığı çalışmalardan elde ettiği sonuçlara göre; dönüştürücü liderler değişim organları olarak kendi kendilerini tarif ederler. Profesyonel ve kişisel imaj farklılığı yaratırlar ve bunu organizasyonun dönüşümünde model olarak kullanırlar . Bireyselliği cesaretlendirirler. İnsanlara

inanırlar ve diğer insanların duyularını anlayabilecek güce sahiptirler ve onlara yetki vermeye çalışırlar. Değer yaratıcı ve yerleştiricisidirler, her bir dönüştürücü lider temel değerler için bir düzeni tasarlayabilir ve değer kavramlarını davranışlarıyla sergiler. Hayat boyu öğrencidirler. Hatalardan tecrübeler edinerek ,öğrenme sürecini pekiştirir. Karmaşıklık, kararsızlık ve belirsizliklerin üstesinden gelme yeteneğine sahiptir. Bir dönüştürücü lider değişen dünyada karmaşık problem çevreleri ile baş edebilecek yetenektedir. Vizyonerdiler. Hayal kurabilir, bu hayalleri ve imajları transfer edbilme ve aşılama yeteneğine sahiptir. Böylece diğer insanlar onları paylaşabilirler. ( Tichy and Devanna, 1990, p.271-280 )

Armstrong'da Tichy ve Devanna'nın üzerinde durduğu özellikler yanında dönüştürücü liderliğin ahlaksal davranışlarına vurgu yapar. ( Armstrong, 2001, p.45-46 ) Trafino da dönüştürücü liderin ahlaki erdemliliğe olan güçlü inancını vurgulayarak, kendine güven sergilediğini ifade etmiştir. Dönüştürücü lider amaç bütünlüğü tasarlar. Olması istenilen heyecanlı gelecek imajını yaratma yeteneğine sahiptir. İmaj inşası takipçilerin duygularını ve bağlılığını uyandırır. Dönüştürücü lider karizmatik ve aşırı tutkuludur. O takipçileri ile sınırsız iletişimi destekler .( Trafino , 2000 , p.236 )

Pielstick ise dönüştürücü liderin, alçak gönüllü ancak kendine güvenli, amaçlara motive olmuş ve bağlanmış olduklarını ifade ederek, disiplini de sergilediklerini belirtmiştir. Onlar güç gereksinimi duyarlar ama diğerlerini yetkilendirme yoluyla gücü kullanırlar. Yani dönüştürücü lider gücü dağıtarak kazanır. Pozitif bir tutum sergileyerek nüktedanlık yapar ve enerji verirler. (Pielstick , 1998 , pp.14-15 )

Lim, farklı çalışmalar yapan bilim adamlarının dönüştürücü lider tarzına ilişkin bulgularının yer aldığı bir tablo ile konuyu özetlemiştir. (Bkz: Tablo.1.7) Epiritropaki'nin "lider nasıl davranır ?" sorusuna verdiği karşılık dönüştürücü liderin kişilik karakteristiğinin özetini yansıtmaya açısından önemli görülerek aşağıda belirtilmiştir.

- a. Geleceğin zorlayıcı bir vizyonunu tasvirler .
- b. Vizyonun ve mesajının ifadesinde sembol ve hikayeleri kullanır .
- c. Güçlü bir amaç hissine ve ortak bir misyona sahip olmanın önemini belirtir.

- d. Amaçların başarılması için güven ifade eder ve şevkli iyimserlik sergiler.
- e. İşleri doğru yapmaktan ziyade “doğru işleri” yapma yoluyla takipçilerinin saygı ve güven duygularını oluşturur
- f. Çalışanları onunla beraber olduklarında daha pozitif sonuçlar elde eder.
- g. Önemli değer ve inançları ifade eder .
- h. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.
- i. Problemleri çözenlere farklı perspektifler sunar .
- j. Problemler hakkında yeni yollar düşünmeye ve eski varsayımları değiştirmeye çalışanları yönlendirir.
- k. Koçluk ve öğretmeye zaman ayırır.
- l. Her bir çalışanın farklı ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve arzularını dikkate alır.
- m. Her çalışanın başarılarını kutlar. Ve her çalışana duyarlıdır ve farkındadır . ( Epitropaki, 2001, p.1 )

Lider, kişisel özellikleri ile karakterize edilir. Karizmatik, ilham verici, entellektüel teşvik edici ve yardımcılarının bireyselliğini ön planda tutar. Fakat bunu sahip olduğu narsist bir tavırla da yapabilir. Bu tip liderler “sahte dönüştürücü lider” olarak tanımlanmışlardır. Sosyalleşmiş dönüştürücü lider bundan farklı olarak gerçekten değişim yönelimlidir. Gerçek bir dönüştürücü lider fırsatları biçimlendiren bir krizi fırsata dönüştüren, entellektüel teşviği ve işbirliği ile takipçilerini yaratıcı, özerk çözümlere cesaretlendiren karakteristiğe sahiptir. (Cancedda, Alimo-Mecalfé Wahl and Holgersan, 2001, pp.39-42 )

Dönüştürücü liderlik çalışmalarının bir kısmı yönetim bilimlerinde önemli bir konsept olan kriz yönetimi ve stres yönetimi kapsamında, dönüştürücü liderin davranış tarzını incelemiştir.

Şirket evlilikleri (merger), kazanmak ve mahrum olmak, ekonomik küçülme yeni rekabet koşulları ve teknolojiye hızlı değişim gerilim ve stres yaratıp, organizasyonu altüst edebilir. Gerilim, stresli çevre birçok belirsizliği ve türbülansı ve değişkenliği içerir. Bu çevrede çalışmak, bir kişinin umulmadık durumlarla karşılaşp, var olan durumu tehdit eden olayları görebilmesini mümkün kılar. Bu noktada liderin olası durumları göz önüne alarak ve programlanmamış olasılıklarla yüz yüze gelme durumuna karşı hazırlıklı olup, istekli bir girişim başlatmalıdır.



Bass'a göre dönüştürücü liderlik stresle baş edebilmek için , özellikle de kronik stresli durumlarda en iyi yönetim şeklidir. Grup amaçlarını yakalamak için oluşan çabalardaki kişisel endişeyi, başa çıkma çabasına dönüştüren çok köklü karakter gerektirir ki; dönüştürücü lider bu özelliklere sahiptir.

Dönüştürücü lider, profesyoneller arasındaki aşırı çalışmalardan oluşan stres belirtilerini azaltır. Burada dönüşümcü liderin özellikle karizma faktörü büyük önem taşır. ( Leadership, 2002, p.2 )

Dönüştürücü lidere karşı kriz süreci esnasında ya da belirsizlik şartlarında etkileşimci lider, olaylara tepki gösteren ve eski rollere güvenerek var olanı düzenlemeye ve sistemi kontrole çalışır. Bunun yanında durumun üstesinden gelmek için takipçilere yardım etmesi olasıdır. Dönüştürücü lider ise proaktif eğilimlidir. Yani değişkenlik anlarında yenilikçi çözümleri ve planları çalışanlarla birlikte yapma ve geleneği kırma şartlarını oluşturarak, profesyonel aktivitelerin hemen hemen hepsinde doğal şartlarda stresi yönetebilme eğilimindedir ( Cancedda Alimo-Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001, pp.39-42 ) Kriz durumu gerçek bir karizmatik dönüştürücü liderin karakteristiğini sergilemesi için ön koşul gibidir. Kriz zamanlarında dönüştürücü liderden bahsedilebilir ve önemi daha iyi anlaşılır.(Trofino, 2000, p.4 )

#### **1.4.17. Dönüştürücü Lider ve Etkileşimci Lider Özellikleri**

Etkileşimci liderlik özellikleri ve dönüştürücü liderlik özellikleri kesin çizgilerle bir liderin bünyesinde ayrıştırılmaları koşullar gereği mutlak olarak mümkün gözükmemektedir. Etkili bir dönüştürücü lider aynı zamanda etkileşimci liderlik özelliklerini de taşıyabilir.

Hem etkileşimci, hem de dönüşüm liderliğinin stilini tamamlayıcı bir karışım olarak sergilemek bir lider için mümkündür. ( Donohue and Wong , 1994 , p.4 ) Karşılaştırmalı çalışmalarda Bass ve Avolio etkileşimci ve dönüştürücü lideri direktifçi ve katılımcı unsurları açısından inceleyerek *Tablo 8.*'de özetlemişlerdir.

Dönüştürücü lider fikirlerin ve vizyonun inşasında paylaşımcı olabilir. Kolektif ve demokratik bir lider olabilir. Takipçileri değişim süresince gerekli olan paylaşımcılığa cesaretlendirirler.(Beugre and Acar,1998, s.65)

Gerçek bir dönüştürücü lider, kendi merkezli kararları almaktan kaçınır, fakat takipçilerinin kafasındaki ve organizasyonun karşılıklı faydasıyla karar verir. Bu tip lider insani gelişime vurgu yapar. Karşılıklı güveni ve kendi düşüncelerinin karşılıklı tatminini değerlerin kararlılığıyla sağlarlar. (Odom and Green, 2003, s.66)

Etkileşimci lider var olmak için kapalı bir sistem gibidir. Ona katkıda bulunabilecek dış faktörler hemen hemen yoktur. Dönüştürücü lider de sistem, kendini ifade edebilmek için konu dışı faktörlere karşı gerekli olan açıklıktadır. Semavi şeyleri de içine alarak kollektiflik hissini takipçilerine verir. ( Marotto, Victor and Ross, 2001, p.12 )

Tablo.1.7. Etkileşimci ve Dönüştürücü liderin direktifçi ve katılımcılığının örnekle formüle edilmesi.(Bass ve Avolio , 1993 , p.66 )

	<b>KATILIMCI</b>	<b>DİREKTİFÇİ</b>
<b>Lidersizlik</b>	Her ne düşünürsen doğru seçimdir benim için uygundur.	Eğer takipçilerim sorulara cevap bulma gereksinimindeyseler bırak cevapları kendileri bulsunlar
<b>Etkileşimci / istisnalarla yönetim</b>	Hataları tanımlamada kullandığımız yöntemleri ve rolleri beraber pekiştirelim	Bunlar rollerdir ve bu rolleri nasıl bozarsın
<b>Koşulsal edim(ödüle bağlı)</b>	Amaçları başarırsan nasıl ödülendirileceğin vane yapılacağı konusunda hem fikir olalım	Eğer amaçları başarırsan takip eden ödüllerle başarılarını tanımlayacağım ve düzenlemeler yapacağım
<b>Dönüştürücü / Bireysel ilgi</b>	Kapasitemizi geliştirmeye her birimize gerekli olan desteği vermek için bir gurp olarak ne yapabiliriz.	İşte gelişmen için çabalarında ihtiyaç duyduğu desteği vereceğim
<b>Entelektüel teşvik</b>	Sahip odlumuz tüm varsayımlara kadar fikirlerimizden dolayı kritize edilmeksizşn bir grup olarak varsayımlarımıza bakmaya gayret edebilirimiz	Varsayımlarını tekrar sorgulamalısın
<b>İlham verici motivasyon</b>	Gurubumuzun iyiliği için haydi amaç ve arzularımızı birleştirmek için birlikte çalışalım	Kendi kendine her gün daha iyiolacağımı söyleme gereksinimindesinsüreçlerine ve zamanla tasladıklama bakmalısın
<b>Karizma</b>	Her birimizdeki inançımız nedeniyle kazanan bir takım olabiliriz.misyonumuzu başarmak için desteğine ihtiyaç duyuyorum	Bana güvenmelisin ve direktiflerim ortaya ne koymak isiyorsak bunu başmamızı sağlar.

Tablo.1.8. Çeşitli Bilim Adamlarının Dönüştürücü Liderlik Davranış Tarzlarının Tabloyla Gösterimi (Lim,1997,p. 284)

Davranış içerikleri	House (1997)	Conger ve Kanungo (1987)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve Devanna (1986)	Kouzes ve Posner (1987)
<b>Bir vizyonu tasarlama ve tanımlama</b>	Cazip bir vizyon sağlama	Cazip ,hala geleneksel olmayan bir vizyonla destek	Karizmatik davranış	Vizyon aracılığıyla oluşan ilginin yönetimi	Değişim için zorunlu olanları tanımlama ve yeni bir vizyon yaratma	Paylaşılmış bir vizyon ilhamı ve süreçlere meydan okuma
<b>Uygun bir modeli desteklemek</b>	Vizyonu desteklemek için yüksek kişisel bir risk alma		Karizmatik davranış			Model olma
<b>Grup amaçlarının kabulünü büyütme</b>				Güven ve bağlılığı geliştirmeye çalışma	Yeni vizyon için destek kazanmak amacıyla takım oluşturma	Diğerlerinin hareket etmesine imkan verme
<b>Yüksek performans beklentisi</b>	Yüksek performans beklentisini ileten iletişim kurar		Lider davranışını ilham eder			
<b>Bireyselliğe destek sağlama</b>		Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma	Bireysel ilgi			
<b>Başarıyı tanımlama</b>		Güven ve heyecanla davranma				Gönülleri cesaretlendirmek
<b>Entelektüel teşvik</b>			Entelektüel teşvik			
<b>Diğerleri</b>	Bireyselliği motive edecek davranışlarda bulunur	Sürekli bireysel yeteneklerin gelişimini destekler	Karizmatik davranış			

Etkileşimci lider, değişime odaklanmıştır. Verimlilik ve performans ile ilgili düzeltmeleri uzun süreç alır. Dönüştürücü lider ise amaçların değişimine odaklanır. Motivasyonun, ihtiyaçların ve hatta takipçilerin hayatlarının değişimine odaklanır.

Etkileşimci lider kendine görev olarak verilen bir ortamda iyi çalışır, oyunun rolünü kabul eder. Sonuç için pazarlığa ve çıkış noktasına odaklanır. Etkileşimci lider bir termometre gibi çevreyi yansıtır. Dönüştürücü lider ise bir termostat gibi çevresini değiştirir. Statükoyu kabul etmez. Dönüştürücü lider durumu değiştirir. Rolü kabul etmez, amaca odaklanır. Sembolize eder ve amaç prensipleri oluşturur . (Leadership, 2002, p.2 )

Tablo.1.9. Güdüler , değerler ve lider tarzlarının varsayımları ( Kanungo , 2001 , p.263 )

	<b>ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK</b>	<b>DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK</b>
<b>Güdü/niyet</b>	Karşılıklı fedakarlık.	Ahlaki(manevi)fedakarlık
<b>İçsel norm</b>	Karşılıklı normuyla içselleştirme	Sosyal sorumluluk normlu içselleştirme
<b>Kendini bilme</b>	Kendi merkezli	Sosyal merkezli
<b>Diğerleriyle ilişki</b>	Bağımsız.	(Atomik)birbirine bağlı
<b>Yükümlülükler ve haklar</b>	Değer bireysel hakları koruyan davranışlardır.	Değer sosyal yükümlülüklerle buluşma davranışlarıdır
<b>Amaçların doğallığı</b>	Sebep sonuç amaçlı (pragmatik)	İdealistik amaçlar
<b>Sonuçların ve anlamların evrimi</b>	Sonlar anlamları doğrular (yaratır)(çıktı yada teolojik (tabiattaki düzen)yönelimli	Anlamlar sonuçları(yaratır) (Süreç yada ahlaki bilgi yönelimli).
<b>Diğerlerini etkileyen davranış stratejisi</b>	Faydacılık,etki temeli olarak kaynakların değişimini ve sosyal sözleşmelerden alır	Ahlak bilgisi; Etkinin temeli olarak diğerlerini yetkilendirme ve kişisel erdemi terbiyeyi oluşturma yatar
<b>Etiğin doğası</b>	(Tabiattaki düzene ait)teolojik ve durumsal etikler;özellikleri ve amaçları vurgular	Ahlakın ve prensiplerin yönettiği etik;göreve ve evrensele vurgu yapar.

Kanungo da yaptığı çalışmada etkileşimci ve dönüştürücü liderliği güdüler ve değerlerin liderlik tarzına etkileri açısından inceleyerek, tablo halinde sunmuşlardır. ( Tablo.1. 8 )

#### **1.4.18. Bayan Dönüştürücü Lider Karakteristiği**

Yapılan araştırmalar dönüştürücü liderlik tarzının cinsiyet unsuruna göre kendi içselliğinde değişebildiğini göstermektedir. Aşağıda bu bayan liderler ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Carless, çalışmasında bayan yöneticilerin erkek liderlere göre daha fazla bireysel ilgi kullandıklarını tespit etmiştir. Diğerlerini harekete geçmelerine imkan vererek cesaretlendirme faktörü ile karşılaştırıldıklarında erkek yöneticilerle karşılaştırılabilir oranda oldukları belirlenmiştir.

Bayan liderler, entelektüel teşvik faktörü davranış tarzı ve karizmatik liderlik özelliği ile paylaşılan bir vizyon telkin etme ve model olma yolunda erkek yöneticilerin oranından daha yüksek bir orana sahiptirler.

Destekleyici liderlik özellikleri olan yetkilendirme, örneklerle yönetim, karizma ve vizyon oluşturma özellikleri bakımından da erkeklere oranla daha yüksek derecededir.

Global analize göre sonuç olarak bayalar erkeklere göre daha dönüştürücüdür. (Carless,1998, s.7)

Bir çok çalışma göstermiştir ki; bayanların erkeklere göre organizasyona bağlılık oranı daha yüksektir.( Rowden, 2000, p.31 )

Eaply ve Johnson meta analizi kullanarak (1990) kadınların liderlik stillerinin daha demokratik ya da paylaşımcı eğilimli ve daha az otokratik, direktifci eğiliminde olduğunu belirlemişlerdir.( Tulker, Carthy and Jones, 1999 , p.286 )

Kadınlar genellikle dönüşüme adapte olabilen liderlik stili ile tanımlanırlar. Erkekler ise genelde liderlikleri etkileşimci terimlerde tanımlanma olasılığı daha fazladır ( Metcalfe , 2000 , s.281 )

Dönüştürücü lider stili kadınlar için daha iyi bir seçim olduğu uyumlulukları açısından belirlenmiştir. Bu stille takipçilerinin tatminini arttırmış ve daha iyi başarı performansına sahip olmuştur.( Wu, Linand Lee,1999, p.19 )

## 2. ORGANİZASYON DÖNÜŞÜMÜ

Değişim ve dönüşüm, bugünün iş dünyasında gündemden düşmeyen ve önemi her geçen gün artan önemli kavramlardır. Şirketleri değişim gerekliliğine zorunlu hale getiren birçok faktör oluşmuş ve oluşmaya devam etmektedir. Bunlar rekabet anlayışındaki ve teknolojilerdeki hızlı değişim, çalışanların beklenti ve niteliklerinde yaşanan değişim, hızlı veri transferinin ve sınırların kalkmasının ortaya çıkardığı; globalizasyon olarak özetlenebilir. Bu yüzden işletmeler tüm değerlerine yeni paradigmalara yaklaşarak, kendilerini dinamik piyasalara uyumlaştırmaya çalışmaktadırlar.

Bu noktada değişim, örgüt dönüşümü ve paradigma egemen kavramlar olarak tanımlanıp, açıklanacak ve dönüştürücü liderlik ile olan etkileşimi incelenecektir.

### 2.1. Paradigma, Değişim ve Dönüşüm Kavramları

Algılama yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sisteme algı düzeneği ya da paradigma adı verilir . Paradigma , bireyin iç ve dış dünyasını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm faktörleri kapsar.( Cüceloğlu, 1997, s.71 )

Şimşek ise paradigmayı belli bir zaman dilimi içinde bir gurubun ya da topluluğun düşünme biçimi ve davranışlarını belirleyen bir dünya görüşü, bir algı dayanağı , bir izlenceler bütünü , bir perspektif, bir model olarak tanımlar. (Şimşek , 1997, s.9 ) Kuhn paradigmanın üç temel özelliğinden bahsetmiştir: Her paradigma, dünyaya nasıl bakılması gerektiği ya da belli bir bakış açısı konusunda birtakım soyut önerme ve tezleri içerir. Her paradigma neyin nasıl yapılacağı konusunda açık yöntem ve önermeleri içerir. Bu ikisinin gerçekleşebilmesi için, o alanda çalışan bilim adamları arasında bir sosyal matriks yani sosyal bir iletişim ve etkileşim gerektirir. ( Kuhn, 1995, ss.184-190 )

Örgütsel paradigma yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak , bir organizasyonun iç ve dış çevreye uyum sağlaması amacı ile ortaya koyduğu yeni bakış ve algılayışı

ifade eder. Bu çalışmada paradigma değişimi mental dönüşüm olarak ele alınarak, incelenecektir .

Paradigmanın takipçiler ve lider tarafından uyumunun sağlanması, örgüt içinde dönüşüm için sinerjinin yaratılması bakımından oldukça önemlidir. Örgüt bağlamında değişim ve dönüşüm arasında kavram kargaşası yaşanması nedeni ile bu iki kavramı ve birbirlerinden farklılıklarını anlamakta büyük önem vardır. Değişim (change) bir nesnenin ya da durumunun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir. (Çelebioğlu, 1990, s.2 )

Ülgen'e göre değişim: Bir organizasyonda geçerli durumun, planlı ya da plansız olarak bir başka biçime dönüşmesidir. (Ülgen, 1989, s.167 ) Değişim çoğunlukla değişmezlik ya da süreklilik teriminin olumsuzluk yüklenen karşıtı olarak ifade edilir. Değişmezlik: süreklilik, denge, uyum, belirlilik ve tahmin edilebilirlik özelliklerini çağırıştırır. Değişim ise belirsizlik, karmaşıklık uyumsuzluk ve tahmin edilemezlik özelliklerini anımsatmaktadır. ( Özkara, 1999, s. 4 )

Dönüşüm ise Webster sözlüğüne göre bir şeyin doğasında ve yapısındaki şekil değişimidir. Oxford sözlüğüne göre biçim ve kalite, Red House sözlüğüne göre bir başka kalıba dönmesi. Cambridge sözlüğüne göre bir şeyin ya da birinin karakterindeki tamamıyla meydana gelen değişim olarak tanımlanmaktadır.

Değişim dönüşüm arasındaki farkı daha iyi anlamak için değişim, suyun ısısının artırılması ve sıcaklığının nicel şekilde artması olarak tanımlanır. Dönüşüm ( transformation ) ise kaynamakta olan suyun buhar hali olarak ya da tırtıldan kelebek oluşması ile açıklanabilir .

Ackerman ( 1986 ) dönüşüm: Değişim ve gelişimin takip edilmesinde organizasyonun en üst değişim şekli ve ölüm ve doğumu gerektiren ağırlı bir süreç olarak görmüştür. Bu karşın Barret ( 1998 ) ise dönüşümü değişim ve evrim arasındaki bir aşama olarak tanımlamıştır.

Senge dönüşümü mental bir model olarak alırken kökleşmiş varsayımların, genellemelerin ya da dünyayı nasıl algıladığımızı ve nasıl hareketettiğimiz bile



etkileyen imaj ve resimlerde olan ir köklü değişim olarak dönüşümü tanımlıyor .(Senge, 990 p.8 ) benzer olarak Harrison dünyayı değerlendirdiğimiz pardigmalarımızın ve anlamamızın yöntemlerindeki köklü değişim olarak nitelemiştir.(Harrison,1995, p.397 )

Deming dönüşümün ne yeniden bir yapılanma süreci ne de bir yenilenme süreci olduğunu, onun aşağıdan yukarıya doğru tümüyle yeni bir yapıyı gerektirdiğini belirtmiştir.

Örünsel dönüşüm, örgüt içindeki takipçilerin davranış ve paradigmalarının değiştirilmesiyle bir bütün olarak, örgütün performansında sıçrama elde etmek amacıyla tasarlanmış planlı ve kapsamlı bir değişim olarak tanımlanabilir. ( Tosey and Robinson, 2002, p. 101 )

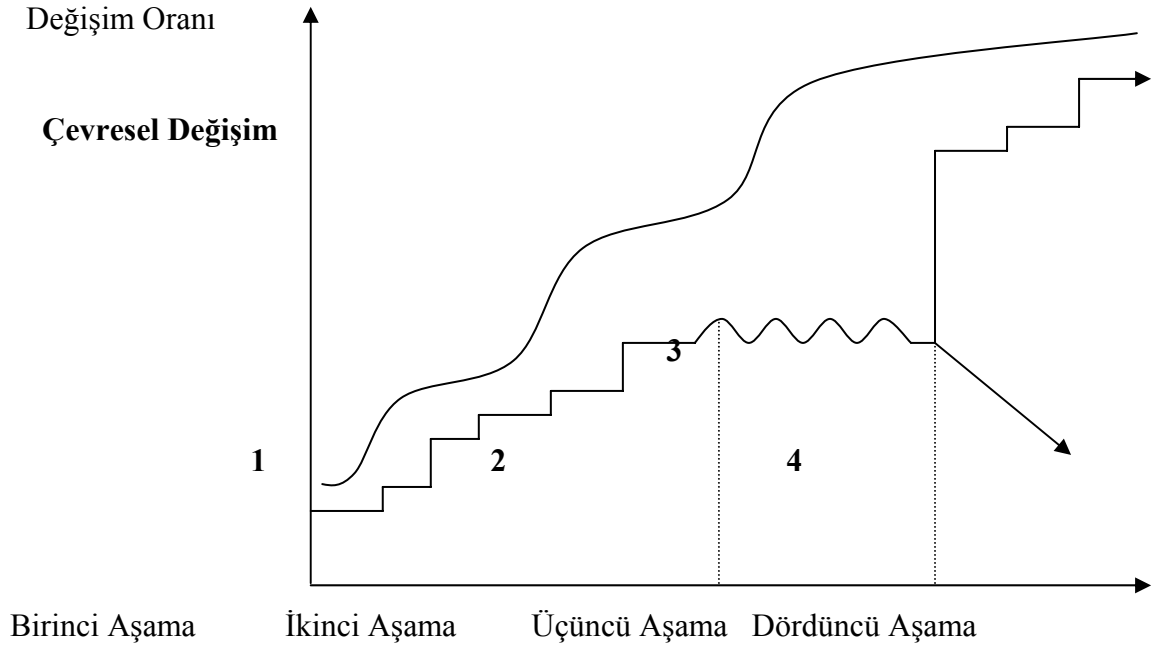
Dehler ve Welsh oraganizasyon dönüşümünü sistematik yönetimin geleneksel rasyonelliğinden yeni bir paradigma isteğni geçiş olarak değerlendirmiş iken (Dehler and Welsh,1994, p.18) Nut ve Backoff organizasyon dönüşümünü liderin bir paradigma değişimini yaratması ve tanımlaması olarak yaklaşmıştır.

## 2.2. Örgütsel Değişimin ve Dönüşümün Nedenleri

İşletmelerdeki örgütsel değişim gereği koşullardaki uyumsuzluk ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişimin gerekli olduğu durumlar şu şekilde sıralanabilir:

*Çevre koşullarındaki değişim:* Doğal çevre koşullarındaki değişim ,toplumsal çevre koşullarındaki değişim ve sosyal eğilimler, ekonomik çevre koşullarındaki değişim ve şoklar, hukuki çevre koşullarındaki değişim, dünya politikalarındaki değişim ve teknolojik değişimler.

*İç Çevre Koşullarındaki Değişim:* Büyüme, şirket birleşmeleri ve satın almalar, yeni yönetim tekniklerinin bulunması, yönetim değişikliği, örgüt uyumsuzluğunun belirli bir hal alması ve iş gücündeki değişimler. ( Ülgen, 1989, s.167 ) ( Robinson, 1993, pp. 663-667)



Şekil 2.1. Rutin Değişim ve Dönüşüm

Şekil 2.1.'de örgütün rutin değişim ve dönüşümü süreci gösterilmektedir. Birinci bölgede değişim rutin bir biçimde gerçekleşmektedir. ( 1. Bölge ) İkinci bölgede örgütün çevreye uyum sağlamakta zorlandığı ve sürekli olumsuz etkilendiği süreci ifade etmektedir. Aynı zamanda çevresel değişimler uyum sağlamaktan uzaklaştığı bölgedir. Bu aşamadan sonra örgütün dönüşümü gerçekleştirmesi gerekmektedir. ( 3. Bölge ) Eğer dönüşüm gerçekleşmezse örgüt faaliyetlerine son vermek zorunda kalacaktır. ( 4. Bölge ) Çevresel değişimlere bağlı olarak dönüşümlerini zamanında gerçekleştirebilen liderler örgütlerini bu ortamda yaşatabileceklerdir. ( Johnson and Scholes, 1993, p.65 )

Örgütsel değişimin ve dönüşümün başlatılması gereği olan bir çok eğilim iç ve dış çevrede kendini belirtir ve liderler bu belirtileri algıladığı andan itibaren örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek için süreci başlatır.

Hambrick ve arkadaşlarının araştırmalarında birçok organizasyonun çevresel değişimlere etkili bir şekilde adapte olmadığını bunun sebeplerinden birisinin üst yönetiminin statükoya bağlı olduğunu söylemektedir.

### 2.2.1. Örgütsel Dönüşümün Özellikleri

Miles'a göre başarılı dönüşümlerin sahip olduğu beş ortak özelliği vardır. Bunlar enerji, vizyon, bütünsel sistem yaklaşımı ve dönüştürücü lider.

*Enerji:* Dönüşüm süreci olağanüstü enerji gerektirir. İlk başlarda bu gereksinim büyük olasılıkla fark edilemez. Ama gerçekle olabildiğince kısa zamanda yüzleşmek gerekir. Bu yüzleşmeyi sadece lider değil, organizasyondaki herkes yapmalıdır. Dönüşümü destekleyecek bir takım yeni kaynaklar yaratmak gerekecektir. Bazı kaynaklar ise yeni baştan dağıtılarak, değişim niyetini ve değişime olan inancı herkesin görmesi sağlanmış olacaktır. ( Miles, 1998, s. 3)

Derin ve esaslı bir değişim öneren vizyon; dönüşümü harekete geçirir. (Galbreath, Lavver, 1993; Nadler, Gerstein, Shaw 1992 ) Terry'e ( 1993 ) göre vizyon arzulan gelecek dönüşüm enerjisini sağlar .

İşlerin her zamankinden farklı bir biçimde yürütülmesi gereğinin altını çizmek amacıyla , ulaşılması zor hedefler konmalıdır. Liderler, herkesin göreceği tutarlı yeni performans beklentilerine ve yeni davranış modellerine örnek olmalıdır. Bu saydıklarımızın tümü, içinde bulunulan durumdan dönüşüme giden yolun başına ulaşmak için birer sıçrama tahtası olarak kullanılmalıdır.(Miles, 1998, s. 3)

*Vizyon:* Dönüşümü yönlendiren vizyondur. Liderin en önemli görevlerinden biri belirsizliği kaldıracak ve yön getirecek bir vizyonu ortaya koymaktır.

*Bütünsel Sistem Yaklaşımı:* Lider organizasyonu içinde bulunduğu durumdan çıkarıp vizyonu gerçekleştirilmesine doğru cesurca hareket etmesini sağlar. Bunu yaparken de, işletmeye parça parça değil, ona unsurların tümünü aynı anda hareket edecek bir bütün olarak görür.

*Kapsamlı Uygulama:* Bütünsel sistem yaklaşımı ve vizyonu gerçekleştirme çabalarının gerektirdiği buyruk ölçekli değişim sürekli bir öğrenme sürecini ve vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için kuruluşun tüm parçaları arasında uyum sağlanmasını gerektirir.

*Dönüştürücü Liderlik:* Başarılı bir dönüşümün gerçekleştirilmesi için bir liderin süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi, kuruluşun vizyonu gerçekleştirme hedeflerine göre yeniden düzenlemesi ve şirketi içinde bulunduğu durumdan geleceğe, hızlı fakat güvenli bir biçimde taşımak için ayrıntılı bir dönüşüm sürecinin belirlenmesi gerekir. Bu süreç içerisinde liderlik becerilerinden bir ya da daha fazlası eksik kalırsa girişim başarısızlıkla sonuçlanacaktır . (Miles, 1998, s. 3)

Deming'e göre dönüşüm isteyen bir firma en temel inançları ve uygulamaları dahil her şeyini değiştirmelidir.

Deming örgüt dönüşümü için organizasyon amacının belirlenmesi, yeni yönetim felsefesinin oluşturulması, kalitenin ölçülmesi, organizasyon çevresi ile güvene dayalı ilişkiler kurulması, sürekli gelişmeyi teşvik, sürekli iş başında eğitim , liderliğin kurumsallaştırılması, organizasyonda korkuyu yok etmek, bölümler arasındaki sınırların kaldırılması, sloganlara son vererek, çalışanların kendi sloganlarını yaratmasına olanak sağlamak ve dönüşüme herkesin katılımının sağlanması gerektiğini ilkelerinde ifade etmiştir. ( Aguayo, 1994, ss. 134 – 138 )

Kotter ise dönüşümü yaratabilmek için sekiz aşamalı bir süreci önermiştir.

- a. Bir ivedilik duygusu oluşturmak, piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek, krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak
- b. Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek, değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak. Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek .
- c. Bir vizyon yaratmak, değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon yaratarak, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek.
- d. Vizyonu iletmek, yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak. Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğretmek .
- e. Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek, değişimin önündeki engellerden kurtulmak, vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem

ve yapıları değiştirmek, risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek .

- f. Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak, kayda değer performans artışları planlamak, bu artışları sağlamak ve bu artışlarda katkısı olan işgörenleri takdir etmek ve ödüllendirmek .
- g. İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak, vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak, vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek, süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek
- h. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak, yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek, liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek, yeterince güçlü bir rehberlik koalisyonuna sahip olmayan çabalar, bir süre için görünür bir ilerleme kaydedebilir. Ama er geç muhalefet bir araya gelir ve değişimi durdurur. ( Kotter, 1995, p.61 )

Blanchard ve arkadaşlarına göre ise örgüt dönüşümü; mevcut duruma göre ayarlama yapmaktan çok örgütün biçimi, yapısı ve niteliği konusunda önemli ve aralıklı bir değişim içermektir . (Aralıklı değişim: Ürün odaklı olmaktan müşteri odaklı olmaya dönüşmesi) Örgütün içinden çok dışından gelen güçlerin neden olduğu bir değişime duyulan ihtiyaçtır. (Endüstriyel baskılar) Örgüt üyelerinde varolan davranış biçimlerinden çok tamamen yeni ve farklı davranış biçimlerini gerektirmektedir. (Hersey, Blanchard , Johnson , 1989 )

Dönüşüm büyümeyi desteklemenin yanı sıra, mevcut müşterilere daha etkin hizmet verilmesiyle mevcut yeterlilikleri de artırır. Vizyon olasılıklarıyla sürekli gelişen ve yeterliliklerini sistematik olarak çeşitli fikirlerle entegre eden, değişen ve gelişen organizasyonlar önermektedir. Farklı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni yollar, var olan ürün ve servislerle entegre edilmelidir. Her başarılı entegrasyon organizasyon kapasitesinde ve değişen çevresel faktörlere uyumunda sıçrama sağlayacaktır. Değişen organizasyon iç ve dış müşterilere kapasite artırımı sağlayacaktır. ( Nutt and Backoff, 1997, pp.235-237 )

### 2.3. Dönüşümü Yaratmak

Dönüşüm için bir paradigma kayması, geleneksel düşüncelerden, ürün, servis, pazar ve iç operasyonlardan uzaklaşan bir paradigma kayması gerektirir. Bu kaymanın ikincil değişim süreciyle mümkün olduğu yaygın bir kanıdır. Ancak böyle radikal değişimleri, nasıl gerçekleştirileceğine dair ortak bir görüş yoktur. Whealey (1992 ) kaostan kurtulmak için, düzeni önerirken Land ve Jarman (1992) dönüşümü daha üst düzey karmaşa ortaya koyan bir büyüme yolu olarak tanımlar.

Dönüşümcü değişiklik yaratıp, uygulayabilmek için, organizasyonel liderler eski deneyimlerini terk etmelidir. Değişim devrim niteliğinde olmalıdır. Oyunun kurallarını farklılaştırarak çekirdek prosesleri, kültürel bağlılıklarını, ürün ve servisleri, marketleri ve stratejik ittifakları değiştirecek bir yeni paradigma aranmalıdır .

Colvin dönüşümü sürecini aşamalara ayırarak incelemiştir.

*Birincil Değişim:* Kilit deneyimleri değiştirmek yerine, bazı ayarlamalar yapmaya çalışan değişim çabaları “birincil değişimi” yaratır. Ancak dönüşüm ikincil değişimi gerektirir. Birincil değişim, bugünün şartlarında efektif bir denge unsuru oluşturur. İkincil değişim, değişimi yönlendirecek icadı zorunlu kılar. İkincil değişimde, sonun nerede olacağını da konsensüs aranır ve org. bu yeni beklentiler doğrultusunda değiştirilir.

İkincil değişim zordur, çünkü toplanan bilgiler ışığında kurallar, kültür, strateji ve temel süreçler değişir. Birincil değişim ancak tercüme yapar, dönüşüm değil. Dönüşüm için gerekli olan ikincil değişimdir.

Birincil değişim ardışık ve basamak bir değer biçimi süreci gerektirir. Bu tip değişim çok nadiren yeni maceralar anlamına gelir. Organizasyonu mekanik bir parçaymış gibi görür. Başarısızlık zeka azlığına, kötü zamanlamaya veya eksik planlara yüklenir .

Geçmiş ekonomik değer yargılarına dayanan birincil değişimler hiçbir zaman dönüşüm fırsatı yaratmazlar. Fırsat yaratmak, dönüşümsel değişim sürecinin anahtar kelimesidir.

*İkincil Değişim ve Dönüşüm:* İkincil değişim sürecinde, kaosta düzen yaratacak yollar aranarak, kilit adamların mobilizasyonu için daha karmaşık çözümler üretilir. Anomali ve kriz safhaları biyolojik sistemlerde değişim yaratan, sosyal devrim yaratan, ikincil değişim yaratır ve sonuçta dönüşüm gerektirir. Organizasyonlar, radikal değişimlerden önce dengesizlik ve yeniden yönlendirme periyotlarından geçerler.

Bu iddialara göre organizasyonel dönüşümü uygulayabilmek için liderin dengesizlik yaratan anomalilerin üstesinden gelmesi, olası krizleri değişimin taahhüdü olarak kullanması gereklidir. Dengesizlik safhasında yönetim sağlayabilmek için, kaos yaratan gerilimlerin ortaya çıkarılması gereklidir. Taahhüt aşamasında radikal değişikliğin yapılabilmesi için, gerekli destek sağlanmalıdır. Zincirleri kırma safhasında, dengesizliğin ürettiği gerilimdeki zıtlıkları benimsemek gereklidir. Bu geçmişle bağları kopararak ve yeni fikirlerin ortaya çıkabileceği durumlar yaratarak ve deney çalışmalarını destekleyerek olur.

Yönetim merkezli dönüşümlerle lider radikal değişimin enstrümanıdır. Lider başlangıç niteliğinde bir yön belirler ve değişim prosesini yönlendirir. Böylece hem niyetleri hem de mevcut iddialar vizyonuna dahil edilir. Bu yolda liderler var olan değerler ile gelişmekte olan fikirler karşısında tepki vermekte serbesttir. Bunu yapabilmek için lider kendi bir vizyon getirebilir. Bu vizyonu getirecek bir üst yönetim oluşturabilir veya örnek gösterilen bir vizyonu ele alabilir.

*Yapısal Yaklaşım:* Yapısal yollar radikal değişimi oluşturacak “mimari”ye güvenirlere. Yapı izlenecek yolu çizen geçici işaretleyicileri sağlar. Bu yol dönüşüm için bir temel oluşturur. Liderler bu temeli ve işaretleyicileri aksiyonlarının rehberi olarak kullanırlar. Bir ölçüde yapı liderin yerine konur. Liderin sağ duyusu kısıtlanır ve niyet edilenden çok fazla farklılaşmaz. Liderin rolü, takımları aydınlatarak değişimin yaratıcı ajanları haline getirmektir.

*Kaos Yaklaşımı:* Kaos yaklaşımlarına göre düzen, tahmin edilemeyen özelliklerle radikal değişiklikler yaratan dengesizlikten gelir. Bu ortamda liderler çevrelerine tehditkar veya yeni fırsatlar sunan eğilim ve olayları gözlemlemek üzere bakmalıdırlar. Çevrelerindeki insanları da bu tehdit ve fırsatlar karşısında yeni fikirler üretebilmek üzere desteklemelidirler. Değişimin gerekliliğini fark eden insanlar bir çekim oluştururlar. Bu güçlendirilmiş takımlardaki insanların bilinmeyene ulaşmasını sağlar.

Kaos görüşü: Dönüşümü acil bir fenomen olarak görür. Bu görüşe göre liderin vizyonu veya ön ayak oluşu değil, olasılıkların çekimini canlandırma gücüyle birleşmesi dönüşüme yön verir. Bir kez olaylar başladı mı liderler sadece bu akışı yönetirler. Liderlerin rolü olayları değerlendirmek ve olayları sezilen fırsatlara veya vizyona oturtmaktır.

*Değişim Prosesi:* Bu proses neyin değiştirilmesi gerektiğini vurgular. Bu vurgu bir otorite figürüne ortaya atılır. Bu proste vurgu ilhamsal bir vizyonla organizasyonu yeni bir geleceğe taşımaktadır.

*Haberleşme Prosesi:* Bu proste temel ilgi değişimin ne ve nasıl olacağıdır. Örneğin vizyon, düzenleme ile tamamlanır. Düzenleme zaman içinde ilham ve motivasyon kaynağı olacak ilişkileri besler. Haberleşme iki yönlü olabilir. Liderden takipçisine ve takipçiden lidere.

*Aksiyon Prosesi:* Değişim ve haberleşme proseslerinden farklı olarak aksiyon prosesinde davranışı anlamaktan çok nasıl aksiyon alınacağı ile ilgilenilir. Değişim paylaşılmış davranışın anlaşılmasına bağlıdır. ( Harmon 1981) Liderler kilit kişilere organizasyonu yeniden şekillendirmek konusunda cesaret verirler ve koçluk yaparlar. ( Terry 1993; Wheatley,1992 ) Bu proses inanmayı gerektirir. (Bennis ve Nanus 1985) Bunun için insanların motivasyonları, gereksinimleri ve değerleri kullanılır.( Covey 1990 ) Liderler örnek teşkil edecek takipçiler içeren takımlar ile çalışırlar. Liderler yaratmak, yapabilir hale getirmek ve fikirleri ilerletmek için anahtar kişilerle çalışırlar.



Her proseste görülebilen kaotik olay konusu da bu konuya yeni boyutlar kazandırır. Kaotik olay konusu, başarılı liderlerin organizasyonlarını iterken veya çekerken ne yaptığını ortaya koyar. Haberleşme prosesi tipindeki kaotik olay konuları liderin ortadaki dengesizliğin açıkça belirtmesine ve bunun uyandırılmasıyla oluşabilecek fırsatları açıkça anlatmasını gerektirir. Kaotik olaylara dayandırılan aksiyon teorileri liderin nasıl hareket ettiğini, krizle başa çıkmak ve dengesizliği tanımlamak için, çekim ile insanları radikal değişim fikirlerine nasıl çektiğini gösterir.

*Dönüşüm Prosesi:* Konu ve tip kesişimi, liderlerin dengesizliklerle nasıl başa çıkacağını, nasıl taahhüde bulunup, zincirlerden kurtulmayı başaracağını gösterir.

Değişim prosesinde liderlerin bir vizyon ortaya koyması gereklidir. Liderler vizyonu açık seçik hale getirmelidir. Haberleşme prosesinde bu kilit kişiyle detaylı bir diyaloga girilerek gerçekleştirilir. Böylece vizyon yaratılır ve şekillendirilir. Aksiyon prosesinde ise liderin aksiyonlarının güven vermesi belirticidir. Her bir proseste yapısal konuların kavranması için yeni boyutlar kazandırır. Yapısal konular değişim prosesinde başarılı olmuş liderlerin ne yaptığını ortaya koyar. Hem haberleşme prosesindeki diyaloglarla, hem de aksiyon prosesindeki koçlukla ilgilenir.

*Dengesizlik Safhası:* Sosyal devrimler ve tarihsel determinizm de görülen radikal değişiklikler gösterir ki bir dönüşümden önce sistemin dengesiz olması gerekir. Daha fazla gelişme, büyüme ve başarıya ulaşılamayacak sınırlara ulaşıldığında dengesizlik oluşur. Denge, rekabetsel avantajları sindirerek değişimi önler. (Gersick 1991) Dönüşüm kaos doğuran eğilim ve olaylarla başlar. Yapı ve kaotik olay konularının kombinasyonu ve haberleşme prosesi tiplerine göre liderler, kaos yaratarak radikal değişim gereksinimini ortaya çıkarırlar.

Dengesizliği işaret eden sinyaller dönüşümü gerçekleştirmek için kullanılmalıdır. Liderler krizin yeni baş gösteren indikatörlerini yorumlamalıdır. Bu indikatörler; organizasyonel aktivitelerde enerji kaybına neden olan entropy ve çevresel türbülanstır. Liderler bizzat kendileri kışkırtıcı rol oynayarak kriz ve içsel dengesizlikler oluşturabilirler. Bu da dönüşümün kapılarını açar.

Her iki yöntemde de ( krizi fark etmek ve ya kriz yaratmak ) liderler gerilimi biriktiren iki akla yatkın gelişim yorumunu ararlar. Organizasyonel dengesizlik bu gerilimin kökündedir. Bu gerilimler organizasyon radikal olarak değiştirilmeden önce iyice anlaşılmalıdır. Gerilimler özgürlük–düzen gibi büyük ölçekli veya verimlilik- eşitlik gibi iş kaynakları olabilir. Her gerilimde birbiriyle karşıt görünen iki güç vardır. Ancak beraber olduklarında yöneticilikleriyle büyük dönüşümler gerçekleştirecek partnerler olurlar. Örneğin özgürlük–düzen çelişkisinin yönetimi için liderler çalışanlarına sağ duyularını kullanabilecekleri bir alan yaratırlar.

Dengesizlik ortaya çıkarılıp yönetilmesi gereken gerilimleri provake eder bu da dönüşümü gerçekleştirir. ( Colvin , 2002 , pp.4-8 )

Değişimin yönetimi, eğişimin kendisinden daha önemlidir. Yapılacak değişimin ekipte önce “direnc”, “boş vermişlik”, “kabullenme” ve daha sonra “sahiplenme” gibi çeşitli kademelerden geçeceğini unutmamak gerekir. Direnc ve boş vermişlik kademelerini çabuk ve arkada az kişi bırakarak geçebilme “değişim yönetiminin” temel ilkesidir. Burada iletişim çok önem kazanır. Değişiklik yapmadan önce değişimi ekibin katılımı ile düşünerek planlayıp, daha sonra değişimi diğer insanlara iyi bir şekilde iletebilmek ve bu değişimin başarıyı getireceğine insanları inandırmak gerekir.( Argun, 1997, s.8 )

Dönüşümün yaratılabilmesi için öncelikle organizasyonun stratejilerinde radikal değişiklikler yapılmalıdır. Radikal değişimi yakalayabilmek için, liderler gelecekte odaklanılacak ile var olan durum arasında yollar oluşturmalıdır. (Hamel ve Prahalad, 1994). Bugünün birçok lideri şu an servis verilen müşteriler, dağıtım kanalları, rakipler, şu anın bazını oluşturan rekabetçi avantajlar ve beceriler üzerine sıkı sorular sorarak stratejik düşünce geliştirmektedirler. (Porter, 1980-1985) Organizasyon dönüşümü çabalarını başlatmadan önce, organizasyon izlenecek, takip edilecek, dönüşüm kavramı tanımlanmalıdır. Strateji ve sonuçlar, stratejik sonuçların net bir şekilde anlaşılmalı beklenen önemli değişimler anlaşılmalıdır. Kritik başarı faktörleri anlaşılmaya çalışılmalıdır organizasyon dizaynı, stratejiye kültüre ve organizasyon amaçlarına bağlıdır.müşterileriyle, hissedarlarıyla ve ilişkileriyle başarının tanımlanacağını anahtar performans kriterleri ifade edilmeli ve

dış çevredeki başarı ihtiyaçlarının ve organizasyon ihtiyaçlarının ne olduğunu strateji tanımlamalıdır. (Shields,1999,pp.106-107)

Sonuç olarak dönüşmüş organizasyon acil taleplere ve fırsatlara, değişen şartlar altında yeni ve farklı çözümlerle karşılık verir. Yeni ve eski ürünler arasındaki sinerji, esnekliği ve uyarlanabilirliği artırır.

## 2.4. Organizasyonel Çevre ve Liderlik Yaklaşımı

Organizasyonun içinde bulunduğu koşullarla gereksinim duyulan liderlik arasında yakın ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışmanın bu aşamasında organizasyon çevresi ve ilişkili liderlik tarzları incelenecektir .

*Sabit Mekanik Çevre:* Sabit, yani değişken olmayan, tehdit oluşturmayan bir çevrenin temsil edildiği durumda firmanın mekanik bir yapıya sahip olduğunu gösteren bir durumdur. Böyle bir durumda, takipçiler liderle değiş tokuş ilişkisi kuracaklardır. Çünkü takipçiler ve lider dış çevrede herhangi bir tehdit görmez. Öncelikle motivatör lideri takip ettiren değiş tokuş olacaktır ya da temsil edilen teoriye göre somut ödüllerle ilerleme mümkün kılınacaktır. Bu durumda en etkin liderlik tarzı etkileşimci liderliktir.

*Sabit Organik Çevre:* Organizasyonda takipçiler ve lider arasında duygusal bir ilişki mevcuttur. En etkin yönetim sabit dış çevrenin olduğu fakat organik bir iç çevrenin oluşturulduğu organizasyondur. Çünkü takipçiler liderin olağanüstü kaliteye sahip olduğunu düşünürler böyle bir durumda ve liderin kararlarına itaat etmek eğilimindedir. Dışsal çevrede hiç bir özel korku tavrı görülmez, çünkü sadece çok az parametre değişmektedir. Bu ortamda en uygun liderlik modeli karizmatik-dönüştürücü liderlik tarzıdır.

*Dinamik ve Mekanik Çevre:* Firmanın iç çevresi mekanik kalmakta iken, dış çevre alışılmadık şekilde dinamiktir. Lider bu çevresel koşullarda alışılmadık anlayış ve vizyona ihtiyaç duyar. Çünkü direksiyonunda olduğu hantallığın ve problemlerinin ortasındaki beceriksiz geminin belki de ihtiyaç duyduğu yetenek olabilir.

Organizasyonu dönüştürüp, hayal gibi ortaya çıkan değişimlerle buluşturacak ve takipçileri vizyon kapasitesiyle işaret ettiği yolla düzene sokacak ve var olan bir duruma rahatsızlık yaratma ihtiyacını duyacak olan vizyoner-dönüşümcü liderliği önerilmektedir.

*Dinamik ve Organik Çevre:* Bu bir gelecek durumudur. Bununla birlikte organizasyonun işlemleri dinamik çevrede ve onun içsel çevresinde esnek karışımli bir yapıyla karakterize edilmektedir. Bu çevresel şartlar, organizasyon literatüründe yeni tanımlarla, yeni çağda yerini bulan lideri, bir çok analizi yaparak motivatör anlayışını benimseyen bir liderliği gerekli kılmaktadır .

( Tablo.2.1. ) Ona saf (pure) dönüştürücü liderlik tipi denebilir. ( Beugre and Acar , 1998 , p.8 )

Problemler hızlı değişimler ve belirsizlikler kararlı bir liderle birlikte elastik organizasyonu gerektirmektedir ki; dönüştürücü liderlik takip çalışmalarına ve organizasyon. amaçlarını paylaşmaya şevkle katılmaları için çalışanlara ilham verebilir. Kısaca, karizma bireyselliğin gelişimine dikkat çekerek, yeteneğe, entellektüel telkin sağlamaya razı olan liderler firmanın farklı taleplerle yüz yüze kalmasında değişmesi için kritik öneme sahiptir. ( Bass, 1990 )

Tablo.2.1. Liderlik Modellerinin Önerilen Tipolojileri (Beugre and Acar,1998,p.14)

		Dış Çevre	
		Sabit	Dinamik
Çevre İç	Mekanik	Etkileşimci	Vizyoner Dönüştürücü
	Organik	Karizmatik Dönüştürücü	Saf (pure) Dönüştürücü

Günümüzde organizasyonlar türbülanslı bir pazarla yüz yüzedir. Organizasyonlar doğuyor, yaşıyor ve birkaç yıl müddetinde ölüyorsa, teknoloji tam olarak amorti etmeden önce modası geçmiş oluyorsa, dönüştürücü liderliğin, organizasyonun tüm seviyelerinde geliştirilmiş olma gerekliliği vardır. Başarı için tahminlere, esnekliğe sahip olma ihtiyacıdır. Organizasyon yeni taleplere, değişimlere ve problemlere aynı elastikiyeti gösterebilmelidir. Dönüştürücü liderlik organizasyonda böyle bir yapıya imkan sağlayabilir ve oluşturabilir.

Bu organizasyonda, dönüştürücü liderlik eleman seçimi politikalarında seçimi ilerletmesinde, eğitiminde ve gelişiminde önemli rol oynar. Organizasyon etkin performansını, mutluluğunu, sağlıklı olma olasılığını mümkün kılar. ( Bass, 1990, pp.28-29 )

Etkileşimci lider, durağan organizasyonda etkili olabilirken, dönüştürücü lider dengesiz zorlayıcı ve hızlı değişimlerde organizasyon için uygundur. ( Brown and Dodd, 1999, p.292 )

## **2.5. Organizasyon Kültürü ve Liderlik Yaklaşımı**

### **2.5.1. Kültür Kavramı ve Organizasyon**

Örgüt kültürü genel olarak örgüt üyeleri tarafından benimsenen inançlar, değerler ve varsayımlarla kökleşen, derin yapı olarak tanımlanır. ( Dahler, 1994, p.1)

Lim ve Cromartie de aynı yaklaşımla organizasyon kültürünü güçlü şekilde paylaşılan kimlik ve davranışı, grup için ve organizasyon üyeleri tarafından geniş olarak paylaşıldığı varsayılan ve diğer derin kökleri olan inançlar olarak tanımlamışlardır. Organizasyon kültürü çalışanlar için davranış kodları önerir ve bu bütün sistemin çalışmasını ve bütün olayların iç mekanizmasını destekler niteliktedir. ( Lim and Cromartie, 1997, s.2)

Shein kültürün, bir grup ya da organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan inançlar olarak tanımlayarak, grubun dünya görüşü ve konumunu yansıttığını vurgulamıştır. ( Shein, 1985, p. 215 )

Organizasyon kültürü derin köklü inançların ve değerlerin organizasyon üyelerince, kapsamlıca paylaşılan bir grubun davranışları olarak tanımlanır. (Eisenbach, Wason and Pillai, 1999, s.85 )

Yukarıdaki açıklamalara paralel olarak örgüt kültürünün aileden, toplumdaki tüm kurum kuruluşlar, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda, o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresi ile ilişkilerini düzenleyen bir konu olduğu ifade edilebilir. ( Eren, 1997, s.373 )

Örgüt kültürünün iki temel işlevinin olduğu saptanmıştır.

*İçsel bağlılığı kolaylaştırmak:* Kültür örgüt üyelerine ortak dil ve ifade kavramları sağlar, kişilerin örgüt içindeki yerlerini belirtir, güç ve statü dağılımı ile üyeler arasında ilişki sistemlerini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren örgüt ideolojisini kapsar.

*Dış çevreye uyarlanma:* Bu açıdan kültür, örgütün misyon ve stratejilerini, amaçlarını, amaçlara ulaşmak için kullandığı araçları ve bireylerin amaçlara nasıl ulaştıklarını ölçmek için oluşturduğu ölçütleri kapsar. Bu anlamda kültürel değişim temel olarak, takipçinin yabancılaştırmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek, etkenliği ve verimliliği arttırmak ve örgütün çevresine uyarlılığı sağlamaktır. ( Hellriegel, Slocum and Woodman, 1992, p. 468 )

Deal ve Kennedy'ye göre: Organizasyon kültürü organizasyonda bir jenerasyondan diğer jenerasyona doğru paylaşılan davranışlar ve öğrenilmiş kalıplardır. Değerleri, neyin iyi ya da önemli ve neyin kötü ve önemsiz olduğu hakkında varsayımları içerir. Paylaşım ek olarak kahramanlar hikayeler ve ritüeller, üyelerin birbirine bağlanmalarını sağlar. Organizasyonda kültür birleştiricidir. Organizasyonu birlikte tutar, diğerlerinden ayıran yetenek ve bir kimlik kaynağı olarak hareket etmesini sağlar. ( Cancade, Alimo, Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001, pp. 45 – 48 )

Organizasyon kültürü etkileşimci ya da dönüştürücü olabilir. 1993'de Bass ve Avolio'nun beraberince oluşturdukları organizasyon tanımlarını yaptıkları çalışmanın

sonucunda yedi tip şirket kültürü kurgulanmıştır. Kısaca bu tiplerin tanımlamaları şöyledir:

*Dönüşümcülüğün Ağır Bastığı Kültür:* Yüksek derece dönüşümsel ve az derecede etkileşimsel bir organizasyon kültürünü ifade eder. Yüksek esnekliği ile kolay adaptasyon sağlar, gevşektir ve yetkiler dağıtılmıştır. Organizasyon amaçlarını, vizyonu, değerlerini ve uygulamayı kararlı şekilde tartışıyor olabilirler. Resmi anlaşmalar ve kontrol yoktur. Takım çalışmasının üzerinde durulmaktadır. Etkileşimsel dereceleri azdır.

*Kısmen Dönüşümsel Kültür:* Bu tip organizasyon kültürü en büyük önem anlaşmalara dayalı, değiş tokuşa ve performans için ödüllere dayalıdır. Burada sahip olmak organizasyonda yüksek etkinlikte olmak olasılığını kuvvetlendirir. Dönüşümsel unsurlar çalışanlarda büyük bağlılık ve işbirliği meydana getirir. Ve etkileşimsel bir bürokrasi tuzağına düşmeksizin, taleplerin ve ilişkilerin önceden söylenebilmesini ve bilinmesini destekler.

*Yüksek Zıtlık Kültürü:* Hem etkileşimselliğin hem dönüşümcülüğün yüksek derecede olduğu organizasyon kültürünü belirtir. Bu organizasyon için sürekli risk vardır ve en iyi ilerleme sürecinde bile büyük kargaşa çıkabilir. Bu tip bir kültürde dönüştürücü lider yaklaşımın tipolojisi organizasyon amaçlarına güçlü bağlılık yaratmasına olanak tanıyarak, anlamı değiştirilemez krizlerden kaçınmak için üyeler arasında yeterli güveni oluşturabilir. Gerçekte karmaşa pozitif etki ve performans arttırmada sık sık kullanılır.

*Gevşek Rehberlik Kültürü:* Ortalama derecede dönüşümcülüğün ve düşük derecede etkileşimselliğin baskın olduğu organizasyon kültürünü tanımlar. Bu tip organizasyon kültüründe insanlar arasındaki bağlılıktan bahsedilebilir. Bağlılığın derecesi çok yüksek değildir. İnsanlar mekhezleşmiş bir organizasyon yapısına rağmen kişisel seçimlerince istedikleri aksiyonlarda bulunabilirler. Bir üniversite departmanı ya da danışmanlık firması bu kategoriye girebilir.

*Yukardan Aşağı Kültür:* Alçak derece de dönüştürücülük ve yüksek derecede etkileşimselliğin var olduğu kültürel yapıyı ifade eder. Organizasyon büyük oranda etkileşimsel şirket kültürü ile karakterize edilmiştir. Üyeler öncelikle sahip oldukları

kendi ilgilerine odaklanır ve organizasyonel ilgilerini ikinci derecede göz önüne alırlar. Kısa dönemli amaçlara odaklanmışlardır. Bu tip kültürel yapılarda standart prosedürlere direktiflere ve kontrole büyük ilgi vardır. Organizasyon durağan, dikey ve merkezidir. Ve yukardan aşağıya iletişimle karakterize edilir.

*Sıradan Kültür:* Dönüşümsel olarak alçak derece ve etkileşimci olarak ortalama derecede yapılanmış kültürlerdir. Bu organizasyonda çok az şey yapılabilir. Küçük değişimlere dikkat edilmiştir ve risk almaktan kaçınılmıştır. Prosedürlere ilgi vardır. Liderlerin sağduyusu düşüktür ve iş rutin olarak yapılmaktadır.

*Değersiz Kültür:* Dönüşümün ve etkileşimin az derecede var olduğu kültürel yapıyı açıklar. Bu organizasyonda fikir birliği yoktur ve bir rol olarak herkesin kendi sahip olduğu şeyler vardır. Organizasyon sonuçsuz aktivitelerin çöplüğüdür. Üyeler arasında çok az işbirliği gözlenebilir. Organizasyon yapısı şekilsiz ve karışık ve amaçlar gereksizdir. Bu tipe örnek organizasyonlar kamu sektöründe görülür. (Cancedda, Alimo-Mecalf, Wahl and Holgersan, 2001, pp.45-48 )

### **2.5.2. Kültür ve Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik dinamiğini anlamakta önemli kaynağı organizasyon kültür teorileri ve araştırmaları oluşturur. Bu bölümde kültürel değişimin sağlanması için tanımlanmış lider özellikleri ve bu özelliklerin kültürel değişim üzerindeki etkileri incelenecektir.

Kültürel değişim, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Oluşturulmuş bir vizyon ve stratejinin varlığında, çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde kültürel yenilenme-değişim herkes tarafından daha kolay benimsenecektir.

Kültürel değişim için, peşinden gidilecek tutarlı bir örnek, değişimin tüm unsurlarını birleştiren bir model yani stratejiyi açık bir biçimde tanımlayan ve çalışanları değerli birer varlık olarak kabul eden bütüncül bir dönüşüm planı olmalıdır. İnsanları harekete geçmeye zorlayacak bir neden ortaya konulması ve bu



konuda açık bir çağrı gereklidir. İletişim, mesajı net bir şekilde ileterek ve gerekli kanallar kullanılarak, öykülerden faydalanılarak yapılmalıdır. Lider olarak diğer insanlara örnek olunmalı ve ne yapılması gerektiği sade ve özlü bir biçimde dile getirilerek, ne söylemişse onu yapmalıdır. Değişimin “nasıl” gerçekleştirileceğini kendi davranışlarıyla diğerlerine göstermelidir. Kısa vadede neler kazanılacağına gösterilmelidir. Kısa vadede birtakım zaferler bulunamazsa yenilenme çabası hızını yitirir, çoğu insan eski statükaya döner, değişime direnenlerin saflarına katılır. Başarılı olmak için, organizasyonda gerekli becerilerin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Kaynaklar ve sistemler gerektiği gibi düzenlenmelidir. Lider, insan kaynaklarının ve çalışma sistemlerinin değişim ile uyum içinde olmasını, değişimi desteklemesini sağlamalıdır. Sonunda sonuçlar ölçülüp izlenmelidir. Tanımlanmayan bir şeyi geliştirmeye çalışmak, ölçülmeyen bir şeyi yönetmek zordur. Geri bildirim fırsatlarını değerlendirip, izleme programı ve planı yapılmalıdır. ( Mckenzie and Koenig, 1998, p.18 )

Mckenzie and Koenig'in açıkladıkları kültürel değişim sürecinden de anlaşılacağı üzere; kültürel değişim süreci ile dönüştürücü liderlik faktörleri arasında ( karizma, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik ) yakın bir ilişki görülmektedir.

Bass'a göre organizasyon kültürü ve liderlik her biri birbirini etkileyen faktörlerdir. (Bass,1989, p.212) Shein 'e göre (1985) lider, aşağıdaki verilen beş öncelikli mekanizma ile kültürün takviyesi açısından ve yerleştirilmeleri açısından büyük potansiyele sahiptir.

*İlgilenmek:* Liderler önceliklerini, değerlerini ve istedikleri şeyler hakkındaki seçimlerle ilgili ölçüm, yorum, övme, kritize etme ile ilgili şeyleri tüm çalışanlara iletirler. Bu iletişim gözlem aşamalarında, aktivitelerin planlanmasında, planlama toplantıları gibi ilerleme izleme toplantılarında ve yerinde yönetim esnasında pek çok kez oluşturulmaktadır.

*Krizlere Reaksiyon:* Kriz, etrafında yarattığı hassasiyet, varsayım ve değerlerin öğrenilmeleri için potansiyeli artırır. Örneğin bir şirketin satışlarının sert şekilde düşmesiyle, çalışanların işlerini korumak amacı ile işten çıkarımdan kaçınmak için,

tüm çalışanların çalışma saatlerinin azaltılması ve ödemelerin azaltılması durumunda çalışanlarla endişe içerisinde iletişim kurulur.

*Rol Modelliği:* Lider davranışlarının yarattığı beklenti ve değerlerle iletişim kurabilir. Özellikle bağlılık gösteren davranışlar sergileyerek, kendini feda etme ve görevin gereğinin ötesinde hizmet vermeye çaba harcar. Bir lider, politikaları ve ya prosedürleri kurumsallaştırır. Eğer ona uymakta başarısız olursa mesajın gerçekten gerekli ve önemli olduğu tartışılır. Bu nedenle lider iyi bir rol model olmalıdır.

*Ödülün Tahsis Edilmesi:* Ödül tahsis temelli olarak gerekli kriterler lider ve organizasyonca değerlendirilir. Liderin öncelikleriyle ve endişeleriyle ilişkilendirilme, gayri resmi övgü, seremonilerdeki resmi takdir çok büyük önem taşımamaktadır. Özellikle statü sembolleriyle ödüllendirilmek, bazı üyelerin diğerleriyle karşılaştırılmasının göreceli olarak ortaya konması beklenmektedir. Birçok Amerikan şirketine oranla Japon şirketlerinde statü sembolleri daha az kullanılmakta ayrıcalık derecesi olarak özel yemek odaları ve park alanlarının tahsisi öngörülmektedir. ( Shein, 1985, p. 215 )

Lider, aradığı insanlarda belirli değerlere yeteneklere ve davranışlara sahip olmalarını bekler ve onları yetkili pozisyona getirerek kültürü yükseltebilir. Organizasyonun başarısı için, belirlenen kriterler açıkça ortaya konmalıdır. (Bass,1989,pp.213-214)

Shein öncelikli mekanizmlarla tutarlı olarak, kültürü desteklemek ve iyice yerleştirmek için beş ikincil mekanizma ortaya koymuştur.

- a. Organizasyonun yapısının dizaynı
- b. Prosedür ve sistem dizaynı
- c. Kolaylaştırıcı dizayn
- d. Hikayeler ,efsaneler ve mitoslar
- e. Resmi ifadeler ( Shein, 1985, p. 215 )

İşbirliği kültürünün sağlanmasında, gönderilen sembolik sinyallerin kontrolü, ölçümü ve dikkat gösterilmesi için liderin ne yaptığı ile ilgili olarak şunları söyleyebiliriz:

- a. Misyon ve öncelikler hakkında aksiyon ve davranışlara ilgi ile odaklanmalı ve önem verdiği noktalara yönelmelidir.
- b. Amaç doğrultusunda takipçileri yönlendirmeli ve bu doğrultuda takipçileri izleyip takdir etmeli, grup ve bireylerin amaçlarını da bu doğrultuda eş güdümlü izlenmelidir.
- c. Pozitif davranışlarla model olmalı, misyonun yerine getirilmesi ve amaçlarla buluşmak için gerekli olan adımlar atmalıdır.
- d. İnsan kaynağına vurgu yaparak, yetkilendirmeyle onları güçlendirme ve gelişim yollarını açmalıdır. ( Boje, 2002, p.29 )

Dönüştürücü lider, organizasyonlarda kültür ve sistemlerin yaratılmasına yardım ederek etkinliği artırarak, kendi değerlerine katkıda bulunur ve takipçilerinin liderlik yeteneğini genişletip, kuvvetlendirir. Dönüşümcü inanç ve davranışlarını organizasyon liderlerine kanıtladığı zaman organizasyon kültürü yaratma olasılığı daha fazla olacaktır. ( Madsen, 2003, p.8 )

Dönüştürücü lider takipçilerini kendi ilgi sınırlarını aşmalarına ve takipçilerin öznel başarı olasılıklarını artırmaya odaklanır. Bunu ilk önce anlama yoluyla kültürünü değiştiren lider, bununla birlikte yeni bir vizyonla organizasyonun kültürünü tekrar düzenler. Ve normları ve değerlerini revizyondan geçirir. (Politls, 2002, p.188 )

Dönüştürücü lider kültürü insan aktivitelerine taşır. Özellikle müşteri odaklı olarak müşteriler ve müşteri adaylarına (organizasyondaki) lider bir kültür yaratır. Yeni bir organizasyon. kültürü yaratmada en önemli husus; paradigmalardan değiştirilmesi ve paylaşılan vizyonun oluşturulmasıdır .

Bir organizasyonun değerlerinin bağlamı içinde bir vizyonun idare edilmesi organizasyon kültürünün yaratılmasında insanların düşüncelerini değiştirmeye imkan tanınmasıdır. Dinamik bir gelecek yaratmada organizasyonun değişimi için gerekli olan kültür hakkında lider tutkulu olmalıdır. ( Donohue and Wong, 1994, s.7 )

Dönüştürücü lider geleceği tasarladığı vizyona takipçilerini de katar ve toplam riski alıp, standartları yükseltirken var olan organizasyon kültürünü değiştirir, meydan okur ( Bass, 1990 , p.22 )

Ulrich (1987) takipçilerin kültürel değişime adaptasyonu için, liderlerin sahip olması gereken altı aşama sıralamıştır:

- a. Değişim için ihtiyaç duyulan iletişim ve yaratıcılık
- b. Değişime direncin üzerinden gelmek
- c. Değişim için kişisel bağlılık ve fedakarlık yapmak
- d. Bir vizyon tasarlamak
- e. Vizyona bağlılık oluşturmak
- f. Vizyonu kurumsallaştırmak ( Lim and Cromartie, 1997, p.4 )

### **2.5.3. Kültür Değişimi, Yetki Devri ve Liderlik**

Liderlik hem kültürel yenilikler hem de yeni ya da var olan paylaşılmış inanış, değer, standart ve uygulamalar geliştirilip, üretilerek oluşturulur. ( Trice & Beyer, 1993, p.262; Schein 1985 ) Hollandan ve Hoffenman (1990) birçok otokratik liderin organizasyonunun kapasitesini katılımcı çerçevenin de sınırlandırıldığı bir ortam yaratarak sınırlandırabileceğini ifade etmiştir. Buna karşın, vizyon sahibi liderler katılımcı bir iklim yaratabilir ve dahası yetki devrinin olduğu bir ortam ya da daha genel olarak dış ve iç değişim taleplerine anında tepki verebilecek çalışanlardan oluşan, esnek bir kültürel standart da oluşturabilir. ( Lausler 1994; Hareisan, 1995, p.36 )

Bennis ve Naus (1985) büyük liderlerin kendi vizyonunu gerçekleştirmek ve onu hayata geçirmek için çalışanlarına yetki devrettikleri sonuca varmışlardır. Bu şekilde çalışan vizyonu yerine getirmek için, ne yapmaları gerektiği konusunda yetkilendirilmiş olacaklardır.

Bir vizyonun yaratılmasının ötesinde, dönüştürücü liderler çalışanları yetkilendirmek ve onların motivasyonunu arttırmak gibi davranışlar ile meşgul

olurlar. Bu davranışlarının başında dönüştürücü liderlerin “telkin” özelliği gelir. Lider çalışanların hedeflere ulaşmaları için, onların kendine güvenlerini inşa ederler ( Bass ve Avolio, 1993 ) Daha genel olarak, yüksek beklentisi olan liderler bireysel yararı ve çalışanların başarısını sürekli yüceltirler ve eninde sonunda çalışanların harcadıkları güç ve performanslarında etkili olurlar (Masi, 2000, p.18)

Takipçilerin inisiyatif kullanarak, özgüven elde etmeleri bağlamında, dönüştürücü liderlik yetki devretme kültürünün oluşturulması ile yüksek performans elde ederken, etkileşimci liderlik güç merkezli organizasyon oluşturarak, kontrol odaklı bir yönetim tarzı sergilemektedir.

## 2.6. Dönüşümün Başarısız Olması

Dönüşüm girişimleri bazen başarı ile sonuçlanmayabilir. Dönüşüm sürecinin gerekli koşulları sağlanmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmaz olur. Kotter dönüşümün başarısını engelleyen hataları sekiz ana başlıkta toplamış ve dönüşüm sürecinde bu unsurlardan kaçınılması gerektiğini belirtmiştir.

### 1. Hata : Yeterince Yoğun İvedilik Duygusu Oluşturmamak

Bazen üst düzey yöneticiler, insanları rahatlık mıntıklarının dışına çıkarmanın ne denli güç olabileceğini yeterince değerlendiremezler, bazen ivedilik duygusunu arttırmak konusundaki başarılarını fazlasıyla abartırlar ve bazen de sabırları yetmez. “Hazırlık için bu kadarı yeterli; artık işe girişelim.” Çoğu durumda, üst düzey yöneticiler işlerin kötüye gitme olasılıkları karşısında felce uğrarlar. Kıdemli personelin savunmaya geçeceğinden, moralin bozulacağından, olayların kontrolden çıkacağından, kısa vadeli işletme rakamlarının tehlikeye gireceğinden hisse senetlerinin çökeceğinden ve bir kriz yaratmakla suçlanacak olmaktan kaygı duyarlar.

Yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır.

Dönüşümler, çoğunlukla kendisi iyi bir lider olan ve büyük bir değişiklik gereksinimi bulunduğunu gören yeni birisi örgütün başına geçtiğinde başlar. Avrupa kökenli büyük bir şirketin genel müdürünün sözleriyle, “statükonun, bilinmeyene yönelmekten daha tehlikeli görünmesini sağlamak” gerekir.

İvedilik duygusu ne zaman yeterince yüksektir? Bir şirket yönetiminin yaklaşık %75’i, işletmenin ola gelen durumunu hiçbir şekilde kabul edilemez olduğuna gerçekten ikna edildiği zaman. Daha küçük bir yüzde, sürecin ileri aşamalarına çok ciddi sorunlar yaratabilir.

### *2.Hata : Yeterince Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Yaratmamak*

Çoğunlukla, örgütün başındaki kişi, etkin bir destekleyici olmadıkça büyük bir değişikliğin olanaksız olduğu söylenir. Kottler bundan çok daha fazlasını söyleyerek; başarılı dönüşümlerde 15 ya da 50 kişi bir araya gelirler ve yenilenme yoluyla mükemmel bir performansa ulaşmaya ortak katkıda bulunurlar.

Hem büyük, hem de küçük örgütlerde, başarılı bir rehberlik takımı, bir yenilenme çabasının ilk yılında yalnızca üç-beş kişiden oluşabilir. Fakat büyük şirketlerde, üçüncü evrede ve sonrasında büyük bir ilerleme sağlanması için koalisyonun 20-50 kişiye çıkması gerekir.

### *3.Hata : Bir Vizyonun Bulunmaması*

Her başarılı dönüşüm çabasında rehberlik koalisyonu, müşterilere, hissedarlara ve çalışanlara çekici gelen bir gelecek görüntüsü oluşturur. Vizyon, bir örgütün harekete geçmesi gereken yanı açıklamaya yardımcı olan şeyler söyler.

Mantıklı bir vizyon yoksa , dönüşüm çabası kolaylıkla, örgütü yanlış yöne götürecektir ya da hiçbir yere götürmeyecek bir dizi karışık ve yetersiz projeye dönüşebilir. Başarısız olmuş dönüşümlerde bol miktarda plan, yönelge ve program bulursunuz, ama vizyon göremezsiniz.

### *4. Hata : Vizyonu Yeterince İletmemek*

Yüzlerce ya da binlerce insan, çoğunlukla kısa vadeli özverilerde bulunmaya varan bir ölçüde yardımcı olmaya istekli olmadıkça dönüşüm olanaksızdır. Çalışanlar, faydalı bir değişikliğin olanaklı olduğuna inanmadıkları sürece, statükodan mutsuz olsalar bile özveride bulunmayacaktır. Güvenilir düzeyde ve yoğun miktarda bir iletişim kurulmadıkça grupların beyinleri ve yürekleri asla kazanılamaz.

Dördüncü evrede, özellikle kısa vadeli özveriler işsiz kalmayı da içeriyorsa zorlayıcıdır. Küçülme vizyonun bir parçası olduğunda anlayış ve destek sağlamak güçtür. Bu nedenle başarılı vizyonlar genellikle yeni gelişme olanaklarına ve işten çıkarılacaklara adil davranma sözünü içerir .

Başarılı dönüşüm çabalarında, üst düzey yöneticiler vizyonu aktarmak için var olan bütün iletişim kanallarını kullanırlar. Okunmayan, sıkıcı şirket yazışmalarını vizyon hakkında canlı makalelere dönüştürürler. Törenselleştirilmiş ve bıktırıcı üç aylık yönetim toplantılarını heyecan verici dönüşüm tartışmaları haline getirirler.

Belki de daha önemlisi, başarılı büyük değişim örneklerini sergilemiş birçok üst düzey yönetici vizyonu kendi kişiliklerinde cisimleştirmeyi öğrenmiştir. Bilinçli olarak, yeni şirket kültürünün canlı bir simgesi olmaya çalışırlar.

İletişim hem sözlü hem de eylemlerle sağlanır ve eylemler çoğunlukla en güçlü biçimdir. Hiçbir şey değişime, önemli bireylerin kendi sözleriyle çelişen davranışlarından daha çok zarar vermez.

#### *5.Hata: Yeni Vizyonun Önündeki Engelleri Kaldırmak*

İletişim hiçbir zaman tek başına yeterli değildir. Yenilenme aynı zamanda engellerin kaldırılmasını da gerektirir. Genellikle, bir çalışan yeni vizyonu anlar ve onu gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ister. Ama yolu kapatan bir engel ortaya çıkar. Bazı durumlarda bu engel kişinin beynindedir ve bu kişiyi hiçbir dış engelin söz konusu olmadığına ikna etmek zordur. Ama çoğu durumda engelleyiciler son derece gerçektir.

Bazen engel, örgüt yapısıdır. Dar iş sınıflandırmaları, verimliliği arttırma çabasına önemli oranda zarar verir. Hatta müşterileri düşünmeyi bile son derece güçleştirir. Bazen prim ya da performans değerlendirme sistemleri insanları, yeni vizyonla kişisel çıkarları arasında seçim yapmaya zorlar.

Bir dönüşümün ilk yarısında, hiçbir kuruluş bütün engellerden kurtulacak hıza, güce ya da zamana sahip olamaz . Fakat büyük engeller durdurulmalı ve kaldırılmalıdır. Hem diğerlerini yetkilendirmek, hem de değişim çabasına bir bütün olarak saygınlık kazandırmak açısından esas olan eylemdir.

*6.Hata: Kısa Vadeli Kazanımları Sistemli Bir Şekilde Planlamamak ve Gerçekleştirmemek*

Çoğu insan uzun bir yürüyüşe çıkmadan önce, gezinin beklenen sonuçları doğuracağını gösteren kanıtları 12 ya da 24 ay içinde görmek isteyecektir. Kısa vadeli kazanımlar yoksa, çok fazla sayıda insan vazgeçecek ya da değişime direnenler arasına katılacaktır.

Kısa vadeli kazanımlar yaratmak, kısa vadeli kazanımlar umut etmekten farklıdır. Yaratmak etkin, umut etmek edilgendir. Başarılı bir dönüşümde müdürler etkin bir şekilde, net performans iyileştirmeleri sağlamanın, yıllık planlarda amaçlar belirlemenin, amaçları gerçekleştirmenin ve ilgili insanları tanıtım, desteklemek, hatta para aracılığı ile ödüllendirmenin yollarını arar. Kısa vadeli kazanımlara katılım, ivedilik düzeyini yüksekte tutmaya yardımcı olur ve vizyonları aydınlatan ya da yenileyen ayrıntılı analitik düşünmeyi zorla

*7. Hata: Zaferi Çok Erken İlan Etmek*

Bir kazanımı kutlamak güzelse de savaşın kazanıldığını ilan etmek felakete yol açabilir. Değişimler, şirket kültüründe derinlere gömülü bir hale gelinceye kadar ki bu 5-10 yıl alabilen bir süreçtir. Yeni yaklaşımlar kırılgan ve gerilemeye açık olmaya devam ederler.



Başarılı çabaların liderleri, zafer ilan etmek yerine, kısa dönemli kazanımların getirdiği saygınlığı çok daha büyük sorunları çözmek için kullanır. Dönüşüm vizyonu ile uyuşmayan ve daha önce karşı karşıya kalmamış sistem ve yapıların peşine düşerler.

#### *8.Hata: Değişimlerin Şirket Kültüründe Kök Salmasını Sağlamamak*

Son tahlilde değişim, “Bizim işleri halletme tarzımız budur” denilecek hale geldiği, şirketin kan dolaşımına sızdığı zaman yerleşmiş demektir .Yeni davranışlar , toplumsal normlarda ve ortak değerlerde kök salmamışsa, değişim yönündeki baskı kaldırılır kaldırılmaz değer kaybına uğrarlar. Değişimi şirket kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken önemlidir.

İlk etken, insanlara yeni yaklaşım, tavır ve davranışların performans artışına nasıl yardımcı olduğunu göstermek şeklindeki bilinçli girişimdir. İkinci etken, üst yönetimi devralacak kuşağın gerçekten yeni yaklaşımın temsilcisi olmasını sağlamak için yeterince zaman harcamaktır. Değişim sürecinde vizyonu hata oranını da düşürebilir. Daha az hata ise, başarı ile başarısızlık arasındaki fark anlamına gelebilir. ( Kotter, 1995, pp. 59-67 )

Wesley’de liderlerin dönüşümün başarısız olmasına neden olabilecek altı “ölümcül hatasına” değinmiştir. Bu anlamda liderin ne zaman başlayacağını bilmediğinde, yarını göremediğinde, eski rolünü oynamaya devam ettiğinde, hiç bir şeyden tatmin olmayan bir tarzı olduğunda, ne zaman bırakacağını bilmediğinde köklü bir dönüşümün yönetilmesi dönüşümün başarısız olmasına neden olacaktır. ( Wesley , 1996 , p.19 )

Cameron ve arkadaşları organizasyonda dönüşüm başarısını engelleyecek oniki “hastalık”tan bahsetmişlerdir. Aşırı merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme (vizyonsuzluk ), yaratıcılık ve yenilikçiliğin kaybedilmesi, organizasyonda değişime direnç olması, mücadele için moral ve heyecanın yitirilmesi,özel çıkar gruplarının organizasyonda etkin olması, organizasyonda önceliklerin açık ve net olmaması, güvenin kaybolması, çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, sınırlı iletişim, takım çalışmasının eksikliği ve lidersizlik.

Nutt kamu organizasyonlarındaki dönüşüm ya da radikal değişim etkisinin nasıl olması gerektiğine ilişkin bir dizin geliştirmiştir. Nutt'a göre kamu organizasyonlarında rollerin karmaşıklığı ve amaçların belirsizliği, özgürlüğün (insiyatif ) serbestliği nedenleriyle dönüşümün engellendiğini düşünüyor. Bu durumu ancak üç şekilde çözebileceğini söylüyor. Engeller stratejik liderlik ve yöntem ve yetkilendirmeye olabileceğini, vizyoner liderliğin belirsizliği ortadan kaldıracığını vurguluyor.(Lord and Emrich, 2000, p11 )

## 2.7. Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Çaba

Bu başlık altında dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve ekstra çaba teorileri arasındaki ilişki incelenecektir.

### 2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik

Örgütsel bağlılık, takipçinin çalıştığı örgüte sadakatini derecesini ifade eder Örgütle kendini özdeşleştirme, değerlerini içselleştirme,örgüt amaçlarını yüksek kabul, örgüt amaçları için fedakarlıkta bulunabilme şeklinde kendini gösterir. Örgütsel bağlılık organizasyon çıktılarına yüksek derece etkileyen, belirleyen ve yöneten bir kavram olarak çeşitli araştırmalara konu olagelmiştir .Aşağıdaki tabloda örgütsel çalışma ile ilgili araştırmalar kronolojik olarak verilmiştir.(Tablo.2.2)

Tablo.2.2.örgütsel bağlılığın tarihçesi(Yüksel ,1993,pp.14-15)

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.

1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine

		çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personal devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.

1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek dereced örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Örgütsel bağlılık bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba harcama isteği veya organizasyonun amaç ve değerlerine bir inanç kabulü olarak tanımlanabilir. ( Rafaeli, Anat and Sutton , 1987, p.23 )

Luthans örgütsel bağlılığı; organizasyon üyesi olmaya karşı büyük bir arzu, organizasyonun varlığı altında yüksek seviyede harcanan çaba, organizasyonun amaç ve değerlerine olan kesin inanç olarak, üç unsurlu bir kavram olarak ele almıştır. (Luthans , 1992 , p.124 )

George ve Jones örgütsel bağlılığı çalışanın organizasyonun tamamına olan duygu ve inançları olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar çalışanların sahip olduğu iki farklı bağlılık kavramından söz etmişlerdir.

*Etkili Bağlılık:* Çalışanların organizasyonun bir üyesi olmaktan mutluluk duyduğunda ve organizasyon ile ilgili iyi inanç ve duygulara sahip olduğunda oluşur. Çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görür ve organizasyonun iyiliği için gerekli olanları yapmakta kararlıdırlar.

*Sürdürülebilir Bağlılık:* Çalışanların yaşadıkları organizasyona çok yüksek oranda bağlılıkları yoktur ancak organizasyonda yaşamak zorundadırlar. Çalışanların iş güvenliğinin, sağlık koşullarının göreceli olarak onları tehdit eder durumda olması, o organizasyonda yaşamalarını maliyetli hale getirdiği koşullarda oluşur. ( George and Jones , 1999 , p.96 )

Tanımlardan da açıkça görülebileceği gibi organizasyonda etkili bağlılık, sürdürülebilir bağlılıktan çok daha yüksek derecede harekete geçirici bir özelliğe sahiptir. Kouzes ve Posner radikal liderlik sürecinin derinliklerini inceleyerek, liderlik pratiği ve bağlılık üzerine aşağıdaki tabloda ortaya konulan sonuçları elde etmiştir. ( Tablo.2.3.)

Tablo .2.3. Liderlik ve Bağlılık ( Kouzes and Posner , 1989 , pp.134 - 175 )

<b>Radikal Liderlik</b>	<b>Bağlılığın Desteklenmesi</b>
Süreçlerle yaratma	Değişim fırsatını ortaya çıkarma , büyüme , yenilik ve gelişme fırsatlarını hata yaparak öğrenmelerini sağlamak
Paylaşılan bir vizyon için ilham verme	Yükselerk ve yücelterek ,geleceği kafasında canlandırma ,değerlerine , umutlarına ve hayallerine başvurarak ortak bir vizyonda diğerlerine yardım etmek .
Diğerlerinin hareket etmelerine imkan verme	Güven inşa edecek ve ortak amaçlar geliştirme yolu ile katkıyı ve paylaşımcılığı geliştirme. Yetkilendirme ile insanları güçlendirme ,seçim yeteneklerini destekleme , kritik görevlere atayarak aktif destek sağlamak.
Model olmak	Paylaşılan değerlerle tutarlı bir yönetim tarzı sergileyerek , değişime örnek olmada bağlılığı oluşturmak
Diğerlerini cesaretlendirmek	Her projenin başarısında bireysel katkıları takdir etmek , düzenli olarak takım başarısını kutlamak.

Kouzes ve Posnerin radikal liderlik özelliklerinin bağlılık ile ilişkisi, dönüştürücü liderlik tarzının bağlılık–liderlik ilişkisi ile örtüştüğü söylenebilir. Bu uygulamalar klasik bir yönetimden ziyade dönüştürücü liderlik stili ile örtüşmektedir .

Bağlılık ve liderlik kapsamında yapılan birçok çalışma dönüştürücü liderin çalışanlarının organizasyona yüksek bağlılık meydana getirdiğini ortaya koymuştur. ( Epitropaki, 2001, p.1 )

Şirket küçülmelerinin ve yeniden yapılanmalarının, iş gücünü azaltmanın ve işten çıkarılmanın çalışanların motivasyonu ve sadakati üzerinde son derece yıkıcı etkileri vardır. Tüm şirketler, şu kritik soruya yanıt bulmalıdırlar. Bu istikrarsız iş dünyasında çalışanların kaybolan sadakat ve bağlılıklarını tekrar kazanmak için ne yapılabilir ya da bir yeniden yapılanma sürecinde bağlılık nasıl oluşturulmalıdır ?

Harris'in çalışması, bu sorulara yanıt vererek, aynı zamanda bağlılık yaratacak liderlik özelliklerini de göz önüne sermektedir.

*Çalışanların yüreklerinin ele geçirilmesi ;* İnançsız bir yürekle mükemmelliğe ulaşamayacağı kabul edilerek, heyecan verici ve harekete geçirici bir vizyonla çalışanların yüreklerine seslenilmesidir.

*Açık iletişim;* Çalışanlar ancak olayların bir parçası olduklarını hissettiklerinde ve bilgilendirildiklerinde şirket ile aralarında bir “bağ” olduğunu düşünecek performanslarının en iyisini göstereceklerdir. Bununla beraber kendi görüşlerine değer verildiğini de bilmek ister ve bunun varlığında bağlılığın kökleri oluşturulmuş olur.

*Ortaklıklar oluşturma:* Çalışanların çoğu, ancak kendi yaptıklarının yaşamsal öneme sahip olduğunu düşündüklerinde ellerinden gelenin en iyisini yaparlar .Bunu hissettiklerinde ortak bir amaçta buluştuklarını hissederler. Organizasyon içinde iyi ve kötü bir çok şey paylaşılmalı ve ortak heyecanlar ve kaygılar oluşturulmalıdır.

*Öğrenmeye özendirme:* Uzun vadede tek rekabet avantajı, çalışanların kolektif beyin gücüdür. Yaptığı işten heyecan duyan, kafası çalışan işini nasıl daha iyi

yapabileceği üzerinde düşünen çalışanlara sahip bir sektörün lideri olmak gerekir. Bu anlamda yoğun eğitime, becerilerin geliştirilmesine bu şirketlerde büyük önem verilir. Çalışanlar üzerinde bu durum önem verilmişlik duygusunu ve organizasyona olan güven ve bağlılığı pekiştirecektir.

*Harekete geçmeyi serbest bırakma:* Çoğu şirkette yetkilendirme kavramı yönetimin çalışanlara politikalara uyma izni vermek olarak algılanmaktadır. Ama bugün çalışanların sadakat ve bağlılıklarını yeniden canlandırmak için onlara “başarma özgürlüğü”nü tanımak ve dünya çapında kalite ve müşteri hizmeti üretebilmeleri için onları serbest bırakmak gereklidir. ( Harris,1998, p.24 )

Harris’in bağlılık yaratmada önerdiği unsurların dönüştürücü liderlik faktörleri ile yakın ilişkisi görülmektedir. Vizyona ve beraberinde organizasyona bağlılık takipçilerin lidere olan güveniyle yakından ilişkilidir. Yeni bir vizyonun ve başarılı bir bağlılığın güvenilmeyen bir liderce yapılma olasılığı yoktur. Güven liderin uzmanlığının algılanmasına bağlıdır. Aynı zamanda aksiyon ve ifadelerindeki tutarlılığı da takipçilerinin güvenini oluşturmada “rol model” olarak önemlidir. Tutarsızlık ve lidere olan güven azlığı vizyonun berraklığını ve çekiciliğini azaltır. Lider diğerlerinin davranışlarını destekleme yoluyla ve kendi sahip olduğu davranışları yoluyla değerlere bağlılığını ispat etmeli ve takipçilerinin güvenini oluşturarak, inanç ve bağlılığı pekiştirmelidir . ( Bennis and Nanus, 1989, pp.222-223 )

### **2.7.2. Ekstra Çaba ve Dönüştürücü Liderlik**

Ekstra çaba takipçilerin beklenin üzerinde performans göstermesi olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalarda organizasyon çıktıları olarak tanımlanan ekstra çaba, etik davranışlar ve öğrenme odaklılık ve iş başarılarının dönüştürücü liderlik tarzının ilham verici motivasyon faktörü ile yakın ilişkide olduğu ve pozitif etki gösterdiği ortaya konmuştur. (Densten, 2002, p.40 )

Dönüştürücü lider, takipçilerin ihtiyaçlarını iletişim kurarak tespit eder ve onların motivasyonlarını sağlayarak, onlardan daha yüksek performans elde etmeyi amaçlar.



Shamir ve arkadaşları karizmatik dönüştürücü liderlerin, kişisel ve sosyal aidiyeti takipçiler arasında misyonlarla yayarak organizasyonun amaçlarıyla örtüşmelerini sağlayarak, takipçilerin ilgili, uyum içinde, bağlılık ve yetkili hissetmeleri sağlanarak, performansları daha da arttığını söylemişlerdir. (Avolio1999, Bass 1998 )

Karizmatik dönüştürücü liderlik, çalışanlarına heyecan ve ilham vererek onların büyük şeyleri ekstra çabayla başarıp üstesinden gelebilmelerini sağlar. (Bass,1990 s.3 )

Dönüştürücü lider çalışanların ekstra çabaları üzerinde etkileşimci liderle karşılaştırıldığında daha yüksek etkiye sahiptir. Dönüştürücü liderler çalışanlarına saygılı olurlar. Standartları yükseltirler. Riskleri alır ve geleceğin vizyonlarına katılmaları için takipçilerini teşvik ederler. Bunları, karizma ve entellektüel teşvik faktörlerini kullanarak ortaya koyarlar. ( Bass,1990 s.4 )

Dönüştürücü lider takipçilerini cesaretlendirerek, organizasyon kültürünü değiştirir. Böylece organizasyonun performansında da olumlu sonuçlar elde eder. (Bass ,1990 s.4 )

Etkileşimci lider ödüle bağlı performans elde ederken, dönüştürücü lider açık beklentilerini ve başarıyı tanımlayarak, takipçilerin yaptıkları işleri anlamlı hale getirerek ekstra çabaya pozitif katkı sağlar . ( Bass and Avolio, 2003, p.208 )

Etkileşimci lider, yöneticilikle eş anlamlıdır ve bir şeye karşılık verilen bir şeyle takipçileri motive etmeye odaklanır. Beklenen performans için ödüllerin değiş tokuşunu içerir. Performans parametrelere ulaşmak için ve takipçilerin arzu edilen sonuçları elde etmeleri için yönetilmeleridir. Aslında etkileşimci lider tipik olarak ilk düzenlemede değişimin artmasına müsaade eder.

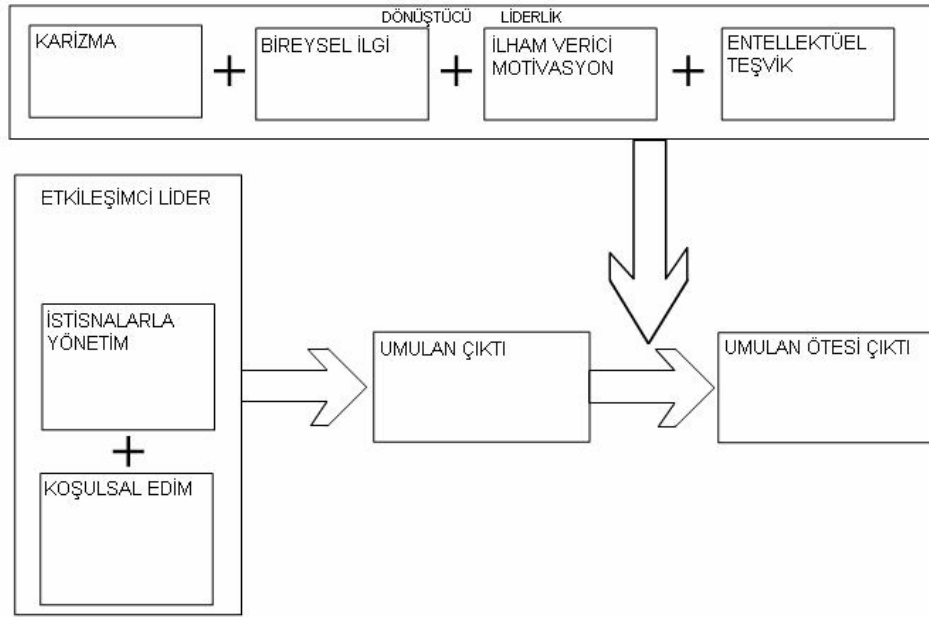
Dönüştürücü lider ise etkileşimci liderin tersine takipçilerini performansın beklenenlerle buluşmasına ve hatta beklenenleri aşmasına doğru odaklanmaya yönlendirir. Dönüştürücü liderler, performansın beklenenin ötesine geçmesine ve performanslarına ilham vererek, düşüncelerini uyararak takipçileriyle etkileşim

halindedir. Dönüştürücü liderler, işleri hakkında neyin önemli olduğunun algılanması için takipçilerin bakış açılarını radikal şekilde etkileme girişiminde bulunurlar. Takipçiler, organizasyonun başarısına katkıda bulunmadaki rollerine ve işin başarılması bağlamında yeniden düşünmeye cesaretlendirilmişlerdir. Sonuç olarak dönüştürücü liderlik performansta ve beklentisinin ötesinde gelişme ve organizasyon başarısında radikal değişim oluşturabilir. ( Guastafson, 2003, p.2)

Aşağıdaki şekil.2.2. ile yukarıda tartışılmış olan etkileşimci ve dönüştürücü liderlik arasındaki extra çaba arasındaki ilişkiyi modellemektedir. Dönüştürücü liderlik faktörlerinden karizma ve bireysel ilginin çalışanların performansı ile önemli derecede pozitif ilişkili olduğu saptanmışken aynı zamanda koşulsal edim faktörüne sahip etkileşimci liderin de dönüştürücü liderlik gibi çalışanların performansı ile önemli derecede pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. (Waldman and Bass, 2001, p.182 )

Madsen ise hem bireyin hem takımın performans seviyelerinin beraber, umulanın ötesine götürmek için dönüştürücü lider tarafından motive edildiğini ifade etmiştir. ( Madsen , 2003 , p.9 )

Ekstra çabaya ilişkin yaklaşımların çoğunluğu bir vizyon tasarlanması yoluyla , ortak perspektifleri paylaşmak, grup amaçlarının kabulünü geliştirmek ve bireyselliğe destek sağlamanın, temel değerleri, inançları ve takipçilerin tutumlarını değiştirdiğini göstererek, belirtilen minimum seviyelerin ötesinde performansın elde edilebileceğini ifade etmektedir. ( Eisenbach, Watson and Pillai, 1999 , p.83 )



Şekil.2.2. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderin Ekstra Çaba İle İlişkisi

### **3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, önemi ve örneklerin yapısı açıklanmış daha sonra ise değişkenlere ait elde edilen veriler ve değişkenlerle ilgili ölçülerin analizine değinilmiştir. Son kısımda elde edilen veriler ışığında sonuç ve öneriler sunulmuştur.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Dönüştürücü liderlik ve örgüt ilişkileri son 25 yıldır örgütsel boyutta , politika alanında, sosyoloji, antropoloji, psikoloji , yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disipline tartışılır olmuştur. Buna karşılık bugüne değin yeterli ilgi ülkemizde gösterilmemiştir. Yaptığımız çalışmanın,dönüştürücü lider örgüt ilişkileri alanına katkı sağlayıp farklı bir açılım kazandırılması amaçlanmıştır.

Genel anlamda liderlik teorilerinin ve araştırmalarının çığ gibi büyüdüğü, büyük ilgi gördüğü literatürdeki trendlerden belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderin, örgüt boyutunda ki özel ve kamu sektöründe ortaya çıkardığı etkileşimi ele alan çalışmaların bulunduğu fakat bunların yeterli olmadığı görülmüştür. Bu araştırmayla amacımız örgüt değişimi sürecinde meydana çıkan örgütsel bağlılığı ortaya koyacak bir modeli oluşturmak ve test etmektir.

#### **3.2.Araştırmanın Kapsamı**

Yaptığımız literatür çalışmasında İstanbul sanayi odasının Kocaeli sınırları içinde faaliyet gösteren ve Türkiye de ilk 100'e giren kamu ve özel sektör kimya şirketlerindeki orta ve üst düzey yöneticilerini, baş icra sorumlularını (CEO) ya da genel müdürlerini değerlendirmeleri istenerek çalışmanın uygulaması yapılmıştır.

Çalışmada orta ve üst seviyedeki yöneticilerinin zaman azlığını neden göstererek bu çalışmaya gerekli desteği verememeleri çalışmada bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısı ile çalışmanın gerçekleşmesi için orta ve üst düzey

yöneticileri ile yapılması gereken yüz yüze görüşme gereken süreler içinde yapılamadığından anket çalışmasının sonuçlandırılması uzamıştır. Kamu sektöründeki yöneticilerin bu çalışmaya gerekli desteği vermedikleri gözlenmekle beraber özellikle özelleştirme kapsamındaki şirketlerin yöneticilerinde bu tutumun daha fazla sergilendiği görülmüştür.

Gerekli desteğin sağlanamamasının yanı sıra kamu sektöründe bilgi toplama işlemi sürekli bir üst yöneticinin bilgisi dahilinde gerçekleşmiş, bürokrasinin fazlaca uygulanması da veri toplama güçlüğüne ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma cumhuriyet tarihinin en büyük krizinin izlerinin sürdüğü süreçte yapılmıştır. Dolayısı ile elde edilen veriler ve verilerle ilgili analiz sonuçları bu bağlamda ele alınmalıdır.

### **3.3. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütesini Türkiye’de Kimya Sektöründe, büyüklüğüne göre ilk 100’e giren kamu ve özel sektör işletmeleri oluşturmuştur. Bunların arasından Kocaeli ili sınırları içinde yer alan ve bu ilin en büyükleri arasında bulunan 11 şirket seçilerek örnek grup oluşturulmuştur. Bu 11 şirketin 4 tanesi kamu sektörüne (Tüpraş, İgşaş, Gübretaş, Pektim) 7 tanesi ise özelsektöre (Prelli, Goodyear, Brisa, Dyo, Polisan, Marshall, Çbs) ait şirketlerdir. Bu çalışma şirketlerin orta kademe ve üst kademe yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Veri toplama işlemi 45 soruluk bir anket formu hazırlanarak ( 5 tanesi demografik sorudur) 160 kişi hedeflenmiş ve 127 tanesinden değerlendirilebilir geri dönüş olmuştur. Bu çalışmada kullanılabilir anket formu oranı örnek grubu hacminin yaklaşık % 80 ‘ini oluşturmaktadır. Bu da böyle bir çalışma için yeterli düzeyde kabul edilebilir.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Kocaeli ili sınırları içinde ve Türkiye’nin ilk 100 işletmesi arasında yer alan 11 firmada orta ve üst düzey yöneticisi olarak çalışan 127 kişiden alınan bilgiler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme işleminde Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla istatistiksel yöntemlerden Faktör Analizi , Regresyon ve

Korelasyon Analizi kullanılarak gerekli hipotezler kurulup test edilmiştir. Hipotezlere bağlı olarak istatistik analiz ve bulgular daha ileride detaylı olarak açıklanmıştır.

### **3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

Araştırmadaki değişkenlerimizin belirlenebilmesi için dönüştürücü lider özelliği ve örgüt değişimi arasındaki ilişkiye yönelik bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre araştırmamızın Modeli oluşturulmuştur. Modeli oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda belirtilmiştir.

#### **3.5.1. Bağımsız Değişkenler**

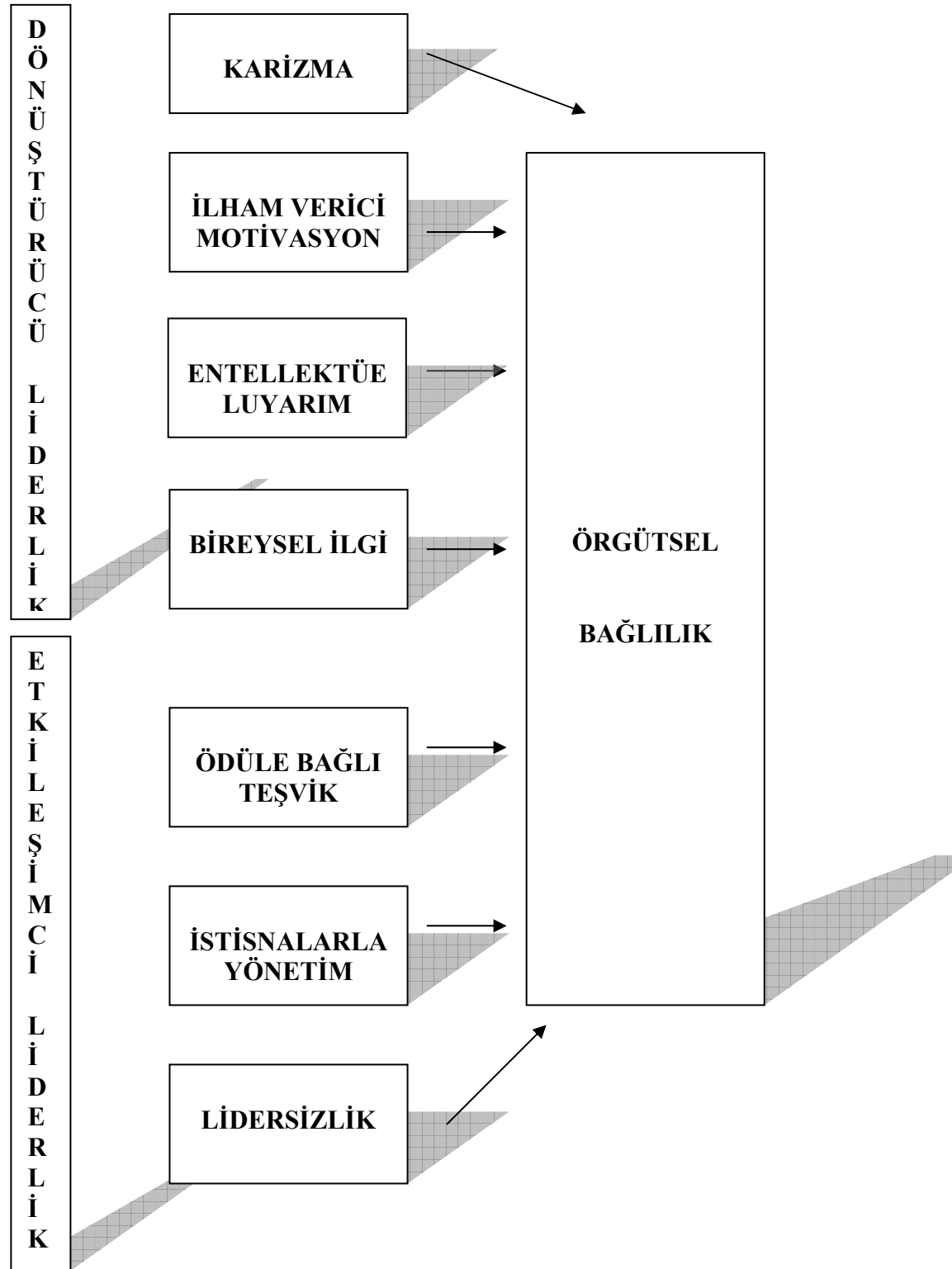
Modelimizde belirtilen bağımsız değişkenler Bass ve Avolio tarafından ileri sürülen dönüştürücü liderlik özellikleri doğrultusunda ele alınmıştır. Bunlar karizma , bireysel ilgi , entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon dönüştürücü liderlik, (koşulsal edim) ödüle bağlı teşvik , istisnalarla yönetim ve lidersizlik boyutuyla da diğer liderlik ( etkileşimci liderlik ) tanımlarını ortaya koyarak çok yönlü liderlik (MLQ) ölçeğinde uygulanmış ve dönüştürücü liderliğin daha iyi algılanması ve klasik liderlikle ( etkileşimci liderlik ) farkı ortaya konulmuştur .

#### **3.5.2. Bağımlı Değişkenler**

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer tarafında İleri sürülen örgütsel bağlılık değişkenleri ele alınmıştır.

### 3.6 Araştırma Modeli ve Araştırmada Kullanılacak Hipotezler

#### ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir ;

*H1* Dönüştürücü liderin karizma özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

*H2* Dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon özelliği örgütsel bağlılığı artırır. .

*H3* Dönüştürücü liderin entelektüel teşvik özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

*H4* Dönüştürücü liderin bireysel düzeyde ilgi özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

*H5* Etkileşimci liderin ödüle bağlı teşvik özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

*H6* Etkileşimci liderin istisnalarla yönetim özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

*H7* Lidersizlik özelliği örgütsel bağlılığı artırır.

### **3.7. Anketin Hazırlanma Aşaması**

Belirlenen araştırma konusunda yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak değişkenleri en iyi şekilde yansıtacak bir ölçek tasarımı aranmış ve Bass ve Avolio'nun orijinal ölçeği Türkçe'ye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

- 1) Kesinlikle katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Fikrim yok (Ne katılıyorum ne katılmıyorum)
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

Anket formu tasarım olarak orijinal formuna uygun kalınarak hazırlanmıştır.

#### **3.7.1. Anket Ölçekleri**

Anketin çevrilmesi sırasında olası çeviri yanlışlıklarını önlemek ve orijinaline sadık kalabilmek amacıyla İngilizce okutman arkadaşlardan ve danışmanımızdan yardım alınmıştır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan ölçekten beş sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.



Dönüştürücü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio'nun çok yönlü liderlik ölçeği (MLQ)'nu yedi faktörlü olanı kullanılmıştır ki, bu 35 sorudan oluşmaktadır. Bu yedi faktör Karizma, Bireysel İlgil, Entelektüel Teşvik, İlham Verici Motivasyon, Ödüle Bağlı teşvik, İstisnalarla Yönetim ve Lidersizliktir . Sonradan oluşturulan bu soru formu kullanılarak. Çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **3.7.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar**

Anket formunun orijinal şekli muhafaza edilerek anketin üst kısmına kurum adı, logosu, çalışmanın amaç ve içeriği, bilimsel bir çalışma olduğu ve bulguların gizliliğine dair bir üst yazı ile açıklama yapılmıştır.

Uygulamanın altına iletişim adresi ve adı eklenmiştir . Anket sorularının yanıtlanma oranının yüksek olabilmesi için anlaşılır ve kapalı uçlu , kısa , basit cümlelerden oluşması tasarım noktasında göz önüne alınmıştır.

### **3.8. Veri Toplama Aşaması**

Literatürdeki genel uygulamalardan da esinlenerek bu tarz ana kütle için birebir anket yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

Hedef kitledeki özel ve kamu şirketlerinin insan kaynakları ya da personel bölümleriyle randevu alınarak görüşülmüş anket ve bilimsel amacımızla ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.Bu departmanların ilgili yöneticileri ile ilgili randevu programı yapmaları ve uygun platform hazırlamaları sayesinde uygulanabilmiştir . Bazı yöneticiler zaman kısıtları gereği e-mail aracılığıyla çalışmaya katılmayı uygun görmüşlerdir ki; bu oran ,toplam çalışma içinde %11 dolayındadır . Özellikle özel sektörün insan kaynakları departmanları, çalışmanın sonuçlarının kendilerine de gönderilmesini isteyerek, konumuza kamu sektörü orta ve üst düzey yöneticilerine istinaden daha ilgili davranmışlardır.

### 3.9. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında hipotez ve model testlerinin sonuçları analiz edilmiş buna göre 7 hipotezin 5 tanesi kabul edilmiştir.

SPSS 11.0 for Windows adlı istatistik paket programı kullanılarak 45 adet toplam sorudan oluşan anketimiz değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi ; sırasıyla anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları ,faktör analizi ,güvenirlilik testleri ,değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regrasyon analizlerinden oluşmaktadır.

#### 3.9.1 Demografik Analiz

Kamu ve Özel Sektörde çalışanların Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel bağlılığa etkisine araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada kimya sektörüne ait toplam 11 adet özel ve kamu kurumlarında çalışan, orta ve üst düzey yöneticilere ait yaş, cinsiyet ve eğitim bilgileri ile bu kurumlara gönderilen anket formları ve geri dönen kullanılabilir anket formlarına ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Dağıtılan Anket Formu</b>	160				
<b>Geri Dönen Anket Formu</b>	127				
<b>Geri Dönen Anket Formu Oranı</b>	%79				
<b>Yaş Katılım Yüzdesi</b>	<b>Yaş</b>				<b>%</b>
	18-25				1.6
	26-35				48.8
	36-45				38.6
	46-55				11
<b>Cinsiyet</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>		
	Kadın	51	40.2		
	Erkek	76	59.8		
<b>Eğitim Durumu</b>		<b>Lise</b>	<b>Üniversite</b>	<b>Y. Lisans</b>	<b>Doktora</b>
	<b>Sayı</b>	1	107	18	1
	<b>%</b>	0.8	84.3	14.1	0.8

### **3.9.2.Faktör Analizi**

Faktör analizi başta sosyal bilimler olmak üzere birçok alanda kullanılır. Çok değişkenli istatistiksel analizlerinden birisi olan faktör analizi p değişkenli bir olayda birbiri ile ilişkisi olan değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda yeni ortak değişken bulmayı amaçlar. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmada faktör analizi kullanarak 7 adet faktör gurubu oluşturulmuş ve birbirleri ile ilişkili olan değişkenler bir araya getirilerek daha az sayıda değişken elde edilmiştir. Dolayısıyla fazla sayıda değişken arasında yapılabilecek bir yorumun, faktör analiziyle daha doğru ve daha elverişli sonuca ulaşılması sağlanmıştır. Bu bağlamda yapılan faktör analizine ait sonuçlar aşağıda sırasıyla verilmiştir



Anketimizde yer alan ve bağımsız değişken olan dönüştürücü Liderin karizma, ilham veren motivasyon, bireysel ilgi, entelektüel teşvik, ödüle bağlı teşvik, istisnalarla yönetim ve lidersizlik özelliklerine faktör analizi uygulanmıştır. Ödüle bağlı teşviğe ait faktör yüklerine bakıldığında ,başardığım ve elde ettiklerim konusunda gerekli görürsem isteklerimi kendisine çekinmeden söylerim değişkenine ait faktör yükünün (0,159) bu ölçeğe ait diğer değişkenlerinden oldukça düşük olması nedeniyle ölçek içerisinde çıkarılmıştır. Daha sonraki aşamada bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığa ait faktör analizi yapılmış ve tablo 3.6 'da gösterilmiştir.

Bu çalışmalar sonucunda elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri göz önüne alınarak anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Tablodan anlaşılacağı üzere ; faktör yükleri 0,333 ile 0,854 arasında değişmektedir. Faktör yükleri , bütün değişkenlerdeki toplam %33 ile %85'ini açıklamaktadır .

### 3.9.2.2. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Bağlılıkla ilgili faktör analizi sonuçlarına bakıldığında (*Tablo 3.3*). faktör analizleri sonuçlarının 0,225 ile 0,793 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bağlılık için güçlü bir faktör yapısının olduğunu göstermektedir. Ankete katılan kişilerin büyük kısmı anket sorularından olan “Organizasyonda bir çok insanın değerleri benim değerlerimin benzeridir.” sorusuna bu fikre katılmıyorum cevabını vermelerinden dolayı ,bu soruya ait faktör değeri düşük bulunmuştur.

Buna rağmen aşağıdaki tablo anket sorularının bir bütünlük gösterdiğini ve faktör yüklerinin eşit şekilde yüklenildiğini göstermektedir. ( *Tablo 3.6.*)

Tablo 3.3 Örgütsel. Bağlılık Faktörler Analizi ( Açıklanan toplam varyans %54,837)

<b>Faktörler Sorular</b>	
Bu organizasyonun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım	,793
Bu organizasyonun geleceğini gerçekten önemserim	,657
Çalışma koşullarıma yakın bir iş bulursam ayrılırım	,590
Bu organizasyonda insanlar birlikte çalışmaktan hoşlanır	,476
Organizasyondaki bir çok insanın değerleri benim değerlerimin benzeridir	,225

### 3.10. Regresyon Ve Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiler, bütün doğal ve sosyal bilimlerin üzerinde ve varlığını objektif yöntemlerle test etmeye çalıştığı bir konudur. Aynı anlama gelmeseler de regresyon ve korelasyon birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Regresyon analizi yapılırken korelasyon analizine başvurmak gerekir çünkü yüksek bir korelasyona sahip olmayan bir ilişkinin regresyon denkleminde güvenilmez. Regresyon analizinde sonuç niteliğinde olan değişkene “bağlı değişken” bağlı değişkendeki değişmelerin sebeplerini tespit etmek için ilişki kurduğumuz değişkenlere de açıklayıcı (bağımsız) değişken adı verilir. Dolayısı ile değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkileri regresyon ile analiz edilirken değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti korelasyon testi ile analiz edilir. Bu nedenle,yapılan çalışmada önce korelasyon analizine başvurularak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

#### 3.10.1 Bağlılık ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine göre ; dönüştürücü liderlik özelliklerinden entelektüel teşvik faktörü ile örgütsel bağlılık arasında en düşük ilişki elde edilirken ; bireysel ilgi faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise (Tablo 3.4) en yüksek kuvvette çıkmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar dönüştürücü liderin çalışanlara

karşı olan bire bir ilgisi, onların iş ve iş dışı tüm problemlerine pozitif yaklaşması çalışanların örgütsel bağlılığını diğer faktörlere göre daha fazla etkilemektedir.

Etkileşimci liderlik özelliklerinden olan ödüle bağlı teşvik faktörü ile bağlılık arasında en yüksek pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buna göre etkileşimci liderin çalışanların işletmeye karşı olan örgütsel bağlılığını artırabilmek amacıyla ödüle bağlı bir teşvik politikası izlemesi, performanslarının değerlendirilmesi sırasında adil davranması çalışanların örgütsel bağlılığını diğer faktörlere göre daha fazla etkilemektedir. Anketin uygulandığı kesimin kültür, eğitim, mesleki pozisyonları göz önünde bulundurulduğunda profesyonel denebilecek bu kişilerin verdiği yanıtlar daha anlamlı değerlendirilebilir. Ödüle bağlı teşvik sonuçları bu yönde değerlendirilmelidir.

Tablo 3.4. Korelasyon Analizi

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>
Karizma	0,451
Entelektüel Teşvik	0,309
Bireysel İlgi	0,551
İlham Verici Motivasyon	0,450
Ödüle Bağlı Teşvik	0,524
İstisnalarla Yönetim	0,226
Lidersizlik	0,184

### **3.10.2. Bağlılık ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerinin Bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 3.5) gösterilmiştir. Bu tabloda verilen F değerleri modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir.

Bağlılık ile Dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde de görüldüğü gibi **R** değeri 0.626 ve  $R^2$  (belirlilik katsayısı) değeri ise 0,392 olarak çıkmıştır. Bu değer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi ne derce açıklayabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre Modeldeki  $R^2$  nin 0.392 çıkması, modeldeki bağımlı değişken olan Bağlılığı, modeldeki dönüştürücü lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümünün ancak %39 unu açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden dönüştürücü liderlerin özelliklerinden olan Entelektüel teşvik, , Bireysel ilgi ve Ödüle bağlı teşvik ile örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin **P** değerleri ve standardize edilmiş  $\beta$  değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde Entelektüel teşvik ile bağlılık arasında aşağıdaki tabloda görülen ( $\beta$  ; **P**) düzeylerinde ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu, kişide entelektüel teşvik arttıkça bağlılığın azalacağı anlamına gelmektedir. Bunun dışında regresyon analizindeki diğer sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenler olan bireysel ilgi ve ödüle bağlı teşvik kişi de attıkça , bağlılığın da arttığı gözlenmektedir yani , bireysel ilgi ve ödüle bağlı teşvik ile bağlılık arasında aynı yönlü ilişki bulunmaktadır. Bunlara karşın, istisnalarla yönetim ve lidersizlik, bağlılığı etkilememektedir.

Tablo 3.5. Bağlılık ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER (MODEL 1)</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>Karizma</b>	0,063	0,446	0,656
<b>Entelektüel Teşvik</b>	-0,244	-2,085	0,039
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	0,080	0,600	0,550
<b>Bireysel İlgi</b>	0,427	3,13	0,002
<b>Koşulsal Edim</b>	0,248	2,396	0,018
<b>İstisnalarla Yönetim</b>	0,102	1,31	0,193
<b>Lidersizlik</b>	0,076	0,96	0,339
<b>F</b>	10,99		
<b>R</b>	0,626		
<b><math>R^2</math></b>	0,392		



Aşağıdaki Tablo 3.6'da yukarıdaki regresyon analizi ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin 0,05 anlam düzeyinde kabul ve red durumlarını gösterilmektedir.

Tablo 3.6.Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Hipotez Sonuçları

<b>İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL / RED</b>
H1 : D.Liderin karizması çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Red
H 2 : D.Liderin entelektüel teşviği çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Kabul
H 3 : D.Liderin ilham verici motivasyonu çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Red
H 4 : D.Liderin Bireysel ilgisi çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	kabul
H 5 : D.Liderin ödüle bağlı teşvik çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Kabul
H 6 : D.Liderin istisnalarla yönetimi çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.	Red
H 7 : D.Liderin Lidersizliği çalışanların bağlılığını örgütsel artırır.	Red

### **3.10.3. Özel Sektör ve Kamu Sektöründe Dönüştürücü ve Etkileşimci liderlik Regresyon Analizi**

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilere göre dönüştürücü ve etkileşimci lider özelliklerinin çalışanların bağımlılığını özel ve kamu sektöründe nasıl etkilediğini, sektörler bazında dönüştürücü ve etkileşimci lider özellikleri ile özel ve kamu sektörlerindeki bağlılık arasındaki ilişkinin doğrusal olup, olmadığını şayet doğrusal ise ilişkinin ne yönde ve ne kuvvette olduğunu ifade edebilmek amacıyla 4 tane model kurulmuş ve bu modeller ayrı ayrı aşağıda verildiği gibi ele alınarak yorumlanmıştır.

### 3.10.3.1. Özel Sektörde Dönüştürücü Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi :

Bu değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde (Model 1) (Tablo 3.7).’da gösterilmiş sonuçlar elde edilmiştir. .Bu sonuçlara bakıldığında Model 1 için anlamlılık düzeyi 0.05den küçük olduğu için verilerin doğrusal regresyon modeli kurmaya uygun olduğu varsayılmıştır . Elde edilen verilere göre özel sektörde bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yani aynı yönlü bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliriz.Kısaca özel sektörde dönüştürücü liderlik özellikleri arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

Tablo 3.7 Özel Sektörde Dönüştürücü Lider – Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata
1	,493	,243	,227	,4399

a Bağımsız Değişken : D.L.

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	2,982	1	2,962	15,412	,000
	Regresyondan Ayrılışlar	9,287	48	,193		
	Toplam	12.269	49			

a Bağımsız Değişken : D.L.

b Bağımlı Değişken : Ö.Bağlılık

Model	$\beta$	t	p
1	,493	3,926	,000

### 3.10.3.2. Kamu sektöründe dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi :

Burada verilen değişkenler arasında ise (model 2) ( Tablo.3.8 ) aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Bu sonuçlar kamu sektöründe de dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Eldeki sonuçlara göre Özel sektör ve Kamu sektöründe örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki birbirine yakın çıkmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında Model 2 için anlamlılık düzeyi 0,05' den küçük çıktığı için veriler doğrusal regresyon modeline uygundur.

Tablo 3.8 Kamu Sektöründe Dönüştürücü Liderlik Ö.Bağlılık Regresyon Analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata
2	,492	,242	,232	,4698

*a*Bağımsız Değişken : D.L.

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
2	Regresyon	5,288	1	5,288	23,955	,000
	Regresyondan Ayrılışlar	16,555	75	,221		
	Toplam	21,843	76			

*a* Bağımsız Değişken : D.L.

*b* Bağımlı Değişken : Ö.Bağlılık

Model	$\beta$	<i>t</i>	p
2	,492	4,894	,000

Model 1 ve Model 2 deki belirlilik katsayılarına bakıldığında yani bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlik özelliklerinden bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarını açıklayabildiğine baktığımızda kamu sektöründe dönüştürücü liderlik özelliği örgütsel bağlılıktaki değişimlerin % 23 ünü açıklarken özel sektörde dönüştürücü liderlik özelliğinin örgütsel bağlılıktaki değişimin ise % 24 ünü açıklayabilmektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve kuvvetini belirleyen korelasyon katsayılarına bakıldığında ise kamu sektöründe dönüştürücü liderlik özelliği ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı değeri 0,492 çıkarken özel sektörde bu değer 0,493 olarak elde edilmiştir. Bu iki katsayı bir birbirine yakın olmakla beraber özel sektörde bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasında kamu sektörüne göre biraz daha kuvvetli bir ilişki görülmektedir. Değerlerin pozitif olması liderin ,liderlik özelliği ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ilişki bulunduğunu göstermektedir bu demektir ki lider ne kadar etkin bir liderlik özelliğine sahipse örgütsel bağlılık da o derece güçlü olacaktır.

---

### 3.10.3.3. Kamu Sektöründe Etkileşimci Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bu modele ait sonuçlara bakıldığında (Model 3 ) *Tablo 3.9.*) bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu söylerken, anlamlılık düzeyinin 0,05 den küçük olması verilerin doğrusal regresyon modeline uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9 Kamu Sektöründe Etkileşimci Lider Ö.Bağlılık Regrasyon Analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata
3	,251	,063	,051	,5224

*a*Bağımsız Değişken : E.L.

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlık Düzeyi
3	Regresyon	1,376	1	1,376	5,043	,028
	Regresyondan Ayrılışlar	20,467	75	,273		
	Toplam	21,843	76			

*a* Bağımsız Değişken : E.L.

*b* Bağımlı Değişken : Ö.Bağlılık

Model	$\beta$	<i>t</i>	p
3	,251	2,246	,028

### 3.10.3.4. Özel Sektörde Etkileşimci Liderlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bu modele ait sonuçlara bakıldığında (Model 4) (Tablo 3.10).bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ,anlamlılık düzeyinin ise 0,05 den küçük olması nedeniyle verilerin doğrusal regresyon modeline uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.10 Özel Sektörde Etkileşimci Lider Ö.Bağlılık Regrasyon Analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata
4	,650	,422	,410	,3844

aBağımsız Değişken : E.L.

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
4	Regresyon	5,176	1	5,176	35,029	,000
	Regresyondan Ayrılışlar	7,093	48	,148		
	Toplam	12,269	49			

a Bağımsız Değişken : E.L.

b Bağımlı Değişken : Ö.Bağlılık

Model	$\beta$	t	p
4	,650	5,919	,000

Model 3 ve Model 4 deki belirlilik katsayılarına bakıldığında, yani bağımsız değişken olan etkileşimci liderlik özelliklerinin bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarını açıklayabildiğine baktığımızda , kamu sektöründe etkileşimci liderlik özelliği örgütsel bağlılıktaki değişimlerin % 0,6ını açıklarken özel sektörde etkileşimci liderlik özelliğinin örgütsel bağlılıktaki değişimin ise % 42 sini açıklayabilmektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve kuvvetini belirleyen korelasyon katsayılarına bakıldığında ise kamu sektöründe etkileşimci liderlik özelliği ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon

katsayısı değeri 0,251 çıkarken, özel sektörde bu değer 0,650 olarak elde edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda özel sektörde etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Değerlerin pozitif olması lider ne kadar etkin bir liderlik özelliğine sahipse, örgütsel bağlılığın da o derece güçlü olacağı anlamına gelmektedir.

### 3.10.4. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Yaş ve Kıdemin Sektörel Bazda Analizi

Örgütte çalışan alt, orta ve üst düzey yöneticilerinin yaş, kıdem ve eğitimlerine göre özel ve kamu sektöründe dönüştürücü lider ve etkileşimci lider özelliklerinin örgütsel bağlılığına olan etkilerini incelemek amacıyla veriler ele alınmış ve kurulan hipotezler test edilerek aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.11. Demografik hipotezler

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1 : Kamu Sektöründe yaş, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Red
H2 : Özel sektörde yaş, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Red
H3: Kamu Sektöründe kıdem, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Red
H 4 : Özel Sektörde kıdem, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	Red

**Hipotez 1 :** Kamu Sektöründe yaş, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Standart  $\beta$  katsayısı: -,272 ; t: -2,450 ; p: ,017;S.D.(n-2) 74 ; olduğundan, hipotez anlamlı olduğu halde, yaş ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki yoktur (anlam düzeyi ,05).

Yaş ile bağlılık arasında bir model kurulmuş ve  $R^2$  : ,074 ; F : 6,001 elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre yaş tek başına bağlılığı açıklamaya yeterli değildir. Bu durumda önce dönüştürücü liderlik daha sonra da etkileşimci liderlik modele

eklenerek yaşın bağlılık üzerinde nasıl bir etki yaptığına bakılmış ve tablo 12'teki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.12.Dönüştürücü lider özelliğinde kamu sektöründe yaşın bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAğLILIK				
<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Yaş	-,272	-2,450	-,288	-3,011
Dön.Lid.			,501	5,242
F	6,001		17,799	
R <sup>2</sup>	,074		,325	
Düz. R <sup>2</sup>	,062		,307	

Kamu sektöründe dönüştürücü liderlik özellikleri dikkate alındığında yaşın örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise önemli bir artış olmuştur.Bu artıştaki en önemli etken Dönüştürücü liderlik özelliğidir.

Tablo 3.13.Etkileşimci lider özelliğinde kamu sektöründe yaşın bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAğLILIK				
<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Yaş	-,272	-2,450	-,280	-2,601
Et.Lid.			,260	2,411
F	6,001		6,099	
R <sup>2</sup>	,074		,142	
Düz. R <sup>2</sup>	,062		,118	

Tablo 3.13'e göre, Kamu sektöründe etkileşimci liderlik özellikleri dikkate alındığında yaşın örgüte bağlılığa etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise bir artış olmuştur.Bu artıştaki etken Etkileşimci liderlik özelliğidir.



**Hipotez 2 : Özel Sektörde yaş, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.**

Standart  $\beta$  katsayısı: ,154 ; t: 1,078 ; p: ,287; S.D.(n-2) 47; olduğundan yaş ile bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olmasına rağmen, kurulan hipotez 0,05 anlam düzeyinde anlamlı değildir.

Yaş ile bağlılık arasında kurulan modelde ise,  $R^2$  : ,024 ; F : 1.161 elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre yaş tek başına bağlılığı açıklamaya yeterli değildir. Bu durumda önce dönüştürücü liderlik daha sonra da etkileşimci liderlik modele eklenerek yaşın bağlılık üzerinde nasıl bir etki yaptığına bakılmış ve tablo 14'teki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.14. Dönüştürücü lider özelliğinde özel sektörde yaşın bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAĞLILIK				
<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Yaş	,154	1.078	,198	1,597
Dön.Lid.			,510	4,113
F	1.161		9,230	
$R^2$	,024		,282	
Düz. $R^2$	,003		,251	

Özel sektörde dönüştürücü liderlik özellikleri dikkate alındığında yaşın örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise önemli bir artış olmuştur. Bu artıştaki en önemli etkeni Dönüştürücü liderlik özelliğidir.

Tablo 3.15 Etkileşimci lider özelliğinde özel sektörde yaşın bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAĞLILIK				
<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Yaş	,154	1.078	,162	1,494
Et.Lid.			,652	6,012
F	1.161		19,081	
$R^2$	,024		,448	
Düz. $R^2$	,003		,425	

Yukarıdaki tablo 3.15'e göre, Özel sektörde etkileşimci liderlik özellikleri dikkate alındığında yaşın örgüte bağlılığa etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Buna karşılık modelin açıklanabilirliğinde ise önemli bir artış olmuştur. Bu artıştaki etken Etkileşimci liderlik özelliğidir.

**Hipotez 3 : Kamu Sektöründe kıdem, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.**

Standart  $\beta$  katsayısı: -,231; t: -2,058 ; p: ,043 olarak bulunduğundan, hipotezin anlamlı olmasına rağmen , Kamu sektöründe kıdem ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmadığını görüyoruz.

Kıdem ile bağlılık arasında bir model kurulmuş,  $R^2$  : ,053 ; F : 4,236 elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre kıdem tek başına bağlılığı açıklamaya yeterli değildir. Bu durumda önce dönüştürücü liderlik daha sonra da etkileşimci liderlik modele eklenerek, kıdemle bağlılık üzerinde nasıl bir etki yaptığına bakılmış ve tablo 3.16'daki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.16. Dönüştürücü lider özelliğinde kamu sektöründe kıdemle bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAĞLILIK

<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	t	$\beta$	t
Kıdem	-,231	-2,058	-,228	-2,335
Dön.Lid.			,491	5,023
F	4.236		15,415	
$R^2$	,053		,294	
Düz. $R^2$	,041		,275	

Kamu sektöründe dönüştürücü liderlik özellikleri dikkate alındığında kıdemle örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise önemli bir artış olmuştur. Bu artıştaki en önemli etken ise ,Dönüştürücü liderlik özelliğidir.

Tablo 3.17 Etkileşimci lider özelliğinde kamu sektöründe kıdemın bağıllık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAĞLILIK				
<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Kıdem	-,231	-2,058	-,242	-2,220
Et.Lid.			,261	2,394
F	4,236		5,117	
R <sup>2</sup>	,053		,121	
Düz. R <sup>2</sup>	,041		,098	

Yukarıdaki tablo 3.17 verilere göre Kamu sektöründe etkileşimci liderlik özellikleri dikkate alındığında kıdemın örgüte bağıllığa etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise bir artış olmuştur. Bu artıştaki en önemli etken Etkileşimci liderlik özelliğidir.

**Hipotez 4 : Özel Sektörde kıdem, bağıllık ile pozitif ilişkilidir.**

Standart  $\beta$  katsayısı: ,029 ;  $t$ : 0,202 ;  $p$ : ,841 olduğundan yaş ile bağıllık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olmasına rağmen ,kurulan hipotez 0,05 anlam düzeyinde anlamlı değildir.

Kıdem ile bağıllık arasında kurulan modelde, R<sup>2</sup> : ,001 ; F : ,041 elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre kıdem tek başına bağıllığı açıklamaya yeterli değildir. Bu durumda önce dönüştürücü liderlik daha sonra da etkileşimci liderlik modele eklenerek yaşın bağıllık üzerinde nasıl bir etki yaptığını bakılmış ve tablo 3.18'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.18 Dönüştürücü lider özelliğinde özel sektörde kıdemın bağıllık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAĞLILIK				
<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Kıdem	,029	0,202	,198	1,597
Dön.Lid.			,510	4,113
F	,041		9,230	
R <sup>2</sup>	,029		,282	
Düz. R <sup>2</sup>	,001		,251	

Özel sektörde dönüştürücü liderlik özellikleri dikkate alındığında, kıdemın örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmüştür. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise önemli bir artış olmuştur. Bu artıştaki en önemli etken Dönüştürücü liderlik özelliğidir.

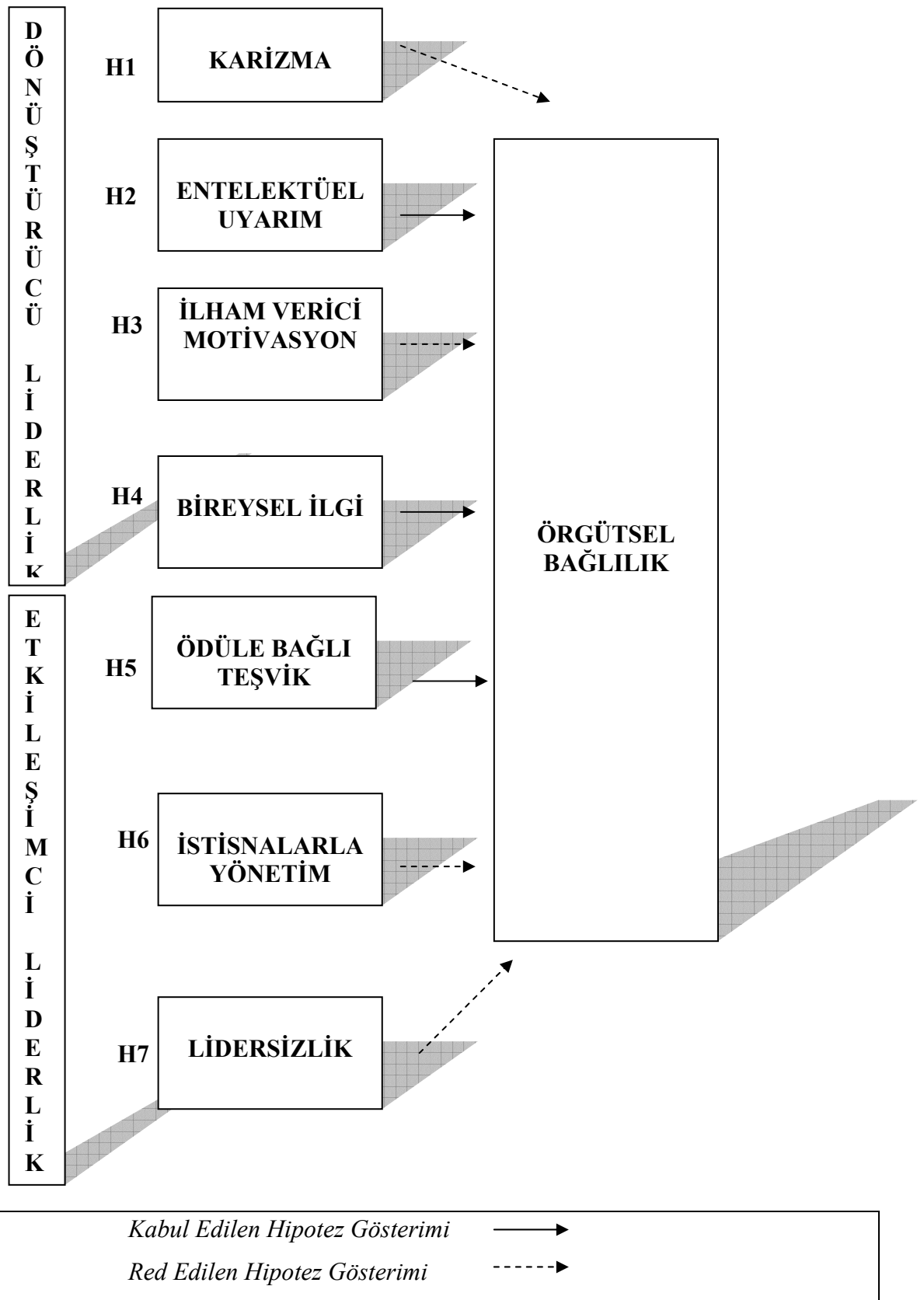
Tablo 3.19 Etkileşimci lider özelliğinde özel sektörde kıdemın bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değ. ÖR. BAĞLILIK

<i>Bağımsız Değ.</i>	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Kıdem	,029	0,202	,109	1,494
Et.Lid.			,663	6,012
F	,041		17,986	
R <sup>2</sup>	,029		,434	
Düz. R <sup>2</sup>	,001		,409	

Tablo 3,19'a göre, Özel sektörde etkileşimci liderlik özellikleri dikkate alındığında kıdemın örgüte bağlılığa etkisinde bir değişim görülmüş olup, modelin açıklanabilirliğinde önemli bir artış olmuştur. Bu artıştaki etken Etkileşimci liderlik özelliğidir.

### 3.10.5 Bulguların Şematik Gösterimi



Şekil 3.2. Bağlılık İle İlgili Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi

## 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Değişimin sürekli olmasına rağmen, dönüşüm, her zaman ortaya çıkan bir kavram değil, büyük zaman aralıklarında oluşan bir süreçtir .Yaşadığımız post modern çağda örgütler ve bireyler dönüşümü, hayatın her anında sürekli yaşamak , yönetmek durumunda kalmaktadırlar.

Geleneksel kavramların günümüz yaşananlarını kapsamadığı bu çağda dönüşümün bilinmesi ve yönetilmesi değişik tarzda bir liderlik gerektirmektedir . İşte liderlikteki bu yeni paradigmaya, “dönüştürücü liderlik” denilmektedir . İngiltere ve Avrupa insan kaynakları forumu 2004 (The human resources forum UK and Europe 2004) için gerçekleştirilen yeni liderler-başarı şansını artırma (New leaders-improving the odds of success) başlıklı araştırma, şirketlerin ne tür lidere ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmıştır.Ashridge Business school ve Group HEC’in sponsorluğundaki araştırmada, günümüzde liderlerin ve takipçilerin sıkıntıları aşmada eski ile yeni değişimi ahenkli şekilde gerçekleştirecek lider olarak ‘dönüştürücü liderliği’ gördüklerini belirtmişlerdir.

Elde ettiğimiz teorik veriler ışığında, dönüşen paradigmalara ve iş anlayışlarına paralel olarak örgütünün dönüştürme kabiliyetinde olan bu liderler, takipçilerinin korkularına müdahale eder ve onları cesaretlendirirler. Bu liderliğin görüldüğü örgütlerde takipçiler normalin üzerinde bir başarı (çaba)göstermek doğrultusunda motivasyona sahiptirler.

Dönüştürücü liderin takipçilerinin insani davranış seviyesini, etik ve ahlaki davranış temelinde karşılıklı gelişimi önemser. Moral değerlerle uyumlu ideallerle takipçilerini güdülemektedir. Bu liderler erdem ve ahlak sahibidir. Bu özellik , sahte (pseoda) dönüştürücü liderle en büyük farkı oluşturmaktadır.

Dönüştürücü lider, örgüte, etik anlayış,paylaşılan değer ve güven aşılır.Dönüştürücü liderin bu özellikleri örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu da literatürle aynı yönde bir bulgudur.(ör. Hunt, S., Wood V., Chonko L., 1989,p.82)

Dönüştürücü liderler takipçilerinde yüksek bir heyecan oluşturur ve onlara ilham kaynağı olurlar. Bu liderler birer idol ve her anlamda rol modelidirler. Dönüştürücü liderler söz ve eylemlerinde uyum gösterdikleri için, onlara oldukça fazla güven duyulur. Güven de örgütsel bağlılıkta önemli bir etkidir.

Dönüştürücü liderler takipçilerine doğru sorular sormalarında yardımcı olarak onları sorunlara farklı yaklaşımlar getirmeleri yönünde güdülerler. Takipçilerin var olan yöntemleri sorgulamalarını bu bağlamda yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik etmektedirler.

Dönüştürücü liderler takipçilerini takım ruhu ve misyon doğrultusunda çalışmaya güdülemektedirler. Takipçilerin yaptıkları iş ne olursa olsun o işi büyük bir amacın parçası haline getirirler. Yapılan işleri ve yaşamları anlamlı kılarlar. İnanıklarını, takipçilerine inandırabilme becerisine sahiptirler. Takipçilerin içinde var olan idealleri ön plana çıkartırken onların içlerinde var olan engelleri de kaldırmakta ;yani, mental dönüşümü de sağlamaktadır.

Dönüştürücü liderler iş merkezli değil takipçi merkezlidirler. Takipçilerinin her birine bir birey olarak özel duyarlılık gösterirler.sahiptirler. Onlarla etkileşimde bireysel boyut ön plana çıkar ve onların gelişimine dönük özel politikalar geliştirir, koçluk yaparlar.Bireysel ve kolektif ihtiyaçları analiz eden onlara yaptığı koçluk iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir(Scandura and Williams,2003)

Dönüştürücü liderler değer yüklü, cazip vizyon tasarlar ve amaç araç ilişkisine bir sanatçı tavrı ile yaklaşır ve amaçlara bağlılığı artırır(Brown,1996)Etkileşimci liderlik kendine bağlılığı ve itaati talep ederken dönüştürücü lider örgüte bağlılığı teşvik eder.

Kamu sektöründe rollerin karmaşıklığı ,amaçların belirsizliği ve inisiyatif kullanmada yaşanan serbestlik dönüşüm süreçlerini güçleştirmektedir.aynı bulgu (ör.Lord and Emrich,2000,p.11) görülmektedir.Dönüştürücü lider yetki devri ile güven ve bunu sonucu da örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

Belirsizliğin ve köklü değişim ihtiyacı ve var olan statükonun devam edemeyeceğinin anlaşılması dönüştürücü lider özelliklerine olan ihtiyacı arttırmaktadır. Dönüştürücü lider evrensel insan haklarına uygun liderlik tarzı ve takipçilerde yarattığı ekstra çaba ile çağımız uygun liderlik tarzıdır. Literatürde benzer bir bulgu (ör. Northouse, 2001, p.13) rastlanılmaktadır.

Yaptığımız uygulamalı araştırma sonucunda elde ettiğimiz verilerin ışığında, ISO 'nun tespit ettiği ve Kocaeli de üretim yapan, kimya sektöründe en büyük sıralamasında yer alan işletmelerdeki 127 yönetici üzerinde yaptığımız incelemelerde, elde edilen verilere göre, sonuçları şöyle özetleyebiliriz.

Lider pozisyonunda olup anketimize yanıt verenlerin yaş ortalaması ( 26 -45) diliminde % 87.4 gibi yüksek bir orandır. Bu oran, liderlerin dönüşüme ve yeniliklere olan yüksek uyum kabiliyeti açısından büyük önem taşımaktadır.

*Kadınlar ve dönüştürücü liderlik*, Kimya sektöründe, kamu ve özel sektörde anketimize yanıt verenlerin %40.2 si bayandır. Bu yüksek oran, lider pozisyonundaki değişimi göstermektedir. Literatürde bayanlarda, dönüştürücü liderlik vasıflarının, erkeklere oranla daha fazla olduğu hususunda araştırmalara rastlanılmaktadır. Yapılan araştırmalarda, erkek liderlere nazaran, kadın liderlik stiline daha demokratik ve katılımcı, daha az otokratik, ya da direktifçi eğilimli oldukları vurgulanmış ve ispatlanmıştır. Kadın liderler de takipçilerini dinleme, takım kararlarının oluşturulması, demokratik yönlendirme eğilimi daha yoğun olmaktadır. Bilim adamlarından elde edilen meta analizlere göre kadınlar Dönüştürücü Liderlik ölçümlerinde de daha yüksek skorları elde etmişlerdir (Tucker, Carthy and Jones, 1999, p.287)

Bayanların baylara göre örgütsel bağlılığı daha fazla görülmüştür. (Angle and Perry, 1981 pp.4-6)

*Dönüştürücü Lider Örgütsel Bağlılık ; Anketin tümü için yaptığımız Korelasyon analizine göre ; dönüştürücü liderlik özelliklerinden entelektüel teşvik faktörü ile bağlılık arasında en düşük ilişki saptanmış iken (0,309) ; takipçiler üzerinde en güçlü örgütsel bağlılığı yaratan dönüştürücü lider faktörü ise, bireysel*



ilgidir(0,551).Bireysel ilgi faktörü ile takipçi ,kendini örgütün bir parçası hissetmesi , liderin değerleriyle takipçilerin değerlerinin yakın ilgi sayesinde örtüşmesi ve takipçiye özel biri olduğu hissini uyandırılması ,takipçilerde yüksek örgütsel bağlılığa neden olmaktadır.Takipçilerin desteklenmesinin ,bireysel ilginin örgütsel bağlılığı olumlu etkilemesi literatürü destekler niteliktedir(örn.Wayne,1997,p.84-87)

Buna karşın etkileşimci liderlik(klasik liderlik) özelliklerinden ödüle bağlı teşvik faktörü ile bağlılık arasında en yüksek pozitif ilişki tespit edilmiştir. Anketin uygulandığı kesimin kültür ,eğitim ve mesleki pozisyonları göz önünde bulundurulduğunda; bu kişilerin profesyonel olduğu görülmüştür. Dolayısı ile bu kesimdeki takipçilerin mobilize kabiliyeti yüksektir ve bu takipçiler için işin maddi boyutu da oldukça önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerden yapılan çıkarımda , ödüle bağlı teşvik faktörünün bağlılık ile etkileşimin yüksek çıkmasının nedeni bu şekilde düşünülmelidir

Yapılan çalışma sonucunda anketin tümü için bağlılık ile lidersizlik faktörü arasında oldukça zayıf bir ilişki belirlenmiştir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden. dönüştürücü lider özelliklerinden olan entelektüel teşvik, bireysel ilgi, ödüle bağlı teşvik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun dışında regresyon analizindeki diğer sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenler olan Bireysel ilgi ve ödüle bağlı teşvikin kişi de artmasıyla bağlılığın da arttığı gözlenmektedir. Bunlara karşın Karizma ve İlham verici motivasyonun, daha az etkilemesiyle beraber ,İstisnalarla yönetim ve lidersizlik Bağlılığı etkilememektedir.

Tablo3.6'da bir bütün olarak gösterildiği üzere entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve ödüle bağlı teşvik örgütsel bağlılıkla ilişkili hipotezler kabul edilerek etkileşimi kabul edilirken, karizma, ilham verici motivasyon,istisnalarla yönetim ve lidersizlik ile ilgili örgütsel bağlılıkla ilişkili hipotez kabul edilmemiş,yani reddedilmiştir.

İncelemeden elde ettiğimiz sonuçlara göre, özel sektör ile kamu sektöründe bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre ,Özel sektör ve Kamu sektöründe bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki, aynı denebilecek kadar birbirine yakın

çıkmıştır.Bu verilerin ışığında, dönüştürücü liderin aynı koşulları her iki sektörde de gösterebildiğini de söyleyebiliriz.Buna karşın, etkileşimci lider özelliğinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi özel sektörde daha etkin çıkmıştır.Bulgular lider ne kadar etkin bir liderlik özelliğine sahipse, örgütsel bağlılığın da o derece güçlü olacağı anlamına gelmektedir,

Demografik Özellikler Örgütsel Bağlılık:Yaş ve kıdem ile bağlılık arasında modeller kurulmuş., Sonuçlara göre yaş ve kıdem tek başlarına bağlılığı açıklamaya yeterli olmadığı görülmüştür. Bu durumda önce dönüştürücü liderlik daha sonra da etkileşimci liderlik modellere eklenerek yaşın ve kıdemle bağlılık üzerinde nasıl bir etki yaptığını bakılmış ve kurulan hipotezler test edilerek aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Kamu Sektöründe yaş, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Yaş ile bağlılık açısından ise kişisel özelliklere ilişkin bugüne kadar yapılan araştırmalarda yaş (Rowden, 2000, 9 ) ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki ortaya koyarken Kamu sektöründe dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri modele alındığında yaşın örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik özelliğine göre ve modelin eski durumuna göre önemli bir artış olmuştur.Bu artıştaki en önemli etken Dönüştürücü liderlik özelliğidir.

Özel Sektörde yaş, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Özel sektörde dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri modele alındığında yaşın örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik özelliğine göre ve modelin eski durumuna göre önemli bir artış olmuştur.Bu artıştaki en önemli etken etkileşimci liderlik özelliğidir.

Kamu Sektöründe kıdem, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Kıdem ile bağlılık açısından ise kişisel özelliklere ilişkin bugüne kadar yapılan araştırmalarda kıdem (Bowen, Radhakrishna & Keyser, 1994, 7 ) ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki ortaya koyarken, çalışmamız Kamu sektöründe dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri modele alındığında kıdemın örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik özelliğine göre ve modelin eski durumuna göre önemli bir artış olmuştur.Bu artıştaki en önemli etken Dönüştürücü liderlik özelliğidir.

Özel Sektörde kıdem, bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Özel sektörde dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri modele alındığında kıdemın örgüte bağlılıktaki etkisinde önemli bir değişim görülmemiştir. Bu arada modelin açıklanabilirliğinde ise etkileşimci liderlik , dönüştürücü liderlik özelliğine göre ve eski durumuna göre önemli bir artış olmuştur.Bu artıştaki en önemli etken etkileşimci liderlik özelliğidir

Dönüşümü katalize eden, ahlaki değerlere,insan onuruna ve evrensel insan haklarına stil olarak uyumlu olan bu liderliğin, bizim gibi kabuk değiştiren ve genç nüfusun yoğun olduğu ülkelerde daha iyi bilinmesi ve öğretilmesi ,dönüşümlerin yönetilmesi açısından büyük yarar sağlayacaktır.

Dönüştürücü liderliği benimseyen örgütlerin uyumu ve dışa dönüklüğü de benimsemiş örgütler olduğu; diğerlerinin daha kontrolcü ve statükoyu devam yanlısı örgütler olduğu anlaşılmaktadır.Bu liderlik tarzı sadece örgüt çıktılarıyla değil, takipçilerin mutluluğunu, güvenlerini ve gelişimlerini arttırmayı da düşünen liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Örgütlerin en önemli rekabet aracı insan unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.Takipçilerin beklentilerinin analizi ,davranışlarının, algılamalarını anlaşılması bağlılık sebeplerinin iyi analizi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu tezden elde edilen sonuçların ışığında takipçilerin örgütsel bağlılığını arttıran liderlik faktörleri ve liderlerin dikkat etmeleri gereken hususlar özet olarak şöyledir:

Takipçilerle birebirde ilgilenilmesi ,gayri resmi iş dışında da ilişkilerin kurulması ,liderin yaptıklarıyla güven ve tutarlılık göstermesi ve çalışanlarına yetki ve sorumluluk devretmesi örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir Takipçilerin yaptıklarını, beklentilerini bilen ve takip eden liderin bireysel ilgi faktörü çalışmamızda örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmıştır bu bizim Akdeniz kültür yapısının bir sonucu; yani kuraldan çok insani ilişki boyutlu ,şifahi bir toplum olmamızdan kaynaklanıyor olabilir.

Entellektüel teşvik için beta değeri negatif bir katsayı göstermektedir.Korelasyona göre çok güçlü olmamasına rağmen pozitif bir ilişki gösteren bu özelliğin model içerisinde negatif olma durumunu diğer değişkenlerin entellektüel teşvikin pozitif etkisini göstermesi ve bire bir korelasyonda gözlemlenemeyen negatif etki unsurunun kısmi korelasyonda ortaya çıkması şeklinde açıklayabiliriz.. Örgütteki inançların, varsayımların, çözüm yollarının sorgulanmasında özellikle kamu kesimi ağırlıklı örneklem kütemizde, örgütsel bağlılıkla ters yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Bu demektir ki, söz konusu unsurların fazla sorgulanması liderin, örgüt üzerindeki etkisini arttırması, örgütsel bağlılığı azaltıcı yönde etki göstermektedir. Bu nedenle, yaratıcılık, yenilikçilik ve bireysellik adına yapılacak entellektüel teşvik politikalarının dozajı hedef kütlenin kültür yapısının göz önünde bulundurularak belirlenmesinin daha doğru olacağı kanısındayız.

Örgütle kurulan akit gereği başarıyı ödüllendirilmesi ,başarısızlığın cezalandırılması örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli liderlik faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.maddi ve manevi ödüllerin zamanın da adil olarak dağıtılması,performansların gözlenip takdir edilmesi, profesyonel hedef kitemizde örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir.Bu takas sistemi özellikle özel sektörde daha etkin olduğu görülmektedir.

Lider pozisyonundaki kişilerin inisiyatif kullanmamaları,sorumluktan kaçınmaları,sorunlara zamanında cesaretle yaklaşmamaları yani pasif ve olayların yönlendirdiği liderlik tarzı olan istisnalarla yönetim ve lidersizlik örgütsel bağlılığı etkilemeyen , anlam ifade etmeyen faktörlerdir.Bu faktörleri ,bu sonuçların bizim ataerkil kültürümüzle ilgili olma olasılığı yüksektir.

Sonuç olarak, organizasyonların gün geçtikçe organik yapıya dönüştüğü ve en büyük rekabet gücünün insan olduğu günümüzde örgütlerin içinde buldukları değişim bunalımlarından başarıyla çıkabilmeleri ve belirsizlikten kurtulmaları hususunda çok önemli katkı sağlayacak unsurun ‘‘dönüştürücü liderlik’’olduğunu önerebiliriz.

Bilgi toplumu ,küreselleşme, iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda hem örgütlerde işbirliği, sinerji ,katılımın önemi artmış,hem dijital çağın yarattığı yabancılaşma,anemi,yalnızlık duygusu gibi olumsuzlukları aşma zorunluluğu doğmuştur.örgütler, rekabetin hiper niteliğe büründüğü bu ortamda başarıyı yakalayabilmek için değişimlere uyum gösterebilen insan merkezli yenilikçi proaktif liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.Dönüştürücü lider sahip oldukları özelliklerle 21 yüzyılın örgütlerinin beklentilerini karşılayabilecek tarzda bir liderlik olarak görülmektedir.

Bundan sonra, bu konuda bilimsel çalışma yapacaklara ;Dönüştürücü lider durumsallık ilişkisi hakkında ,dönüştürücü liderin kişilik yapıları ,takipçilerin kişilik yapıları ,örgütün kültür yapısı ile dönüştürücü lider arasındaki ilişkili çalışmalarla ,dönüştürücü lider eğitimi ile ilgili işletme fakültelerinde ders konması, yada bu konuda bağımsız bölüm açılmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

## KAYNAKLAR

*ABSHIRE , D. M. , A Call For Transformational Leadership , Vital Speeches Of The Day , vol:67, no:14 , p.432-438 , 2001*

*ACKERMAN, L. , Development , Transition or Transformation : The question of Change in Organizations in Van Eynde D.F. and Hoy J.C. , Organization Development Classics , Jossey – Bass , San Francisco , CA 1986*

*ACKOFF, L. R. , Transformational Leadership , Strategy & Leadership ,Chicago , Vol:27 , No:1 , p.20-25 , 1999*

*ALESSANDRA, T. , Karizma Size Nasıl Yardımcı Olur?, p.22, Mart 2000*

*ARMSTRONG, S. ,Are You A Transformational Coach? vol 72 , no:3 , p.44-47, 2001*

*ARMSTRONG, The Conductor As Transformational Leadership , Journal of Music Educators , vol . 8 /2 ,no: 6 , 1996*

*ARMSTRONG, D. , Sınırları Aşan Ekipler Oluşturun, Executive Excellence , p.4 , Mayıs 2001*

*BACHRACH ,B. ,İnsanları Etkilemede Etiğin Yeri Executive Excellence , p.22 , Temmuz 2000*

*BANERJİ, P. and KRİSHNAN, R. V. , Ethical Preferences Of Transformational Leaders : An Empirical Investigation , vol:21 , no:8 , p.405-413 , 2000*

*BARBUTO, J. E. , Taking The Charisma Out Of Transformational Leadership , vol :12 , no :3 , p.689 ,1997*

*BARRETT, R. , Liberating The Corporate Soul ,Butterwoorth - Heinemann , Boston MA 1998*

BASS, B. M. , *From Transactional To Transformational Leadership : Learning To Share The Vision* , vol:19 ,no:3 , p.19

BASS, B. M. , *Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership, The Journal of Personal Selling and Sales Management* , vol:17 ,no:3 , p.19-28 , 1997

BASS, B . M . , *The Ethics Of Transformational Leadership In Cuulli , Ethics The Heart Of Leadership* , Praeger , West Point , p.171 , 1998

BASS, B. M. and AVOLIO ,B. J. ,*Predicting Unit Performance By Assesing Transformational And Transactional Leadership* , vol:88 , no:2 , p.207-218 , 2003

BASS, B. M. and AVOLIO,B. J. , *Transformational Leadership A Response To Critiques, Leadership Theory And Research* , Academic Press. , p.49-79 , 1993

BELL, C. R. , *Yetiştiren Yöneticiler* , Çev:Bahar U. ,Kalder Yay. , no:19 , İstanbul 1998

BENNIS, W. , *Geçiş Döneminde Liderler* , *Executive Excellence* , p.12 , Aralık 1999

BENNIS, W. , *Şirketi Yeniden Yaratmak* ,*Executive Excellence* , p.21-23, Haziran 2000

BERBER, A. , *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı ,Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü* , *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* , sayı: 36, 2000

BERSON, Y. , SHAMİR, B. , AVOLIO, J. B. and POPPER, M. ,*The Relationship Between Vision strength , Leadership Style , and Context* , vol:12 , no:1 , p.53-75 , 2001

BEUGRE, C. D. , and ACAR ,W. ,*Three Known Models Of Transformational Leadership And One Unknown* , *Kent State University* , p .1-14 , 1998

BEUGRE, C. D. , *Post-Privatization Performance Of State – Owned Enterprises In Emerging Economies : A Transformational Leadership Framework* , Kent State University , p.1-13 , 1998

BLANCHARD, K. and O'CONNOR, M. ,*Değerlerle Yönetim Yeni Çizgi Yay. Dağ.Ltd., İstanbul 1997*

BLANCHARD, K. ,*Ekiplere Dayalı Yönetim Executive Excellence* , p.6 , Mayıs 1997

BOEHNKE, K. and DISTEFANO, A. C. , *Leadership For Extraordinary Performance* , vol: 61 , no: 4 , p.56 , 2002

BOJE, D. M. , *Transform Into Super Leader : Transformational Leadership*,[www.cbae.nmsu.edu/dboje/teaching/338/transformationalleadership](http://www.cbae.nmsu.edu/dboje/teaching/338/transformationalleadership) , Erişim Tarihi , 02.06.2002

BOOHE, D. ,*Geribildirim Gereksinimi* , *Executive Excellence* , p. , Mart 1999

BROWN , F. W. and DODD, N. D. , *Rally The Troops Or Make The Trains Run On Tme : The Relative Importance And Interaction Of Contingent Reward And Transformational Leadership* , vol:20/6 , p.291-299 , 1999

CAMPBELL, D. J. , *The Proactive Employee : Managing Workplace Initiative* , *The Academy of Management Executive* , vol:19 , no:3 , p.7-8 , 2000

CARDONA, P. ,*Transcendental Leadership* , vol:21/4 , p.201-206 , 2000

CARLESS, A. S. , *Gender Differences In Transformational Leadership : An Examination Of Süperior , Leader And Subordinate Perspectives* vol:39, no:11-12 , p.887-902 , 1998

CEYLAN, A. ,*Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar 21. yy.'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler* ,1997



CHEN, X. P. ,*Leader Behaviours And Employee Turnover, University of Washington, p-325-345 , 2000*

COLVIN, E. R. , *Transformational Leadership : A Prescription for Contemporary Organizations , A:\transformational leadership by colvin.htm , p.1-25 ,Erişim Tarihi : 06.06.2002*

COLLINS, C. J. and PORRAS, I. J. , *Building Your Company's Vision , Harward Business Rewiev , p.65 – 77 , sept –oct . 1996*

CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N. , *Charismatic Leadership In Organization , OAKS CA, p.156,*

CORRIGON, W. P. , LICKKEY, E. S. , COMPION, J. and FADWE, R. , *A ShortCourse In Leadership Skill For The Rehabilitation Team , Journal Of Rehabilitation , vol :66, no:2 , p.56 ,2000*

COVEY, R. S. , *Kişisel Özveri , Executive Excellence , p.3 , Mayıs 1997*

CRAVEN, A. E. , JONES, C. R. and SCHOLAR, M. *Entrepreneurial Change In A Diverse,Postsecondary Environment With A Global Perspective , University Of The Incarnate Word San Antonio , p.1-16 , 2001*

CRAWFORD, C. B. , GOULD, L. V. and SCOTT, R. F. *Transformational Leader As Champion And Techie: İmplications For Leadership Educators , vol:2 , no:1 , 2003*

CÜCELOĞLU, D. , *İyi Düşün Doğru Karar Ver , Sistem Yay. , p.16 , İstanbul 1997*

DAHLER, L. P. , *Corporate Culture and Morality : Durkheim İnspried Reflection on the Limits of Corporate Culture , Journal of Managment Studies , vol :31, 1994*

DEHLER, G. E. and WELSH, M. A. , *Spirituality and Organizational Transformation, Journal of Managerial Psychology , vol.9 , No: 6 , 1994*

DENSTEN, I. L. , *Clarifying Inspirational Motivation And Its Relationship To Extra Effort* , vol:23/1 , no:40 , p.4 ,2002

DE PAUW, J. W. ,*Etik Sağlık , Executive Excellence* , p.6 , Ekim 1997

DUVALL, K. C. , *Empowerment In Knowledge Organization , An International Journal* , vol:7, no:8 , p.204-207,1999

DUVALL, K. C. , *Participation and Empowerment An International Journal* , vol:7, no:8 , p.204-207,1999

EDWARDS, J. G. ,*Leadership : Myth Or Reality San Francisco State University* , p.4-8

EISENBACH, R. ,WATSON, K. and PILLAI, R. , *Transformatinal Leadership In The Context Of Organizational Change* ,vol:12 , no:2 , p.80-88 , 1999

ENGELBRECHT, A. S. , KRAFFT , P. and THERON ,C. C. *The Influence Of Transformational And Transactional Leadership On Dyadic Trust Relationship Throught Perception Of Fairness* ,University Of Stellenbasch , 2003

EPIROPAKİ, O. ,*Transformational Leadership*

EREN, E. ,*İşletmelerde Startejik Yönetim ve İşletme Politikası Der Yayınları* , İstanbul 1997

FAIRHOLM, G. W. , *Leadership As An Exercise İn Virtual Reality* , vol:19/4 , p.187-193 , 1998

FARANDA, T. , *Transformational Leaders* vol:173 , no:10 , p:14-15 , 1999

FERTMAN, C. I. and LINDEN, J. A. ,*Character Education For Developing Youth Leadership* , *The Education Digest* , vol : 65 , No :4 , 1999

GARFIELD, C. ,*Üstün Performans , Executive Excellence , p.8-9, Temmuz 1997*

GEIJSEL, F. , SLEEGERS, P. and VAN DEN BERG, R.,*Transformational Leadership and The Implementation of Large Scale Innovation Programs ,Journal of Educational Administration , vol:37 , no:4 , p.5, 1999*

GEORGE, J. M. and GARETH, R. J. , *Oraganizational Behaviour , Second Edition , Addison-Wesley Publishing , 1999*

GEORGE J.M. AND JONES G. R. *Organizational Behavior , Wesley Pres. , 1999*

GILLESPIE , A. , *What We Know , What We Do Unto What We Know , What We Do Unto What We Do To Ourselves , www.atdq.org/gillispi.html , Erişim Tarihi 20.06.2002*

GOLDBERG, B. , *Etik Bir Kültür Yaratmak,*

GRUBBS, J. R. , *The Transformational Leader , vol: 68 , no:8 , p.22-26 , 1999*

GREENBERG, J. and BARON, R. A. , *Behavior in Organizations , Eduger Soddle , Printice Hall , New Jersey , p.449 , 1997*

GREGORY, N. P. And RYAN, X. F. , *Maintaining On Organizational Spirituality : No Easy Task , Journal Of Organizational Change Managament , vol : ½ , no: 3. p. 206 , 1999*

GRUNDSTEIN, A.R. , *Bilateral Transformational Leadership Administration and Society , vol:31 , no:2 , p.12 ,1999*

GRUNDSTEIN, A. R. ,*Bilateral Transformational Leadership, Administration and Society , vol:31 , no:2 , p.147,1999*

GUASTAFSON, N. , *Leadership And Organizational Transformation , www. Guilfordmills.com , Erişim Tarihi : 26.04.2003*

HALL, J. , JOHNSON, S. , WYSOCKI, A. and KEPNER, K., *Transformational Leadership : The Transformation of Managers and Associates* , Cooperative Extension Service Institute Of Food And Agricultural Sciences , p. 1-5 , 1997

HANDY, C. , *The Language of Leadership* ,Frontiers of Leadership ,Basil Blackwell Co. , Oxford 1999

HARRIS , J. ,*Sadakati Yeniden Kazanmak, Executive Excellence* , p.24, Ekim 1998

HARRISON, R. , *The Collect Papers of Roger Harrison* , Mcgraw-Hill , London 1995

HELLRIGEL, D. J. , SLOCUM, J. W. and WOODMAN, R.W., *Organizational Behavior , Seventh Edition* , West Publishing Co. , New York 1992

HESELBEIN, F. , GOLDSMITH, M. and BECKHARD, ., *Geleceğin Lideri* , Çev:Hayrettin Tok , Form Yay. , İstanbul 2000

HINKIN, R. T. and TRACEY,B. J. , *The Relavance Of Charisma for Tranformational Leadership İn Stable Organizations* , vol:12 , no:2 , p:105-119 , 1999

HORTSFIELD, M. , *Spirit Of Transformational Leadership Emotion* , .....

HOUSE,J. R. and SHAMIR, B. , *Toward The Integration Of Transformational,Charismatic, And Visionary Theories* , *Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions* p.81-107,1993

HUNT,S.,WOOD,V., and CHONKO,L.,*Corprate Ethical Values Organizationanal commitment in Marketing*,*Journal of Marketing* 53,pp.79-90,1989

“*IDEA BRIDGE*” ,*The Leadership Series : Creating A Compelling, Vision*,[www.IdeaBridge.com](http://www.IdeaBridge.com) , Erşim Tarihi : 26.04.2003

JOHNSON, G. and SCHOLLES, K. ,*Exploring Corporate Strategy* , Printice Hall , Cambridge 1993

KANUNGO, N. R. , *Ethical Values Of Transactional And Transformational Leaders* , vol:18 , no:4 , p.257-265 , 2001

KANZ, G. N. P. and RYON, F. X. ,*Maintainig An Organizational Spirituality : No Easy Task* , *Journal of Organizational Change Management* ,vol:12 , no:3 , p.206, 1999

KELLOWAY, E. K. , BARLING, J. And HELLEUR, J. , *Enhancing Transformational Leadership : The Roles Of Training And Feedback* , vol:21/3, p.145-149 , 2000

KELLOWAY, E. K. , *Wwhat We Have Learned About Developing Transformational Leaders* , vol:21/7 , p.355-362 , 2000

KENT, W. T. , CROTTS, C. J. and, AZİZ, A. , *Four Factors Of Transformational Leadership Beahavior* vol:22/5 , p:221-229 , 2001

KOTTER, J. ,*21. Yüzyılda Liderlik , Executive Excellence* , p.11, Haziran 1999

KOUZES, J. M. and POSNER B. Z. , *The Leadership Challenge :How to Get Extraordinary things Done In Organization* Jossey-Bass Publishers , San Francisco 1989

KRISHNAN. R. V. and SRINIVAS, S. E. , *Transactional And Transformational Leadership : An Examination Of Baas's (1985) Conceptualization In The Indian Context* ,*Asia Academy Of Management Meeting* ,Hong Kong ,p.1-14, 1998

LANDRUM, E. N. , HOWELL, J. P. and PARİS, L. , *Leadership For Strategic Change* , vol:21/3 , p.150-156 , 2000

LEE , D. ,*Entellektül Sermaye , Executive Excellence* , p.27, Eylül 1999

"LEADESHIP" , *Transformational Leadership : A Paradigm For Change* ,  
[www.trynice.com/newsletter/newslet/nov97/html](http://www.trynice.com/newsletter/newslet/nov97/html), vol:14 ,no:11, p. 1-6 , Nice  
 Enterprises , Erişim Tarihi : 30.05.2002

LIEBOWITZ, J. , *You Can Become A Transformational Leadership* , vol:59 ,no:8 ,  
 p.14-18 ,1998

LİM, B. ,*Transformational Leadership In The UK Management Culture* vol:18/6 ,  
 p.283-289 , 1997

LORD, G. R. And EMRİCH, G. C. , *Thinking Outside The Box by Looking Inside The  
 Box ,Extending The Capitive Revolution In Leadership Research* , *The Leadership  
 Quarter* , vol : 11, no: 4, p .11 , 2000

LOVELAND, J. ,*Honors /Management 388 G Leadership and  
 Society*,[www.cbae.nmsu.edu/mgt/workbks/388](http://www.cbae.nmsu.edu/mgt/workbks/388), Erişim Tarihi : 10.06.2002

LUKASZEWSKI, J. , *You Can Be A Transformational Force : But It's Up To You* ,  
*Political and Social Views : Executive Speeches* , vol:14 , no:1 p.22-27 ,1999

MADSEN, M. T. , *Leadership And Management Theories Revisited*  
 ,[www.lib.umi.com](http://www.lib.umi.com) , Erişim Tarihi: 04.09.2003

MARJOSALA, L. A. and TAKALA, T. ,*Charismatic Leadership Mnipulation And The  
 Complexity Of Organizational Life* , vol:12 , no:4 , p.146-158 , 2000

MAROTTO, M. , VİCTOR, B. and ROSS, J. , *Leadership As Collective Virtuosity* ,  
 2001

McKENZIE, J. and KOENIG, W. ,*Kültürel Yenilenme, Executive Excellence* ,p.18 ,  
 Mayıs 1998

MEDLEY, F. and LAROCHELLE, D. R. ,*Transformational Leadership and Job  
 Satisfaction* , vol:26 , no:9

METCALFE, J. A. R. and METCALFE, A. B. , *The Transformation Leadership Questionnaire: A Convergent And Discriminant Validation Study* , vol:21/6 , p.280-296 , 2000

MICHAEL,D. , BLACKWELL, N. and ,DICKHOUT, R. *Designing The Right Change Program For You And Your Organization* , vol:64 , no:5 , p.26 , 2000

MILES, H. R. ,*Şirketin Dönüşümü , Executive Excellence , İstanbul 1998*

NORTHOUSE, G. P. , *Leadership Theory And Practice , Second Edition ,Sage Publication , p.131-158 ,2001*

NUTT, P. C. and BACKOFF, R. W. , *Organizational Transformation , Journal Of Management Inquiry , vol 6, no: 3, 1997*

ODOM, L. and GREEN, M. T. , *Law And The Ethics Of Transformational Leadership* , vol:24/2 p: 62-69 , 2003

ÖZKARA, B. , *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim , Afyon 1999*

PALMER, B. , WALLS ,M. and CON STOUGH , Z. B. , *Emotional Intelligence And Effective Leadership* , vol : 22/1 , p.5-10 , 2001

PARRY, K. W. ,*Leadership,Culture And Work Unit Performance In New Zealand Ifsam 2002 Conference Gold , Coast,\\A:Leadership,culture and performnace 2.htm , Erişim Tarihi : 03.01.1997*

PARRY, K. W. , *Enhancing Adaptability : Leadership Straregie To accommodate Change In Local Government Setting , Journal of Organizational Change Management , vol:12 , no:2 , p.131-156 ,1999*

PARRY, K. W. and PROCYOR, S. B. , *Percived Integrity Of Transformational Leadership In Organizational Setting Journal Of Business Ethics* , vol:35 , No:2 , 2002

*PENNINGTON, G. R. , Güvenin Önemi , E.E., 1998*

*PETERS, S. T. And WATERMAN, H. R. ,Yönetme ve Yükseltme Sanatı , Altın Kitaplar Yay. , İstanbul 1987*

*PIELSTICK, C. D. , The Transforming Leader : A Meta-Ethnographic Analysis , p. 1-17, 1998*

*PILLAI, R. , SCANDURA, A. T. and WILLIAMS, A. E. , Leadership And Organizational Justice : Similarities And Difference Across Culture ,Journal Of International Business Studies ,vol:30 , no:4 ,1999*

*POLİTS, J. D. , Transformational And Transactional Leadership Enabling (Disabling)Knowledge Acquisition Of Self Managed Teams :The Consequences For Performance vol:23/4 ,p.186-197 , 2002*

*POPPER, M. and MAYSELESS, O. , Applying A Parentive Perspective To Transformational Leader , Leadership Quarterly vol:14 , no:1 , p. 43-44 , 2003*

*QUIGLEY, M. E. , Bir Gösteri Sanatı Olarak Liderlik , p.6 Haziran 1999*

*RAFFAELİ, A. And SUTTON, R. I. , Expression of Emotion as Part of Work Role, Academy of Managament Rewiev , 1987*

*RAFFERTY, A. E. and GRIFFİN, M. A., Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions , 2004*

*ROBBINS, S. P. , Organizational Behavior , Printice Hall-Englewod Clifts , New Jersey 1993*

*ROWDEN, W. R. ,The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment , vol:21/1 , p:30-35 ,2000*

*SENGE , P.,The Fifth Discipline ,Centurt Business, Random Century ,London 1990*



*SHEIN, E. H. , Organizational Culture and Leadership , Jossey-Bass Publishers , San Francisco 1985*

*SHIELDS, J. L. ,Transforming Organizations, Information Knowledge Systems Management , vol:1, no:21 , p.105-116 , 1999*

*SİMİC, I. ,Transformational Leadership The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes vol:1 , no:6 , p.49-55 , 1999*

*SMITH, G. , The Impact of Transformational Leadership , Leadership Challenge , [www.open.uoguelph.ca/smith.ctm](http://www.open.uoguelph.ca/smith.ctm)*

*SMITH, G. P. ,The New Leader Bringing Creativity and Innovation to The Workplace , St.Lucie Pres , Florida 1997*

*ŞİMŞEK, H. , Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık , İstanbul 1997*

*ŞİMŞEK, M. Ve İRAZ, R. , Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Dönüşüm Üzerine Etkileri , Selçuk Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Dergisi , sayı: 5 ,1999*

*TANJU, A. , Değişim Ve Gelecek , Executive Excellence , p .8 , Aralık 1997*

*TERRY, A. , SCANDURA and WILLIAMS, A. E. , Mentoring And Transformational Leadership : The Role Of Supervisory Career Mentoring , 2002*

*TİCHY, N. M. and DEVANNA, M. A. ,Characteristics Of Transformational Leaders , John Wiley & Sons Publishing , p.4,271-280 , 1990*

*TİCHY, N. M. ve SHERMAN, S. ,Şirketinizin Kaderini Değiştirin Form Yay. ,İstanbul 1996*

TOSEY, P. and ROBINSON, G. , *When Change Is No Longer Enough : What Do We Mean By “Transformation” In Organizational Change Work?* ,The TQM Magazine , vol:14 , no:2 , p.100-109 , 2002

TRACY, B. , *Etkili İletişim, Executive Excellence* , p. 7, Nisan 1999

TRAHANT, B. And BURKE, V. W. , *12 Principles Of Organizational Transformation* , vol:86 , no:8 , p:17 , 1997

TROFINO, A. J. , *Transformational Leadership:Moving Total Quality Management To World-Class Organizations*, *International Nursing Review* , vol:47 , no:4 , p.232 , 2000

TROFINO, A. J. , *Transformational Leadership :Moving Total Quality Management To World-Class Organizations* *International Nursing Review* , Vol:47, No:4 , p.1-9 ,2000

TUCLKER, M. L. , MC CARTHY, A. M. And COLLEN, J. , *Women and Politicians: Are Some Of The Best Leaders Dissatisfied ?* vol : 20/6, p.285-290 , 1999

ÜLGEN, H. , *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. Yay. , no: 241, İstanbul 1989

WALDMAN, D. and BASS, B. M. , *Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes* , p.177-186 , 2001

WAYNE,S.J.,SHARE,L.M. and LİDEN,R.C.,*Perceived organizational support and leader-Member exchange, A Social Exchange Perspective* ,*Academy of Management Journal* 40, p.82-111,1997

WESLEY,D. ,*Leading Your Organization Trough Change* [www.aja4hr.com/leadership](http://www.aja4hr.com/leadership) , Erişim Tarihi :08.07.2003

WOODRUFF, D. ,*İnsanları Yönlendiren Faktörleri Anlamak,*

YEAN, J. , LIM, S. and CROMARTIE, F. , *Transformational Leadership,Organizational Culture And Organizational Effectiveness In Sport Organizations, Erişim Tarihi:03.01.1997*

YIH, W. W. , CHINHO, L. and LI-YEUH, L. ,*Personal Characters , Decision-Making Patterns And Leadership Styles Of Female Managers : A Comparative Study Of American , Taiwanese , And Japanese Female Manegers , vol:12 , no:2 , p.80-88, 1999*

YUKL, G. , *Leadership in Organizations, third edition , anglewood clifts , Printice Hall , 1994*

## ÖZGEÇMİŞ

Öznur Gökkaya,1968 yılında İzmit'te doğdu. İlkokulu Kirazlıyalı ilkokulunda tamamladı. Orta ve Lise eğitimini Yarımca Lisesinde tamamladı. 1988 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden öğrenim görmeye hak kazandı. 1994 yılında Kocaeli Üniversitesinde göreve başladı. 1994 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İktisat politikası dalında yüksek lisans eğitimine başladı.1998 yılında yüksek lisans eğitimini tamamladı ve aynı yıl Gebze İleri teknoloji Enstitüsünde İşletme Anabilim dalında doktora eğitimine başladı.