

Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar

Evren AYRANCI¹ Ercan ÖGE²

Özet

Günümüzde örgütlerin hiçbirisinin değişim, dönüşüm ve yoğun rekabet gibi faktörlere karşı duyarsız kalması mümkün değildir. Örgütlerin söz konusu faktörlerle başa çıkabilmeleri için örgütlerdeki liderler, örgütlerini yeniden yapılandırmalıdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel liderler, çevre koşullarının değişimlerini dikkate alarak, örgütlerinde bir değişimi veya dönüşümü hayata geçirmek zorundadırlar. Bu çalışmada, değişim ve / veya dönüşüm sürecini olanaklı kılan ve literatürde dönüşümsel, (transformatif) liderlik” olarak adlandırılan kavram konu edilmektedir. Konu için literatür taraması yapılmış ve literatürde önde gelen dönüşümsel liderlik teorileri incelenmiştir. Bu çalışmanın son kısmında ise yakın zamanlarda Türkiye’de işletmecilik bakış açısını kullanan ve dönüşümsel liderliği konu edinen çalışmaların özetleri aktarılmıştır.

Anahtar kelimeler: Dönüşümsel, lider, örgüt.

The prominent theories about the transformational leadership concept and the studies that subject the concept in Turkey

Abstract

Today, it is impossible for any of the organizations to be insensible to factors like change, transform and intense competition. The leaders in organizations must re-configure their organizations, for the organizations to cope up with the mentioned factors. In other words, the organizational leaders must activate a change or a transform in their organizations by considering changes of environmental conditions. In this study, the concept that is named as the “transformational leadership” in literature and that enables the process of change and / or transformation is subjected. A literature review was performed for the subject and the prominent transformational leadership theories in the literature were analyzed. In the last part of this study, the summaries of the contemporary studies that use business management point-of-view and that subject transformational leadership in Turkey were cited.

Keywords: Transformational, leader, organization.

¹ Yrd. Doç. Dr. Evren AYRANCI, İstanbul Aydın Üniversitesi, evrenayranci@anadolubil.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE, İstanbul Aydın Üniversitesi, ercanoge@anadolubil.edu.tr

Giriş

Liderlik ile ilgili 1930–1960 dönemini kapsayacak şekilde bir literatür taraması yapıldığında, bu dönemdeki çalışmaların çok büyük bir kısmının liderin kim olduğunu ve nasıl başarılı olacağını; liderin kişisel özelliklerine, davranışlarına ve koşullara uyum sağlamasına bağladığı görülmektedir. Diğer taraftan günümüzde, daha yakın tarihlerde yapılan çalışmaların ise liderliği oldukça farklı boyutlar açısından ele almaları söz konusudur. Bu boyutlara göre “karizmatik”, “işlemsel”, “dönüşümsel,dönüşümcü (transformasyonel)” ve “kendi kendine” liderlik gibi yeni kavramlar türemiştir.

Kısaca tanıtmak gerekirse, bu yeni kavramlardan birisi olan dönüşümsel liderlik, 1970’li yılların sonlarındaki çalışmalarda dile getirilmeye başlanan ve günlük yönetsel faaliyetlerin ötesindeki bir değişimi (veya dönüşümü*) öngören, değişen çevreye uyum sağlayan devrimsel bir liderlik tarzıdır. İşletme bilim dalına yönelik bakış açısıyla bakıldığında dönüşümsel lider, işletmedeki çalışanlarını (izleyicilerini) güçlü bir şekilde etkileyen ve örgütsel amaçların, çalışanların kişisel beklentilerinden önce geldiği inancını çalışanlarına aşıl原因 bir kişidir. Diğer bir ifadeyle dönüşümsel lider, çalışanlarına örgütsel amaçların kişisel amaçlardan daha anlamlı olduğu bilincini kazandırmaktadır³.

Nasıl ki örgütlerin amaçları ve hedefleri bulunmakta ise, çalışanların da bireysel amaçları ve hedefleri bulunmaktadır. Bir önceki paragrafta ifade edildiği üzere örgütsel ve kişisel önceliklerin yer değiştirmeleri söz konusudur. Buna göre çalışanların işleriyle ilgili düşüncelerinde, tutumlarında, davranışlarında, değer sistemlerinde ve olaylara yönelik yaklaşımlarında bir “farklılaşma” meydana gelmiştir.

Dönüşümsel Liderlik Kavramı

En genel haliyle dönüşümsel lider; bir vizyon oluşturan, diğer insanlara (izleyicilerine) bu vizyonu benimseten ve dönüşümün (veya değişimin) gerekli olduğuna inandırıp, ilham veren kişidir. Bu şekildeki liderlik sayesinde izleyiciler ortak çıkarları, kendi çıkarlarının önüne geçirmektedirler⁴. Diğer bir ifadeyle izleyiciler ortak çıkarlar pahasına kendi kişisel çıkarlarından kısmen veya

* “Değişim” ve “dönüşüm” birebir aynı kavramlar değildir. Ayrıca her iki kavramın da oldukça farklı tanımları bulunmaktadır. Genel olarak ifade edilirse her iki kavram da “somut veya soyut bir varlığın olduğundan farklı bir hal alması” demektir. Önemli bir farklılık ise “değişim” sürecindeki varlığın daima olduğundan daha iyi bir hale geleceği garantisinin olmamasıdır. Daha açık bir ifadeyle değişime uğrayan bir varlığın durumu, olduğundan daha kötüye gidebilir. Örneğin işletmecilik açısından bakıldığında, bir işletmenin iflası da bir “değişim” olmaktadır. Diğer taraftan “dönüşüm” söz konusu ise ilgili varlığın daha iyi bir duruma geleceği beklentisi bulunmaktadır. Kısaca her iki kavramın ortak karşılığı “farklılaşma” iken “değişim” iyi veya kötü yönde olabilir ancak “dönüşümün” iyi yönde olacağı beklenmektedir.

Dikkat edilirse “dönüşümsel” liderlik kavramının diğer karşılıkları içerisinde “değişimsel” kelimesi bulunmamaktadır. Şu halde bir dönüşümsel liderin izleyici grubunu daha iyi koşullara ulaştıracağı beklenmektedir. Daha detaylı bilgi için bkz.: Mahmut PAKSOY, İstanbul Üniversitesi Yönetim-Organizasyon Doktora Programı, Liderlik ve Liderlik Analizleri Ders Notu.

³ Hayri ÜLGEN ve Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım, 2004, s. 377.

⁴ Mahmut PAKSOY, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Çantay Kitabevi, 2002, s. 197.

tamamen vazgeçecek hale gelmektedirler. Daha kısa bir tanıma göre dönüşümsel lider, izleyicilerin kendilerini belli amaç veya hedeflere adanmalarını sağlamaktadır⁵.

İzleyicilerin böyle bir fedakarlığı yapmalarını sağlamak için liderin bir takım üstün özelliklere sahip olması beklenebilir. Bir sonraki paragrafta görüleceği üzere dönüşümsel liderliğe yönelik ilk araştırmalar da tam olarak bu üstün özelliklerin varlığını savunmaktadırlar.

Dönüşümsel liderliğin ortaya çıkmasına yol açacak ilk çalışmalar Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber'e göre bazı liderlerde "karizma" denen unsur bulunmaktadır. Karizma, o lideri diğerlerinden ayıran "insanüstü veya eşine çok zor rastlanılan bir özellik" şeklinde düşünülmektedir⁶.

Liderler de insandır ve her insan gibi onlar da kendi kişisel çıkarları peşine düşebilirler. Bir başka bakış açısıyla liderler ortak çıkar, amaç veya hedefler yerine kendi kişisel çıkar, amaç ve hedeflerini savunabilirler. Aynı husus dönüşümsel liderler için de geçerlidir. Bu durumda gerçek değil, sahte nitelikli bir dönüşümsel liderden bahsedilebilir.

Sahte nitelikli dönüşümsel lider kendisini ön plana çıkarır ve kişisel çıkarlarını sanki ortak çıkarlarmış gibi izleyicilerine aşılama kalkanı. Bu liderin amacı kendi iktidarını korumak ve güçlendirmektir⁷. Sahte dönüşümsel liderler izleyicilerine verdikleri sözleri yerine getirmezler, izleyicileri sadece kendi kişisel çıkarlarına ulaşmada birer "köprü" olarak düşünürler⁸.

Dönüşümsel liderlik teorileri

Literatürde bir kişinin nasıl dönüşümsel lider olacağını veya dönüşümsel liderliğin neye dayandığını konu edinen bir takım teoriler bulunmaktadır. Söz konusu teorilere toplu halde "dönüşümsel liderlik teorileri" adı verilmektedir. Bir sonraki başlıktan itibaren bu teorilerin önde gelenlerinden bazıları kısaca aktarılacaktır.

Burns'ün Dönüşümsel Liderlik Teorisi

Literatür incelendiği zaman "Dönüşümsel lider" kavramının ilk defa Burns tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Burns, daha önce Max Weber tarafından ortaya atılan "karizmatik lider" kavramını irdelemiş ve ilk defa dönüşümsel liderin tanımını yapmıştır⁹: Dönüşümsel lider; potansiyel izleyicilerin istek veya ihtiyaçlarını fark eden, bu istek veya ihtiyaçları karşılayan, izleyicilerin nasıl motive olacaklarını anlayan ve izleyicilerin normalden daha üstün amaçlara yönelmelerini sağlayan bir kişidir.

Burns'ün yaklaşımı iki nokta itibarıyla Weber'e benzemektedir. Her iki bilim adamı da hem karizmatik hem dönüşümsel liderlikte insanüstü güçlerin olabileceğini kabul etmektedir. Ayrıca her

⁵ Bruce J. AVOLIO, **Developing Potential Across a Full Range of Leaderships: Cases on Transactional and Transformational Leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, 2001, s. 66.

⁶ Martin M. CHEMERS, **An Integrative Theory of Leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, 1997, s. 79.

⁷ AVOLIO, a.g.e., s. 8

⁸ AVOLIO, a.g.e., s. 9.

⁹ James MacGregor BURNS, **Leadership**. NY: Harper&Row Publishers, 1978, s. 4.

Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar

iki kişi de liderliği teknik bir anlayıştan ziyade ahlaki bir anlayışa dayandırmaktadır. Bu noktalardan hareketle Burns, “gerçek” (ahlaki yerinde olan) dönüşümsel liderleri dört alt gruba ayırmaktadır¹⁰:

Entelektüel dönüşümsel liderler: Locke, Bentham, Mill...

Reformcu dönüşümsel liderler: Büyük İskender...

Mevcut düzeni tamamen değiştiren (devrimci) dönüşümsel liderler: Luther, Lenin...

Kahraman niteliğindeki dönüşümsel liderler: Hz. Musa, Hz., İsa, Hz. Muhammed...

Bass ve Avolio’nun Dönüşümsel Liderlik Teorisi

Literatür tarandığı zaman dönüşümsel liderliği ele alan önde gelen diğer bir araştırmacının Bass ve Avolio tarafından yapıldığı görülmektedir. İki araştırmacı, Burns’ün araştırmalarını temel almışlardır. Araştırmalarına göre birden fazla lider tipi bulunmaktadır ve dönüşümsel lider, bu tiplerden sadece bir tanesidir. Dönüşümsel liderin sahip olduğu nitelikler ise şu şekildedir¹¹:

Vizyoner Motivasyon: Vizyon, gelecekle ilgili olarak kurulan bir hayal demektir. Dönüşümsel liderler izleyicilerinin belli bir vizyona inanmalarını sağlarlar. Bu inanç, izleyicileri motive edecek ve böylece izleyicilerin kendi istekleriyle vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak hareket etmelerini sağlayacaktır.

Entellektüel Teşvik: Bir insan grubunda dönüşüm olması için kişilerin tutucu yargılardan uzaklaşmaları gerekmektedir. Dönüşümsel lider, izleyicilerinin serbestçe düşünmeleri ve tartışmaları için onları teşvik etmektedir.

Karizma: Karizma, kişinin kendisine özgü olan ve benzersiz veya eşine çok nadir rastlanır bir özellik demektir. Dönüşümsel lider, vizyonu izleyicilerine benimsetme durumunda olduğundan dolayı izleyicilerini etkilemek zorundadır. Bu etkilemenin gerçekleşmesi için liderin karizması devreye girmektedir.

Kişiyeye özel ilgi: Lider, izleyicilerinin desteğini sağlamak zorundadır. Buna bağlı olarak liderin izleyicileri ile etkileşimde bulunması gerekmektedir. İzleyicileri tarafından “adil” olarak algılanmak istenen lider, her izleyicisine eşit mesafede olabilir. Ancak dönüşümsel liderler bu eşit mesafeyi korurlarken, her izleyicinin kendi özelliklerini dikkate alarak, izleyicilerle etkileşime girerler. Diğer bir ifadeyle dönüşümsel liderler sosyal ilişkilerinde izleyicileri eşit olarak görmekte ancak izleyicilerin kişisel özelliklerini de dikkate almaktadırlar.

House’un Teorisi

Daha önce ifade edildiği gibi dönüşümsel liderlerin önemli bir özelliği, sahip oldukları karizmadır. House’un teorisi ise özellikle karizma üzerinde durmakta ve karizmatik liderliği öne sürmektedir. Çalışmanın konusu dönüşümsel liderlik olduğu halde burada karizmatik liderliğin ele alınmasının nedeni, bir sonraki başlık altında aktarılacak teorinin aslında House’un teorisini baz almasıdır.

House’a göre karizmatik liderlerin bir takım ortak özellikleri bulunmaktadır¹²:

¹⁰ A.e., s. 142-203

¹¹ Bernard M. BASS ve Bruce J. AVOLIO, “Transformational Leadership and Organizational Culture”, Public Administration Quarterly, Spring Issue, 1993, s. 112–121.

¹² Chemers, a.g.e., s. 80-82.

Bu liderler kendilerine yüksek derecede güvenmektedir ve insanları kendilerine hayran bırakarak, onlar üzerinde kontrole sahip olmayı istemektedirler.

İnsanların hayranlığını kazanmak için birer “rol modeli” haline gelen karizmatik liderler, kendi inandıkları vizyonu diğerlerine benimsetmek amacıyla bağlı oldukları değerleri, inançları ve amaçlarını açıkça yaşayışlarıyla ortaya koyarlar.

Karizmatik liderler değerlerinin, inançlarının ve amaçlarının maddi çıkar sağlamayı değil, manevi faydayı gözettiğini, özellikle ortaya koyarlar.

Karizmatik liderler, izleyicilerine güvendikleri ortaya koyarlar ve böylece izleyicilerin kendilerine daha fazla güven duymalarını teşvik ederler. Liderlerin bu güveni gösterilmelerinin bir yolu demokratik bir anlayışla, izleyicilerin görüşlerini de dikkate alarak, hareket etmeleridir.

Son olarak karizmatik liderler, izleyicilerinin ve kendilerinin içinde buldukları mevcut durumu değiştirmeye veya dönüştürmeye çalışabilirler.

House ve Shamir’in Teorisi

House ile Shamir, karizmatik ve dönüşümsel liderliğin oldukça yakın kavramlar olduklarını ifade etmektedirler. Buna göre her iki türdeki liderlerin ortak özellikleri şunlardır¹³:

Söz konusu liderler izleyicilerin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve amaçlarını kişisellikten çıkarırlar ve tüm bunları ortak hale getirirler.

Bu liderler ortaya attıkları vizyonu izleyicilerine inandırırılar. Böylece izleyicilerin vizyonu gerçekleştirmek için fedakarlık yapmaları ihtimali artar.

İnandırma, maddi unsurlardan ziyade ideolojik unsurlara dayanır. Burada bir takım dini, ahlaki konular veya semboller ile objeler kullanılabilir.

Her iki lider de izleyicilerinden net ve zorlu beklentilerde bulunurlar. Ayrıca davranışları vasıtasıyla izleyicilerine güvendiklerini gösterirler.

Warren Bennis’in Teorisi

Bennis’in araştırmalarına göre etkili yönetici ve lider özelliği gösteren kişilerin bir takım ortak özellikleri bulunmaktadır¹⁴:

Vizyon Kurmak Ve Dikkat Çekmek: Davranışlar ile izleyicilerin dikkatlerini belli bir vizyon üzerinde toplamalarını sağlamaktır.

Ortak Anlamlar Yükleme: Tüm izleyici grubu tarafından paylaşılan ortak değerleri, anlamları ve iletişim biçimlerini oluşturmak ve izleyicilere benimsetmek.

Güven Telkini: Her izleyicinin kendisine güvenmesini sağlamak ve bunun için izleyicilerinin inisiyatif göstermelerini teşvik etmek.

¹³ Robert House ve B. Shamir, “Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories”, (Ed.) Martin M. Chemers ve Roya Ayman, **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**, 1993, s. 89.

¹⁴ John Antonakis, Anna T. Cianciolo ve Robert J. Sternberg, **The Nature of Leadership**. USA: Sage Publications, 2004, s. 175.

Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar

Kendini Tanımak: Liderin kendi özelliklerini analiz etmesi ve özelliklerini vizyonu gerçekleştirmek üzere düzenlemesi.

Kouzes ve Posner’in Yaklaşımı

Kouzes ve Posner, karizmatik ve dönüşümsel liderlik konusunu ele almışlardır ve daha önce bahsi geçen araştırmacılardan daha somut bir yaklaşım sergilemişlerdir. İki araştırmacı, karizmatik ve dönüşümsel liderliğin varlığını ve varsa, ne kadar geliştiğini anlamak için “Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory)” adında bir envanter oluşturmuşlardır. Söz konusu envanterin toplam beş unsuru bulunmaktadır¹⁵:

Süreci Zorlamak: Mevcut durumu geliştirmek için dış çevredeki fırsatları aramak ve risk almak demektir.

Vizyonu Yerleştirmek: Liderin oluşturduğu vizyonu izleyicilerine benimsetmesidir.

İzleyicileri Harekete Geçirmek: İzleyiciler arasında sosyal ilişkileri kurmak ve böylece izleyicilerin işbirliği yapmalarını sağlamaktır.

Rol Modeli Olmak: Davranışlarla izleyicilere örnek olmak, izleyicilerin nasıl hareket etmeleri gerektiğini ortaya koymaktır.

Cesaretlendirmek: İzleyicilerin inisiyatif almalarını ve diğerleriyle paylaşımında bulunmalarını sağlamak üzere izleyicileri motive etmek demektir.

Kotter ve Heskett’in Teorisi

John Kotter ile James Heskett liderliği “kültür” bağlamında ele almaktadırlar. Bir izleyici grubunun taşıdığı kültürü değiştirebilen (dönüştürebilen) kişiyi “lider” olarak gören araştırmacılar, liderlerin dört temel özelliğe sahip olduğunu ifade etmektedirler¹⁶:

Mevcut Durumun Değişmesini Sağlama: Liderler, izleyici grubunun içinde bulunduğu durumun iyi olmadığını ve değişmesi gerektiğini ortaya koyarlar. Dolayısıyla bir değişim ihtiyacı yaratırlar.

Vizyon Geliştirme: Liderler geliştirdikleri vizyon vasıtasıyla mevcut durumu zorlarlar ve izleyicilerin vizyonda bahsedilen yeni duruma ulaşmalarını sağlarlar.

Vizyonun Yansıtılması: Liderler, izleyicilerin vizyonu kabullenmeleri ve gerçekleştirmeleri için motivasyon yaratırlar. Bu motivasyon izleyicilerin vizyona yönelik olarak tartışmalarının sağlanması, liderin davranışları veya vizyonun önemli olduğunu göstermek amacıyla izleyicilerin bir takım zorluklarla yüzleştirilmesi şeklinde olabilir.

¹⁵ A.e., s. 177–178.

¹⁶ John P. Kotter ve James L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992, s. 79.

Türkiye’de işletme anabilim dalı altında dönüşümsel liderliğe yönelik olarak yapılan araştırmalar

Türkiye’de konuya yönelik olarak yapılan çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Söz konusu araştırmalardan güncel olanlarından çeşitli örnekler verilecektir. Öncelikle ülkemizde dönüşümsel liderlik hakkında yazılan tezler incelendiğinde*, tezlerin çoğunluğunun eğitim kurumlarındaki dönüşümsel liderliği konu edindiği ortaya çıkmaktadır. Ticari veya endüstriyel işletmeleri ele alan ve dönüşümsel liderliği irdeleyen tezlerin büyük bir kısmı ise dönüşümsel liderlik ile çalışanların işletmeye bağlılığı arasındaki ilişkileri dikkate almaktadır.

Güncel tezler incelendiğinde; örneğin Doğan, eylemsel ve dönüşümsel liderliği konu etmiş ve bu iki liderlik türü ile iş tatmini ilişkisini, Ankara OSTİM Organize Sanayi Sitesi’ndeki bankalarda incelemiştir¹⁷. İlginç bir şekilde eylemsel (iş odaklı) liderliğin, dönüşümsel liderliğe göre daha fazla iş tatmini sağladığı ortaya çıkmıştır¹⁸.

Yavuz’un hazırladığı tezde ise bu defa dönüşümsel ve etkileşimci (yetkisini, kendisini izleyenleri ödüllendirmek amacıyla kullanan) liderlik kavramlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri ele alınmış ve turizm sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre örgütsel bağlılık, dönüşümsel liderlikten daha çok ancak etkileşimci liderlikten daha az etkilenmektedir¹⁹.

Tuna’nın yaptığı oldukça güncel bir tezde ise dönüşümsel ve eylemsel liderlik, yine işletmeye bağlılık açısından karşılaştırılmıştır. Dönüşümsel liderliğin işletmeye bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarken, eylemsel liderliğin tam tersine işletmeye bağlılığı azaltıcı bir etki yarattığı görülmüştür²⁰.

Duralı’nın tezinde dönüşümsel ve etkileşimci liderlik karşılaştırması yapılırken demir-çelik sektöründeki işletmeler incelenmiştir. Çalışanların bu iki liderlik türünü algılamalarının araştırıldığı tezde, genel olarak dönüşümsel liderliğin çalışanlar tarafından daha olumlu bir şekilde algılandığı sonucuna varılmıştır²¹.

Basol ise tezinde liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme gelişimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmış ve bunun için de havacılık sektöründe bir inceleme yapmıştır. Yaptığı araştırma sonucunda yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme gelişimi arasında bir ilişkinin olduğu ve özellikle dönüşümsel liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde diğer liderlik tarzlarına göre (etkileşimci, pasif) en yüksek oranda etkiye sahip liderlik tarzı olduğu sonucunu ortaya koymuştur²².

* Ülkemizdeki konuya yönelik tezler, Yükseköğretim Kurulu Tez Veri Tabanı kullanılarak incelenmiştir. İnceleme 22.01.2010 tarihi itibarıyla yapılmıştır ve “dönüşümsel”, “dönüşümsel”, “dönüşümsel” kelimeleri ile ayrı ayrı aramalar yapılmıştır. Sonuç olarak toplam 30 kadar tezin dönüşümsel liderliği ele aldığı görülmüştür. Bu çalışmada aktarılan tezler, çoğaltma ve yayın için izinli olan tezlerden seçilmişlerdir.

¹⁷ Mahir DOĞAN, “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi”, Gazi Üniversitesi, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2007, s. 118–119.

¹⁸ A.e., s. 119.

¹⁹ Ercan YAVUZ, “Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, Gazi Üniversitesi, yayınlanmamış doktora tezi, 2008, s. 151.

²⁰ Banu TUNA, “Understanding the Relationship between Transformational, Transactional Leadership and Affective Commitment, Work Engagement”, Yeditepe Üniversitesi, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2009, s. 123–124.

²¹ Meriç DURALI, “Demir Çelik Sektöründe Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi”, Maltepe Üniversitesi, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2007, s. 82–83.

²² Ömür Basol, “ Havacılık Sektöründe Dönüşümsel Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimi Üzerine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.101–104.

Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar

Tezlerin bulguları özetlendiği zaman genel olarak dönüşümsel liderliğin, çalışan tatmini ile örgütsel bağlılığı gibi unsurlar açısından olumlu bir etkisinin bulunduğu ileri sürülebilmektedir.

Konuya yönelik olarak ülkemizde hazırlanan güncel tarihli bilimsel makaleler ele alındığında ise Paşa v.d., iş ortamındaki çalışanları gruplara ayırmışlar ve ideal liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır. Sonuç olarak ideal lider tipinin özellikleri listelendiğinde, bu özelliklerin neredeyse tamamının karizmatik ve dönüşümsel liderlik özelliklerini içerdiği ortaya çıkmıştır²³.

Dönüşümsel liderlerin özellikleri ile ilgili olarak yapılan bir başka araştırmada, etkili dönüşümsel liderlerde görülen özellikler şu şekilde belirtilmiştir²⁴:

Dönüşümsel liderler, dönüşümü temsil ederler ve dönüşüm kavramı kendileri ile özdeş olarak tanımlanırlar.

Cesur ve yüreklidirler.

İzleyicilerine (çalışanlarına) inanırlar, güvenirlere.

Örgütsel değerleri sürdürmede kararlıdırlar.

Sürekli öğrenmeyi kendilerine hedef edinirler.

Karmaşanın ve belirsizliğin üstesinden gelirler.

Öngörücüdürler.

Tutar v.d., Türkiye’de dönüşümsel liderlik ile ilgili yaptıkları araştırmalarında, dönüşümsel liderliğin örgütsel özdeşlemeyi gerçekleştirmede ve buna bağlı olarak çalışanların katılımını, potansiyelini ve başarısını arttırmada güçlü bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır²⁵. Benzer bir araştırmada da İşcan, dönüşümsel ve etkileşimci liderliğin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışanların işletmeye kendilerini adamalarını arttırmasına rağmen dönüşümsel liderliğin belirtilen hususları daha fazla arttırdığı sonucuna ulaşmıştır²⁶.

Taslak, araştırmasında örgütlerde çalışanların yaptıkları görevlerinden ötürü ortaya çıkan çatışmaların yönetiminde, etkileşimci ve dönüşümsel liderlik davranışının etiksel bir değerlendirmesini ortaya koyarken; bu iki liderlik yaklaşımının etiksel niteliklerini öne çıkaran faktörleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmasında, işletmelerde daha önce çatışma, liderlik ve etik konuları hakkında yapılan çalışmaları inceleyen Taslak, iş ortamındaki görevler bakımından yaşanan çatışmaların yönetilmesinde daha etik olan liderlik türünü inceleyen bir araştırma modeli kurmuştur. Araştırma sonucuna göre söz konusu çatışmaların yönetilmesinde dönüşümsel liderlik, etik değerlerini etkileşimci liderlikten daha fazla öne sürmektedir²⁷.

²³ Selda Fikret Paşa, Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur, “Society, Organizations and Leadership in Turkey”. International Association for Applied Psychology, 50(4), 2001, s. 581-582.

²⁴ Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004, s. 430.

²⁵ Hasan Tutar, Ferruh Tuzcuoğlu, Çiğdem Argun ve Elvettin Akman, “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Davraz Kongresi, kongre kitabında bulunan bildiri, 2009, s. 1395.

²⁶ Ö.F. İşcan, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 11, 2006, s. 173.

²⁷ Soner Taslak, “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 31, 2008, s. 137-138.

Demir ve Okan, Bass tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinin Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik uygun bir yapıda ölçek oluşturmak için bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, Türk yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimli liderlik tarzlarını yansıtan dört faktörden oluşan bir liderlik modelini destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya konulan modelde Türk yöneticiler için dönüşümsel ile etkileşimli liderlik yaklaşımlarındaki ayrım, kesin bir şekilde ortaya konulmuş ve Türk yöneticilerine ait liderlik özelliklerini yansıtan bir takım alt özellikler ortaya çıkmıştır. Demir ve Okan, geliştirdikleri çok faktörlü liderlik ölçeğinin, Türk yöneticilerin liderlik yapıları ile ilgili ölçümlerinde kullanılacak bir ölçme modeli olabileceğini öne sürmektedirler²⁸.

Sonuç

Yerli araştırmaların bulguları toparlandığında, ulaşılan sonuçların yabancı literatüre oldukça paralel olduğu ifade edilebilir. Yerli araştırmalarda dönüşümsel liderlerin; örgütsel bütünleşmeyi, hatta izleyicilerin örgütleri için kendi öz çıkarlarından vazgeçmelerini sağladığı (liderin, izleyicilerinin kendi gruplarına yönelik olarak “özdeşleştirme” davranışını sergilemelerini sağladığı) görülmektedir. Yine yabancı araştırmalarda olduğu gibi yerli araştırmalar da, dönüşümsel liderin, kendisine has bir takım özellikleri kullanarak izleyicileri etkilediklerini ve kendilerine yüksek derecede güvendiklerini ortaya koymaktadır.

Kaynaklar

Antonakis, John, Anna T. Cianciolo ve Robert J. Sternberg. *The Nature of Leadership*. USA: Sage Publications. 2004.

Avolio, Bruce J. *Developing Potential Across a Full Range of Leaderships: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated. 2001.

Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio, “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *Public Administration Quarterly*, Spring Issue, 1993, s. 112–121.

Budak, Gönül ve Gülay Budak, “İşletme Yönetimi”, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 2004.

Basol, Ömür. “Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimi Üzerine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Burns, James MacGregor. *Leadership*, NY: Harper&Row Publishers, 1978.

Chemers, Martin M. *An Integrative Theory of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1997.

²⁸ Halis Demir ve Tarhan Okan, “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 19(61), 2008, s. 85.

Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar

Demir, Halis ve Tarhan Okan. “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 19(61), 2008, s. 72–90.

Doğan, Mahir. “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi”, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Duralı, Meriç. “Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi”, Maltepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

House, Robert ve B. Shamir, “Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories”, (Ed.) Martin M. Chemers ve Roya Ayman, Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, 1993, s. 81–108.

İşcan, Ö.F “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 11,2006, s. 160–177.

Kotter, John P. ve Heskett, James L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992.

Paksoy, Mahmut. Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Çantay Kitabevi. 2002.

Paşa, Selda Fikret, Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur. “Society, Organisations, and Leadership in Turkey”, International Association for Applied Psychology.50(4), (2001), s. 559–589.

Taslak, Soner. “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.31 (2008), s. 121–144.

Tuna, Banu. “Understanding the Relationship between Transformational, Transactional Leadership and Affective Commitment, Work Engagement”, Yeditepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Tutar, Hasan, Ferruh Tuzcuoğlu, Çiğdem Argun, ve Akman Elvettin. “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Davraz Kongresi, kongre kitabında bulunan bildiri, (2009), s. 1384–1396.

Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım, 2004.

Yavuz, Ercan. “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.