F2

Editörler
Adnan ÖZYILMAZ - Ferit ÖLÇER

GÜNCEL YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAKLAŞIMLARI

GÜNCEL YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAKLAŞIMLARI

EDİTÖRLER

Adnan ÖZYILMAZ
Ferit ÖLÇER

Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları
Adnan Özyılmaz – Ferit Ölçer

Yönetim ve Organizasyon Dizisi: 24
ISBN 978-975-02-0660-3

Birinci Baskı:
Ocak - 2008

© Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
Bu kitabın her türlü yayın hakkı Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.'ye aittir. Yayınevinin yazılı izni olmadan, tanıtım amaçlı toplam bir sayfayı geçmeyecek alıntılar hariç olmak üzere, hiçbir şekilde kitabın tümü veya bir kısmı herhangi bir ortamda yayımlanamaz ve çoğaltılamaz.

Sayfa Tasarımı:
Ömer Candan

Kapak Tasarımı:
Melike Altay Çınar

Yayın ve Dağıtım:
Merkez: Seçkin Yayıncılık, Sağlık Sokak No: 19/B-21 06410 Sıhhiye, ANKARA
Tel: (0–312) 435 30 30 (Pbx), Faks: (0–312) 435 50 88
Şube: Ankara Adliye Sarayı K Blok Zemin Kat Sıhhiye, ANKARA Tel: (0-312) 309 52 48
Şube: Abidei Hürriyet Caddesi 259/4 (Şişli Ceza Adliyesi Altı) Şişli – İSTANBUL Tel: (0-212) 234 34 77
Web Adresi: www.seckin.com.tr, E–posta: yayin@seckin.com.tr

Baskı:
Seçkin Yayıncılık A.Ş., Tel: (0–312) 435 30 30

İçindekiler

BÖLÜM 1 KARMAŞIK UYUMCU SİSTEMLER OLARAK ORGANİZASYONLAR 11
Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

BÖLÜM 2 ŞEBEKE ÖRGÜT YAPISININ GELİŞİMİ VE TÜRLERİ 47
Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN

BÖLÜM 3 TEDARİK ZİNCİRİNDE BİLİŞİMİN ROLÜ VE BİLİŞİM YÖNETİMİ 77
Arş. Gör. Dilek ÖZCEYLAN
Doç. Dr. Erman COŞKUN

BÖLÜM 4 HİZMETTE KALİTE VE TOPLAM HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ 101
Yrd. Doç. Dr. Süleyman BARUTÇU

BÖLÜM 5 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK 127
Yrd. Doç. Dr. Ferit ÖLÇER

BÖLÜM 6 VEKALET TEORİSİ VE BİLGİ ASİMETRİSİ PROBLEMİ 183
Yrd. Doç. Dr. Abdülmecit KARATAŞ
Yrd. Doç. Dr. Selim AREN

BÖLÜM 7 ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ 205
Yrd. Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BÖLÜM 8 KURUMSAL YÖNETİM 231
Yrd. Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU
Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ
Yrd. Doç. Dr. Abdülmecit KARATAŞ

BÖLÜM 9 İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ 277
Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

BÖLÜM 10 İŞLEM MALİYETLERİ TEORİSİ 301
Dr. Mevlüt BAYDAR

BÖLÜM 11 STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNİN AŞAMALARI VE BİLEŞENLERİ 331
Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN
Öğr. Gör. Türkan DOĞAN

BÖLÜM 12 İÇSEL GİRİŞİMCİLİK 353
Yrd. Doç. Dr. Halil DEMİRER

BÖLÜM 13 BİREYSEL KARAR VERME 375
Yrd. Doç. Dr. V. Alpagut YAVUZ

BÖLÜM 14 SOSYAL SERMAYE 395
Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

BÖLÜM 15 ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME 429
Yrd. Doç. Dr. Ferit ÖLÇER

BÖLÜM 5
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Yrd. Doç. Dr. Ferit ÖLÇER[a]

GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında, gerek işletmelerin dış çevresinde meydana gelen hızlı değişiklikler, gerek müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen farklılıklar ve artışlar, gerekse yönetim ve organizasyon alanında görülen gelişmeler ve ortaya konan yeni kavramlar, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla liderlik alanında da birçok yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1900'lerden 1980'lere uzanan birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki araştırmaların çizdikleri çerçeve her ne kadar liderlikle ilgili birçok konuya açıklık getirse de, General Elektrik'ten Jack Welch, Chrysler'den Lee Iacocca veya Microsoft'tan Bill Gates'in örneklerini oluşturduğu bir grup lideri diğerlerinden farklı kılan nedir?" sorusu henüz tam olarak cevaplanamamıştır. Yeni liderlik araştırmaları, daha önce üzerinde fazla durulmayan, lider ve izleyiciler arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı "etkileşimci liderlik" (transactional leadership) olarak adlandırılmış ve "dönüşümcü liderlik" (transformational leadership) anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. Günümüzde yöneticilerin etkileşimci liderlik biçiminde bir davranış sergilemeleri yeterli olmamaktadır. Çalışanları ödüllendirerek, onların daha çok çaba sarf etmelerini sağlamak yerine, astlara görevin önemsetilmesi, astların bir vizyonu gerçekleştirmek için yönlendirilerek harekete geçirilmesi önem kazanmıştır. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik, günümüzde çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışı olarak yeni liderlik paradigmasının önde gelen yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Küresel işletmelerde liderlik incelendiğinde, liderlik yapısının tüm dünyada benzer hale geldiği görülmektedir. Değişik kültürlerdeki uygulamalar sonucunda; dönüşümcü ve karizmatik liderliğin, diğer tarzdaki liderlik uygulamalarına göre daha fazla tatmin sağladığı ve daha etkin olduğu saptanmıştır (Ataman, 2002:473; Kırel, 2000). Günümüzde örgütlerin kurumsallaşması ve sürekli olarak gelişerek bir bütün olarak yeniden yapılanması için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle

[a] Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, folcer@hotmail.com.

uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve geleceğin örgütleri için dönüşümcü liderlik tarzı bir zorunluluk haline gelmiştir. Başka bir deyişle, son derece karmaşık olan örgütsel ve çevresel faktörler, bu tür bir liderlik tarzının kendilerine özgü taktiklerini gerekli hale getirmiştir. Öte yandan, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları akademisyenler ve uygulamacılar arasında da büyük ilgi görmüştür (Eraslan, 2003). Bu kavramların ortaya çıktığı yıllarda birçok yazarın dönüşümcü liderlik kavramını "liderliğin rolü", etkileşimci liderlik kavramını ise "yönetimin rolü" olarak ele aldığı görülmektedir (Conger, 1999:145). Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda ve çalışmalarda dönüşümcü liderlik kavramı, zamanla normatif teori olarak ön plana çıkmış, buna karşılık etkileşimci liderlik, yönetim faaliyetlerinde arzu edilmeyen bir liderlik biçimi olarak ifade edilmiştir (Brestrich, 1999; Allix, 2000).

Bu bölümde, ilk olarak, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının boyutları incelenmekte ve aralarındaki farklar ortaya konmakta; daha sonra, dönüşümcü liderlik modelleri ve ilkeleri ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. İkinci olarak karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkisi tartışılmaktadır. Son olarak, dönüşümcü liderliğin vizyoner liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzlarından ayrılan yönleri incelenmekte; dönüşümcü liderliğin duygusal zekâ ve örgütsel değişim ile olan ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

1. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Bu etkileşim sırasında kişilerin amaçları, liderin ve izleyicilerin özellikleri, karşılıklı davranışları ve çevresel koşullar bir bütün halinde ele alınması gereken faktörlerdir. 1900'lerde başlayan liderlik araştırmaları, yüzyılın başında karizmatik özelliklerin lider olmak için yeterli sayıldığını göstermektedir. Ancak, yoğun olarak 1930-1940 yılları arasında *Liderin Özellikleri Yaklaşımı'na* odaklanan çalışmalarda; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersizliklerinin farkına varılmıştır. Bunun sonucunda 1940'dan 1960'ların sonuna kadar *Liderin Davranışları* üzerine araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği; *durumsal gerekler* ve liderin bu gereklere uygun davranışları ile ilişkilendirilen görüşler üzerine yoğunlaşılmıştır. Burns (1978) ve Bass'ın (1985,1990) getirdiği yeni ayırımla "Çağdaş Yaklaşımlar" olarak adlandırılan *etkilişimci ve dönüşümcü liderlik* görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawnston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında yer almıştır (Barnett vd., 2001). Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında siyasi liderler üzerinde araştırma yapan James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (Eraslan, 2003; Yukl, 2002). Başlangıçta, "Liderlik" adını taşıyan kitabında, Burns (1978) tara-

fından, değişik türlerde siyasi liderleri karakterize edebilmek amacıyla tanımlanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları, daha sonra Bernard Bass tarafından ele alınarak 1985 yılında tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir (Yukl, 2002; Tracey ve Hinkin, 1998). Bu yeni ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci (sıradan, geleneksel, yönetsel) liderlik ile geleceğe, yeniliğe değişime ve reforma dönük dönüşümcü (dönüşümsel, değişimci, olağandışı) liderlik biçimlerini kapsamaktadır (Eren, 2005:460). McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A. Simon'un yönetimsel öğretilerinden yola çıkarak etkileşimci (izleyicilerinin çalışması ve bağlılığı için görünür ödüller değiş-tokuşu yapan) liderler ve dönüşümcü (daha yüksek içsel ihtiyaçlara odaklanan, spesifik sonuçlar ve bu sonuçların gerçekleştirilmesi için yeni yolların önemi ile ilgili bilinci artıran) liderler arasında ayrım yapmaktadır (Barnett vd., 2001; Gellis, 2001; Judge ve Piccolo, 2004). Burns (1978), eski tarz yönlendirmeyi etkileşimci olarak tanımlamakta ve yeni tarz dönüşümcü liderliğin karmaşık çevrede gerekli olduğunu söylemektedir (Eraslan, 2003).

Bass (1985) ise liderlik alanında kullanılan tanımlamaların güncelliklerini ve etkinliklerini yitirdiklerini söyleyerek, astları kendilerinden ne beklenildiği konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklemeleri gerektiğini açıklayan lider tipini *etkileşimci;* yapılması gereken görevi yapmanın yanı sıra, astların kendine güvenlerini artıran ve ortak amaç çevresinde işi sahiplenmelerini sağlayan, böylece yüksek kalite ve üstün performansa ulaşan lider tipine de *dönüşümcü* lider olarak tanımlamıştır. Bass'ın (1985) savunduğu temel düşünce, dönüşümcü liderliğin sadece dünya çapındaki az sayıdaki değerli ve özel insanlara mahsus olmadığı ve dönüşümcü liderlerin örgütün birçok seviyesinde karşımıza çıkabileceği olmuştur. Bass (1990, 1997) ilerleyen çalışmalarında, devlet kuruluşları, eğitim kurumları ve çeşitli örgütlerde çalışan insanlarda bu olguyu tanımlamaya ve ortaya çıkışını geliştirmeye yoğunlaşmıştır. Bass (1997) etkileşimci liderliğin marjinal performans iyileşmeleri ile sonuçlanabileceğini, fakat dönüşümcü liderliğin daha önemli kazançlar için gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Bass (1990, 1997, 1999) tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli; kendisinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatminin ilişkisini irdelemek amacıyla geliştirdiği "çok faktörlü liderlik anketi" *(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)* üzerine kurulmuştur (Jabnoun ve Rasasi, 2005:73). Bu araştırmalar ve nitelemeler sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları bugünkü şeklini kazanmış ve yönetim bilimi alanında, üzerinde çalışmalar yapılmasına olanak sağlanmıştır (Den Hartog vd., 1997). Bugüne kadar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmaların büyük oranda bu ölçek etrafında şekillendiği ve genel itibariyle birbiriyle tutarlı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Önce Burns (1978), ardından Bass (1985, 1990) tarafın-

dan ortaya konulan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları, liderlik literatüründe birbirine karşıt iki kavram olarak ele alınmış ve irdelenmiştir.

1.1. Etkileşimci Liderlik Tanımı

Geçmiş 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler, literatürde etkileşimci liderler olarak anılmaktadır. Örneğin, performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerleme gibi günümüzde uygulanan birçok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, etkileşimci liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadırlar. Burns'a (1978) göre, etkileşimci liderlik, bağımsız bir amaca ulaşabilmek için lider ve izleyiciler arasındaki bir *"değiş-tokuş"* (alış-veriş, fayda-maliyet) ilişkisini temsil etmektedir (Gardner ve Stough, 2002; Sarros ve Santora, 2001). Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlara ulaşmaları konusunda ortak bir çaba değil, pazarlık söz konusudur. Bu değiş-tokuşun (alış-verişin) konusu *ekonomik, politik veya psikolojik* olabilir ve her iki tarafta birbirlerine karşılıklı bağımlıdır. Bu süreçte, lider ve astları arasında meydana gelen değiş-tokuşun ötesinde, tarafları bir arada tutacak karşılıklı ilişkileri söz konusu değildir. İş bitip her iki taraf da amaçlarını elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden söz edilebilir, ancak bu süreç lideri ve izleyicileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir. Etkileşimci liderler, rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak, astlarını belirlenen amaçlara ulaşma konusunda motive eder ve onlara yol gösterirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdırlar (Brestrich, 1999; Wofford vd., 1998).

Bass'a (1985) göre etkileşimci liderler; 1) sonuçları gerçekleştirmek için astların hangi eylemlerde bulunmaları gerektiğini gösteren, 2) bu rolleri ve görev gereksinimlerini açıklayan ve 3) astların ihtiyaçlarını bilen ve onların nasıl tatmin edileceği ile ilgili neler yapılması gerektiğini ortaya koyan kişilerdir. Etkileşimci lider, istenen performansın ne olduğunu ve sonuçta ihtiyaçların nasıl karşılanabileceğini açılayarak güven ve arzuya katkıda bulunabilir (Bass ve Avolio, 1994b:4). Etkileşimci liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenir. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder. Etkileşimci liderler, örgütün eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat ederler. Çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak veya iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler ve örgütsel değerlere ve normlara uyum sağlanmasına çalışırlar (Popper ve Zakkai, 1994). Bu nedenle, etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar (Eren, 2005:460).

Etkileşimci liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2005:460). Bu durumun nedeni ise etkileşimci liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştir-

mekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır. Etkileşimci liderler genellikle geçmiş tecrübelerini göz önüne alarak bir takım değişimlere gitseler de, bunlar gelecek adına bir şeyler ifade etmekten çok mevcut düzeni koruma ve olsa olsa sistemi güncelleştirme adına yapılmış olan faaliyetlerdir. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderlik, örgüt içindeki yasal ve bürokratik yetkiye ve liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine dayanır. Etkileşimci liderler, astlarına onlardaki belli bir yeteneğin veya becerinin kullanılması amacıyla yaklaşırlar. Bu performans tabanlı yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanlarını ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Epitropaki, 2001). Etkileşimci liderler iş standartlarını, görevleri ve amaç-odaklı amaçları vurgular, görevin tanımlanmasına (biçimselliğe) odaklanır ve örgütsel ödüllere/cezalara önem verirler (Tracey ve Hinkin, 1998:220).

Etkileşimci liderlik tepkisel olup daha çok mevcut konu ve sorunlarla ilgilenir. Etkili bir etkileşimci lider karşılıklı değiş-tokuş doğrultusunda durumsal faktörleri ve izleyicilerin beklentilerini doğru biçimde tanımlamaya, gerekli motivasyonu uygun araçlarla sağlayarak izleyicileri etkilemeye çalışır (Pearce vd., 2003; Uyguç, vd., 2000:587-591). Etkileşimci liderler, izleyicilerinin mevcut ihtiyaçlarını ve amaçlarını tanımlarlar ve onların temel (dışsal) ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bu ihtiyaçlar Herzberg'in kuramında bahsettiği hijyen (bulunmaması tatminsizlik yaratan fakat bulunması tek başına tatmin sağlamayan) koşullarla ilgilidir. Söz konusu ihtiyaçlarla, ulaşılması istenen amaçlar arasında ödül-ceza bağlantısını kurarlar. Etkileşimci liderlik, buna ilave olarak astlarla kabul edilebilir *minimum başarı standartları* (performans kriterleri) konusunda anlaşma yapmayı gerektirir (Colvin, 1999). Böylece astlar kendilerinden hangi davranışların beklendiğini ve bu davranışlar sonucunda ne elde edeceklerini de bilirler. Başka bir deyişle, çalışanlar hangi davranışlarının ödülle, hangilerinin ceza ile sonuçlanacağını bilirler ve bu sınırlar içinde hareket ederler (Pawar, 2003:399). Yöneticilik niteliğine sahip etkileşimci liderler, tatmin edici performansı ödüllendirir veya tatmin edici olmayan performansı cezalandırır. Buna göre, etkileşimci liderler, astlar liderin arzu ve isteklerine uygun davrandıkları (temel beklentinin üzerinde performans gösterdikleri) takdirde, liderde izleyicilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılar, ödül olarak ücret ve saygınlık gibi bazı değerli sonuçları elde etmelerini sağlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler (Den Hartog vd., 1997:19; Gardner ve Stough, 2002:68).

Etkileşimci liderlik tarzının, değişimin az durgun çevresel koşullarda başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Fakat sürekli ve hızlı değişen karmaşık çevresel koşullarda bulunan örgütler için daha az faydalıdır (Kirkbride, 2006:23). Başka bir deyişle, atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde ise etkileşimci liderlik tarzı etkili olmaktadır

(Tengilimioğlu, 2005). Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

Çağdaş liderlik anlayışları incelendiğinde etkileşimci liderlerden daha farklı, daha gelişmiş, bir anlamda "daha çağdaş" bir liderlik tarzının mevcut olduğu görülmektedir. Literatürde, liderlik anlayışı açısından etkileşimci liderlerden bir basamak üstte olan, etkileşimci liderlik özelliklerini kendisinde barındıran ve bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir tarza sahip yöneticiler "dönüşümcü liderler" olarak anılmaktadır (Berber, 2000). Diğerine göre daha geleneksel bir özellik sergileyen etkileşimci liderlik yaklaşımında lider ve izleyicileri arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki (exchange relationship) söz konusu iken, dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderin değerleri, inançları ve izleyicilerin gereksinmelerine daha fazla önem verilmektedir (Berber, 2000).

Liderlik anlayışına ahlaki bir boyut getirerek bu yeni/alternatif yaklaşımı ortaya çıkaran araştırmacılardan biri olan James M. Burns'e (1978:20) göre, dönüşümcü liderlik *"bir davranış tarzından daha çok, liderlerin ve izleyicilerinin birbirlerini moral ve motivasyon, performans açısından daha yüksek düzeye çıkartma"* sürecidir (Crawford, 2005:8). Burns'ün (1978:20) tanımına göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine sahip olan dönüşümcü lider, izleyicilerini *saygı ve ahlaki temeller* üzerine kurulu bir sistem ile ciddi anlamda eğitir ve kabul edilen ortak hedefin peşinden sürükler. Dönüşümcü liderliği, liderliğin belirlenmiş en üstün şekli olarak tanımlayan ve evrensel olarak uygulanabileceğini ileri süren Bass'a (1985, 1990, 1997) göre *dönüşümcü lider;* izleyiciler üzerinde etki, güven ve hayranlık oluşturan ve bağlılık sağlayan; yüksek amaçlar belirleyen ve grubun amaçlarının ve misyonunun anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlayan; izleyicilerinin çıkarlarını/ilgilerini ve yeteneklerini geliştiren, genişleten ve yücelten; onların kendini ifade etme gereksinimlerini daha yüksek düzeye çıkaran; izleyicilerini belirlenen standartlar ve amaçların ötesinde normalde beklenenden daha fazla çaba ve performans göstermeye içsel olarak motive eden; izleyicilerde kendi çıkarlarından önce grubun çıkarlarını düşünme bilinci oluşturan; daha doğrunun ve daha iyinin peşinde olan ve örgüt kültürünü değiştiren kişidir (karizmatik bir etkileşimci liderdir) (Krishnan, 2001:126; Bass ve Avolio, 1994b).

Dönüşümcü liderler kısaca, izleyicilerine yeni bir şekil veren, bir anlamda izleyicilerinin amaçlarını, ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren ve onları, sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak başarı ve büyümeye doğru yönlendiren ve yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgüt iklimi oluşturan kişilerdir (Yammarino ve Dubinsky, 1994:789). Çünkü, dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı (Crawford vd., 2003) hedeflemektedirler. Buna bağlı olarak

dönüşümcü liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar (Dvir vd., 2002:735-744; Bass ve Avolio, 1994a; Allix, 2000). Bass (1985) *liderlerin izleyicilerini değiştirmesi için üç yol* tanımlamaktadır (Conger, 1999:147):

1) Görevin (belirlenen sonuçların/çıktıların) öneminin ve değerinin farkında olmalarını ve bunlara ulaşma yollarını bilmelerini sağlamak,
2) İzleyicilerin, kendi kişisel çıkarlarının ötesinde ekibin veya örgütün amaçlarına odaklanmalarını sağlamak ve onları bu yönde motive etmek (Feinberg vd., 2005:471).
3) İzleyicilerin ihtiyaçlarını değiştirerek ve geliştirerek, kişisel büyümeye, gelişmeye ve başarıya değer vermeleri için daha yüksek sıradaki ihtiyaçlarını harekete geçirmek; yani işgörenlerin daha yüksek istek ve ihtiyaçlarına (kendini gerçekleştirme-self-actualization ihtiyacı gibi) odaklanmalarını sağlamak (Kelly, 2003, Yukl, 2002).

Bennis ve Nanus (1997), dönüşümcü liderliğin, liderler ve işgörenlerin birbirlerinin motivasyonunu daha yüksek seviyelere çıkarttıkları zaman gerçekleştiğini ileri sürmektedirler. Kuhnert ve Lewis'e (1987) göre dönüşümcü liderler, örgüt değerlerine yönelik zorunlu bir etik anlayışı sağlar ve bunu izleyicilerine aktarırlar. Conger ve Kanungo'ya (1987) göre, liderin dönüşümcü olarak kabul edilmesi için potansiyel fırsatları görmesi ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturması ve astlarına anlatması ve dönüşümün gerekli olduğu konusunda onları ikna etmesi gerekir. Liderin kişisel başarıları, fedakarlık göstermesi, cesareti ve risk alması, izleyicilerin ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırıcı olmalıdır (Arnold vd., 2001:315-320). Dönüşümcü liderliğin harekete geçirici yönü; astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmeleri ve liderle geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ve liderin kişisel istekleriyle astların ödül beklentilerini değiştirmeleri arasındaki ayrımda saklıdır. Buna göre, dönüşümcü liderlikte söz konusu olan liderlik, karşılıklı bir değiş-tokuşun (alışverişin) çok ötesinde, kişisel olarak ortak duyguları paylaşma ve sıkı ilişkiler kurma düzeyindedir (Gillespie ve Mann, 2004). Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve izleyicilerin lider düzeyine çıkarıldığı ve liderlerin manevi aracılar haline dönüştüğü bir ilişkidir. Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir (Odom ve Green, 2003; Kanungo, 2001). Bu uygulamalar, net bir şekilde belirtilmeli, sürekli olarak vurgulanmalı ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlakî standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olunmalıdır. Dönüşümcü liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler (Feinberg vd., 2005) ve izleyicilerin duygu ve düşüncelerinde, kendi görüşleri ve üstün özellikleri ile çeşitli değişikliklere neden olurlar.

Yukl (2002) dönüşümcü liderliği örgütün üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma süreci olarak açıklar (Hinkin ve Tracey, 1999). Yukl'a (2002) göre dönüşümcü liderlik temelde, örgütsel amaçlara bağlılık oluşturma ve bu amaçların gerçek-

leştirilmesi için izleyicilerin yetkilendirilmesi sürecidir ve örgütte makro ve mikro düzeylerde gözlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabildiği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde (örgüt kültüründe) değişim ve kurumlarda reform şeklinde olabilir. Dönüşümcü liderlik; örgüt üyelerinin varsayım ve tutumlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak görülebilir. Buna göre, dönüşümcü liderler, örgütlerinin misyonlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişikler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kişilerdir (Eren, 2005). Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar (Ackoff, 1999). Onların profesyonel ve kişisel imajları, bir farklılık yaratmakta ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir.

Dönüşümcü liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları zorlayıcı ve açık bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Stone vd., 2004). Başka bir deyişle, gelecekle ilgili hayalleri izleyenler için gerçek yapacak kişilerdir (Ataman, 2002:472). *Dönüşümcü liderler, astlarının (izleyicilerinin) tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek onları yüksek düzeyde motive ederler.* Modelin temelinde dönüşümcü liderin işgörenlerini örgütsel amaçlara adanmışlık ve beklentilerini aşan performans çıktılarının farkına varmaları için motive eden bir fikir vardır (Celep, 2004:25). Bu sayede çalışanlar da, görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve kendi bireysel çıkarlarından ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve dönüşümcü liderlerin karizmasını desteklemektedir. Bu tanımlara dayanarak dönüşümcü liderlerin daha büyük yeniliği sağlamak için, kültürel değerlerdeki bir değişimi gerektiren dinamik bir örgütsel vizyon yarattıkları söylenebilir (Pawar ve Eastman, 1997). Yani vizyon örgütsel yaşamı "anlamlı" hale getirir, çalışanların heyecanlarını körükler. Dönüşümcü lider, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler uygular ve örgüt kültürüne yeni değerler ve varsayımlar yerleştirir, örgütsel değişimi kurumsallaştırır (Kirkbride, 2006:23; Strang, 2005:76; Yukl, 2002). Astlar, lider tarafından oluşturulan stratejik vizyonu kendi vizyonları olarak kabul ederler ve günün birinde lider organizasyondan ayrılsa bile, astlar bu vizyonu başarmak konusunda çaba harcamaya devam ederler (Cacioppe, 1997:336).

Dönüşümcü liderler her şeyi; bir öğrenme deneyimi ve yeteneklerini artırma fırsatı olarak görürler (Trautmann vd., 2007; Brown ve Posner, 2001; Kouzed ve Posner, 2002). Dönüşümcü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir (Tichy ve Devanna, 1986:81). Dönüşümcü liderler, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Geleceğe dönük, reformcu, değişimci ve yenilikçi özelliğe sahip dönüşümcü liderler (Tengilimoğlu, 2005), hem işletmelerde hem de toplum genelinde ortaya çıkabilir. Bireysel bilgisayarlar konusunda devrim ya-

ratmış bulunan Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steven Jobs, reformcu değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan dönüşümcü lider örneğidir. Ayrıca, Crysler firması için Lee Iococa, yaptığı reformlarla dönüşümcü bir kişilik sergilemiştir. Devletler açısından da Mustafa Kemal Atatürk, Habib Burgiba ve Ludwig Erhard dönüşümcü lider sayılabilirler (Eren, 2005:460).

2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Literatürde etkileşimci liderlik, genel olarak üç boyut altında incelenmektedir. Bunlar; *şartlı (koşullu) ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir* (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990; Coad ve Berry, 1998; Avolio vd., 1991; Politis, 2002). Ancak bu üç boyut üzerinde henüz fikir birliğine varılamayan konular da vardır. Buna göre; serbest bırakıcı liderliğin etkileşimci liderliğin boyutları içine dahil edilip edilmemesi, istisnalarla yönetimin aktif ve pasif şekilde iki alt boyuta ayrılıp ayrılmaması ve ayrılması halinde hangi boyutun altında yer alacakları konuları tartışılmaktadır. Scandura (1998), yaptığı araştırmada, serbest bırakıcı liderlik durumunun aslında bir "lidersizlik hali" olduğunu ve istisnalarla yönetimin pasif olarak adlandırılan alt boyutunun "pasif liderlik" adı altında tek bir üst boyutta veya tek bir ölçekte ele alınabileceği savunmuş ve bu anlamda pasif istisnalarla yönetim ile serbest bırakıcı liderliğin ayrı birer boyut olarak pasif liderlik altında tek bir ölçekte ele alınabileceğini ifade etmiştir. Etkileşimci liderlerin sergiledikleri yönetim tarzları 3 boyutta incelenebilir.

2.1. Şartlı Ödüllendirme

Şartlı ödüllendirme (contingent reward) yönetim tarzı çerçevesinde etkileşimci liderler, astları ile yapıcı ilişkiler kurmakta ve yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanmaktadırlar. Burada lider ile astlar arasında yapılan bir müzakere ile karşılıklı olarak açık bir şekilde elde edilmek istenen amaçlar ve izlenecek yol belirlenmekte ve gösterilmesi istenen performans ve bu performansın kriterleri açıkça ifade edilmektedir. Dolayısıyla, etkileşimci liderler, izleyicilerini (astlarını), kendilerinden ne beklendiği, başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları ve işlerin istendiği gibi sonuçlanmaması halinde ise nasıl cezalandırılacakları konularında bilgilendirmektedir (Sarros ve Santora, 2001:388). Etkileşimci liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını ve performanslarını izlemekte, sürekli geribildirim vermekte ve başarılarını takdir etmektedir. Başka bir deyişle, etkileşimci lider, astlara görevlerine yönelik kaynakları tedarik ederek belirlenmiş hedef doğrultusunda çalıştıkları müddetçe destek vermekte ve onları motive etmekte, onların sadece amaca ulaşmayı sağlayan davranışlarını ödüllendirmektedir. Ödül, harcanan güç ve gösterilen performansa bağlıdır. Ödül derken yalnızca finansal ve parasal ödüller (maaş artışı, ikramiye, terfi) söz konusu değildir (Coad ve Berry, 1998). Bu durumda ödüller daha elle tutulur ödüllerden (ekstra tatil, tercih edilen iş, çalışma zamanı) daha az elle tutulana kadar (övme, görme, tanınma) tümüyle finansal olmayana kadar değişebilir.

Şartlı ödül yaklaşımının, etkileşimci liderlik modeli içinde düşünülüp, dönüşümcü liderlik tarzından farklı olarak ele alınmasının nedeni, şartlı ödül davranışı gösteren liderin, neyin doğru olduğu ile değil, işin mevcut durumu ile ilgilenmesidir (Yammarino ve Spangler, 1998:27-55). Bu tip liderler iyi işlemekte olan süreçlerle ilgilenir ve dönüşümcü liderlik yaklaşımından farklı olarak yeni ve yaratıcı fikirleri göz ardı ederler. Güçlerini, çeşitli miktarlarda ödül ve ceza vererek, örgütsel düzenin ve sorunsuz çalışan sistemlerin mevcut durumlarını korumaya veya sınırlı olarak geliştirmeye harcarlar. Eğer başarı ile uygulanırsa bu yönetim tarzı istenilen düzeyde performans üretecek ve izleyiciler belirlenen amaç ve hedeflerin üzerinde performans göstereceklerdir. *Bu tarzın kilit göstergeleri şunlardır:* Hangi ihtiyaçların gerçekleştirebileceğini anlama; istenen çabaların gösterilmesi için değişimlere destek sağlama; anlaşılan amaçları karşılamaları ve üstün performans göstermeleri durumunda izleyicileri takdir etme; anlaşmanın tatmin edici şekilde karşılandığından emin olunması için performansın izlenmesi; izleyicilerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için gerekli olan kaynakların düzenli olarak sağlanması (Kirkbride, 2006:24).

2.2. İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim (management by exception, MBE) tarzını benimseyen etkileşimci liderler, serbest bırakıcı liderlikte olduğu gibi, işin en başında standartları belirlerler ve işler yolunda gittiği, sistem çalıştığı ve problemler oluşmadığı sürece müdahale etmezler. Ayrıca, etkileşimci liderler, değişimi başlatmaktan kaçınarak mevcut durumu sürdürmeyi tercih ederler ve işgörenleri beklenen sonuçların ötesinde başarıya teşvik etmezler (Sarros ve Santora, 2001). Fakat, bu tip yöneticiler, astlarının performanslarını izlerler, işler kötüye gittiğinde, problemler ortaya çıktığında ve hatalar yapıldığında veya standartlardan sapmalar olduğunda ve plan dışı gelişen durumlarda harekete geçerler ve düzeltmelerde bulunmayı tercih ederler (Kirkbride, 2006:24). İstisnalarla yönetim davranışını gösteren liderler, açıkça ifade etmeseler de verdikleri görevin üstesinden tatmin edici düzeyde gelebilecekleri konusunda astlarına güvenleri vardır (Coad ve Berry, 1998:165). Kısacası istisnalarla yönetim davranışı astlara kısmi güven, statükonun devamı, zayıf iletişim ve kendine güven eksikliği şeklinde kendini gösterir (Sarros ve Santora, 2001). İstisnalarla yönetim davranışı aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyutta incelenebilir.

- *Aktif İstisnalarla Yönetim:* Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. Aktif istisnalarla yönetim davranışı sergileyen liderler, işin başında belli kuralları ve standartları belirlerler ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Ancak bir problem çıktığında veya işler kötüye gittiğinde duruma müdahale ederler. Aktif istisnalarla yönetimde lider her türlü probleme veya sapmaya yakın ilgi gösterir ve bu gibi problemlerin erken uyarısını sağlamak için kapsamlı izleme ve kontrol sistemlerine sahiptir. Bu tarza konu olan izleyiciler genellikle hatalardan kaçınmayı öğre-

nirler. Ancak, lider genelde olası sorunlara odaklandığı için astların hatalarını izlemesi, onların yanlışlarını ortaya çıkarması ve yaptırım uygulaması çalışanlar üzerinde stres yaratabilir. Liderin, hata yapılmaması için uyguladığı kurallar genellikle cezalandırma maksatlıdır. *Bu tarzın kilit göstergeleri şunlardır;* bir şeylerin yanlış gittiğini göstermek için düzenlemeler yapmak; çoğunlukla hatalara ve sapmalara dikkat vermek; kuralların altyapısını düzeltmek için değişiklikler yapmak ve izleyicilere hatalarını nasıl düzelteceklerini öğretmek (Kirkbride, 2006:24).

- *Pasif İstisnalarla Yönetim:* Pasif istisnalarla yönetim (management by exception-passive) tarzı sergileyen liderler genelde soruna çözüm için müdahale etmekten kaçınırlar. Aktif istisnalarla yönetimde, lider sapmalar araştırırken, pasif istisnalarla yönetimde, lider sorunların oluşmasını beklemektedir. Buna göre, pasif MBE liderler, yalnızca istisnai koşullar açıkça ortaya çıktığında müdahale ederler. Müdahale ettiklerinde de zaten iş işten geçmiştir. Sorunlara ancak önlerine getirildiği takdirde taraf olurlar ve bu durumda da çözüm için çok çaba sarf etmezler. Çözümü astlarından bekler ve de incelemeden kabullenirler, çünkü bu onların daha az çaba göstermelerine yarar ve dolayısıyla da işlerine gelir. Böylece, bu liderler nispeten geniş bir performans kabul alanına sahiptirler ve zayıf performansa izin verirler. Bu, ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır. *Bu tarzın kilit göstergeleri şunlardır;* bir problem ortaya çıkmadan harekete geçmez; gereksiz değişimlerden kaçınır; hatalar yapıldığında düzeltici eylem uygular; enerjisini mevcut durumun sürdürülmesi için harcar; problemleri belirler ve fonksiyonların normal işlemesine çalışır (Kirkbride, 2006:25).

Genel olarak bakıldığında şartlı ödül davranışı, liderin astlarla olan ilişkisini yapılandırmasını, astların çalışmaya başlamasını ve gerekli oldukça, astların düşen performanslarının yükselmesini, sadece amaca yönelik başarıların ödüllendirilmesini ve astların hedefe yönelik çabalarının desteklenmesini içermektedir. Öte yandan, lider eğer astlarına, daha önceden ifade edilmiş olan standartlardan sapma gösterdiğinde müdahalede bulunuyorsa aktif, eğer sorunlar ciddi seviyelere ulaşana kadar bekliyorsa pasif istisnalarla yönetim davranışı sergiliyor demektir. Pasif istisnalarla yönetim daha çok bir kayıtsız kalma şeklidir. Bu durumu lidersizlik veya yönetimsizlik olarak ele alıp, serbest bırakıcı liderlik içinde değerlendirmek mümkündür.

2.3. Serbest Bırakıcı-Liberal (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik

Genelde etkileşimci ve dönüşümcü liderlikle taban tabana zıt olarak ele alınan ve kimi yerde "pasif liderlik" olarak da adlandırılan liderlik tazına, "serbest bırakıcı liderlik" denilmektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzında yöneticiler, liderlik özelliklerinin tam aksine güç ve sorumluluktan kaçarlar, çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve etkilemezler. Çalışanların performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. Bu liderler, kendi amaçlarını gerçekleş-

tirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Buna göre, serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar göstermektedirler. Başka bir deyişle, serbest bırakıcı liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu tarz liderlikte, liderin asıl görevi malzeme ve kaynak sağlamak ya da bu konularla ilgili sorunları çözmektir. Böylece, serbest bırakıcı liderler (laissez-faire leaders), yönetim fonksiyonlarını incelemek, muhakeme etmek, karar vermek ve uygulamak konularında son derece pasiftirler. Konu bu açıdan ele alındığında aslında burada bir liderlikten söz etmek de mümkün değildir.

Etkileşimci liderlerin yönetim tarzları incelendiğinde, "serbest bırakıcı veya tam serbesti tanıyan yönetim tarzı"nın tercih edilmeyen bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Fakat bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur. Örneğin, kendi kendisini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, birebir yönetim tarzından ziyade "serbest" bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, serbest bırakıcı liderlik ile astların performansı, iş gayretleri ve davranışsal çabaları arasında negatif bir ilişki vardır. Buradan hareketle denilebilir ki, liderlik edilmesi istenen durumlar için serbest bırakıcı liderlik hiç de uygun bir yöntem olarak görünmemektedir. Ancak bazı durumlar vardır ki liderlik etmek gerekli olmayabilir veya istenmeyebilir. Örneğin, ortada oldukça yapılanmış bir sistem varsa, mevcut olan bu sistem liderliği ikame edecektir. Söz konusu modelde, ikame edici ve etkisizleştirici faktörler liderin varlığını ve liderin yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için çabalamasını gereksiz kılmaktadır. Bu durumda liderin kendisi ve liderlik süreci hem gereksiz hem de istenmeyen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz liderlik konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip astların yeni düşünceler üretebilmesi için son derece uygundur. Ancak kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun astların yönlendirilmesinde, bu liderlik başarısız kalmaktadır. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. Buna ilave olarak, yönetim uygulamalarında son derece güncel bir kavram olan "personel güçlendirmesi" konusu ile yakından ilişkilidir ve bu tarzı sergileyen liderler astların yaratıcılıklarını ve inisiyatiflerini artırmaktadırlar. Liderlik sürecinin ve yönetim fonksiyonlarının üst düzeyde yetkilendirilmiş çalışanlar tarafından paylaşması durumu söz konusu olduğunda yine bir liderin varlığı istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, böylesine sıkı bir yapılanmanın olmadığı durumlar ve değişimin sistemin yapılanması aleyhinde çok ciddi bir hızla seyrettiği koşullar söz konusu oldukça, liderler aranan kişiler olarak karşımıza çıkmaya devam edeceklerdir.

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Bass (1985) ABD'deki bir ordu bürosundaki bir örnek üzerinde yaptığı araştırma sonucuna dayanarak, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan birbirleriyle ilişkili olan 4 boyut belirlemiştir. Bunlar (Küpers ve Weibler, 2006: 371; Humphreys ve Einstein, 2003: 92; Pounder, 2003; Beugré ve Acar, 2002; Hinkin ve Tracey, 1999; Avolio vd., 1999; Den Hartog vd., 1997; Avolio vd., 1991): 1) idealleştirilmiş etki/karizma (idealized influence-charisma), 2) ilham verici motivasyon (inspirational motivation), 3) entelektüel uyarım/zihinsel teşvik (intellectual stimulation) ve 4) bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration). Bu alandaki çoğu yazar dönüşümcü liderliği oluşturan faktörleri bu 4 boyutta incelerken (Rafferty ve Griffin, 2004:329-354; Barbuto, 2005; Hall vd., 2002; Politis, 2002; Judge ve Piccolo, 2004; Kelly, 2003; Simic, 1998), Leithwood ve Jantzi (2000) dönüşümcü liderlikle ilgili olarak; *a) vizyon ve amaçları belirleme, b) entelektüel uyarım sağlama, c) bireyselleştirilmiş destek sağlama, d) mesleki uygulamaları ve değerleri sembolize etme, e) yüksek performans beklentileri gösterme ve f) kararlara katılımı sağlamak için yapılar geliştirme* olmak üzere 6 faktör saymaktadır (Hay, 2002). Ancak, dönüşümcü liderlik genel anlayışında 4 boyutun (Tablo 1) kabul edilmesi ağır basmakta olup (Stone vd., 2004), bu faktörler ampirik çalışmalarla da doğrulanmıştır (Bass vd., 2003:208).

3.1. İdealleştirilmiş Etki ve Karizma

Literatürde ideal etki olarak liderin karizmatik olması ele alınmaktadır (Gellis, 2001:18; Shamir vd., 1993; Yukl, 1999). Karizmanın, dönüşümcü liderliğin en önemli unsuru olduğu konusunda tüm araştırmacılar arasında bir fikir birliği söz konudur (Banerji ve Krishnan, 2000; Avolio ve Yammarino, 2002). Bazı araştırmalar, karizmanın dönüşümcü roller gösteren liderlerin birçok ayırt edici tavırlarından biri olduğunu kabul ederken (Bass,1999; Zaleznik, 1990), bazıları karizmayı izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak görmektedirler (Kelly, 2003). Kotter (1990) ise liderliğin gizemli olmadığını, "karizma" veya diğer egzotik kişilik özellikleri ile açıklanamayacağını ileri sürmektedir. Bazı yazarlar ise genel olarak dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik terimlerini birbirlerinin yerine kullanmakta (Conger, 1999) ve karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin sahip olabileceği en mükemmel şekli olduğunu düşünmektedirler (Krishnan, 2004:59). Ancak, karizmatik liderlik, örgütsel güçlerin savurganlığı olabilir ki, izleyicilerin liderlerinde bir özellik olarak görmelerinde dikkatli işlenmesi anlamına gelir (Gardner ve Avolio, 1998). Çünkü dönüşümcü liderlik örgütü yeni ve daha etkili bir yönde hareket ettirme niyetinde olan davranışları içermektedir (Beugré ve Acar, 2002). Bu nedenle, bilinmesi gereken dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin farklı liderlik türleri olduğu gerçeğidir. Karizmatik liderliğin en önemli göstergeleri kararlılık, baskın olma hissi ve kendine güvendir. Dönüşümcü liderlikte ele alınan karizma kavramında

kendine saygı ve güvenin yanı sıra izleyicilere de saygı ve güven duyma vardır (Pielstick, 1998; Kouzes ve Posner, 2002). Karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin bir boyutu olarak kabul edildiğinde vizyon, girişimcilik ve duygular önemli bir rol oynamaktadır (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000).

Tablo 1: Dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutları.

	House (1977)	Bradford ve Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve Devana (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
İdeal Etki Karizma	Zorlayıcı bir vizyon sağlama	Ortak bir vizyon belirleme ve oluşturma	Karizmatik liderlik davranışları	Vizyon ile ilginin yönetimi	Değişim ihtiyacını görme ve yeni bir vizyon yaratma	Çekici fakat geleneksel olmayan vizyonu savunma	Sürece karşı çıkma ve paylaşılmış bir vizyon ilham etme
Uygun model sağlama	İzleyicilerin örnek alması için bir örnek belirleme		Karizmatik liderlik davranışları			Vizyonu desteklemek için yüksek kişisel risk alma	Model olma
Grubun amaçlarının kabulünü sağlama		Paylaşılmış sorumluluk ekibi kurma		Bağlılığı ve güveni sağlamak için çalışma	Yeni vizyona destek için ekip kurma		Başkalarının hareket etmelerini sağlama
İlham Verme/ Yüksek performans beklentileri	İzleyicilere yüksek performans beklentileri iletmek		İlham verici liderlik davranışları			Kişisel bağlılık ile güven oluşturma	İçten cesaret verme
Bireysel destek sağlama			Bireyselleştirilmiş ilgi	Kendini yayma		İzleyicilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma	Başkalarının harekete geçmesini sağlama
Başarıları takdir etme						Güven ve istekle davranma	Kararlılığı-azmi teşvik etme
Entelektüel uyarım			Entelektüel uyarım	Vizyon ile ilgi		Fırsatları sezme ve vizyon	Sürece meydan okuma/vizyon
Diğerleri	Bireysel güdüleri canlandıracak şekilde davranma	Sürekli olarak bireylerin becerilerini geliştirme	Karizmatik liderlik davranışları			Vizyonu gerçekleştirmek için başkalarını yetkilendirme	

Kaynak: Lim (1997), Podsakoff vd. (1996) ve Kent vd. (2001) yararlanılarak hazırlanmıştır.

Özet olarak, ideal etki liderin izleyicilerinin gözünde özel bir kişi olarak algılanmasını ve rol modeli olarak görülmesini sağlayan, tüm izleyicileri liderin ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda harekete geçiren bir takım özellik ve davranışlar bütünüdür (Barbuto, 2005; Spreitzer vd., 2005). Dönüşümcü liderlerin başardığı iki kilit karizmatik etki; *güçlü duygular uyandırmak ve izleyicilerin liderleri ile tanınmasına neden olmaktır.* İdeal etki/karizma aracılığıyla dönüşümcü liderler izleyicilerinde güven, saygı, gurur ve hayranlık yaratmakta (Barbuto, 2005:28; Hall vd., 2002; Humphreys ve Einstein, 2003; Bass vd. 2003:208; Avolio ve Bass, 1988; Bass, 1999; Tracey ve Hinkin, 1998; Hinkin ve Tracey, 1999; Jung ve Avolio, 2000; Kelloway ve Barling, 2000) ve yüksek bağlılık ve etik/moral davranışları ile izleyicilerin özdeşleştikleri ve taklit etmeye çalışacakları bir rol modeli sağlamaktadır (Homrig, 2001; Kirkbride, 2006: 27; Sarros ve Santora, 2001; Hay, 2002; Bono ve Judge, 2004:901; Simic, 1998:52; Stone vd., 2004; Küpers ve Weibler, 2006:371)

İdeal etki/karizma aynı zamanda vizyon ve/veya zorlu amaçların formüle edilmesi ve açıklanması ile ilgilidir (Dionne vd., 2004:182). Bu nedenle, dönüşümcü liderler, mükemmel iletişim becerileri ile ekipte zorlayıcı vizyon ve misyon duygusu sağlarlar, optimizmi artırırlar (Hoffman ve Frost, 2006:38). Dönüşümcü liderler örgütsel amaçların izlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde büyük bir ısrar ve azim gösterirler. Kendi kazanımlarını izleyenlerinin kazanımları için feda ederler ve başarı ve liderliği paylaşırlar. Karizmatik dönüşümcü lider zorlukları başarmaları ve engellerin üstesinden gelmeleri için izleyicilerin kendilerine inanmalarını ve güvenmelerini sağlar ve statükonun değişmesi için izleyicilerini ikna etmeye çalışır. Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan bu liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar ve izleyicilerin örgütsel bağlılığını artırırlar (Goodwin vd., 2001; Judge ve Bono, 2000). Hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler ve izleyicileri ile koşulsuz güvene dayalı ilişkiler kurarlar. İdeal etki/karizma dönüşümcü liderlikte gerekli olarak görülür, fakat yeterli değildir.

İdeal etkinin temel göstergeleri şunlardır; rol modeli olma, başkalarında övgüyü yerleştirme, ahlaki değerlere bağlı kalma, kararlarının ahlaki değerlere uygun olmasına çalışma, paylaşılan hedef doğrultusunda dürüst olma, değerlerin yaratılması ve açıklanması, kendi kişisel değerlerini ısrarla savunma, izleyicilerine ve çevresine güven verme, duyarlılık, hedef gösterme, amaçların önemli olduğunu vurgulama ve amaçlara bağlı kalmanın altını çizme, zorlayıcı vizyon belirleme, izleyicilerine güvenme, astları heyecanlandırma ve ilham verme, kendine ve etrafındakilere saygı, güçlü bir duygusal kontrol, özgüven, gurur duyma, zorluklar karşısında pes etmeme, kararlılık, tutarlılık, risk almaya istekli olma, alışılmamış yetenekler gösterme, izleyicilerinin başarılarını kutlama, krizde en başta yer alma, pozitif kazanımlar için güç kullanma, örgütsel değişimin heyecan verici imajını sağlama ve izleyicileri motive etme ve yön verme (Kirkbride, 2006:27; Sarros ve Santora, 2001:388; Bass ve Avolio, 1994b; Banerji ve Krishnan, 2000; Bass, 1990, 1999; Jung ve Avolio, 2000).

3.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verme kavramı en yalın anlamı ile liderin ortak vizyon, misyon ve hedeflere ulaşılması için izleyicilerini etkilemesi, ekip ruhunu teşvik eden motivasyon yaratması, daha iyisini yapmak için bir istek oluşturması ve duygusal bir uyanış meydana getirmesi sürecidir (Bass vd., 2003:208; Bass, 1999). Bu süreçte dönüşümcü lider, yüksek beklentilerini, değerleri, şirketin misyonunu ve çekici bir vizyonu izleyicilerine iyimser ve açık, basit bir dille ileterek, onlara moral vererek, onları yüksek performans seviyelerine ulaştıracak etkileyici konuşmalar yaparak ve bütünleştirici semboller veya heyecan/enerji verici hedefler göstererek izleyicilerinin kapasitelerinin üzerinde performans göstermelerini sağlar (Beugré ve Acar, 2006; Bass ve Avolio, 1994b; Behling ve McFillen, 1996). Tam manasıyla inanan herkesin, koyulan hedefe varabileceğini söyleyerek onlara özgüven depolar. İşlerini yaparken daha gayretli olmaları için işlerinin ne kadar önemli/anlamlı olduğundan bahseder, gerekirse izleyicilerle beraber aynı şartlarda çalışır (Homrig, 2001; Hall vd., 2002; Sarros ve Santora, 2001:386). Böylece, dönüşümcü lider, ortak amaç, görev ve vizyon doğrultusunda izleyicilerin kendilerini geliştirmeleri ve ilgi alanlarını artırmaları için ilham kaynağı olur ve kendilerine olan güvenlerini artırır ve onları yapmakta olduklarından daha iyisini yapmaya motive eder (Avolio ve Bass, 1988; Kelloway ve Barling, 2000:358). Buna göre, ilham veren lider, izleyicilere önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaları konusunda yardım eden kişi değil, onları daha yüksek standartlara ulaşmaları konusunda güç sarf etmeye motive eden ve örgüt kültürünün bir parçası olmaya teşvik eden kişidir (Kelly, 2003; Stone vd., 2004).

Dönüşümcü liderler, şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar. Dönüşümcü liderin geleceğe ilişkin gerçekleştirilebilir vizyonu, birleştirici güç olarak hizmet eder ve düşüncelerin, inançların ve değerlerin bir noktada birleşmesini kolaylaştırır (Krishnan, 2002, 2005; Kouzes ve Posner, 2002; Kirkpatrick ve Locke, 1996; Shamir ve Howell, 1999). Kotter (1998) liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamaktadır: "Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır". Öte yandan, liderin ilham kaynağı olması, onun sergilediği davranışlarla, izleyicileri yaptıkları işe dört elle sarılmaya itecek şekilde motive etmesine bağlıdır. İlham verici liderlik, dönüşümcü liderlik davranışları arasında en çok karizmatik davranış ile yüksek korelasyona sahiptir. Ancak karizma bireyleri motive etmek için sahip olunan güç iken, ilham verici liderlik tüm örgütü motive etmek ile ilgilidir, örneğin yeni bir fikri izlemek (Hay, 2002). Dönüşümcü karizmatik lider davranışının izleyiciler üzerinde ilham verici bir etkisi olduğu; onları duygusal olarak uyardığı ve onların çabalarının ciddi seviyede artmasını sağladığı birçok araştırmada hiç şüpheye yer bırakmayacak kesinlikle doğrulanmıştır. İlham verici liderlik ile beklentilerin ötesinde perfor-

mans elde edilmesi arasında yüksek korelasyon bulunmuş ve ideal etkiden sonra performans üzerindeki en belirleyici liderlik davranışının ilham verme olduğu kaydedilmiştir (Raffery ve Griffin, 2004).

Özetle, *ilham verici liderlik çerçevesinde ele alınabilecek davranışlar şunlardır:* Zorlayıcı/çekici/erişilebilir vizyon belirleme; vizyonu/hedefleri basit bir dille, hikâyeleri ve sembolleri kullanarak iletme ve onlara nasıl ulaşılacağını gösterme; beklenenden daha fazlasını başarabilecekleri konusunda izleyicilerinin beklentilerini yükseltme ve teşvik etme; daha yüksek düzeyde ihtiyaçlar üzerinde durma; gelecekle ilgili iyimser ve heyecanlı konuşma; kendilerini geliştirmelerini sağlama; ekip ruhunu canlandırma; amaçlara ulaşılacağı konusunda güven ifade etme; izleyicileri ile interaktif iletişim kurma ve kültürel bağ oluşturma (Sarros ve Santora, 2001:386; Kirkbride, 2006:26; Küpers ve Weibler, 2006:371; Kelloway ve Barling, 2000; Pawar, 2003:399; Simic, 1998:52; Bass, 1999; Pielstick, 1998:6).

3.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım (zihinsel özendirme/teşvik), liderin geleneklerin dışına çıkarak yaratıcı düşünceler getirmesi ve bunları izleyicilerine açıklıkla sunmasıdır. Entelektüel uyarım izleyicilerin sorunların farkına varmaları ve sorun çözme becerilerindeki artış ile ifade edilir (Bono ve Judge, 2004; Kelly, 2003). Entelektüel uyarım, yaratıcı ve yenilikçi bilişsel süreçlerle ilgili önemli duygusal boyutlar üzerinde durmakta olup (Hall vd., 2002), dinamik bir süreç olarak üç adımda ele alınabilir: a) olayları değerlendirme, b) vizyon geliştirme ve c) uyarlama. Bu dinamik süreç sayesinde gelecekte olabileceklerin sorgulanması daha da kolay hale gelmekte ve lider mevcut süreçleri ve prosedürleri sorgulayarak hem kendisi hem de astları için yaratıcı ve yeni çözüm yolları elde etmeye çalışmaktadır (Hoffman ve Frost, 2006:38; Barbuto, 2005; Avolio ve Bass, 2002:2; Homrig, 2001; Coad ve Berry, 1998:166). Astların faaliyetlere katılımını ve bilinç düzeylerini artırma önemlidir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Bu sırada lider bir eğitmen ve öğretmen gibi davranabilir. Bu çerçevede lider eski gelenekleri, adetleri ve alışkanlıkları sorgular. Astlarını daha önce hiç sorgulamadıkları kişisel fikirlerini kendi kendilerine yeniden gözden geçirmeye ve eski problemlere yeni çözümler geliştirmeye ve bunu ifade etmeye teşvik eder (Hay, 2002; Kelloway ve Barling, 2000; Pounder, 2003; Bass, 1990:21; Bass ve Avolio, 1994b). Bu noktada dönüşümcü liderin entelektüel uyarım ile ulaşılmasını istediği, mevcut olan veya olması muhtemel sorunlar veya fırsatlar için doğru, yüksek kaliteli bakış açıları geliştirmektir (Dionne vd., 2004:182). Bu bakış açısı, tüm organizasyonun tatmin olacağı şekilde uygulanabildiğinde bir dönüşümden sözedilebilir.

Entelektüel uyarım çerçevesinde ele alınabilecek davranışlar ve kilit göstergeler şunlardır (Sarros ve Santora, 2001:386; Kirkbride, 2006:26; Kelloway ve Barling, 2000; Jung ve Avolio, 2000; Stone vd., 2004; Simic, 1998): Varsayımları, eski değerleri ve inançları sorgulamaya ve problemleri gözden geçirmeye teşvik etme; yeni yollar önermeyi/denemeyi, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etme; risk alma; algılanması zor kalıpları tanıma; saçma sapan fikirleri uygun şekilde göz önünde bulundurmaya gönüllü olma; öğrenme sürecinde oluşan hataları açıkça eleştirmeme ve yüksek tolerans gösterme; düşüncelerde değişim için hazır olmayı sağlama; soğukkanlılık ve problemlere rasyonel yaklaşma; kararları alırken yenilikçi problem çözme tekniklerini kullanma.

3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi

Astların sürekli kişisel gelişim gösterebilmesi için liderin danışmanlık ve eğitmenlik rolünü üstlenmesi gerekir (Kelloway ve Barling, 2000:359). Buna göre, dönüşümcü liderin bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration) davranışı, izleyicilerin kendilerine saygı duymalarını sağlamayı, onlara yükselme imkanları ve öğrenme fırsatları sunarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı, cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi, başarma ve büyüme ihtiyaçları üzerinde durmayı ve her izleyiciye grubun bir üyesi olarak değil, örgüte önemli katkı sağlayan bir birey olarak ayrı ayrı değer vermeyi, onlara güvenmeyi ve saygı göstermeyi içermektir (Küpers ve Weibler, 2006:371; Avolio ve Bass, 2002; Bass ve Avolio, 1994b; Coad ve Berry, 1998; Sarros ve Santora, 2001). Örneğin; lider ve astın samimi bir ortamda bire-bir görüşmeler yapması (çift yönlü iletişim) birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Önce astın işinden ve liderden beklentileri konuşulmalı, daha sonra lider işten ve astlardan ne beklediğinden bahsetmelidir. Bu konuşma sırasında liderin astı hakkında bir kariyer planını çizmesi ve onun gelişimiyle ilgilenmesi, astı gayretlendirecek ve değerli olduğunu hissettirecektir.

Bireyselleştirilmiş ilgi davranışı çeşitli şekillerde gösterilebilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Kirkbride, 2006:26; Sarros ve Santora, 2001:385; Shin ve Zhou, 2003:704; Stone vd., 2004; Simic, 1998:52; Hay, 2002; Hoffman ve Frost, 2006:38; Beugré ve Acar, 2002; Homrig, 2001; Bass, 1997; Cacioppe, 1997:336; Kelloway ve Barling, 2000; Avolio ve Bass, 2002; Hall vd., 2002): Astların her birini ayrı bir birey olarak ele alma; fikirlerini ilgiyle ve içtenlikle dinleme; bireysel ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerini ve hedeflerini dikkate alma; eğitim ve gelişim fırsatları ve uygun kaynakları sağlama; öğretmen ve danışman/koçluk rolü üstlenme; iyi yapılmış bir iş için teşekkür etme; astların hatalı ve zayıf oldukları yönleri yapıcı şekilde dile getirme; astlara çeşitli özel projeler veya yeteneklerini ön plana çıkarabilecekleri görevler vererek özgüven kazanmalarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlama; öğrenme sürecinde oluşan hatalara tolerans gösterme; bireyselleştirilmiş kariyer danışmanlığı sunma; izleyicilerin bireysel ihtiyaçları ile örgütün misyonu arasındaki ilişkiyi gösterme (Den Hartog vd., 1997); izleyicileri yetkilendir-

me (Behling ve McFillen, 1996); sürekli geribildirim sağlama; anlayışlı, sempatik, empatik, ilgili ve destekleyici olma.

Yukarıda incelenen 4 dönüşümcü liderlik boyutu, algılanan birim etkililiği ve astların liderlerinden tatmin olmaları ile çok yakından ilişkilidir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderliğin beklentilerin üzerinde performans üreten ek etki yaratabilmeleri için bu boyutların bir arada olması gerekmektedir (Northouse, 2004; Gellis, 2001; Hall vd., 2002; Kelly, 2003). Öte yandan, Bass ve Avolio (1990, 1994a, 1994b) tüm yöneticilerin ve liderlerin bu davranışların tümünü gösterebileceğine işaret etmektedir. Çeşitli detaylı araştırmalar bu liderlik tarzları ile lider performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneğin, Coleman vd.'nin (1995) yaptıkları araştırma sonucuna göre, ideal liderlik profiline sahip kişilerin yüksek düzeyde dönüşümcü tarzları gösterdikleri, daha düşük düzeyde ise etkileşimci liderlik (istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı/başı-boş liderlik) tarzının söz konusu olduğu belirlenmiştir (Kirkbride, 2006:27). Öte yandan, grup amaçlarını gerçekleştirmek için, dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin etkileşimci liderin izleyicilerinden daha fazla çaba gösterdikleri belirtilmektedir (Cacioppe, 1997:336).

4. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Dönüşümcü liderlik modeli ile etkileşimci liderlik modeli arasındaki temel fark şudur: Etkileşimci lider, izleyicilerinden beklediği performans hedefleri konusunda karşılıklı anlaşmaya vardıktan ve görev başarıldıktan sonra onların ihtiyaçlarını tatmin ederken; dönüşümcü lider, izleyicilerinin motivasyon düzeyini daha en başta yükselterek istenen performans düzeyinden daha fazlasını elde eder. Burns (1978) etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği bir dizinin iki zıt ucu olarak birbirinin tersi modeller şeklinde görmüş ve bir kişinin iki liderlik tipinin özelliklerini aynı anda gösteremeyeceğini, bu iki liderlik tipinin birbirinin tersi olduğunu savunmuştur.

Akademik çevrelerde, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarının kabul görmesini sağlayan Bass (1985:26), Burns'un (1978) aksine, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını birbirlerinin karşıtı iki kavram olarak düşünmemiş, bunun yerine her birini bütünün bir parçası olarak ele almış ve iyi liderlerin her iki tarzı da gösterebileceklerini, ancak bu tarzların derecelerinin liderden lidere farklılaşacağını ileri sürmüştür (Judge ve Piccolo, 2004:755). Başka bir deyişle, bir lider, hem etkileşimci liderlik hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterebilir (Bass, 1999). Buna göre, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları kuramsal olarak birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, bir kişide her iki liderlik tarzı da aynı anda ama farklı durumlarda, miktarlarda ve yoğunlukta görülmektedir. Lider duruma göre kimi zaman daha etkileşimci olabilmekte veya durum elverdiğinde dönüşümcü yanını ön plana çıkarabilmektedir. Ancak yine de üst düzey yöneticilerin, oransal olarak, alt düzeydeki yöneticilerden daha fazla düzeyde dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiklerini söylemek

mümkündür. Zaten daha sonra yapılan birçok araştırmada bunu doğrular nitelikte sonuçlar çıkmış ve dönüşümcü liderlerin çoğunun güçlü bir etkileşimci lider oldukları saptanmıştır. Denilebilir ki, dönüşümcü liderlik aslında etkileşimci liderliğin üzerine kurulur, ama bunun tersi doğru değildir. Bass (1985) etkileşimci liderliğin marjinal performans iyileşmeleri ile sonuçlanabileceğini, fakat dönüşümcü liderliğin daha önemli kazançlar için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bass (1985) yaptığı araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak, etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları çeşitli unsurlar itibariyle Tablo 2'deki gibi karşılaştırmıştır (Tichy ve Devana, 1986).

Tablo 2: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar.

BOYUTLAR	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Koordinasyon mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Amaç ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönlü
Odak noktası	Finansal amaçlar	İç ve dış müşteri
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Bireysel, içsel
Güç kaynağı	Makam (rütbe, konum)	İzleyenler (kişilik, yeterlik)
Karar verme	Merkezileşmiş, yukarıdan aşağıya	Katılımcı, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
İzleyicilerin tepkisi	İtaat	Adanmışlık
Değişime yönelik tutum	Kaçınma, direnme ve mevcut durumu koruma	Kaçınmama, kabul etme
Değişimin gerçekleştiği yer	İzleyicilerin davranışları	İzleyicilerin tutum ve değerleri
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Danışmanlık odağı	Değerlendirme	Gelişim
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal
Liderin bulunduğu yer	Liderin davranışlarında	İzleyicilerin kalbinde

Kaynak: Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1986) The Transformational Leader. **Training and Development Journal**, July:31.

Bass'a (1990, 1997) göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik izleyenleri farklı biçimde etkilemektedir. Örneğin, Stalin ve Adolf Hitler örneğini vererek, onların da dönüşümü sağladıklarını; ancak, bütün olumsuz etkilere rağmen bunu

gerçekleştirdiklerini vurgulamaktadır (Yukl, 2002). Çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar bu bulguyu desteklemektedir. Buna göre dönüşümcü lider davranışları bireysel ve örgütsel başarı üzerinde, etkileşimci liderin davranışlarından çok daha fazla etkilidir (Hay, 2007; Dvir vd., 2002). Özetlemek gerekirse, dönüşümcü liderlik (vizyon, uyarım, canlandırma, koçluk, ekip oluşturma) beklentilerin ötesinde performans sağlarken, etkileşimci liderlik (ödüllendirme, koçluk), beklentileri karşılamakta ve serbest bırakıcı liderlik davranışı (kaçınma) ise, beklentilerin altında performans oluşturmaktadır (Boehnke vd., 2003:6). Öte yandan, Conger'e (1999) göre, *dönüşümcü liderlik teorileri geleneksel liderlik teorilerinden iki boyut itibariyle ayrılmaktadır:*

1) Geleneksel teoriler astların performansını, tatminini ve kavramasını bağımlı değişkenler olarak ele alırken, dönüşümcü teoriler genel olarak, izleyicilerin kendilerine olan saygısını, lidere olan güvenini, onların beklenenden fazla performansa motive olmasını ve işe karşı duygusal cevaplarını bağımlı değişkenler olarak ele almaktadır.

2) Geleneksel liderlik teorileri liderleri sosyal veya görev-odaklı davranışları bağlamında tanımlarken, dönüşümcü teoriler liderleri bir vizyon ve misyon açıklaması, izleyicileri yetkilendirmesi, izleyiciler için zorlu beklentiler belirlemesi ve izleyicilerin aklında olumlu ve teşvik edici/ilham verici imaj yaratılması bağlamında tanımlamaktadır.

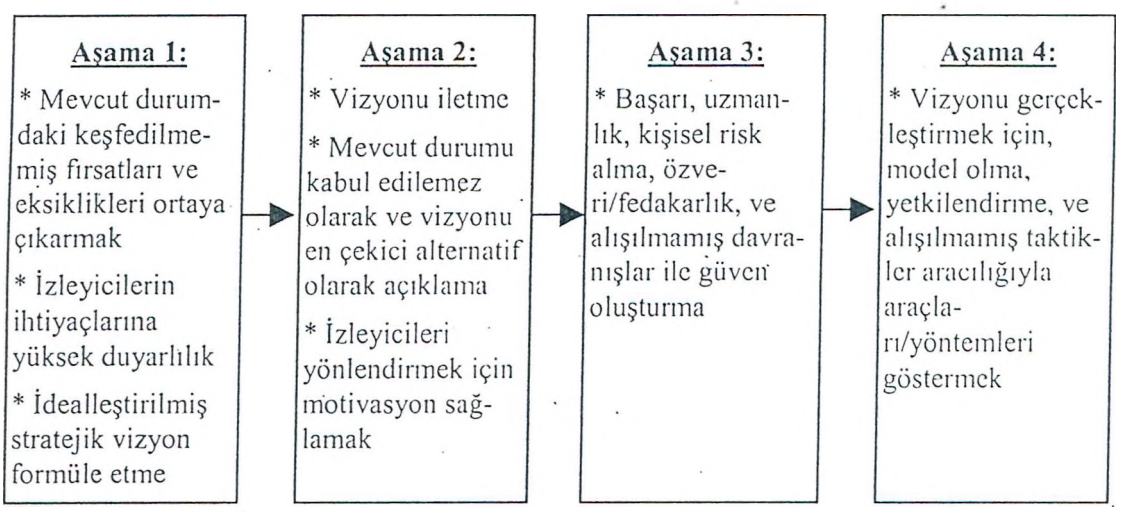
Çelik (1998), dönüşümcü liderlerin, etkileşimci liderlere oranla daha fazla karizmatik liderlik özelliği taşıdıklarını ve olağanüstü çaba göstererek grubun beklentisini karşıladıklarını belirtmiştir. Yine, Çelik (1998), dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında en belirgin özelliği de, etkileşimci liderlikte izleyenlerin beklentileri ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde tutulması ve dönüşümcü liderin de moral değerleri her şeyin üzerinde tutması olarak belirtmektedir. Böylece, teorik çalışmalar dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler sunmaktadırlar (Hay, 2007). Ampirik bulgular, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik şekillerinin birbirleriyle ilişkili, fakat farklı liderlik tarzları olduklarını belirten görüşlerle uyumlu görünmektedir. Bununla birlikte, araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin daha güçlü ve genişlemiş bir şekli olduğunu da inkar etmemektedir. Ancak, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının operasyonel hale getirilmesi ile ilgili çalışmalar (Yukl, 1999), iki liderlik türünün farklı ve ilişkisiz olduğu veya birbirlerinin karşıtı olduğu durumunu tam olarak çürütmemekte ve sistematik bir kavramsal açıklama getirmemektedir.

5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN AŞAMALARI VE İLKELERİ

Dönüşümcü liderlik değişime yönelik bir liderlik modelidir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük, karmaşık ya-

pıya sahip işlerde ön plana çıkmaktadır (Bryant, 2003:36). Yine toplum kültürü ve örgüt kültürü de dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında ve kabul edilmesinde etkilidir (Spreitzer vd., 2005). Kollektif kültürlerde, dönüşümcü liderliğin daha kolay ve etkin biçimde ortaya çıkması söz konusudur. Grup yönelimli olunması, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması ve otoriteye saygı ve itaat gösterilmesi, dönüşümcü lideri ön plan çıkartır. Kollektif kültürlerde lider ve izleyicileri arasında karşılıklı yükümlülük vardır. Kollektif kültürde liderin astlarıyla ilgilenme konusunda ahlaki sorumlulukları vardır. Bunun karşılığında da astlar liderlerine bağlılık gösterip itaat ederler. Dönüşümcü liderlik kollektif kültürlerde daha kolay ortaya çıkmakla birlikte, dönüşümcü liderlikle örgütün içinde bulunduğu hayat safhası arasında da bir ilişkiden bahsedilebilir. Ürün hayat eğrisinin kuruluş ve gerileme safhalarında dönüşümcü liderlere daha fazla ihtiyaç duyulur (Ataman, 2002:472-473). Bir dönüşümcü lider, *bir fırsatın farkına vararak ve bir vizyon geliştirerek, bu vizyonu örgüt üyelerine ileterek, vizyonda güven oluşturarak ve örgüt üyelerini motive edip vizyonu gerçekleştirerek* örgütü değiştirir (Poon ve Fatt, 2000). Dönüşümcü liderliğin aşamaları Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Dönüşümcü liderliğin aşamaları.



Kaynak: Gordon, J. (2001) **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. 7th Edition, Prentice Hall, NJ.:350.

Dönüşümcü liderlik potansiyel olarak çoğu örgütte başvurulabilir iken, bu liderlerin ortaya çıkışı ve etkililiği, bazı kapsamlarla kolaylaştırılabilir ve başkalarınca engellenebilir. Pawar ve Eastman'a (1997) göre, dönüşümcü liderin etkililiği üç faktöre bağlıdır; 1) Örgütün yenilikçilik dizinindeki nispi pozisyonu (değişime açıklık), 2) Örgütün pozisyonun gerektirdiği dönüşümcü süreç ve gerçekte oynanan dönüşümcü liderlik süreci arasındaki uyum derecesi ve 3) Dönüşümcü liderlerin uygun dönüşüm sürecini üstlenme yetenekleri. *Dönüşümcü liderlik ilkeleri* Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Dönüşümcü lider olabilmek için ilkeler.

Öneriler	Açıklama
Hem açık ve hem de izleyiciler için yüksek düzeyde çekici olan bir vizyon geliştir	Açık bir vizyon izleyicileri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine doğru yönlendirecektir ve onları öyle yaptıklarından dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacaktır.
Vizyonu hayata geçirmek için bir strateji açıkla	Ayrıntılı bir plan sunma yerine, misyonun gerçekleştirilmesine yönelik en iyi yol ve strateji ifade edilmelidir.
Vizyonunu açıkça ifade et ve vizyonu gerçekleştirmeleri için başkalarını teşvik et	Vizyonlar, yalnızca açık değil aynı zamanda zorlayıcı olmalıdır, örneğin kısa bir başarı öyküsü kullanmak gibi.
Vizyon ile ilgili güven ve iyimserlik göster	Eğer bir liderde başarı hakkında bir güven eksikliği varsa, izleyiciler o vizyonu gerçekleştirmek için çok sıkı çaba göstermeyeceklerdir.
Stratejiyi uygulayabilecekleri konusunda izleyicilerin kapasitelerine duyulan güveni açıkla	İzleyiciler, liderin vizyonunu uygulayabilecek kapasitede olduklarına inanmalıdırlar. Bunun için, liderler izleyicilerde kendine-güveni oluşturmalıdırlar.
Amaçlara yönelik küçük başarıları takdir ederek güven oluştur	Eğer biri erken başarılar elde ederse, diğerleri sıkı çalışmayı sürdürmek için motive olacaklardır.
Başarıları kutla	Resmi veya resmi olmayan seremoniler başarıların kutlanmasında fayda sağlar. Böylece iyimserlik ve bağlılık sağlanır.
Kilit örgütsel değerleri sembolize etmek için dramatik eylemlerde bulun	Vizyonlar liderin sembolize ettiği şeylerle güçlendirilir. Örneğin, bir lider standartların üzerinde olmayan çalışmaları yok ederek kaliteye olan ilgisini gösterebilir.
Örnek ol; eylemler kelimelerden daha çok ses getirir	Liderler rol modelleri gibi hizmet etmelidir. Örneğin, eğer liderler izleyicilerinin kendilerini lidere adamalarını istiyorlarsa, bunu önce kendileri yaparak, izleyicilerine kendilerini ispatlamalıdırlar.

Kaynak: Yukl, G. (2002) **Leadership in Organizations**. 5th Edition, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, Upper Saddle River, NJ.

6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELLERİ

Dönüşümcü liderlik modelleri ve türleri üzerinde durulması, örgütsel yapı türleri ile aralarındaki uyumun incelenmesi açısından önemlidir. Bu çalışmada, örgütsel yapı içinde ortaya çıkması olası olan dönüşümcü liderlik tiplerini sistematik olarak açıklayan bazı araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

6.1. Reformcu ve Devrimci Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978) sosyal değişim kavramı içinde *reformcu (reformer) ve devrimci (revolutionist)* olmak üzere iki çeşit dönüşümcü liderlikten bahsetmektedir. Buna göre, reformcu dönüşümcü lider parçalar üzerinden faaliyet gösterirken, devrimci dönüşümcü lider bütün üzerinde faaliyet gösterir. Reformcu dönüşümcü liderler, mevcut eğilimlerle uyumlu olan ve geçerli ilkelere ve faaliyetlere uygun değişimleri araştırırlar. Buna karşın, devrimci dönüşümcü liderler, yeni yönelimler araştırırlar, faaliyetleri engeller veya tersine çevirirler ve ilkeleri değiştirirler (Burns, 1978:170).

Dönüşümcü liderlik çeşitli ortamlarda daha etkili olabilir, belirli bağlamsal faktörler (örgüt yapısı gibi) dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışını ve etkisini kolaylaştırmaktadır (Pawar ve Eastman, 1997; Yukl, 1999). Buna dayanarak, Pawar ve Eastman (1997), Burns'e (1978) benzer şekilde; örgütsel yapıya uygun olarak iki dönüşümcü liderlik türü tanımlamaktadır (Pawar, 2003): *1) Genel durumu koruyan (context-harnessing) dönüşümcü lider ve 2) genel duruma karşı çıkan (context-confronting) dönüşümcü lider.* Genel durumu koruyan dönüşümcü liderlik; izleyicilerin alma eğilimi yüksek olduğunda, genel duruma karşı çıkan dönüşümcü liderlik ise düşük olduğunda ortaya çıkar. İzleyicilerin yüksek alma eğilimi altında, dönüşümcü liderlik değişimi başlatmak için genel duruma-çerçeveye güvenir, izleyicileirn düşük alma eğilimi altında, dönüşümcü liderlik değişimi teşvik etmek için yıkıcı bir süreç başlatır (Pawar ve Eastman, 1997).

6.2. Gerçek (Otantik) ve Sahte (Sözde) Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik; kökleri manevi erdemlere, temeli ahlaki değerlere ve çatısı doğrulukla dürüstlük üzerine kurulmuş bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik ile ilgili temel konulardan biri "Hitler problemi" olarak adlandırılmakta (Ciulla, 1995) ve Hitler bir lider midir, Hitler, Gandhi ile aynı kategoriye ait olabilir mi gibi sorular tartışılmaktadır. Dönüşümcü lider için gerçek bir ideal etkiden/karizmadan bahsederken, denge unsuru olarak üzerinde durulan konu etiktir (Kanungo, 2001). Başka bir deyişle, gerçek bir dönüşümcü lideri sahtesinden ayıran konu, doğru ve etik davranışları yine doğru ve etik niyetlerle yapıp yapmamasıdır (Kanungo, 2001). Bass ve Steidlmeier (1999) dönüşümcü liderliğin etik/moral boyutunun kuramcılar ve örgüt geliştirme danışmanlarınca (Rafferty ve Griffin, 2004; Yukl, 2002) sorgulandığını, gerçek dönüşümcü liderliğin etik/moral temellere dayanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bass ve Steidlmeier (1999:186) izleyicilerinin neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, izleyicilerinin gereksinimlerini karşıladıklarında, izleyicilerin ahlakî olgunluklarını geliştirdiklerinde ve izleyicilerini gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır. Bu noktadan hareketle, Bass ve Steidlmeier (1999) dönüşümcü liderleri, olumlu ve olumsuz yönlerini dikkate alarak, *sahte/sözde dönüşümcü lider ve gerçek-otantik dönüşümcü lider* olarak 2'ye ayırmayı önermektedir (Tablo 4).

1) Gerçek-otantik (authentic) dönüşümcü lider; ideal etki, ilham verici motivasyon, entellektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutları çerçevesinde hareket etmektedir. Vizyon başarılarını karşılıklı ödüllendirmelerle paylaşmaktadır ve izleyicilerini vizyonlarını gerçeklere dönüştürmeleri için yetkilendirmektedir (Kark vd., 2003; Kouzes ve Posner, 2002). Dönüşümcü liderliğin 'otantik' olması için etik değerleri temel bir merkezde birleştirmesi gerekir (Bass ve Steidlmeier, 1999:210; Krishnan, 2002). Buna göre, gerçek dönüşümcü lider, izleyicilerini etik temellere dayalı olarak yönlendirmekte ve 3 etik yöne önem

vermektedir; a) liderin etik karakteri, b) liderin vizyonunda, açıklamalarında ve programında (izleyiciler kabul eder veya reddeder) yer alan etiksel değerler, c) liderlerin ve izleyicilerin içinde yer aldıkları ve kolektif olarak takip ettikleri sosyal etik tercih ve davranış süreçlerinin erdemliliği. Nelson Mandela ve Mother Theresa bu tip kategorinin örnekleridir.

Tablo 4: Gerçek-sahte dönüşümcü liderliğin karşılaştırılması.

BOYUTLAR	Gerçek-Otantik (Authentic) Dönüşümcü Liderlik	Sahte-Sözde (Pseudo) Dönüşümcü Liderlik
İdeal Etki/ Karizma	* Evrensel kardeşlik/birliktelik çağrısı yapar. * Örgütte etiksel politikaları, prosedürleri ve süreçleri geliştirir. * Kabul edilebilir standartların oluşturulmasına yardımcı olan ve açıkça belirlenmiş, sürekli yürütülen etiksel davranış kodlarına bağlılık ihtiyacı duyar. * Uygun aday toplama, eğitim ile yüksek etik standartlarına sahip örgüt kültürünü geliştirir. * Paylaşılmış etik standartların örgüt üyelerinde kurumsallaşması için ödüllendirir.	* Gerçek olmayan "Biz-Onlar" değer farklılığını vurgular, biz onlardan daha iyi değerlere sahibiz der.
İlham Verici Motivasyon	* İşgörenleri, ahenkli, hayırsever ve en iyi işlere odaklanmaya yönelten ilham verici çekicilik, kendinden önce başkalarını düşünme anlayışı geliştirir. * Sorumlu olduğu grup, örgüt ve toplum için iyi olan şeyler ile uğraşır.	* İşgörenleri, şeytani planlar, komplolar, gerçek olmayan tehlikeler, mazeretler ve güvensizlikler, en kötü şeylere odaklayarak çekme peşindedir. * Fesatlık, kıskançlık, açgözlülük, nefret ve çatışma vardır. * Yanlış yollara saptırabilir, aldatabilir ve gerçeği gizleyebilir. * Özel olarak kendisi (çıkarı) için iyi olanla uğraşır.
Entelektüel Uyarım	* Problemlerin değeri konusunda izleyicilerini ikna eder. * İzleyicilerinin değerlerindeki değişimleri, faydaları açıkça ortaya koyar. * Lider, fikirlerini ve misyonunu izleyicilerinin nihai faydası ve tatmini ile ilişkilendirir.	* Belirsizlik tehlikelerini yok etmek için yanlış varsayımları içeren bir mantığı ortaya koyar. * Yetki ağır basar. * İzleyicilerinin cahilliğinden beslenir. * İzleyiciler kendilerini ispat fırsatları yaratan belirsizlikleri kabul ederler. * Başkaları harcansa veya zarar görse bile, izleyicileri için önemli olan değerleri kötüye kullanmak için gündem belirler ve kontrol ederler. * Doğru şeyleri yaparak etki yaratabilir, fakat kendi çıkarları ile çatışan doğru şeyleri yaptığında gizlice başarısız olacaktır. * Çatışan görüşleri çok az dinler ve izleyicilerinin kendi fikirlerinden farklılaşmasına karşı daha az toleranslıdır. * Rasyonel söylemleri için duygusal argümanlar kullanır.

Bireyselleştirilmiş İlgi	* İzleyicilerini liderler olarak geliştirir. * Ulaşılabilir paylaşılmış amaçlar sağlar. * Lider başkalarına hizmet ederken, tüm gücünü sosyal ihtiyaçları karşılamak için kullanır.	* İzleyicilerinin bağımlılığını sürdürmekle daha çok ilgilenir. * İtaat bekler. * Kendi ve izleyicileri arasındaki kişisel farkları sürdürerek kişisel statüsünü artırmaya çalışır. * Çekici gelecek vizyonunda fanteziyi teşvik eder. * Gücünü kendini yüceltmek için kullanır, kendini liderleri olarak gören kişilere karşı gerçekte aşağılayıcıdır. Bunu kamusal olarak göstermese de, özel olarak daha fazla güç ve kazançlar için uğraşır. * Kendine hizmet önyargısından etkilenir. Kendisini haklı ve iyi, başkalarını yanlış ve kötü kabul eder. * Kendi varlığı, iyiye gitmek için iyi nedendir; başka insanlar kötüye götürür. * Farklı durumlarda farklı maskeler giyer.

Kaynak: Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999) Ethics, Character, and Authentic Trasformational Leadership Behavior. **Leadership Quartely**, 10(2):182-218'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

2) Sahte/sözde (pseudo) dönüşümcü lider; izleyicileri kendine bağlamak için grup içi ve grup dışı oyunları kullanmaktadır. Aklından ziyade duygularına başvurmakta ve izleyicileri kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmek için onların bilgisizliğini kötüye kullanabilmektedir (Hall vd., 2002; Hay, 2002). Bu nedenle, bu liderler etiksel olarak sorgulanmaktadır (Stone vd., 2004; Leithwood ve Jantzi, 2000). Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin, sahte-sözde dönüşümcü liderler olarak örnek gösterilebilir. Özetle, sahte dönüşümcü lider ile gerçeği arasındaki fark liderin dönüşümü gerçekleştirme niyetidir. Sahte lider, dönüşümü ahlaki kriterler çerçevesinde değil, kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirir. Bunun önlenebilmesi için çocukluktan başlayan bir eğitim gereklidir, çünkü yapılan araştırmalar ileriki yıllarda insanların bazı değerlerinin değişmesinin çok zor ve neredeyse imkansız olduğunu göstermektedir.

Bu iki tip dönüşümcü liderlik arasında ayrım yapmak için liderin davranışlarında gösterdiği belirli temel değerlerden de bahsetmek gerekmektedir (Cardona, 2000:201). Ancak, Bass ve Steidlmeier (1999), belirli değerlerin tüm geleneklerde ve kültürlerde nasıl bulunduğunu açıklamaya çalışmasına rağmen, somut olanlarını ortaya koymada ve iyi dönüşümcü lideri kötü olandan ayırmada başarısız görünmektedirler. Doğal kanun ve kültürel bağlatıcı arasındaki çelişkiyi analiz etmeden belirli değerler önermek zordur. Cardona (2000), bu sorunun çözümüne alternatif bir yaklaşım önermektedir. Bu yaklaşım liderin göstermesi gereken belirli değerlere değil; lider ve işbirlikçileri arasındaki ilişkilerin, değerler ve davranışlar üzerindeki etkisine dayanmaktadır. Bu model aşağıda incelenmektedir.

6.3. Dönüşümcü ve İnsanüstü (Transcendental) Liderlik Modeli

Cardona (2000), Burns'un (1978) tanımladığı dönüşümcü liderin, izleyicilerinin en yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına hitap eden kişi olduğunu belirtmekte; ancak bu liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını onların algıladığından daha az etkilediğini ileri sürmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderin, izleyicilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları ile ilişkilendirmek için onlarda içsel motivasyon geliştirmeye çalıştığını, fakat üst düzeyde (transcendent) motivasyon geliştiremediğini belirtmektedir (Cardona, 2000:203-204). Cardona'ya (2000) göre, dönüşümcü liderler izleyicilerine "katkı sağlamak"tan daha çok onlarla bir çalışma ortaklığı yaratmaya yönelmektedirler. Cardona (2000) izleyicilerle olan ilişkisinin türüne bağlı olarak liderlik tarzlarını; etkileşimci, dönüşümcü ve insanüstü (transcendental) liderlik olarak ele almaktadır (Sanders vd., 2003).

1) Etkileşimci liderlik; ekonomik temelli değiş-tokuş ilişkisi ile tanımlanmaktadır. Bu ilişkide lider, izleyicilerine dışsal (pozitif veya negatif) ödüller sağlayarak tek biçimliliği geliştirmektedir. Etkileşimci lider, sadece ilişkilerin sonuçları ile ilgilenir; dışsal değiş-tokuş görüşmesi yapmaya ve kendisini takip etmeleri için izleyicilerin davranışlarını kontrol etmeye odaklanır. İzleyicilerini sadece dışsal ödüller ve cezalandırmalar bazında etkileyebilir.

2) Dönüşümcü liderlik; çalışma temelli değiş-tokuş ilişkisi ile tanımlanmaktadır. Bu ilişkide lider, adil dışsal ödüller sağlayarak ve izleyicilerin içsel motivasyonuna hitap ederek ilişkilendirme sağlar. Dönüşümcü lider, sonuçlara bakmakla birlikte, izleyicilerin çıkarları ile örgütün çıkarları arasında bağlantı kurar. Bu lider çekici bir vizyon ve izleyiciler için iyi çalışma koşulları yaratılmasına odaklanır. Bu liderlikte, anlaşma yapma ve kontrol işlemleri yanında çekici bir vizyon yaratma ve iletme kapasiteleri önemlidir. Böylece, bu lider vizyoner ve karizmatik liderlik davranışları sergileyerek izleyicileri kendi istedikleri şekilde inandırabilir. Dönüşümcü lider, güçlü ve zayıf yönlerini, işbirliği ve desteği nasıl sağlayacağını ve istediklerini başkalarına nasıl ileteceğini bilir. Cardona'ya (2000:205) göre dönüşümcü lider, etkileşimci liderin karşıtı değil, onun zenginleştirilmiş şeklidir.

3) İnsanüstü (transcendental) liderlik; katkı sağlama temelli değiş-tokuş ilişkisi ile tanımlanmaktadır. Bu ilişkide lider, adil dışsal ödüller sağlayarak, izleyicilerin içsel motivasyonuna hitap ederek ve onların üstün motivasyonunu (transcendent motivation) geliştirerek birleşmeyi sağlar. İnsanüstü lider, sonuçlarla ilgilenmenin ve izleyicilerin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarını ilişkilendirmenin yanında, izleyicilerde üstün motivasyon geliştirmeye de çalışmaktadır (Sanders vd., 2003). Bunlara ek olarak, insanüstü lider, hileli yollara başvurmadan yönetsel işini izleyicilerinin ihtiyaçlarına odaklar. Dönüşümcü lider, çeşitli yollarla izleyicilerin güvenini kazanarak, kendi istediklerini yapmada daha istekli olmalarını sağlarken (Bass ve Avolio, 1994b), insanüstü lider izleyicileri ile özel olarak ilgilenir ve onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaya ve izleyicilerinde üstün bir motivasyon sağlamaya çalışır. İnsanüstü lider izleyicilerine vizyonu satmakla uğraşmaz, onların ihtiyaçlarını ve gelişimlerini üst düzeye çıkarmakla uğraşır (Cardona, 2000:205). İnsanüstü lider, hem klasik anlayışa

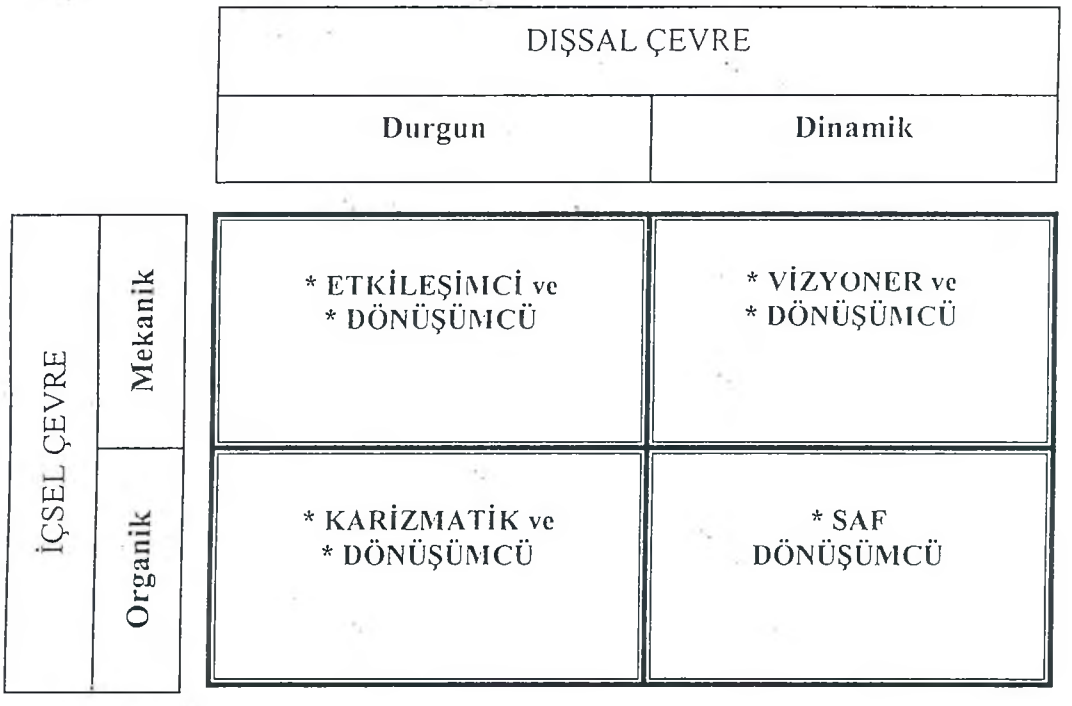
ve hem de etkileşimci ve karizmatik anlayışa sahip hizmetkâr (servant) liderdir. İnsanüstü liderin, anlaşma yapma ve işlemleri kontrol etme, vizyon yaratma ve iletme yeteneği yanında en önemli yeteneği, izleyicileri bütünleştirmesi ve kendi çıkarlarını izleyicilerinin çıkarlarına feda etme kapasitesidir. Bu yetenekler, lider ve izleyicileri arasında etkileşim olması için gerekli olan olumlu alışkanlıklardır (Cardona, 2000:205). Sanders vd. (2003), bir liderin sahip olduğu bilinç-akıl, etik karakter-kalp ve güven-ruh gibi manevi boyutların gelişiminin, liderliğin etkileşimci, dönüşümcü ve insanüstü türleri ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

6.4. Örgüt Yapısı ve Çevreye Dayalı Karma Dönüşümcü Liderlik Modeli

Beugré ve Acar (2002) farklı çevrelerde faaliyet gösteren ve farklı örgüt yapılarına sahip olan işletmelerde geçerli olabilecek bir liderlik tarzı geliştirmek için, dönüşümcü liderliğin boyutlarını da içine alan bir model geliştirmişlerdir. Beugré ve Acar (2002) geleneksel liderlik teorisi ile çevresel koşulları ilişkilendirerek 4 tür karma dönüşümcü liderlik türü önermektedirler (Şekil 2). Bunlar şu şekilde incelenebilir:

1) Durağan-Mekanistik Çevre: Durağan dışsal bir çevrede, firmanın mekanistik bir yapıya sahip olması durumda, izleyiciler lider ile değiş-tokuş ilişkisi kurarlar. İzleyiciler dışsal çevredeki hiçbir tehlikeyi görmedikleri için, onların lideri izlemelerini sağlayan temel güdü, "vekalet" (agency) teorisine göre, vaat edilen açık ödüllerdir. Beugré ve Acar'a (2002) göre, durağan-mekanistik çevrede en etkili liderlik tarzı "etkileşimci-dönüşümcü liderlik" karışımıdır.

Şekil 2: Dönüşümcü liderlik ve çevre.



Kaynak: Beugré, C.D. ve W. Acar (2002) Three Known Modes of Transformational Leadership and One Unknown. **Proceedings of Eastern Academy of Management Meetings**, CT. s.14.

2) Durağan-Organik Çevre: Durağan dışsal çevrede faaliyet gösteren ve organik bir yapıya sahip olan firmada geçerli olan liderlik tarzında, lider ve izleyici arasında duygusal bir bağ söz konusudur. İzleyiciler liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğuna inandıkları için, onun kararlarına uyma eğiliminde olacaklardır. Bu dışsal çevrede, sadece bir kaç faktör sık değişime konu olduğu için, özel bir tehdit içermemektedir. Beugré ve Acar (2002), bu çevrede en uygun liderlik tarzının "karizmatik-dönüşümcü liderlik" karması olduğunu belirtmektedirler.

3) Dinamik-Mekanik Çevre: Firmanın içsel çevresinin mekanistik olduğu, fakat dinamik bir dışsal çevrede faaliyet gösterdiği durumlarda, olağandışı bir anlayış ve vizyoner bir lider gereklidir. Pawar ve Eastman'ın (1997) savunduğu gibi, izleyicileri vizyon ile ilişkilendirmek ve karşılaşılan dinamik zorluklara uyum sağlamak amacıyla örgütü değiştirmek için, mevcut durumla uyuşmayan bir durum yaratacak "vizyoner-dönüşümcü liderlik" gerekmektedir.

4) Dinamik-Organik Çevre: Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren ve çevre ile uyumlu olan esnek (organik) bir yapıya sahip örgütler, geleceğin işletmelerini temsil etmektedirler. Literatürde yeni örgüt yapılarını karakterize eden anlayışlar (karmaşık uyumcu sistemler/complex adaptive systems gibi) üzerinde durulmasına rağmen (Tüz, 2004:130; McDaniel vd., 2003:266; Ashmos vd., 2000:589; Anderson, 1999:230; Pascale, 1999:83; Stacey, 1995:480), liderlik ile ilgili uygun analizler yapılmamış olduğu için bu liderlik türü, "saf (pure) dönüşümcü-liderlik" olarak adlandırılmaktadır.

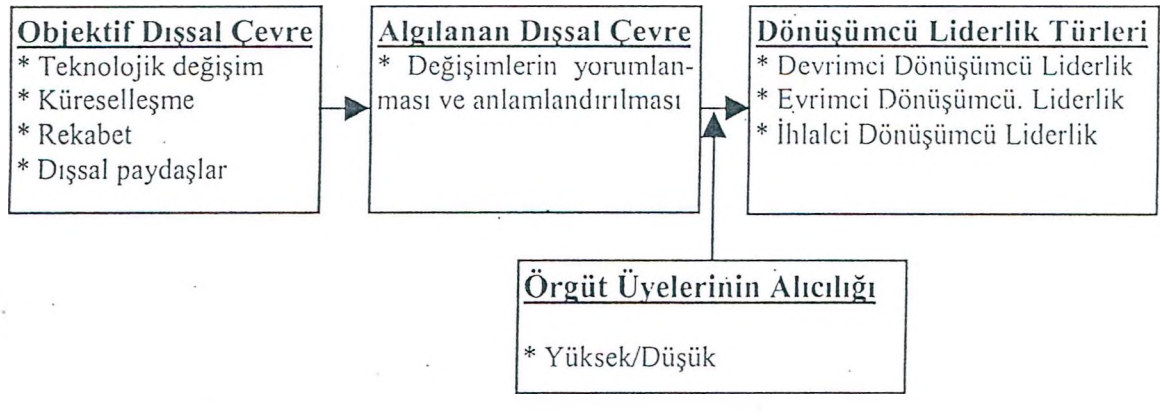
Dinamik-organik çevrede geçerli olan "saf dönüşümcü liderlik" iki nedenden dolayı en ilginç tarz olarak görülmektedir. Bunlar: 1) Firmalar giderek yeni örgütsel şekillere göre orijinal olarak yapılanmakta oldukları için saf dönüşümcü liderlik geleceğin tarzıdır. Esnek içsel çevre (organik yapı) işgörenlerin yetkilendirilmesini ve kendi-kendini yöneten ekiplerin kurulmasını sağlamaktadır. Böyle bir çevrede, lider izleyicileri ile birlikte vizyon hazırlayabilir ve çalışma gereksinimleri ile ilgili prosedürleri belirleyebilir. Bu uygulamalar, anlamlı bir liderliğe sahip olmakla birlikte, işyeri demokrasisine aktif olarak katkı sağlayacaktır. 2) Günümüzün çevresel koşullarına uygun bir liderlik tarzı henüz kavramsal olarak ortaya konmadığından, Beugré ve Acar'ın (2002) çalışması, 4 farklı liderlik tarzının belirlenmesini sağlayarak bu konudaki araştırmalara bir katkı sağlamıştır. Saf dönüşümcü liderlik tarzı, dinamik çevredeki değişimlere cevap vermek için stratejik esneklik yaratılmasını ve firmanın insan sermayesini geliştirerek, uygun becerilere sahip olmalarını sağlar (Hill, 2000).

6.5. Çevre Etkili Dönüşümcü Liderlik Modeli

Beugré vd. 2006 yılında yaptıkları çalışmada, *"çevre etkili dönüşümcü liderlik modeli"* olarak isimlendirdikleri bir liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin ana fikri; dışsal çevre değişkenliğinin, belirli dönüşümcü liderlik şeklinin ortaya çıkışını etkilemesidir. Beugré vd.'ne (2006) göre, dışsal çevre tahmin edilemeyen

değişime neden olacak şekilde algılanırsa, etkili liderlik şekli dönüşümcü olmalıdır. Bu modelin geliştirilmesinde, Beugré vd. (2006), dönüşümcü liderliği; liderin sahip olduğu kişisel bir özellik olarak değil, liderin ve örgütün karşılaştığı çevreye bağlı olarak ortaya çıkan bir davranış şekli olarak tanımlamaktadırlar. Bu modele göre, dışsal faktörler (teknolojik değişimler, küreselleşme, katı rekabet, vb.) "objektif çevresel belirsizlik" yaratan objektif faktörlerdir. Objektif çevresel belirsizlik, "algılanan çevresel belirsizliğe" neden olur. Algılanan belirsizlik ise birisinin bilgisi hakkında "güven eksikliği" ile ilgilidir. Örgüt üyeleri çevreyi değişken ve belirsiz olarak algıladıkları ölçüde, bu çevreye uyum sağlamak için iş yapmanın yeni yollarını kabul etmektedirler. Algılanan dışsal çevre ve dönüşümcü liderlik türü arasındaki bu ilişki "örgüt üyelerinin alıcılığı/yeni görüşlere açık (yenilikçi) olması" (receptivity) ile birlikte değerlendirilebilir. Şekil 3'de algılanan dışsal çevreye göre ortaya çıkan dönüşümcü liderlik türleri görülmektedir. Devrimci (revolutionary) dönüşümcü liderlik (DTL); dışsal çevredeki değişimlere adapte olmak için örgütü yeniden düzenlemek amacıyla ortaya çıkar. DTL tarzı dinamik bir çevreye uyum sağlamak için gerekli olan becerilere sahip insan sermayesi geliştirilmesine ve stratejik esneklik sağlanmasına uygun bir yönetsel anlayışa sahiptir (Hill, 2000). DTL, ayrıca çevresel koşulları şekillendirmeye ve yaratmaya girişir (Avolio ve Bass, 1988). Bu liderlik tarzı dışsal çevredeki değişimleri tahmin etmede örgüte yardımcı olur. Geçmiş kavramsal dayanak noktaları geçersiz/etkisiz olarak algılandığı için, örgüt üyeleri dönüşümcü liderin vizyonunu kabul ederler. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler, içsel paydaşların –işgören ve yöneticiler- alma eğilimleri yüksek düzeyde olmadığı zaman ortaya çıkmayabilirler. Buna göre, bu modelde "izleyicilerin alma eğilimi/yenilikçi olması" (receptivity), yani izleyicilerin yeni düşüncelere açık olması ve yapılacak değişimleri kabul etmesi, dönüşümcü liderlik tarzları ve dışsal çevre değişkenliği arasındaki ilişkide ara değişken olarak hareket etmektedir. Böylece, uyum sağlaması yönünde örgüt üzerinde baskı yaratan dışsal çevre değişkenliği, izleyicilerin alma eğilimlerini artırmaktadır (Beugré vd., 2006:57).

Şekil 3: Dönüşümcü liderlik türleri ve çevresel değişkenlik bütünleşik modeli.



Kaynak: Beugré, C.D., Acar, W. ve Braun, W. (2006) Transformational Leadership in Organization: An Environment-Induced Model. **International Journal of Manpower**, 27(1):56.

- Değişken bir çevrede örgütün hayatta kalması tehlikededir ve şansa bağlıdır. Örgüt üyeleri hem dışsal çevredeki değişimleri ve hem de onlara nasıl cevap vereceklerini yeterli düzeyde anlamayabilirler. Bu durumda, izleyicilerin, vizyonu uygulandığında örgütün yaşamasını sağlayacak olan, lidere güvenmekten başka seçenekleri yoktur. Ancak, çevre daha az değişken olduğunda, örgüt üyeleri yalnızca direkt olarak kendilerini etkileyecek değişimleri kabul etme (alma) eğiliminde olabilirler. Bu durumda, liderin vizyonunun çekiciliğinin ve uygun olmasının bir önemi kalmamaktadır (Avolio ve Bass, 1988). Pawar ve Eastman (1997), izleyicilerin alma eğilimlerini, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran önemli bir faktör olarak görmektedir. Ayrıca, Pawar ve Eastman (1997), örgütün dönüşümcü liderlik görevlerine (vizyon açıklanması, yeni değerlerin ve ideolojilerin yerleştirilmesi, bireysel ve ortak çıkarların bağdaştırılması gibi) cevap verme veya yardım etme derecesi olarak "örgütsel alıcılık"tan bahsetmektedirler. Böylece, dışsal çevrenin değişkenliği dönüşümcü liderlikle ilgili örgüt üyelerinin alma eğilimlerini etkileyebilir. Dışsal çevre "değişken" ve örgütün geleceği "tehlikede" olduğunda örgüt üyeleri, dönüşümcü liderin yeni temel değişimler yaparak firmayı yeniden düzenlemesine yönelik çabalarını kolayca kabul edebilirler. Bu açıklamalara dayanarak Beugré vd. (2006) aşağıdaki dönüşümcü liderlik türünü önermişlerdir:

Devrimci dönüşümcü liderler; yüksek düzeyde değişken çevrelerde faaliyet gösteren ve üyeleri yüksek derecede alma eğilimine sahip üyelerden oluşan örgütlerde ortaya çıkacaktır.

- Devrimci dönüşümcü liderlik her yerde mevcut olarak algılanmaktadır. Yalnızca yukarıda sözü edilen ideal durumlarda ortaya çıkmamaktadır, yüksek düzeyde değişken çevrelerde faaliyet gösteren ve düşük düzeyde alma eğilimi olan üyelere sahip örgütlerde de ortaya çıkabilir. Çalkantılı ve dinamik bir çevrede yok olma tehlikesi ile karşı karşıya olan bir örgüt radikal değişimleri kabul etmekten başka seçeneğe sahip değildir. Bu şartlar altında, astlar bu değişimlere karşı düşük alma eğiliminde olsa bile, lider dramatik değişimleri yapmak zorunda kalabilir. Bu durum için Beugré vd. (2006) aşağıdaki öneriyi formüle etmişlerdir:

Devrimci dönüşümcü liderler, yüksek-değişken çevrelerde faaliyet gösteren ve üyeleri düşük düzeyde alma eğiliminde olan örgütlerde ortaya çıkacaktır.

- Beugré vd. (2006), dışsal çevre daha az değişken olduğunda iki tür dönüşümcü liderin ortaya çıkabileceğini varsaymaktadırlar. Bunlar; *"evrimsel (evolutionary) dönüşümcü lider"* ve yazarların kendileri tarafından önerilen *"ihlalci (transgressor) dönüşümcü lider"* olarak sıralanabilir. Dışsal çevrede daha az değişkenlik olması örgütün katı olacağı ve örgüt yapısında hiçbir değişiklik yapılmayacağı anlamına gelmemektedir. Daha az değişken çevrede, daha seyrek ve artımsal olsa da, değişimler olmaktadır. Bu gibi değişimleri başlat-

mak için, örgüt üyelerinin alma eğilimi (receptivity) dönüşümcü liderlik türünün belirlenmesinde kilit faktör olabilir. Lider örgüt üyelerinin çıkarlarına paralel olarak değişimleri yapacaktır. Beugré vd. (2006), bu durum için aşağıdaki dönüşümcü liderlik tarzını formüle etmişlerdir:

Evrimsel dönüşümcü liderler; daha az değişken çevrelerde faaliyet gösteren ve üyeleri yüksek düzeyde alma eğiliminde olan örgütlerde ortaya çıkacaktır.

- Örgüt üyelerinin alma eğilimleri düşük olduğunda ve artımsal değişiklikler yapılmaya çalışıldığında, lider mevcut sistemle mücadele etmek zorunda kalacağından "ihlalci dönüşümcü liderlik" tarzını benimseyecektir. Bu tür dönüşümcü liderlik, Pawar ve Eastman (1997) tarafından tanımlanan "*genel duruma karşı çıkan (context-confronting) dönüşümcü liderlik*" ile benzerdir. Bununla birlikte, bu iki tür arasındaki fark, dışsal çevrenin oynadığı rolde yatmaktadır. Pawar ve Eastman'ın (1997) modelinde dönüşümcü liderlik dışsal çevredeki değişimlerden etkilenmemekte; fakat örgütsel bağlamdan etkilenmektedir. Ancak, bu modelde, örgütler daha az değişken çevrelerde faaliyet gösterse de uzun dönemde bazı değişimler geçirmektedir. Bu değişimler daha az sık ve artımsal olmasına rağmen, bu değişimlerin başlatılması ve uygulanması belirli dönüşümcü liderlik tarzını gerektirmektedir (Beugré vd. 2006:58). Sürekli değişimlerin kaynakları olarak örgütsel yöntemler/iş programları konusunda tartışılırken, değişimlerin, katılımcıların yöntemlerin değişik çıktılarına tepkilerinin bir sonucu olarak oluştuğu belirtilmektedir. Bu varsayıma dayanarak Beugré vd. (2006) aşağıdaki öneriyi sunmuşlardır:

İhlalci (transgressor) dönüşümcü liderler; Daha az değişken çevrelerde faaliyet gösteren ve üyeleri düşük düzeyde alma eğilimine sahip olan örgütlerde ortaya çıkacaktır.

Sonuç olarak, karmaşık çevrede dönüşümcü liderler çok daha etkilidir (Trautman vd., 2007:271). Çünkü yeni çalışma yolları ararlar, riski göze alırlar ve fırsatlar araştırırlar (Hoyt ve Blascovich, 2003:678-715). Karmaşık sorunlara etkili cevapları tercih ederler ve mevcut durumu muhtemelen çok az desteklerler (Lowe vd., 1996:387). Bu nedenle, dönüşümcü liderler dışsal çevredeki değişimlere etkili tepki gösterebilirler (Trautmann vd., 2007:272).

7. DÖNÜŞÜMCÜ VE KARİZMATİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya ve üstün performansa sevk edebilen kişidir (Koçel, 2005:605). İzleyenler, karizmatik lideri insanüstü niteliklere sahip olarak algılarlar ve liderin verdiği görevleri ve emirleri şartsız kabul ederek hemen harekete geçerler (Aykaç, 2003; Poon ve Fatt, 2000). Bir kişiye karizma atfedilmesine neden olabilecek 5 temel faktör; liderin kişisel nitelikleri, izleyicilerle

ilgili faktörler, açık olmayan hedefleri ve araçları içeren kararların verildiği durumlar, bilinçli olarak efsane oluşturma ya da karizma yaratma çabaları ve bir örgüt ideolojisi veya inancı oluşturma olarak sayılabilir (Harvey, 2001; Shamir vd., 1993; Larsson ve Rönnmark, 1996; Fiol vd., 1999). Karizmatik liderler belirli kişisel özelliklere sahiptirler ve sıra dışı davranış kalıpları gösterirler (Strang, 2005:76; Steyrer, 1998:811). Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderden ayıran temel özellikler şu şekilde özetlenebilir (Conger vd., 2000; Howell ve Avolio, 1995:62; Bennis ve Nanus, 1997; Rowden, 2003; Conger ve Kanungo, 1987, 1994): Kendine güven; vizyona sahip olma; vizyonu ifade etme yeteneği; vizyona güçlü bir şekilde inanma; sıra-dışı davranışlar; bir değişim ajanı olarak görünme ve çevreye duyarlılık.

Dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik kavramları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların açıkça belirtilmesi önemlidir (Kırel, 2000). Çünkü, dönüşümcü ve karizmatik liderlik farklı olmasına rağmen, bu terimler birbirleri yerine değişimli olarak kullanılmaktadır (Bryman, 1992:104; Pawar ve Eastman, 1997). Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik kuramları arasında, karizma açısından bir bağlantı vardır. Sözgelimi, Burns (1978), karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin şekillerinden biri olarak görmekte; Bass (1985) ise karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin ilk boyutu (ideal etki/karizma) olarak ele almaktadır. Buna göre, dönüşümcü liderlerin önemli bir özelliği olarak "Karizmatik Lider" vasıflarını kendilerinde barındırmaları sayılmaktadır. Conger ve Kanungo (1987) çalışmalarında, Bass vd. (2003) dönüşümcü liderlik modelinde yer alan davranışsal boyutlar ile karizmatik liderlik modelinde belirtilen boyutların benzer olduğunu belirtmektedirler. Böylece, bu görüş dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik arasında bir benzerlik olduğunu göstermektedir (Pawar, 2003:400). Aynı şekilde, Shamir vd. (1993), karizmatik liderliğin hem pozitif hem de negatif sonuçlara sahip olabileceğini, olumlu sonuçların karizmatik liderliğin dönüşümcü etkileri olarak görülebileceğini belirtmektedirler. Yine bu görüş de, karizmatik liderliğin bir olgu olarak dönüşümcü liderliğe benzer olabileceğini ortaya koymaktadır. Strang (2005:76), karizmatik liderliği ile dönüşümcü liderliği birbirinden ayırmaktadır. Buna göre, dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikten farklı olduğunu ileri sürülmekte ve dönüşümcü liderliğin pozitif ve arzu edilen bir tarz olduğunu, ancak karizmatik liderliğin, negatif sonuçlar yaratması olasılığı fazla olan bir liderlik tarzı olduğunu belirtilmektedir.

Bass (1985, 1990), dönüşümcü liderliği birçok yönden karizmatik liderlikten farklı olarak görür. Bass'a (1985:31) göre "karizma, dönüşümcü liderlik için gerekli bir öğedir, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli değildir". Karizma, dönüşümcü liderin sadece bir yönünü açıklamaktadır. Oysa dönüşümcü liderler izleyenlerinde güçlü duygular uyandırarak, onları etkilerler ve izleyenler kendilerini lideri ile özdeşleştirirler. Dönüşümcü liderler izleyenleri güçlü kılarak onları bulundukları ortamdan daha iyi ortamlara getirerek yükseltirler. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik kuramı karizmanın karanlık tarafını (Yukl, 2002) etkisizleştirmekte ve olumlu

karizmatik liderliği kapsamaktadır (Howell ve Shamir, 2005). Karizmatik liderlikte bunun tersi de mümkün olmaktadır. Bazı karizmatik liderler izleyenleri zayıf kılarak veya kendine bağlı kılarak, ideallere bağlanmalarından ziyade kişisel bağlılık isterler (Yukl, 2002). Bunlara ek olarak, Bass (1985) karizmatik liderlerin, sadece kendi inançları üzerinde güvenli kişiler olmanın dışında, kendilerini doğaüstü amaç ve kadere sahip kişiler olarak gördüklerini söyler. İzleyenler, sadece lidere saygı duyma ve güvenmeyle kalmazlar, aynı zamanda onları bir kahraman olarak putlaştırırlar. Liderler, izleyenlerden kendilerine tapmalarını isterler. Bass (1985), ayrıca karizmatik liderlere izleyenlerin tepkilerinin farklı kutuplarda olabileceğini; bir taraftan çok fazla sevilirken, diğer taraftan çok fazla nefret edilebileceğini vurgulamaktadır (Yukl, 1999, 2002).

Yukl (1999); bu iki kavram arasında ayrım yapmakta ve bu iki liderlik tarzının birbirlerine zıt olabileceğini belirtmektedir. Yukl'a göre, karizma, lidere bağlılık sağlayarak güçlü izleyici duygularını ve kimliğini harekete geçirir, fakat bu izleyicilerin kendi çıkarlarına önem vermeyerek mutlak motive olacakları anlamına gelmemektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik yaklaşımında, lider koçluk ve rehberlik yaptığı veya (gerekli olmamakla birlikte) karizmaya sahip olduğu için, izleyicilerin güdülerini değiştirmekte ve izleyicilerini yetkilendirmektedir (Yukl, 2002). Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler, bağımsız olarak etkili performans göstermeleri için izleyicilerini yetkilendirirler (Kark vd., 2003). Bu, dönüşümcü liderliğin boyutlarından bireyselleştirilmiş ilginin örneğidir ve liderin izleyicilerine saygı duyduğunu ve onlarla güvenilir ilişkiler kurduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, karizmatik ve dönüşümcü liderlik arasındaki kilit fark, dönüşümcü liderlerin izleyicilerini koçluk ve rehberlik vs. ile teşvik ve motive etmesi olarak belirtilebilir. Öte yandan, dönüşümcü liderler, her toplumda ve örgütün her düzeyinde bulunabilirken, karizmatik lider nadiren ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, Conger ve Kanungo'nun (1987) karizmatik liderlik yaklaşımı, House ve Shamir'in (1993) karizmatik liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü liderlik yaklaşımları (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990, 1994a, 1994b; Avolio vd., 1999) incelendiğinde, her üçündeki liderlik davranışları ve etkinlikleri bakımından önemli ve gelişen ortak noktaları vardır (Celep, 2004:50). Örneğin; vizyon, ilham verme, model olma, entelektüel uyarım, anlam verme, gereksinimi yüksek düzeylere çekme, yetkilendirme, yüksek beklentiler oluşturma ve beraber tanınmayı güçlendirme boyutları bu teoriler tarafından paylaşılmaktadır (Conger, 1999). Her üç modelde; yüksek beklentilerin iletişimini ve yüksek iş başarılarını (hem yetkilendirme ve hem de üretmeyi amaçlayan) liderin merkezi etkinliği olarak tanımlamaktadır. Buna göre, karizmatik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının *ortak özelliklerden bazıları* şu şekilde özetlenebilir (Celep, 2004:51-52).

1) Bass'ın (1985) entelektüel uyarım boyutu, liderin, örgütsel işlerle ilgili işgörenlerin düşüncelerini zorlayan bakış açılarının ve yeni düşüncelerin akışını sağlaması ile ilgilenmeye yöneliktir. Conger ve Kanungo (1987)

modelinde ise, karizmatik liderler benzer olarak entelektüel uyarımın açıklanmasıyla uğraşırlar. Örneğin, bu tarz liderler, ideal ve farklı bir tarzda vizyonu şekillendirmeye ve var olan durumla mücadele etmeye çalışırlar. Lider, işgörenlerini zihinsel olarak uyararak ve davranış ve yaklaşımlarını destekleyerek var olan durumlarını değerlendirmeye zorlar.

2) Vizyon, ilham verme, model olma, entelektüel uyarım, anlam verme, gereksinimler hiyerarşisinde üst basamaklardaki gereksinimleri karşılamaya çalışma, yetkilendirme ve yüksek beklentiler oluşturma, birlikte tanınmayı güçlendirmektedir (Conger, 1999). Örneğin, her üç modelde yüksek beklentilerin iletilmesini; liderin hem yetkilendirme ve hem de yüksek iş başarımları üretmeyi amaçlayan merkezi etkinliği olarak tanımlar (Conger, 1999).

3) Bu üç modelde yetkilendirme süreci tanımlanmaktadır. Örneğin dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi unsuru işgörenlere destek ve cesaretlendirme sağlamayı, gelişim fırsatlarını özendirerek işgörenlerin gelişimine yardım etmeyi ve onlara bireyler olarak saygı göstermeyi içerir (Kouzes ve Posner, 2002:13). Yetkilendirme rolü, işgörenlerin kendine güvenlerini sağlamakta ve kişisel gelişimlerini yükseltmektedir (Stone vd., 2004). Bu etkinlikler, karizmatik liderlikte de bulunan yetkilendirme süreçleri ile ilgilidir.

4) Her üç model de, liderlik etkileme süreçlerinin doğası hakkında bir ortak yön içerir. Örneğin üç modelde de liderler, işgörenler üzerinde dönüşümcü etkiyi elde etmek için kontrol stratejilerinden çok, yetkilendirmeyi kullanılırlar. Bunlar, işgörenlerin liderlere karşı itaat davranışlarını sağlamak temel amacından daha çok; işgörenlerin ana tavır, inanç ve değerlerini değiştirmeye yönelik olarak liderin dönüşümcü etkisini destekler.

5) Aynı şekilde, üç modelde, bu liderlik biçimleri, liderin vizyon ve ideolojisini tanımlanması ile karakterize edilen, işgörenler arasındaki tavır değişiklerine yönelir.

Etkilenme süreci bakımından karizmatik ve dönüşümcü liderlik kuramları arasındaki önemli *farklılıklar* aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Celep, 2004:53-54; Conger, 1999).

1) Karizmatik liderlikte etkilemenin ana noktası, liderler ve onların kişilikleridir. Oysa dönüşümcü liderlikte etkilemenin ana noktası, iş görenleri yüksek düzeye çeken misyon ve liderin iş yapma becerisidir. Dönüşümcü liderlik hem lider davranışları ve hem de işgören etkileri üzerinde dururken, karizmatik liderlik, algılanan lider davranışları üzerinde durur.

2) Dinamik bir değişim ve dönüşüm sürecinde, dönüşümcü liderler, kendini örgüte ve işine adayan, çaba sarfeden ve daha iyi performans yaratan işgörenlerin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılarlar ve işgörenleri teşvik ederler.

3) Eğer lider en önemli kişi haline gelirse, bu durumun, liderin alt seviyelerdeki işgörenlerin liderlik becerilerini geliştirmesi ve onları etkili şekilde yetkilendirilmesi becerilerine tam anlamıyla zarar vereceği düşünülür.
4) Dönüşümcü liderler karizmatik oldukları kadar iki başka kritik beceriye sahiptirler. İzleyenlerine bireyselleştirilmiş ilgi gösterirler (zor görevleri izleyenlere açıklama, gerekli desteği verme ve kılavuzluk yapma) ve izleyenlerini entelektüel olarak uyarırlar (sorunların ve gizli çözümlerin farkında olmaya zorlama).
5) Dinamik ve belirsiz ortamlarda dönüşümcü liderliğin uygulanması, karizmatik liderlikten daha etkili olabilir. Bu ortamlarda ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi kullanmak uygun olur (Hinkin ve Tracey, 1999).

Bazı yazarlar karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğe göre daha değerli olduğu hissini verdiğini söylese de iş dünyasında karizmatik liderlik anlaşılması güç bir kavram olarak algılanmakta ve organizasyonlarda genelde dönüşümcü liderlik tercih edilmektedir (Conger, 1999). Bununla birlikte, hem dönüşümcü liderler ve hem de karizmatik liderler aynı davranışları sergilemekte ve her iki liderlik türü de çok etkili ve başarılı olmaktadır.

8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE VİZYONER VE HİZMETKÂR LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı karizmatik liderliğe ek olarak vizyoner liderlik olarak adlandırılan yaklaşımı da içermektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, dönüşümcü liderlerin bir vizyona sahip oldukları ve vizyonun, lider-izleyici arasındaki etkileşim sürecinde önemli bir yeri olduğu saptanmıştır (Lubin, 2001). Dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik; liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması ve dönüşümü gerçekleştirmesi yönünden benzerlikler göstermektedir. Pielstick (1998), dönüşümcü liderliğin konuları arasında paylaşılan vizyon yaratma ve vizyonu iletme üzerinde dururken; Yukl (2002) dönüşümcü liderliğin uygulanması için gereken ilkeleri arasında; açık ve çekici bir vizyonu geliştirmeyi ve bu vizyonu açıklamayı, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmeyi saymaktadır.

Stone vd. (2004), dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr (servant) liderlik arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları incelemişlerdir. Robert Greenleaf (1977) tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderliğin temelinde ekip üyeleriyle kurulan ilişkilerin niteliği ve kalitesi yatmaktadır. Hizmetkâr lider; ekip içindeki insanlardan bir insandır, öne çıkmaya çalışmaz, herkesin ilişki bankasına yatırım (iyilik) yapar ve kalplere seslenir, empati kurar ve karşısındaki kişinin ihtiyaçlarını sezer, hizmet kalitesine, müşteri memnuniyetine önem verir, kişiselleştirilmiş hizmet ve birebir iletişim sunar, "önce insan, sonra iş" anlayışına sahiptir (Russell, 2001; Russell ve Stone, 2002). Transformasyonel ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4: Dönüşümcü ve hizmetkar liderlik arasındaki ilişki.

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri		Hizmetkar Liderlik Özellikleri	
Fonksiyonel özellikler	*Eşlik eden özellikler*	*Fonksiyonel Özellikler*	*Eşlik eden özellikler*
İdealleştirilmiş etki / Karizma	Vizyon Güven Saygı Risk paylaşımı Bütünlük Model olma	*Vizyon* *Dürüstlük, doğruluk* *Güven* Hizmet Model olma	İletişim Güvenilirlik Yetenek Kâhyalık Görünürlük
İlham Verici Motivasyon	Amaçlara bağlılık İletişim Heves	*Öncülük etme*	Etkileme İkna etme
Entelektüel Uyarım	Rasyonellik Problem çözme	*Başkalarına değer verme ve takdir etme*	Dinleme Teşvik etme
Bireyselleştirilmiş İlgi	Kişisel ilgi Rehberlik Dinleme Yetkilendirme	*Yetkilendirme*	Öğretme Yetki devretme

Kaynak: Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson, K. (2004) Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **Leadership&Organization Development Journal**, 25(4):353.

Tablo 5'ten de görüldüğü gibi, her iki liderlik de insan-yönelimli liderlik tarzları olarak tanımlanmakta ve açıklanmaktadır (Stone vd., 2004:354). Temel farkları liderin odak noktasıdır. Dönüşümcü liderler örgüte odaklanırlar ve üretime önem verirler, davranışları ile izleyicilerin örgütsel amaçlara bağlanmasını sağlarlar (Yukl, 1999). Ana odak noktası örgüttür, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için izleyici geliştirme ve yetkilendirme ikinci plandadır. Öte yandan, her iki lider de izleyicilerine ilgi gösterirken, hizmetkâr liderlerin izleyicilerine ilgisi daha ağır basmaktadır (Horsman, 2001). Buna göre, hizmetkâr lider izleyicilerine odaklanır ve insana önem verir, örgütsel amaçların başarılmasını ikincil bir sonuç olarak görür (Tablo 5). Başka bir deyişle, örgütten daha ziyade örgütü oluşturan insana değer verir. Ayrıca, hizmetkar lider, sonuçlara birinci ilgi göstermez, hizmetin kendisine odaklanır (Farling vd., 1999). Buna göre, hizmetkâr liderin birincil amacı, işgörenler ve onların büyümesidir, müşteriler ikinci planda gelirken, son sırada örgütün karlılığı yer alır (Harvey, 2001). Buna göre, iki liderlik arasındaki temel fark, liderin içinde bulunduğu örgütsel yapı ve liderlerin kişisel değerleridir. Dönüşümcü lider, izleyicilerini etkilemek için daha çok karizmatik özelliklerine güvenirken, hizmetkâr lider, özellikle izleyicilerini hizmetin kendisi aracılığıyla etkiler (Stone vd., 2004:356).

9. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA

Dönüşümcü liderlik, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıması, kontrol etmesi ve yönlendirmesi ile mümkündür ve bu da duygusal zeka (emotional intelligence, EI) kavramını belirtmektedir (Çakar ve Arbak, 2003; Hartsfield, 2003). Buna göre, dönüşümcü liderlik yaklaşımının içerdiği duygusal öğeler; liderin başarılı ve

etkili olabilmesi için, duyguların farkında olması ve duyguları yönetmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çeşitli araştırmalar (örneğin, Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001; Gardner ve Stough, 2002; Sivanathan ve Fekken, 2002; Leban ve Zulauf, 2004; Rosete ve Ciarrochi, 2005) dönüşümcü liderliğin duygularla ve duygusal zeka ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Örneğin; duygusal zeka, liderlik ve performans ilişkisini inceleyen Sosik ve Megerian (1999), çalışmalarında yöneticilerin öz farkındalıklarına (bireyin kendisinin ve başkalarının liderliğine dair değerlendirmelerinin uyumlu olması) bağlı olarak, dönüşümcü liderlik-yönetici performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Gardner ve Stough'un (2002) yaptıkları araştırma da, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mandell ve Pherwani'nin (2003) araştırmasında ise, duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışının cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Dönüşümcü liderlik boyutları ile kişisel ve sosyal duygusal zeka yetenekleri arasındaki ilişki Tablo 6'da gösterilmiştir (Küpers ve Weibler, 2006). Dönüşümcü liderler, diğer liderlik tiplerinden daha eğitici iken, daha az baskıcı, agresif ve eleştiricidirler. Özellikle etkileşimci liderlikle karşılaştırıldığında, daha çok duygusal yönelimlidirler ve daha yüksek düzeyde duygusal farkındalığa sahiptirler (Yammarino ve Dubinsky, 1994). Dönüşümcü liderler vizyonu iletirken ve astlarının tepkilerini ortaya çıkarırken duygularını kullanırlar (Ashkanasy ve Tse, 2000; Lewis, 2000) ve duygusal olarak beklentilerin üzerinde performans göstermeleri için astlarını motive ederler (Bass, 1985).

Tablo 6: Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki.

	DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI			
Dönüşümcü Liderlik Boyutları	**Açıkça Üzerine durulan duygular**	**Kapalı şekilde üzerinde durulan duygular**	**Kişisel Duygusal Zeka Yetenekleri**	**Sosyal Duygusal Zeka Yetenekleri**
İdealleştirilmiş Etki	Övme-gurur	Zorlayıcı vizyon Saygı, güven, hayranlık Güç ve güven	Tüm kişisel duygusal zeka (EI) yetenekleri, özellikle * Kendine-güven * Kendini-kontrol	Empati Örgütsel farkındalık Etkileme Vizyoner liderlik Değişim katalizörü
İlham Verici Motivasyon	İyimserlik Heves	Zorlayıcı vizyon Güven	Tüm kişisel duygusal zeka yetenekleri; özellikle * Başarı dürtüsü * Girişimcilik	Empati Başkalarını geliştirme İletişim Çatışma yönetimi Bağlılık oluşturma
Entelektüel Uyarım	Farklı bakış açıkları/yeni yollarla uğraşma	Alışılmamış, önsezi, yaratıcılık	Tüm kişisel duygusal zeka yetenekleri; özellikle * Girişimcilik	Empati Başkalarını geliştirme Değişim katalizörü
Bireyselleştirilmiş İlgi		Saygı, duygusal ihtiyaçlar, yetenekler ve istekler	Tüm kişisel duygusal zeka yetenekleri; özellikle * Uyum sağlama	Empati İletişim Bireyselliği geliştirme Çatışma yönetimi

Kaynak: Küpers, W. ve Weibler, J. (2006) How Emotional is Transformational Leadership Really? **Leadership&Organization Development Journal**, 27(5):372, 377'den derlenmiştir.

10. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi dönüşümcü liderliğin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik tüm örgütte değişimi teşvik eder ve hem yöneticiler hem de işgörenler için bir vizyon yaratır. Buna göre, dönüşümcü lider, örgütün değişim ihtiyacını belirledikten sonra, bununla ilgili yeni bir vizyon oluşturmaya başlar. Ardından astlar arasında bu yeni vizyona uygun görev bölümü yapar ve benimsenen ortak vizyon doğrultusunda güç birliği yapılmasını sağlar bu sayede örgüt için gereken dönüşüm gerçekleştirilir. Örgütün dönüşümü gibi astların da dönüşümleri söz konusu olacaktır. Astların dönüşümü, ulaşılmak istenen hedeflerin öneminin ve değerinin tamamen farkına varılmasını sağlayarak, bireysel yetenekler ve ilgi alanları açısından kendilerini aşmalarını destekleyerek ve astların ihtiyaçlarını, amaçlar doğrultusunda yönlendirerek gerçekleştirilir. Literatürde, *dönüşümcü lider tarafından getirilen değişimler* incelenirken iki tür değişim ele alınmıştır (Pawar, 2003).

1) Bazı yazarlar, temel olarak *"izleyicilerde yapılan değişim"* üzerine odaklanmışlardır. Bass (1985), dönüşümcü liderin örgütsel kültürde değişimi nasıl yaptığını özetlerken, temel olarak dönüşümcü liderliğin boyutları ile ilgili olarak, izleyicilerin motivasyonel süreçlerinin detaylı olarak açıklanması üzerinde durmuştur. Dönüşümcü liderlik araştırmalarında lider-ast odağı Yukl'un (1999) çalışmasında da belirtilmektedir.

2) Bazı araştırmacılar (Tichy ve Devana, 1986), temel olarak *"kurumsal veya örgütsel değişim"* üzerine odaklanmakta ve izleyicilerdeki değişimleri kurumsal değişim süreci ile ilgili gereksinimlerden biri olarak ele almaktadırlar.

Çok daha dengeli bir yaklaşımda, Burns (1978), dönüşümcü liderliğin, izleyicilerin düşüncelerinin ve motivasyonel durumlarının değiştirilmesi ile birlikte, sosyal ve kurumsal değişimin yapılması ile ilgili olduğu belirtmektedir. Böylece, yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin farklı odak noktaları olduğunu belirtmektedir. Dönüşümcü lider temel olarak *"izleyiciler veya kurum yapısı üzerine ya da her ikisi üzerine"* odaklanır. Bununla birlikte, değişimin doğası ve içeriği açıkça belirtilmeden, dönüşümcü liderliğin etkililiğinin tam olarak değerlendirilmesi zordur. Böylece, dönüşümcü liderin yapmak için uğraştığı değişimin doğasını açıklamak önemli bir araştırma konusudur.

11. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK EĞİTİMİ

Dönüşümcü liderlik sadece birkaç ayrıcalıklı bireye özgü bir süreç değildir. Başka bir deyişle, yöneticiler, örgütleri için önemli pozitif sonuçlar yaratmak için nasıl daha iyi bir dönüşümcü lider olunabileceğini öğrenebilirler (Hautala, 2006; Epitropaki, 2001). Dönüşümcü liderlik eğitimleri ile ilgili olarak yapılan iki önemli araştırmada (Barling vd., 1996; Kelloway vd., 2000), dönüşümcü

liderliğin eğitim ile öğrenilebileceği ortaya konmuştur (Kelloway ve Barling, 2000). Araştırma sonuçları, liderin ya karizmatik ya da entelektüel uyarıcı olduğu durumlarda verimliliğin arttığını göstermektedir. Kelloway vd.'nın (2000) araştırmasında, dönüşümcü liderliğin hem eğitimle (örneğin çalıştaylara katılma) hem de danışmanlık (örneğin, astların değerlendirmelerinden geribildirim) ile artırılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması, daha üstün liderlik artışı sağlamamaktadır. Çünkü, dönüşümcü liderlik eğitiminde kilit unsur, dönüşümcü liderlikle ilgili temel teorilere dayalı spesifik eylem planlarının geliştirilmesidir. Bass'ın (1990) dönüşümcü liderlik eğitimi için önerdiği iki temel yöntem şunlardır (Tickle vd., 2005:710; Epitropaki, 2001): *1) Bireysel koçluk/danışmanlık seansları:* Bireysel koçlukta, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili bilgiler, kendi değerlendirmeleri yanında astlarının değerlendirmeleri ile elde edilir ve sonradan bir koç tarafından yöneticiye bu konuda geribildirim verilir. Genellikle, liderlik davranışları konusunda, yöneticinin kendi değerlendirmesi ile astlarının değerlendirmesi arasındaki farklılıklara dikkat çekilir (Hautala, 2006:777-794). Koç, yönetici ile birlikte bu farklılıkların nedenlerini ortaya koymaya çalışır veya yöneticiye spesifik davranışları tanımlamaları için izin verir. Koçluk seansları, bireysel olarak yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını artırmak için belirli eylem planlarının geliştirilmesi ile sonuçlanmaktadır. *2) Grup tabanlı seminerler-çalıştay (workshops):* Bu eğitimde, yöneticiler dönüşümcü liderlik ile ilgili seminerlere katılırlar. Bu seminerlerdeki ortak faaliyetler şunlardır; etkili/etkisiz liderlik davranışları beyin fırtınası, eylemsel olarak çeşitli liderlik davranışlarını gösteren videoların seyredilmesi. Diğer yöntemde olduğu gibi, seminerlerin sonuçlarına dayanarak, katılımcı yöneticiler için belirli eylem planları geliştirilir.

Her iki yöntemde de, liderler, eğitim müdahalelerinden önce, dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için tasarlanmış anketleri doldururlar. Bu anketlerle, dönüşümcü liderliğin 4 boyutu ile birlikte, etkileşimci liderliğin iki boyutu ve serbest bırakıcı (laissez faire) liderlik ölçülmektedir. Genel olarak isimsiz anketlerle 360 derece geribildirim kullanılarak, liderin davranışlarına yönelik astların görüşleri de toplanmaktadır. *Bireysel eğitim müdahalelerinde,* liderler astlardan gelen 360 derece geribildirim sonuçlarını incelemek için bir danışman ile birlikte çalışırlar ve liderin kendi değerlendirme sonuçları ile kıyaslamalar yaparlar. Liderler, astların değerlendirmesini iyileştirebilecek davranışları incelemeleri ve spesifik amaçlar ve eylem planları geliştirmeleri için teşvik edilmektedir. *Grup-tabanlı eğitim müdahaleleri,* grup seanslarını ve çalıştayları içerir. Liderler video seyretme, etkili ve etkisiz liderin davranışlarını tartışma ve dönüşümcü liderlik teorisine yönelik gözlenen davranışlarla ilişkilendirme gibi grup faaliyetlerini üstlenmektedirler (Barling vd., 1996; Bass, 1990). Bass'a (1999) göre, dönüşümcü liderler, kritik değerlendirme ve problem teşhisi, tasarlama, vizyonu ifade etmek için iletişim becerileri, etki yönetimi ve işgören yetkilendirme gibi alanlarda eğitilebilir.

Yöneticilerin böyle bir eğitim programına katılmak için zamanı veya kaynağı yoksa ne olur? Başka yollarla, dönüşümcü lider olmaya çalışabilir mi? Epitropaki (2001), yöneticilerin küçük değişimlerle bunu gerçekleştirebileceklerini belirtmektedir. Kelloway ve Barling (2000) yöneticilere dönüşümcü lider olmaları için aşağıdaki önerilerde bulunmaktadırlar (Epitropaki, 2001):

- Kararlarınızı daha şeffaf verin ve gerekçeleriniz işgörenlerin nedenleri ile uyum içinde olsun. Karar verirken aynı kriterlerin sürekli kullanımı saygı ve güven oluşturur ve işgörenler liderden ne bekleyeceklerini bilirler.
- Daha fazla heyecan ve iyimserlik verin. Mesajı iletirken, "bunu yapabileceğinizi biliyorum" demek, işgörenlerin güvenini artırır ve onları daha sıkı çalışamaya teşvik eder.
- İşgörenlerin işle ilgili problemleri, yeni yollarla düşünmelerini sağlayın. Hazır cevaplar ve çözümler önerme yerine, işgörenlere "ne yapmamız gerektiğini düşünüyorsunuz" sorusunu sorun. Bu şekilde, işgörenlerin fikirlerini alın ve ayrıca onları karar verme sürecine dahil edin.
- Bireysel ilgilere önem vermek için zaman ayırın. Kişisel olarak astlara işteki çabalarından dolayı teşekkür edin. Bu güçlü bir motivasyonel etki yaratır.

12. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Bazı yazarlar dönüşümcü liderliğin etkililiğinin ölçülmesindeki zorlukları tanımlamalarına rağmen (örneğin; Bycio vd., 1995; Carless, 1998), bu konuda yapılan çalışmalar objektif performans ölçüleri (satış miktarı, hizmet kalitesi, kar marjı, stok ürün performansı gibi) (Jabnoun ve Rasasi, 2005; Geyer ve Steyer, 1998; Howell ve Avolio, 1993) yanında işgörenlerin tatmini ve örgüte bağlılıkları (Barling vd., 2000; Rai ve Sinha, 2000) üzerinde de durmaktadır.

12.1. Bireysel Sonuçlar

Yapılan araştırmalar sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işgören devir hızı ve izleyicileri beklenenin üzerinde motive etme arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Den Hartog vd., 1997; Pounder, 2003; Deluga ve Souza, 1991; Masi ve Cooke, 2000; Medley ve Larochelle, 1995; Sparks ve Schenk, 2001). Ayrıca, dönüşümcü liderliğin işgören tatmini, çabası ve tutumu üzerinde de olumlu etkiye sahip olduğu ve işgörenin performansını artırdığı belirlenmiştir (Dvir vd., 2002; Humphreys ve Einstein, 2003; Palmer vd., 2001; Bass, 1999; Lowe vd., 1996; Jung ve Avolio, 2000; Leban ve Zulauf, 2004; Kirkpatrick ve Locke, 1996; Bass ve Avolio, 1990; Bycio vd., 1995; Parry, 2000; Gellis, 2001; Hater ve Bass, 1988). Dönüşümcü liderlik, bireyin gruba veya örgüte olan duygusal bağlılığı (Barling vd., 1996; Bycio vd., 1995; Den Hartog vd., 1997) ve örgütte adalet anlayışı (Pillai vd., 1999) gibi işgören tutumları ile ilişkilidir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik ile lidere duyulan

güven (Pillai vd., 1999; Podsakoff vd., 1996), hem iş ve hem de lidere karşı yüksek tatmin düzeyi arasında olumlu ilişkiler de söz konusudur. Buna karşın, dönüşümcü liderlik ile hem iş (Sosik ve Godshalk, 2000) ve hem de rol stresi (Podsakoff vd., 1996) arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Öte yandan, dönüşümcü liderlikle ilgili meta-analizler, dönüşümcü liderlik boyutları ve iş performansı arasından güçlü ilişkiler bildirmektedir (Lowe vd., 1996).

12.2. Örgütsel sonuçlar

Dönüşümcü liderlerin, astlar üzerinde bireysel etkileri olduğu gibi örgüt üzerinde de etkileri söz konusudur (Tickle vd., 2005:707). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki, geleneksel korelasyon bulgularının ötesinde, hem laboratuar çalışmaları (örneğin; Kirkpatrick ve Locke, 1996) hem de alan çalışmaları (örneğin; Barling vd., 1996; Howell ve Avolio, 1993) ile kanıtlanmıştır. Örneğin, Howell ve Avolio'nın (1993) 78 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin birim düzeyinde performans ile direkt ve pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Dönüşümcü liderliğin, tüm örgütte etkililiği artırmanın yanında örgütün finansal performansının iyileştirilmesinde (Barling vd., 1996) önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir (Bass, 1999; Bass ve Avolio, 2000; Lowe vd., 1996; Pounder, 2003; Sosik ve Megerian, 1999). Dönüşümcü liderlik örgüt fonksiyonları (örneğin bilgi yönetimi) için de önemlidir (Crawford, 2005; Politis, 2002). Çünkü dönüşümcü liderlik; önemli ölçüde örgütsel performansı artırır; uzun dönem kar payı ve müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir; işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgüte bağlılığını sağlar; hem iş hem lider ile ilgili işgören tatminini artırır; işgören stresini düşürür ve refahı/iyi hissetmeyi artırır (Hetland ve Sandal, 2003). Ross ve Offermann (1997), dönüşümcü liderlik ve tutuculuk (pragmatizm) düzeyi, gelişme, kadınsı özellikler arasında pozitif ilişki; dönüşümcü liderlik ve eleştirme ve çatışma arasında negatif ilişki olduğunu bulmuştur. Banerji ve Krishnan (2000) ise, etik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye bağlı olarak, etik ve sonuçlar arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzının liderlerce kullanımının pozitif örgütsel sonuçlarla sonuçlandığı konusunda çok az şüphe varken, örgütlerin bu bilgiyi nasıl kullanabilecekleri sorusu hale geçerlidir. Örgütlerin ihtiyaçları olan yetenekleri, üretebilirler (eğitim/geliştirme) ya da satın alabilerler (toplama/seçme). Çoğu işletmenin sahip olduğu örgütsel liderlerin tümünün yerine "dönüşümcü liderleri" yerleştirme lüksü olmadığını göz önüne alırsak, dönüşümcü liderlerin eğitilmesi ve geliştirilmesinin, örgütlerin izlemesi gereken daha değerleri bir yol olduğu söylenebilir. Örgütlerin liderlik eğitimi üzerinde büyük çaba harcamalarına rağmen, eğitimin kendisinin sorgulanabilir bir değer olduğu belirtmektedir (Fiedler, 1996).

SONUÇ

Günümüz isletmecilik ve yönetim anlayışının, değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen, fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt kültürü oluş-

turmaya ağırlık verdiği dikkate alındığında, dönüşümcü liderliğin, vizyoner ve sinerjistik etkisi kolaylıkla anlaşılmaktadır. Bununla beraber, sahte-sözde dönüşümcü lider davranışının, ekip çalışmasını baz alan böyle bir kültürün oluşturulmasını sağlayamayacağı (hatta tam aksine, engelleyeceği) de gerçektir. Dolayısıyla örgütsel liderlerin, dönüşümcü liderliği hangi koşullarda elde ettiklerinden çok, nasıl sürdürecekleri önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderliğin çoğunlukla kriz ve kaos durumlarında ortaya çıktığı ve etkili olduğu düşünüldüğünde, krizin çözülüp, koşulların düzelmesinden sonra vizyoner ve ekip çalışmasını baz alan gerçek bir karizmatik dönüşümcü liderlik tarzının ön plana çıkma ihtiyacı açıkça görülmektedir. Öte yandan, dönüşümcü liderlik sahip olduğu bir takım özelliklerle önemli bir liderlik tarzı olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderin çalışanlar üzerinde etki oluşturabilme gücü, onlara yön vermekte ve beklenilenden daha fazlasını ortaya koyma sonucunu getirmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderler sahip olduklar vizyon sayesinde bir değişim ve yenilik süreci gerçekleştirmekte, izleyicileri de bu yönde etkileyerek, onların yaratıcı fikirler ortaya çıkarmalarını sağlamada etkili olmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz dönüşümcü liderlik biçiminin, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da etkileşimci liderlik biçiminin etkili olduğu söylenebilir.

Öte yandan, liderlik teorileri ile ilgili özellikler incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin başarı ve başarısızlık arasında önemli bir fark yaratma niteliğine sahip oldukları söylenebilir. Ancak, ideal bir yönetici hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Günümüz liderlerinin, günlük işlerin beklenen kalitede, müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında etkileşimci liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır. Dönüşümcü liderliğin en güçlü yönünü; liderliğe bir bütün olarak yaklaşması olarak ifade etmek mümkündür. Buna göre; dönüşümcü liderlik, liderliğin astlar ve üstler arasında karşılıklı etkileşimden meydana gelen bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Yani bu süreç hem liderin hem de astların ihtiyaçlarını dikkate alırken liderliğin sadece liderin sorumluluğu olmadığını vurgular. Sorumluluğun astlar ve liderler arasındaki ilişkiler sonucu paylaşılmasını öngörür. Öte yandan, *dönüşümcü liderliğin zayıf yönü ise;* kavramsal açıklığı olmamasıdır. Buna göre, vizyon yaratma, güdüleme, değişim ajanı olma, güven tesis etme gibi çok değişik parametreleri bünyesinde bulundurarak geniş bir kavramsal çerçeve sunamamaktadır. Bu nedenle, istismara açık bir modeldir. Yani liderlik yaklaşımı astların değerlerini değiştirme, onları bir vizyona yöneltme olduğu için yapılacak değişikler uzun vadede zararlı sonuçlar çıkarabileceği gibi mevcut durumda da yıkıcı etkileri olabilir.

Literatürde birbirleri yerine eş anlamlı olarak kullanılmalarına rağmen, dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik birbirinden farklıdır. Çünkü karizmatik lider olarak kabul edilen birçok lider incelendiğinde bazılarının toplumlarını ve kurumlarını refaha ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazı liderlerin gerek kendi top-

lum ve kurumları, gerekse de insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlara yol açtıkları görülmektedir. Buna dayalı olarak, karizmatik liderler; olumlu karizmatik liderler ve olumsuz karizmatik liderler olarak ayrılmaktadır. Olumlu karizmatik liderler, olumsuz karizmatiklerin aksine, kişisel güç yöneliminden daha çok sosyalleştirilmiş güç yönelimine sahiplerdir. Öte yandan, dönüşümcü liderin kimi durumlarda karizmatik olmama durumu da söz konusu olabilir. Buradaki temel nokta, *karizmatik olan dönüşümcü liderin* gerçekleştirdiği dönüşümün kalıcılığının, *karizmatik olmayan dönüşümcü liderin* gerçekleştirdiği dönüşümün kalıcılığından çok daha fazla olmasıdır. *Karizmatik dönüşümcü lider,* görev aldığı organizasyondan ayrılsa dahi, onun tetiklediği dönüşüm kalıcılığını ve işlerliğini sürdürmeye devam eder. Öte yandan her karizmatik lider, dönüşümcü lider özelliklerini göstermez. *Dönüşümcü karizmatik lider,* gerçek ve örgütsel ihtiyaçlarla ilgilenirken, *dönüşümcü olmayan karizmatik lider* baskın olma ihtiyacı gibi daha duygusal ve kısmen egoist konularla meşgul olacaktır. *Dönüşümcü karizmatik lider* izleyicilerle bireysel olarak ilgilenip onları zihinsel anlamda teşvik ederken, *dönüşümcü olmayan karizmatik lider* karşılıklı gelişimle ilgilenmeyecek, onun yerine kendi konumunu sağlamlaştırmayı düşünecektir. Her ne kadar ikisi de karizma anlamında izleyicilerini etkilemeyi başarmış olsalar da, *dönüşümcü karizmatik lider* bir öğretmen veya eğitici gibi rol alacak, *dönüşümcü olmayan karizmatik* lider ise meşhur bir yıldızmış veya mucizevî bir kurtarıcıymış gibi davranılmasını isteyecektir. *Dönüşümcü karizmatik lider* problemleri izleyicilerin daha iyi anlamaları, problemle daha etkin mücadele etmeleri ve dolayısıyla kendilerini geliştirmeleri için basitleştirir. *Dönüşümcü olmayan karizmatik liderse* problemleri olduğundan çok daha basitmiş veya sadece kendisinin çözebileceği kadar zormuş gibi göstererek izleyicilerin körelmesini ve kendisini desteklemesini sağlayacak veya tamamen problemden kaçınmalarını ve kararı kendisine bırakmalarını temin edecektir.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik, çağımızda her sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaç duyduğu bir liderlik tarzıdır. Çünkü hızlı değişimlerin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özelliklere sahip olan liderlere ihtiyaç vardır. Özellikle Türkiye gibi büyük amaçları olan ve yüksek potansiyele sahip bir ülke için dönüşümcü liderlik kritik bir önem kazanmaktadır. Dünya sürekli değişmekte ve öğrendiğimiz birçok şey çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirebilmektedir. Bu noktadan hareketle, uluslararası küresel rekabet sürecinde geri kalmamak için değişen dünyanın, dönüşen kurallarına uyum sağlamak gerekmektedir. Liderliğin doğuştan gelen özellikler olmadığı gerçeğinin bilimsel yöntemlerle ispatlanmasından bu yana, liderlik davranışları öğrenilebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda zor ve karmaşık görülen dönüşümcü liderlik davranışları da öğretilebilir davranışlardır. *Dönüşümcü bir lider olmak isteyen yöneticilerin önem vermesi gereken noktalar şu şekilde özetlenebilir:* Açık ve belirgin ilham verici bir vizyon geliştirmek; vizyona erişmek için bir strateji belirlemek; izleyicilere

güven duymak ve bireysel ilgi göstermek; izleyicilere koçluk yapmak ve rol modeli olmak; başarıyı takdir etmek; dramatik ve sembolik tavırlarla önemli değerleri (dürüstlük ve adalet gibi) vurgulamak; yüksek moral ve etik değerlere sahip olmak; katılımcı karar vermek ve izleyicileri yetkilendirmek; izleyicilere öğrenme ve gelişme fırsatları sunmak; yenilikçi olmak ve yaratıcı düşünmek ve izleyicileri de bu yönde teşvik etmek; cesaretli olmak ve risk almak; güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü yaratmak; mevcut duruma meydan okumak ve değişimin gerekliliğine ikna etmek; ekip çalışmasına ve esnek yönetim anlayışına önem vermek; bilgileri paylaşmak ve olumlu geribildirim vermek.

KAYNAKLAR

Aaltio-Marjosola, I. ve Takala, T. (2000) Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Oganizational Life. **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, 12(4):146-158.

Ackoff, R.L. (1999) Transformational Leadership. **Strategy&Leadership**, 27(1):20-25.

Allix, M.N. (2000) Transformational Leadership, Democratic or Despotic? **Educational Management&Administration**, 28(1):7-20.

Anderson, P. (1999) Complexity Theory and Organization Science. **Organization Science**, 10(3):216-232.

Arnold, K.A., Barling, J. ve Kelloway, E.K. (2001) Transformational Leadership or Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy. **Leadership&Organization Development Journal**, 22(7/8):315-320.

Ashkanasy, N.M., ve Tse, B. (2000) **Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review**. Quorom Books/Greenwood Pub., Westport, CT.

Ashmos, D.P., Duchon, D., McDaniel, R.R. ve Hounker, J.W. (2002) What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexify' Organizations. **Jounal of Management Studies**, 39(2):189-206.

Ataman, G. (2002) **İşletme Yönetimi**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Avolio, B., Waldman, D. ve Yammarino, F. (1991) Leading in the 1990s: The Four Is of Transformational Leadership. **Journal of European Industrial Training**, 15(4):9-16.

Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (1988) Transformational Leadership, Charisma, and Beyond Intelligence: An Exploratory Study. **Leadership&Organization Development Journal**, 21(3):157-161.

Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (2002) **Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership**. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Avolio, B.J. ve Yammarino, F.J. (2002) **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**. Elsevier Science, Oxford.

Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999) Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational&Organizational Psychology**, 72(4):441-462.

Aykaç, T. (2003) Karizmatik Liderlik. **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi.** Agustos/Eylül, I4(42/43). **http://yayim-meb.gov.tr/dergiler/sayı42-43/aytaç.htm.**

Banerji, P. ve Krishnan, V.R. (2000) Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investifation. **Leadership&Organization Development Journal**, 21(8):405-413.

Barbuto, J.E. (2005) Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11(4):26-40.

Barling, J., Slater, F. ve Kelloway, E.K. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. **Leadership&Organisational Development Journal.** 21(3):157-161.

Barling, J., Weber, T. ve Kelloway, E.K. (1996) Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. **Journal of Applied Psychology**, 81(6):827-832.

Barnett, K., McCormick, J. ve Conners, R. (2001) Transformational Leadership in Schools. **Journal of Educational Administration**, 39(1):24-46.

Bass, B.M. (1985) **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Free Press, NY.

Bass, B.M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, 18(3):19-36.

Bass, B.M. (1997) Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, (17)3:19-27.

Bass, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1):9-32.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, 14:21-27.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994a) Transformational Leadership and Organizational Culture. **International Journal of Public Administration**, 17(3/4):541-554.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994b) **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Sage, Thousand Oaks, CA.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (2000) **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**. 2nd Edition, Mind Garden, Redwood City, CA.

Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999) Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **Leadership Quarterly**, 10(2):181-218.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. ve Berson, Y. (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 88(2):207-218.

Behling, O. ve McFillen, J.M. (1996) A Syncretical Model of Charismatic / Transformational Leadership. **Group and Organizational Management**, 21(2):163-191.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1997) **Leaders: Strategies for Taking Charge**. Harper&Row Business, New York, NY.

Berber, A. (2000) Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. **İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 11(36):33-50.

Beugré, C.D. ve Acar, W. (2002) Three Known Modes of Transformational Leadership and One Unknown. **Proceedings of Eastern Academy of Management Meetings**, CT.

Beugré, C.D., Acar, W. ve Braun, W. (2006) Transformational Leadership in Organization: An Environment-Induced Model. **International Journal of Manpower**, 27(1):52-62.

Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J.J. ve DiStefano, A.C. (2003) Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities. **Leadership&Organization Development Journal**, 24(1):5-15.

Bono, J.E. ve Judge, T.A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 89(5):901-910.

Bresctick, E.T. (1999) Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. **Yayınlanmış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Brown, L. ve Posner, B.Z. (2001) Exploring the Relationship between Learning and Leadership. **Leadership&Organization Development Journal**, 22(6):274-280.

Bryant, S.E. (2003) The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(4):32-44.

Bryman, A. (1992) **Charisma and Leadership in Organization**. Sage Pub., London.

Burns, J.M. (1978) **Leadership.** Harper & Row, New York, NY.

Bycio, P., Hackett, R.D. ve Allen, J.S. (1995) Further Assessment of Bass' (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 80(4):468-478.

Cacioppe, R. (1997) Leadership Moment by Moment! **Leadership&Organization Development Journal**, 18(6-7):335-345.

Cardona, P. (2000) Transcendental Leadership. **Leadership&Organization Development Journal**, 21(4):201-206.

Carless, S.A. (1998) Assessing the Discriminant Validity of Transformational Leader Behavior as Measured by the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 71(4):353-358.

Celep, C. (2004) **Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik**. Anı Yayıncılık, Ankara.

Ciulla, J.B. (1995) Leadership Ethics: Mapping the Territory. **Business Ethics Quarterly**, 5(1):5-28.

Coad, A.F. ve Berry, A.J. (1998) Transformational Leadership and Learning Orientation. **Leadership&Organization Development Journal**, 19(3):164-172.

Coleman, E.P., Patterson, E., Fuller, B., Hester, K. ve Stringer, D.Y. (1995) A Meta-Analytic Examination of Leadership Style and Selected Follower Compliance Outcomes. **Unpublished Manuscript**, University of Alabama, Tuscaloosa, AL.

Colvin, R.E. (1999) Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations. **http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html.** 23/06/2007.

Conger, A. ve Kanungo, R.N. (1987) Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. **Academy of Management Review**, 12(4):637-647.

Conger, J.A. (1999) Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. **Leadership Quarterly**, 10(2):145-179.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1994) Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. **Journal of Organizational Behavior**, 15(5):439-452.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. ve Menon, S.T. (2000) Charismatic Leadership and Follower Effects. **Journal of Organizational Behavior**, 21(7):747-767.

Crawford, C.B., Gould, L.V. ve Scott, R.F. (2003) Transformational Leader as Champion and Techie: Implications for Leadership Educators. **Journal of Leadership Education**, 2(1):57-73.

Crawford, C.B. (2005) Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, 9(6):6-16.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003) Dönüşümçü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. **D.E.Ü. İİBF Dergisi**, 18(2):25-38.

Çelik, V. (1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. **Eğitim Yönetimi**. 16:423-442.

Deluga, R.J. ve Souza, J. (1991) The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Influencing Behaviour of Subordinate Police Officers. **Journal of Occupational Psychology**, 64(1):49-55.

Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. ve Kopman, P.L. (1997) Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70(1):19-34.

Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. ve Spangler, W.D. (2004) Transformational Leadership and Team Performance. **Journal of Organizational Change Management**, 17(2):177-193.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. ve Shamir, B. (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. **Academy of Management Journal**, 45(4):735-744.

Epitropaki, O. (2001) What is Transformational Leadership? **http://www.sheffield.ac.uk**. 15/07/2007.

Eraslan, L. (2003) Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. http://www.insanbilimleri.com**. 10/06/2007.

Eren, E. (2005) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım, İstanbul.

Farling, M.L., Stone, A.G. ve Winston, B.E. (1999) Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. **The Journal of Leadership Studies**, 6(1/2):49-72.

Feinberg, B.J., Ostroff, A. ve Burke, W.W. (2005) The Role of Within-Group Agreement in Understanding Transformational Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78:471-488.

Fiedler, F.E. (1996) Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. **Administrative Science Quarterly**, 41(2):241-250.

Fiol, C.M., Haris, D. ve House, R. (1999) Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change. **http://www.castle.cudenver.edu**. 21/08/2007.

Gardner, L. ve Avolio, B.J. (1998) The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. **Academy of Management Review**, 23(1):32-58.

Gardner, L. ve Stough, C. (2002) Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. **Leadership&Organization Development Journal**, 23(2):68-78.

Gellis, Z.D. (2001) Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care. **Social Work Research**, 25(1):17-25.

Geyer, A.L.G. ve Steyer, J.M. (1998) Transformational Leadership and Objective Performance in Banks. **Applied Psychology: An International Review**, 47(3):397-420.

Gillespie, N. ve Mann, L. (2004) Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. **Journal of Managerial Psychology**, 19(6):588-607.

Goodwin, V.L., Wofford, J.C. ve Whittington, J.L. (2001) A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. **Journal of Organizational Behavior**, 22(4):759-774.

Gordon, J. (2001) **Organizational Behavior**. 7th Edition, Prentice Hall, NJ.

Hall, J., Johnson, A., Wysocki, A. ve Kepner, K. (2002) Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. **http://edis.ifas.ufl.edu/HR020# SECTION_1**. 12/07/2007.

Hartsfield, M.K. (2003) The Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy. **Dissertation Abstract International Section B: The Sciences and Engineering**, 64:2440.

Harvey, A. (2001) A Dramaturgical Analysis of Charismatic Leader Discourse. **Journal of Organizational Change Management**, 14(3):253-265.

Hater, J.J. ve Bass, B.M. (1988) Supervisors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 73(4):695-702.

Hautala, T.M. (2006) The Relationship between Personality and Transformational Leadership. **Journal of Management Development**, 25(8):777-794.

Hay, I. (2002) Transformational Leadership: Characteristics and Critisms. **http://www.weleadinlearning.org/transformationalleadership.htm#_ftn**. 13/7/2007.

Hay, I. (2007) Leadership of Stability and Leadership of Volatility: Transactional and Transformational Leaderships Compared. **Academic Leadership the Online Journal**, 4(4). **http://www.academicleadership.org/emprical_research**. 25/06/2007.

Hetland, H. ve Sandal, G.M. (2003) Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality, Correlates. **European Journal of Work&Organizational Psychology**, 12(2):147-171.

Hill, M.A. (2000) The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium. **Organizational Dynamics**, Winter:7-17.

Hinkin, T.R. ve Tracey, J.B. (1999) The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. **Journal of Organizational Change Management**, 12(2):105-119.

Hoffman, B.J. ve Frost, B.C. (2006) Multiple Intelligences of Transformational Leaders: An Emprical Examination. **International Journal of Manpower**, 27(1):37-51.

Homrig, C.M.A. (2001) Transformational Leadership. **http://leadership.au.af.mil/documents /homrig.htm**. 20/06/2007.

Horsman, J.H. (2001) Perspectives of Servant Leadership and Spirit in Organizations. **Dissertation Abstracts Online**, 8936785.

Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1995) Charismatic Leadership: Submission or Liberation? **Business Quartley**, 60(1):62-74.

Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1993) Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance. **Journal of Applied Psychology**, 78(6):891-902.

Howell, J.M. ve Shamir, B. (2005) The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. **Academy of Management Review**, 30(1):96-112.

Hoyt, C.L. ve Blascovich, J. (2003) Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. **Small Group Research**, 34(6):678-715.

Humphreys, J.H. ve Einstein, W.O. (2003) Nothing New under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. **Management Decision**, 41(1):85-95.

Jabnoun, N. ve Rasasi, A.J.A. (2005) Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals. **Managing Service Quality**, 15(1):70-81.

Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2000) Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 85(5):751-66.

Judge, T.A. ve Piccolo, R. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, 89(5):755-768.

Jung, D.I. ve Avolio, B.J. (2000) Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Organizational Behavior**, 21(8):949-964.

Kanungo, R.N. (2001) Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18(4):257-265.

Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003) The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. **Journal of Applied Psychology**, 88(2):246-255.

Kelloway, E.K. ve Barling, J. (2000) What We Have Learned about Developing Transformational Leaders. **Leadership&Organization Development Journal**, 21(7):355-62.

Kelloway, E.K., Barling, J. ve Helleur, J. (2000) Enhancing Transformational Leadership: The Role of Training and Feedback. **Leadership&Organization Development Journal**, 21(3):145-150.

Kelly, M.L. (2003) Academic Advisers as Transformational Leaders. **The Mentor Retrieved. http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm**. 15/06/2007.

Kent, T.W., Crotts, J.C. ve Aziz, A. (2001) Four Factors of Transformational Leadership Behaviour. **Leadership&Organization Development Journal**. 22(5):221-229.

Kırel, Ç. (2000) Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. **Anadolu Üni. Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1):8-24.

Kirkbride, P. (2006) Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. **Industrial and Commercial Training**, 38(1):23-32.

Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1996) Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 81(1):36-51.

Koçel, T. (2005) **İşletme Yöneticiliği**. Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Kotter, J. (1990) What Do Leaders Really Do? **Harvard Business Review**, May-June:103-111.

Kotter, J.P. (1998) **Leading Change – Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (2002), **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**. 3rd Edition, Jossey-Bass, SF, CA.

Krishnan, V.R. (2001) Value Systems of Transformational Leaders. **Leadership and Organization Development Journal**, 22(3):126-131.

Krishnan, V.R. (2002) Transformational Leadership and Value System Congruence. **International Journal of Value-based Management**, 15(1):19-33.

Krishnan, V.R. (2004) Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies. **Leadership&Organization Development Journal**, 25(1):58-72.

Krishnan, V.R. (2005) Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. **Leadership&Organization Development Journal**, 26(6):442-457.

Kuhnert, K.W. ve Lewis, P. (1987) Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. **Academy of Management Review**, 12(4):648-657.

Küpers, W. ve Weibler, J. (2006) How Emotional is Transformational Leadership Really? **Leadership&Organization Development Journal**, 27(5):368-383.

Larsson, S. ve Rönnmark, L. (1996) The Concept Charismatic Leadership. **International Journal of Public Sector Management**, 9(7):32-44.

Leban, W. ve Zulauf, C. (2004) Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. **Leadership&Organization Development Journal**, 25(7):554-564.

Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2000) The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. **Journal of Educational Administration**, 38(2):112-129.

Lewis, K.M. (2000) When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders. **Journal of Organizational Behavior**, 21(2):221-234.

Lim, B. (1997) Transformational Leadership in the UK Management Culture. **Leadership&Organization Development Journal**, 18(6):283-289.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. ve Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. **Leadership Quarterly**, 7(3):385-425.

Lubin, K.A. (2001) Visionary Leader Behaviors and Their Congruency with Servant Leadership Characteristics. **Dissertation Abstracts Online**, 3022943.

Mandell, B. ve Pherwani, S. (2003) Relationship between Emotional Leadership Style: A Gender Comparison. **Journal of Business and Psychology**, 17:387-404.

Masi, R.J. ve Cooke, R.A. (2000) Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity. **The International Journal of Organizational Analyses**, 8(9):16-47.

McDaniel, R.R., Jordan, R.R. ve Fleeman, B.F. (2003) Surprise, Surprise, Surprise! A Comlexity Science View of the Unexpected. **Health Care Management Review**, 28(3):266-278.

Medley, F. ve Larochelle, D.R. (1995) Transformational Leadership and Job Satisfaction. **Nursing Management**, 26:64-65.

Northouse, P.G. (2004) **Leadership Theory and Practice**. 3rd Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., CA.

Odom, L. ve Green, M.T. (2003) Law and the Ethics of Transformational Leadership. **Leadership&Organization Development Journal**, 24(1/2):62-69.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. ve Stough, C. (2001) Emotional Intelligence and Effective Leadership. **Leadership&Organization Development Journal**, 22(1):5-10.

Parry, K. (2000) Does Leadership Help the Bottom Line? **New Zealand Management**, 47(3):38-41.

Pascale, R.T. (1999) Surfing the Edge of Chaos. **Sloan Management Review**, 40(3):83-94.

Pawar, B.S. (2003) Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research. **Leadership&Organization Development Journal**, 24(7):397-406.

Pawar, B.S. ve Eastman, K.K. (1997) The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. **Academy of Management Review**, 22(1):80-109.

Pearce, C.L., Sims, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. ve Trevino, L. (2003) Transactors, Transformers and Beyond: A Multi-Method Development of a Theoretical Typology of Leadership. **Journal of Management Development**, 22(4):273-307.

Pielstick, C.D. (1998) The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. **Community College Review**, (26)3:15-28.

Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.A. (1999) Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. **Journal of Management**, 25(6):897-933.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. ve Bommer, W.H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Management**, 22(2):259-98.

Politis, J.D. (2002) Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Managed Teams: The Consequences for Performance. **Leadership&Organization Development Journal**, 23(4):186-197.

Poon, J. ve Fatt, T (2000) Charismatic Leadership. **Equal Opportunities International**, 19(8):24-28.

Popper, M. ve Zakkai, E. (1994) Transactional, Charismatic and Transformational Leadership. **Leadership&Organization Development Journal**, 15(6):3-7.

Pounder, J.S. (2003) Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction. **Journal of Management Development**, 22(1):6-13.

Rafferty, A.E. ve Griffin, M.A. (2004) Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. **The Leadership Quarterly**, 15(3):329-354.

Rai, S. ve Sinha, A.K. (2000) Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Facilitating Climate. **Psychological Studies**, 45(1/2):33-42.

Rosete, D. ve Ciarrochi, J. (2005) Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. **Leadership&Organization Development Journal**, 26(5):388-399.

Ross, S.M. ve Offermann, L.R. (1997) Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 23(10):1078-1086.

Rowden, R.W. (2000) The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. **Leadership&Organization Development Journal**, 21(1):30-35.

Russell, R.F. (2001) The Role of Values in Servant Leadership. **Leadership&Organization Development Journal**, 22(2):76-83.

Russell, R.F. ve Stone, A.G. (2002) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. **Leadership&Organization Development Journal**, 23(3):145-157.

Sanders, J.E., Hopkins, W.E. ve Geroy, G.D. (2003) From Transactional to Transcendental: Toward an Integrated Theory of Leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(4):21-31.

Sarros, J.C. ve Santora, J.C. (2001) The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. **Leadership&Organization Development Journal**, 22(8):383-393.

Scandura, T.A. (1998) Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes. **Journal of Management**, 24(3):449-467.

Shamir, B. (1999) An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. **Leadership Quarterly**, 10(2):285-296.

Shamir, B. ve Howell, J.M. (1999) Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. **Leadership Quarterly**, 10(2):257-83.

Shamir, B., House, R.J. ve Arthur, M.B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. **Organizational Science**, 4(4):577-594.

Shin, S.J. ve Zhou, J. (2003) Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. **Academy of Management Journal**, 46(6):703-714.

Simic, I. (1998) Transformational Leadership-The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. **Facta Universitas**, 1(6):49-55.

Sivanathan, C. ve Fekken, G.C. (2002) Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. **Leadership&Organization Development Journal**, 23(4):198-204.

Sosik, J.J. ve Megerian, L.E. (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. **Group and Organization Management**, 24(3):367-390.

Sosik, J.J., Godshalk, J.M. ve Yammarino, F.V. (2004) Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective. **The Leadership Quarterly**, 20:45-52.

Sparks, J.R. ve Schenk, J.A. (2001) Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Orders Motives in Multilevel Marketing Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 22(3):849-869.

Spreitzer, G.M., Perttula, K.H. ve Xin, K. (2005) Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan. **Journal of Organizational Behavior**, 26:205-227.

Stacey, R.D. (1995) The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. **Strategic Management Journal**, 16(6):477-495.

Steyrer, J. (1998) Charisma and the Architypes of Leadership. **Organization Studies**, 19(5):807-28.

Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson, K. (2004) Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **Leadership&Organization Development Journal**, 25(4):349-361.

Strang, K.D. (2005) Examining Effective and Ineffective Transformational Project Leadership. **Team Performance Management**, 11(3/4):68-103.

Tengilimoğlu, D. (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14):1-16. **http://www.e-sosder.com**. 12/07/2007.

Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1986) The Transformational Leader. **Training and Development Journal**, July:30-32.

Tickle, E.L., Brownlee, J. ve Nailon, D. (2005) Personal Epistemological Beliefs and Transformational Leadership Behaviours. **Journal of Management Development**. 24(8):706-719.

Tracey, J.B. ve Hinkin, T.R. (1998) Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? **Group&Organization Management**. 23(3):220-236.

Trautman, K., Maher, J.K. ve Motley D.G. (2007) Learning Strategies as Predictors of Transformational Leadership: The Case of Nonprofit Managers. **Leadership&Organization Development Journal**, 28(3):269-287.

Tüz, M.V. (2004) **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**. Alfa Akademi, İstanbul.

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000) Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. **Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F., 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 587-596.

Wofford, J.C., Goodwin, V.L. ve Whittington, J.L. (1998) A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transactional and Transformational Leadership. **Leadership Quarterly**, 9:55-84.

Yammarino, F.J. ve Spangler, W.D. (1998) Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis. **Leadership Quarterly**, 9(1):27-55.

Yammarino, F.Y. ve Dubinsky, A.J. (1994) Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundry Coditions. **Personnel Psychology**, 47(4):787-811.

Yukl, G. (2002) **Leadership in Organizations**. 5th Edition, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, Upper Saddle River, NJ.

Yukl, G.A. (1999) An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. **Leadership Quartely**, 10(2):285-305.

Zaleznik, A. (1990) The Leadership Gap. **Academy of Management Executive**, 4(1):7-22.