

## **DÖNÜŞÜMSEL VE İŞLEMSEL LİDERLİK**

*Yasemin GEDİK<sup>1</sup>*

### **Öz**

Liderlik, takipçilerin kurumsal hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Liderler, kurumların vizyonunu belirler ve takipçileriyle ilişkiler kurarak performanslarını ve motivasyonlarını arttırmalarını destekler. Liderlik, kurumsal başarı için temel anahtardır. Alanyazında birçok liderlik çeşidi bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik, takipçilerin performanslarını beklentilerinin ötesine taşımak ve olağanüstü sonuçlar almak için motive eder. Yüksek düzeyde koordinasyon ve işbirliği gerektirir. Diğer taraftan işlemsel liderlik, ödül-ceza yaklaşımına, süreç ve kontrollere odaklanır. Katı bir yönetim yapısı gerektirir. Dolayısıyla işlemsel liderlik işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenirken, dönüşümsel liderlik işlerin yapılması için çalışanların nasıl motive edileceğiyle ilgilenir. Bu çalışma, işlemsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarıyla ilgili geniş bir kavramsal çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada diğer liderlik türlerinden de bahsedilmiştir. Böylece aralarındaki fark ve benzerlikler ve hangi durumlarda kullanıldıkları ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, İşlemsel Liderlik, Liderlik Türleri

### ***Transformational and Transactional Leadership***

### ***Abstract***

Leadership is an important factor affecting followers' attitudes and behavior towards corporate goals. Leaders set the corporate vision and support their performance and motivation by building relationships with their followers. Leadership is the key to corporate success. There are many types of leadership in the literature. Transformational leadership motivates followers' performances to exceed their expectations and achieve exceptional results. It requires a high level of coordination and cooperation. On the other hand, operational leadership focuses on the reward-penalty approach, processes and controls. It requires a strict management structure. Therefore, operational leadership is concerned with how things are done, while transformational leadership is concerned with how employees are motivated to do things. This study aims to create a broad conceptual framework related to operational and transformational leadership concepts. In addition, other types of leadership are mentioned in the study. Thus, it was tried to reveal the differences and similarities between them and in which cases they are used.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Leadership Styles

### **Giriş**

Organizasyonların son yirmi yılda değişen doğası, daha ekip odaklı bir karar alma yaklaşımı gerektiren daha düz organizasyon yapılarını beraberinde getirmiştir (Jogulu ve Wood, 2008, s. 2). Günümüz organizasyonları, hızla değişen küresel ortamın karmaşıklıklarını anlayan etkili liderlerle

<sup>1</sup> Dr., Beykent Üniversitesi SBE, İşletme Yönetimi A.B.D, E-posta: [dr.yasemingedik@hotmail.com](mailto:dr.yasemingedik@hotmail.com)  
ORCID: 0000-0002-1166-3227

ihtiyaç duymaktadır. Liderlik tarzı, bir lideri karakterize eden nispeten tutarlı davranış modelidir. Liderlik tarzları, örgütsel etkinliği veya performansı etkilemektedir (Yang, 2008, s. 258). Liderlik, insanların çalışma ortamlarındaki davranışlarını yönlendiren ve yöneten adımlar, prosedürler veya süreç olarak tanımlanabilir. Akademik alanyazında, liderliğin birçok farklı stili bulunmaktadır ancak ortak noktaları liderliğin hedeflere ulaşmak için etkili bir temel oluşturmadaki rolüdür (Akeel ve Indra , 2013, s. 100; Deveshwar ve Aneja, 2014, s. 176). Bununla birlikte, tüm durumlar için en uygun kabul edilebilecek tek bir liderlik stilinden bahsetmek mümkün değildir (Samad, 2012, s. 488). Liderlik, örgütsel değişimin uygulanmasının temel itici güçlerinden biridir. Örgütsel değişimi vurgulayan temel liderlik teorisi, dönüşümsel liderliktir (Der Voet, 2014, s.375).

Dönüşümsel liderlik modelinin kökleri, karizmatik liderliğe dayanmaktadır. Dönüşümsel liderlik; işlemsel liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik de dahil olmak üzere çeşitli liderlik türlerini kapsamaktadır (Bottomley , Burgess ve Fox, 2014, s. 5). İlk olarak 1978 yılında Burns'ün tanıttığı dönüşümsel ve işlemsel liderlik kavramını Bass, 1985 yılında geliştirmiştir. Bass'a göre dönüşümsel ve işlemsel liderlik bağımsız fakat birbirini tamamlayan yapılarıdır (Ng ve Rivera, 2018, s. 136)

Dönüşümsel liderler, değişim ilişkilerinin ötesine geçer ve takipçilerini düşündüklerinden daha fazlasını elde etmeye motive eder. Her ne kadar alanyazında dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılmasında ve ölçülmesinde farklı boyutlar kullanılsa da dört boyut üzerinde uzlaşma bulunmaktadır: İdealize edilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarılma ve bireyselleştirilmiş düşünce. Bu liderlik türünün özellikleri arasında dürüstlük, açık fikirlilik ve risk alma bulunur (Arnold, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007, s. 193; Mansor, Mun, Farhana, Nasuha ve Tarmizi, 2017, s. 162). Dönüşümsel liderlik kavramı, ilk olarak Burns (1978) tarafından kullanılmış (akt. Akeel ve Indra, 2013, s.101) ve ardından liderliğin etkinliğini anlamak için en popüler yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. Dönüşümsel liderlik teorisi, belirli lider davranışlarının takipçileri daha yüksek bir düşünce düzeyine ve kapasitesine ulaştırabileceği iddiasına dayanır. Dönüşümsel liderler, takipçilerin ideallerine ve değerlerine hitap ederek, iyi ifade edilmiş bir vizyona olan bağlılığı artırır ve takipçilere sorunlar hakkında yeni düşünme yolları geliştirmeleri için ilham verir (Piccolo ve Colquitt, 2006, s. 327).

İşlemsel lider, takipçilerin işleri yapması ve bağlılığı için somut ödüller verir. Dönüşümsel liderler, takipçileriyle ilişki kuran, daha üst düzey içsel ihtiyaçlara odaklanan ve belirli sonuçların önemi ve bu sonuçların elde edilebileceği yeni yollar hakkında bilinçlendiren liderlerdir. Dönüşümsel liderler, misyon duygusu sağlamayı da içeren aktif davranışlar sergilerken, işlemsel liderler daha pasif olma eğilimindedir. Douglas McGregor'un X-Y Teorisi de bu iki liderlik stiliyle karşılaştırılabilir. Teori X, olumsuz davranışları cezalandıran ve çalışanları teşviklerle motive eden işlemsel liderlik ile benzerdir. Teori Y ise, çalışanların kendilerine güvenen, saygılı ve öz motivasyonlu olduklarına inanan ve onları mükemmelleştirmek için ihtiyaç duydukları aracı sağlamaya yardımcı olan dönüşümcü liderlik ile benzerdir (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001, s. 116; Odumeru ve Ogbonna, 2013, s. 359).

İşlemsel liderlik, takipçilerin övgü, ödüller veya disiplin işlemlerinden kaçınma karşılığında liderin isteklerini yeri getirmesidir ve üç boyuttan oluşur. Koşullu ödüllü işlemsel liderlik, beklentileri netleştirir ve hedeflere ulaşıldığında ödül ve takdir sağlar. İstisna ile yönetim-aktif, sapmaların ve hataların yakından izlenmesini ve meydana geldiğinde en kısa sürede düzeltici önlem alınmasını içerir. İstisna ile yönetim-pasif, çoğu zaman liderin hiçbir sorumluluk almadığı ve anlaşmalardan, beklentilerin netleştirilmesinden ve takipçi tarafından ulaşılacak hedef ve standartların sağlanmasından kaçındığı liderlik türüdür. Bu, laissez-faire liderlik olarak da adlandırılır. Araştırmalar, işlemsel koşullu ödül ve dönüşümsel liderliğinin , takipçilerin bağlılığı, memnuniyeti ve işletme performansında olumlu etkisi

olduğunu göstermiştir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003, s. 208; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, s. 898)

Bu çalışma, liderlik alanyazınında en fazla incelenen yaklaşımlardan dönüşümsel ve işlemsel liderlik kavramlarıyla ilgili geniş bir teorik çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle liderlik tanımları açıklanmış, ardından diğer liderlik türlerinden bahsedildikten sonra işlemsel ve dönüşümsel liderlik kavramları incelenmiştir. Böylece hangi durumlarda kullanıldıkları, aralarındaki fark ve benzerlikler ortaya konmaya çalışılmıştır.

## Liderlik

Alanyazında sayısız liderlik tanımı vardır. Bununla birlikte, güçlü bir liderlik tanımı için beş bileşen önemlidir: (i) Bir veya daha fazla lider, (ii) takipçiler, (iii) meşruluk, (iv) eylemin seyri, (v) amaç ve hedefler. Bu beş kriterden hareketle lider; farklı yetenekler ve becerilere sahip takipçi(ler) seçen, eğiten ve etkileyen, takipçileri işletmenin misyonuna ve hedeflerine odaklayan, takipçilerin örgütsel misyonu ve hedefleri gerçekleştirmek için uyumlu bir koordinasyon çabasıyla manevi, duygusal ve fiziksel enerjiyi isteyerek ve heyecanla harcamalarını sağlayan bir veya daha fazla kişidir (Winston ve Patterson, 2006'dan akt. Gandolfi ve Stone, 2018, s. 263-264). Tablo 1, 20. yüzyılın ikinci yarısında önerilen en temsili liderlik tanımlarından bazılarını göstermektedir (Yukl, 2002'den akt. Buble, Juras ve Matic 2014, s.164)

<b>Tablo 1: Liderlik Tanımları</b>	
<b>Yazar(lar)</b>	<b>Liderlik Tanımları</b>
Hemphill ve Coons, 1957	Bireyin davranışı; bir grubun faaliyetlerini paylaşılan bir hedefe yönlendirmek
Katz ve Kahn, 1978	Örgütün rutin direktiflerine mekanik uyumun üzerinde etkili bir artıştır
Burns, 1978	Takipçilerin motivasyonunu uyandırmak, katılımı sağlamak ve tatmin etmek için insanlar harekete geçtiğinde, kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları kullandığında gerçekleştirilir
Rauch ve Behling, 1984	Organize bir grubun hedef başarısına yönelik faaliyetlerini etkileme süreci
Jacobs ve Jaques, 1990	Kolektif çabaya amaç (anlamli yön) verme ve amaca ulaşmak için harcanmaya istekli çabanın yaratılması sürecidir
Schein, 1992	Kültürün dışına çıkabilme yeteneği; daha uyarlanabilir evrimsel değişim süreçlerine başlamak
Drath ve Palus, 1994	İnsanların birlikte neler yaptıklarını anlamlandırma süreci
Richards ve Engle, 1986	Vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve içinde amaçların gerçekleştirilebileceği ortamı yaratmak
House vd., 1999	Bireyin organizasyonun etkililiğine ve başarısına katkıda bulunma yeteneğini etkileme, motive etme ve sağlama yeteneği

(Kaynak: Yukl, 2002'den akt. Buble, Juras, ve Matic, 2014, s. 164)

Organizasyonlarda duygusal gerginliklerin ve çatışmaların varlığı, işletme ortamının bir boyutudur. Liderler gerginliklerin giderilmesine, yanlış anlaşılmanın uyumlaştırılmasına ve yıkıcı davranışlarla başa çıkılmasına yardımcı olur. Liderler sorunlara tepki gösterir, krizleri çözer, takipçileri ödüllendirir ve cezalandırır, takipçilere teşvik ve destek sağlar. Ayrıca liderler; örgütsel yenilik konusunda endişe duyar, yaratıcılık, yenilik, çatışmasız ve zorlu çevreye elverişli örgütsel kültürleri teşvik eder. İdeal ve elverişli bir ortamda, liderler çatışma yönetimindeki stratejileri etkileme ve insanların verimli bir şekilde birlikte çalışmalarını sağlama eğilimindedir (Saeed, Almas, Haq ve Niazi, 2014, s. 214-215).

Etkili liderlerin nispeten küçük bir beceri veya yeterlilik alanı yelpazesi kullanarak diğer liderlerden farklılaşması gerekmektedir. Bu becerilerin ve yetkinliklerin nasıl uygulandığı reçete edilmez, ancak liderin altta yatan kişiliği ile bağlantılıdır. Liderin kişiliği, liderliğin kullanılmasında önemli bir rol oynar. Etki alanları (beceriler), liderin temel kişiliğine uygun bir şekilde kullanılmalıdır. Bu görüşe dayanarak liderlik üzerine yapılan araştırma ve düşünceleri yansıtan bir model önermek mümkündür. Bu modeldeki öğeler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Dulewicz ve Higgs, 2005, s. 106):

(1) Yeterlilik alanları:

- \* *Öngörme:* İnsanların çabalarını yönlendirme ve becerilerini kullanma biçimini bilgilendirecek açık bir gelecek resmi belirleme yeteneği,
- \* *Katılım sağlama:* Her bireyin vizyonu ve dolayısıyla katkıda bulunabileceklerini anlaması için uygun yolu bulmak,
- \* *Etkinleştirme:* Bireylerin yeteneğine ve potansiyeline inanmak ve bunların serbest bırakılabileceği ortamı yaratmak,
- \* *Sorgulama:* İşletmede yer alan kişilerle gerçek diyaloga açık olmak ve tüm konuların özgür ve açık bir şekilde tartışılmasını teşvik etmek,
- \* *Geliştirme:* Yeteneklerini geliştirmek için insanlarla birlikte çalışmak ve öngörülen katkıyı yapmalarına yardımcı olmak.

(2) Kişisel özellikler

- \* *Özgünlük:* Gerçek olmak ve rol oynama girişiminde bulunmamak; manipülatif şekilde davranmamak,
- \* *Dürüstlük:* Söylenilen ve yapılan işlerde tutarlı olmak,
- \* *İrade:* Bir yönlendirme dürtüsü ve hedefe doğru çalışmaya devam etmek,
- \* *Öz inanç:* Yeteneklerin gerçekçi bir değerlendirmesi ve gerekli hedeflere ulaşılabileceğine olan inanç,
- \* *Öz farkındalık:* Kim olduğunu gerçekçi bir şekilde anlama- nasıl hissedildiği ve başkalarına nasıl görüldüğü.

Etkili liderlerin, herhangi bir liderlik tarzı için geçerli olan diğer özellikleri şunlardır (Grimm, 2010, s. 74-75):

\* *Güven:* Lider kendine güvenmelidir. Kendinden emin olmak, işi yapmak (liderlik etmek) için gerekenlere sahip olduğuna inanmak anlamına gelir. Liderlerin güveni, tecrübe kazandıkça zamanla artmalıdır. Güvenleri arttıkça, liderler daha fazla sorumluluk almaya istekli olmalıdır. Ancak sınırlarını bilmeleri gerekir.

\* *Amaç:* Liderlerin bir amacı olmalı ve onu takipçilerine iletmelidir. Takipçiler amaçlarını bildiğinde, bir yön duygusu kazanacaklardır. Lider, işletme için yeni bir amaç öngörüyorsa, çalışanlarla dürüst ve açık görüşmeler yapmalıdır. Lider, çalışanların dile getirdiği endişelere açık olmalı ve zor soruları direniş olarak yorumlamamalıdır. En zor sorular, genellikle en güçlü savunucular tarafından sorulacaktır.

\* *Cesaret:* Bir amaca ek olarak, liderlerin cesareti de olmalıdır. Cesaret tam olarak nedir? Birkaç cesaret türü vardır. Fiziksel cesaret, daha yüksek bir amaç için birinin hayatını riske atma isteği olsa da, doğal cesaret bir bireyin hareket etmesine neden olur. Ahlaki cesaret, liderlerin inançlarına sadık kalmasını gerektirir. Cesaretin kendisi önemli olmakla birlikte, bir lider pervasız cesareten kaçınmalıdır.

\* *Etik uygunluk:* Etik uygunluk, güvenilir liderliğin bir başka özelliğidir. Etik açıdan uygun olan liderler, temel değerler ve ahlak için derin bir inanç geliştirmişlerdir. Bu bireylerin sezgisel bir doğru ve yanlış duygusu vardır, bu da bir tavır almaya cesaret etmede yardımcı olur. Liderler bir konuya olan bağlılıklarını sürekli olarak değerlendirmeli ve bu konuya gerçekten bağlı olup olmadıklarını sorgulamalıdır. Etik uygunluğu geliştirme konusunda sürekli eğitim, bir liderin hareket

etmek için çok az zamanı olduğunda doğru cevabı bilmesini sağlayacaktır. Doğru cevabı bilmek ahlaki cesaretin ayırt edici özelliğidir.

\* *Öncelikleri belirlemek:* Göz ardı edilemeyen önemli bir liderlik özelliği, öncelikleri belirleme yeteneğidir. Bir liderin, tek seferde 3 ila 5'ten fazla konuya dâhil olmaması gerektiği önerilmektedir. Katılımlarını sınırlamak, liderlerin odaklanmasına, ilerlemek istedikleri nedenleri öğrenmesine ve takipçilerini harekete geçmeye ikna etmesine izin verecektir.

Öte yandan, liderlik alanyazınında bir diğer önemli konu liderlik teorileridir. Liderlik teorilerini beş ana gruba ayırmak mümkündür (Sethuraman ve Suresh, 2014, s. 165-166):

\* *Büyük insan teorisi,* liderliğin sonradan değil doğuştan geldiğini belirtir. İçsel özellikler ihtiyaca göre oluşacaktır.

\* *Özellik teorisi,* aynı zamanda erken liderlik teorilerinden biridir. Bu yaklaşım, liderin sahip olması gereken yeterliliklerin yanı sıra fiziksel ve kişisel özellikler gibi temel özelliklere de odaklanır. Temel özelliklerin liderlerin farklı durumlarda tutarlı davranışlarının nedeni olduğunu varsayar. Büyük Adam teorisine benzer şekilde, bu yaklaşım liderlerin doğuştan bu özelliklere sahip olduklarını belirtir.

\* *Durumsallık teorisi,* belirli bir durum için en uygun liderlik tarzını belirleyebilecek çevreye bağlı faktörlere odaklanır. Çeşitli faktörler şunları içerir: Liderlik tarzı, takipçileri ve durum. Durumsallık teorisi, liderlerin duruma ve etkilenecek gruba göre en iyi liderlik tarzını seçeceklerini vurgular.

\* *Davranış teorisi,* büyük insan teorisi kavramının tersine liderliğin doğuştan gelmediğini, liderlik becerilerinin öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini belirtir.

\* *Katılımcı teori,* bir liderin toplu karar verme yeteneklerini veya takipçilerin karar vermede ortak etkilerini açıklar. Bu liderlik tarzı, fikirlerin dikkate alınması ve önem verilmesi nedeniyle ekip üyelerini motive etmede yardımcı olacaktır.

### **Liderlik Türleri**

Günümüzde işletmeler, güçlü bir rekabet ortamıyla karşı karşıyadır ve ayakta kalabilmek için işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin sürekli iyileştirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla, mevcut işletme fonksiyonlarıyla birlikte çalışanların da tüm potansiyelinin kullanılması gerekir ve liderlik bu süreçte çok önemli bir rol oynar. Liderlik, yönlendirmede anahtar faktördür. Tüm organizasyonel unsurlar, organizasyon hedeflerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için yönlendirilirken, çalışanlar arasında da etkileşim sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların bu hedeflere ne kadar adanmış olduğu kritiktir (Buble, Juras, ve Matic, 2014, s. 161-162).

Yönetim ve liderlik alanyazını, liderliğin kurumsal başarı için temel unsur olduğunu göstermektedir. Geçmişte yapılan çalışmalar, insan odaklı liderlik stillerinin (dönüşümsel, otantik, etik ve vizyoner) örgütsel performans üzerinde diğerlerinden daha fazla etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır (Amin, Hakimah, Madjir ve Noviantoro, 2019, s. 83). Liderlik tarzı, bir lideri karakterize eden nispeten tutarlı davranış modelidir. Farklı liderlik tarzları örgütsel etkinliği veya performansı etkileyebilmektedir. Günümüz örgütleri, hızla değişen küresel ortamın karmaşıklıklarını anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır (Chung-Wen, 2008, s.258). Alanyazınında en bilinen liderlik türleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

1. *Pragmatik liderlik:* Takipçileri için bir vizyon oluşturmaz. Daha ziyade, güncel konulara odaklanır. Bir sorunu ve çözüm ihtiyacını incelerken hem durumları hem de insanları dikkate alan işlevsel problem çözücülerdir. Performansa prim verir ve müzakere, paylaşılan sonuçlara vurgu ve

takipçilerin benzersiz kaygılarına saygı göstererek takipçilerin fonksiyonel ihtiyaçlarına hitap eder. Mevcut duruma ya da krize etkin, pratik çözümler getirecek eylemler tasarlamak için uzmanlıklarını kullanma konusunda yeteneklidir (Bedell-Avers, Hunter, Angie, Eubanks ve Mumforf, 2009, s. 300)

2. *İşbirlikçi liderlik:* İşbirlikçi liderler, süreci koruyabilen, etkileşimi kolaylaştırabilen liderlerdir. İşbirliği, liderler süreci devam ettirdiğinde çalışır. İşbirliği ortamındaki liderlik hiyerarşik (konumsal veya durumsal) liderlikten tamamen farklıdır. İşbirlikçi liderler kontrol yerine yönlendirir. İşbirlikçi liderlerin özellikleri arasında, risk almak için isteklilik, çalışanların fikirlerini önemsemek, yeni fikirlere açık olmak, bilgiyi ve gücü paylaşabilmek, tutku ve iyimserlik bulunur (Carter, 2006, s.2-3).

3. *Vizyoner liderlik:* Vizyon, şimdi ve gelecek arasında bir bağlantı sağlar, takipçileri geleceğe motive etmeye hizmet eder, insanların yaşamları ve işleri için anlam sağlar ve bir organizasyonda mükemmellik standardı belirler. Vizyon sahibi bir lider, vizyonu kabul edecek ve uygulamaya yardımcı olacak takipçilere bağlıdır. Vizyon temelli liderler vizyonlarını tek başına gerçeğe dönüştüremeyeceklerinin farkındadır. Takipçilerinin desteğini almak için onları güçlendirir, olumlu duygular ve artan heyecan ortamı yaratır. Kuruluşun merkezi amaç ve hedeflerini bilmek, takipçilerin hangi davranışların uygun, önemli veya önemsiz olduğunu belirlemelerine yardımcı olur (Kantabutra ve Avery, 2006, s.58).

4. *Stratejik liderlik:* İşletmenin amacını ve vizyonunu belirlemeye, temel yetkinliklerden faydalanmaya ve sürdürmeye, beşeri sermayeyi geliştirmeye, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmeye, etik uygulamaları vurgulamaya ve dengeli organizasyon kontrolleri oluşturmaya dayanmaktadır. Stratejik liderlerin rolleri: Kuruluşların ve pazarların ürün/hizmetlerine ilişkin stratejik kararlar almak, üst düzey yöneticilerin seçimi, organizasyonel bileşenlere kaynak tahsisi, örgütsel amaçların ve stratejinin oluşturulması, kuruluşa yönlendirme sağlamak, kurumsal tasarımların ve ücretlendirme, bilgi ve kontrol sistemleri gibi önemli altyapıların kavramsallaştırılması ve kurulması, kuruluşu finansal kurumların temsilcileri, devlet kurumları, müşteri çıkar grupları ve işgücü gibi kritik seçmenlere temsil etmek, meşruiyet ve kaynaklar için bu tür seçmenlerle müzakere etmektir (Crossan, Vera ve Nanjad, 2009, s. 571).

5. *Demokratik liderlik:* Bu, karar alma sürecinin tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı liderlik türüdür. Demokratik liderlikte, çalışanların görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi, daha iyi performans göstermelerine neden olur. Demokratik liderlik, çalışanların grup ve yönetici ile paylaşarak karar vermelerini sağlar. Bu tür liderlik tarzında övgü ve eleştiri nesnedir. Ayrıca çalışanlar arasında sorumluluk duygusunu da geliştirir. Demokratik liderlik, çalışanlara yaratıcı fikirlerini ifade etme, uygulama ve karar verme sürecinde yer alma fırsatı sağladığı için örgütün performansını olumlu etkilemektedir. Bu liderlik tarzı aynı zamanda gelecekteki liderleri de hazırlar ve uzun vadede organizasyona yardımcı olur. Demokratik lider, grup tartışmasına ve katılımına odaklanan liderdir. Bunun sonucunda da takipçilerin performansını olumlu yönde etkiler (Al Khajeh, 2018, s.4-5).

6. *Otokratik liderlik:* Otokratik liderler olarak da bilinen otoriter liderler, neyin, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiği konusunda açık beklentiler sunar. Liderin tam anlamıyla tüm karar gücünü elinde tuttuğu türdür. Lider ve takipçiler arasında açık bir ayrım vardır. Otoriter liderler, grubun geri kalanından çok az veya hiç fikir almadan bağımsız olarak kararlar alır. Bu tarzın kötüye kullanılması genellikle otoriter ve diktatör olarak görülür. Otokratik liderler, takipçiler üzerinde sıkı bir denetim sağlar. Otoriter liderlik, en iyi, grup karar alma süresinin az olduğu veya liderin grubun en bilgili üyesi olduğu durumlarda uygulanır. Otokratik liderler tipik olarak kendi fikir ve yargılarına dayanarak seçimler yapar ve nadiren takipçilerin tavsiyelerini kabul eder. Otokratik liderlik, bir grup üzerinde mutlak, otoriter kontrolü içerir (Maloş, 2012, s. 421-422).

7. *Karizmatik liderlik*: Karizmatik liderlik, takipçileri kişisel çıkarlarını feda etmeye ve liderin savunduğu nedenlere olağanüstü çaba göstermeye teşvik eden arzu edilen geleceğin ilham verici bir vizyonunu dile getiren liderlik olarak tanımlanabilir. Temel özellikleri, dış ortamdaki kısıtlamalara, tehditlere ve fırsatlara duyarlı olmak, çekici bir stratejik vizyon oluşturmak, kişisel riskler almak, alışılmadık davranışlar sergilemek ve takipçi ihtiyaçlarına duyarlı olmak şeklinde sayılabilir. Karizmatik liderler ayrıca tutkulu ve özgüvenli, kolektif bir kimliği teşvik eden, istenen davranışların rol modeline sahip, takipçiler için yüksek beklentiler oluşturan ve güven veren liderlerdir. Bu davranışlar, karizmatik liderlerin takipçileri üzerindeki ilham verici etkisini açıklamaya yardımcı olur. Takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere ve niteliklere sahip olarak görülürler (Anderson ve Sun, 2017, s.77). Bununla birlikte, karizmatik liderlerle ilgili önemli bir sorun, organizasyondan ayrılmaları halinde organizasyonun hedefe ulaşmasında zorluk yaşamasıdır (Ojokuku, Odetayo ve Sajuyigbe, 2012, s.203).

8. *İdeolojik liderlik*: Ortak bir kolektif geçmişe ve adil bir toplum için gerekli değerlere ve standartlara vurgu yapan duygusal olarak uyarıcı, geleceğe dayalı vizyonlar geliştirirler. Haksızlıkların durumsal nedenlerini aktif olarak reddederek takipçi desteğini artırır. Vizyoner cazibesi genellikle hedefle ilgili güçlü taahhütlerde bulunmak isteyen temel bir takipçi kadrosu geliştirmeye odaklanır. Dolayısıyla ideolojik liderlerin, inançlara katı bir şekilde bağlı, sıkı grup sınırlarını koruyan, güven, sadakat ve tutumsal benzerlik gösterilmedikçe bir ilişki geliştirmeyi zorlaştıran muhalif karakteri olduğunu söylemek mümkündür (Bedell-Avers, Hunter, Angie, Eubanks ve Mumforf, 2009, s. 300)

9. *Bürokratik liderlik*: Bürokratik liderler, çalışanları tasarladıkları politika ve prosedürleri takip etmeleri için etkiler. Liderler, insanlara değil, süreç ve prosedürlere büyük önem verir. Bu yöntem, çalışanların gelişimine ve motivasyonuna yol açmadığı için çok etkili değildir. Bürokratik liderler sadece görevlerinin sistematik bir şekilde tamamlanmasına odaklanır. Bürokratik liderlik, örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu yöntem yalnızca görevler belirli prosedürler dâhilinde uzun süre yapılacaksa faydalıdır (Al Khajeh, 2018, s.5).

10. *Katılımcı liderlik*: Katılımcı liderlik, liderin problem çözme ve karar verme sürecine çalışanları dâhil ettiği liderlik tarzıdır. Çalışanların işyerinde belirli bir sorumluluk almasını gerektiren bir liderlik yaklaşımıdır ve bu nedenle dağıtılmış liderlik teorisi, paylaşılan liderlik teorisi ve güçlendirici liderlik teorisi gibi farklı çerçevelerle teorik temelleri paylaşır. Katılımcı liderler, destek ve etki yoluyla karar alma sürecine katılımı kolaylaştırır. Ayrıca ortak görüş oluşturmayı tercih eder ve çalışanların kendilerini yönetmelerine izin veren davranış sergiler (Miao, Newman, Schwarz ve Xu, 2013, s.5)

11. *Durumsal liderlik*: Durumsal liderlik kavramı ilk olarak, Situational Leader kitabının yazarı Paul Hersey ve liderlik guru Ken Blanchard tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir. Teori ilk olarak, yaşam döngüsü liderlik teorisi olarak tanıtılmış ve daha sonra durumsal liderlik teorisi olarak yeniden adlandırılmıştır. Durumsal liderlik, takipçinin rolüne dikkat çeker. Bu liderlik türü, esneklik, takipçileri güçlendirmek ve başarılı olmak için gereken liderlik stilini kullanmakla ilgilidir. Durumsal liderlik teorisi, tüm işletmelere uygulanabilecek tek bir liderlik tarzının olmadığını iddia eder. Bu, liderlik tarzının, verilen bir görevdeki takipçilerin bilgi ve becerilerine göre değiştiği anlamına gelir (Mwai, 2011, s.4).

12. *Laissez-faire liderlik*: Liderliğin yokluğu ve müdahaleden kaçınma anlamına gelir. Kararlar genellikle gecikir, geribildirim, ödüller ve katılım ve takipçileri motive etme ya da ihtiyaçlarını tanıma ve tatmin etme girişimi yoktur. Bu durum, fiziksel olarak liderlik pozisyonunun işgal edildiği, ancak verilen sorumluluklar ve görevlerin yerine getirilmediği bir liderlik stilini temsil eder. Laissez-faire liderlik, sadece mevcudiyet eksikliği ve bir tür sıfır liderlik değil, aynı zamanda astların ve / veya ilgili üstlerin meşru beklentilerinin karşılanmaması anlamına gelir. Dolayısıyla, rol çatışması, rol belirsizliği

ve algısı gibi belirli işyeri stres faktörlerine neden olabilir (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland, 2007, s. 81)

*13. Otantik liderlik:* Bu, takipçilerden gelen fikirleri kabul ederken, bilgileri paylaşmada açıklığı teşvik eden şeffaf ve etik lider davranışının bir modelidir. Otantik liderler, önemli kararlar vermeden önce takipçilerinin hem olumlu hem de olumsuz fikirlerini dikkate alarak ilişkişel şeffaflığı vurgular. Otantik liderler, yüksek bir etik ve ahlaki davranış standardı (içsel ahlaki bakış açısı) belirler ve sadece kendi güçlü yanlarını, sınırlarını değil, diğerlerini nasıl etkilediğini anlayarak öz farkındalık iletir (Wong ve Laschinger, 2012, s.948).

*14. Etik liderlik:* Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılmasıdır. Esasen etik lider: (1) Adil, dürüst, güvenilir ve ilkeli bir karar verici, (2) taahhüt ettiklerini uygulayan çekici bir rol model, (3) etiği liderliğinin kritik bir parçası yapan ve takipçileri için ödülleri kullanan bir yönetici olarak görülür. Etik davranışı yönetmedeki bu işlemsel yaklaşım, onu dönüşümcü liderlikten farklı kılmaktadır (Anderson ve Sun, 2017, s.83).

*15. Spritüel liderlik:* Spritüel liderlik, kişinin kendisini ve diğerlerini içsel olarak motive etmek için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içeren, çağrı ve üyelik yoluyla manevi bir hayatta kalma hissine sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Yaşamın amacını yerine getiren anlamlı çalışma, bir çağrı duygusu aşılır. Üyelik, kişinin anlaşıldığı, takdir edildiği ve kuruluşa ait olma duygusu oluşturduğu zamandır. Çağrı ve üyelik birleşimi, kişinin kuruluş içinde manevi olarak hayatta kalmasını sağlar ve ruhsal refahını artırır. Manevi liderlik teorisine göre, liderlerin değerleri, tutumları ve davranışları, takipçilerin gelişmesine yardımcı olan manevi bir ortam yaratır. Spritüel liderlik modelindeki vizyon, yaşama içsel anlam, amaç verir ve manevi bir temele dayanır. Bu, organizasyon için çalışan bireylerde sadece para kazanmanın ötesinde bir amaç hissi oluşturur. Spritüel liderlerin aşladığı umut, vizyonu canlı tutar (Anderson ve Sun, 2017, s.84)

*15. Hizmetkâr liderlik:* Hizmetkâr liderliğin birincil amacı, liderlik edilen kişilere hizmet etmektir. Hizmetkâr liderliğinin temelinde, etik davranış ve takipçiler için endişe yatar. Hizmetkâr liderler, kendilerini insanların gelişmesine ve refahına adar. Fedakârlık, sadelik ve bilinç hizmetkâr bir liderin karakteristiğidir (Choudhary, Akhtar ve Zaheer, 2013, s.434-435).

*16. Koç liderlik:* Koç liderler, görevleri yerine getirmek yerine kişisel gelişime odaklanır. Çalışanlar ile kişisel görüşmeler yoluyla, uyum ve güven oluşturur. Bu tür liderler, çalışanlara kendilerini zorlayan görevler verir ve başarısızlıklara karşı hoşgörülüdür. Bu liderlik tarzı, daha fazla mesleki gelişim arzulayan çalışanlar için çok etkilidir. Koç liderler ayrıca insanların potansiyeline olan inancını ve ellerinden gelenin en iyisini yapabileceği beklentisini en etkili şekilde iletir (Goleman, Boyatzio ve Annie Mckee, 2002, s.2).

*18. Hız Belirleyici (Pace-Setter) Liderlik:* Bu tür liderler yüksek performans standartları belirler, işleri daha iyi ve daha hızlı yapma konusunda takıntılıdır. Bu tür bir liderlik tarzı, kötüye kullanıldığında liderin çeşitli taleplerinden dolayı çalışanların çok zorlanmasına neden olur. Hız belirleyici liderler, genellikle hedeflere o kadar odaklanırlar ki, çalışanların yönlendirilmesi ikinci planda kalır. Bunun yanında, hız belirleyici liderler performansı iyileştirmeye devam etmenin yollarını arar (Goleman, Boyatzio ve Annie Mckee, 2002, s.3).

*19. Komuta liderlik:* Bu tür liderler, ardındaki nedenleri açıklamadan emirlerine anında uyulmasını bekler. Eğer çalışanlar emirlere uymazlarsa, tehditlere başvurur. Komuta liderler, yetki devri yapmaz ve durumları titizlikle kontrol eder. Bir kriz yönetimi sırasında ya da sorunlu çalışanlarla uğraşırken bu liderlik tarzı yararlı olabilir ancak öz farkındalık, duygusal öz kontrol ve empati olmadığında büyük problemlere yol açacaktır (Goleman, Boyatzio ve Annie Mckee, 2002, s.3).



## İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik kavramı ilk olarak 1978’de Burns tarafından tanıtılmıştır. Burns’ün siyasette liderliği dönüştürme hakkındaki düşünceleri daha sonra Bass (1985) tarafından ele alınmış ve örgütlerdeki liderlik davranışlarının incelenmesine uygulanmıştır. İşlemsel liderlik, liderin takipçilerine, liderle olan anlaşmaların yerine getirilmesi için ödül ve fayda vaat ettiklerinde ortaya çıkar. İşlemsel lider, takipçilerin ihtiyaçlarını tanır ve daha sonra bu ihtiyaçları karşılamak için değişim sürecini başlatır. Hem lider hem de takipçi değişim işleminden yararlanır. İşlemsel liderlik, bürokratik otoriteye ve ödül/cezalara dayanır ve görevin tamamlanmasına odaklanır (Stone, Russell ve Patterson, 2004, s. 350; Bass 1985’ten akt. Turner ve Barling, 2002, s. 305)

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen işlemsel liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüyle ilgilenir. İşlemsel liderlik, liderin takipçilerine hem ödüller hem de cezalar yoluyla uyumu teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. İşlemsel liderlik teorilerinin tümünde, lider-takipçi ilişkilerinin liderler ve takipçiler arasındaki bir dizi değiş tokuşa veya örtülü pazarlığa dayandığı fikri yatmaktadır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında, işlemsel liderlik, liderlerin hiyerarşinin daha düşük düzeylerine odaklandığı temel ihtiyaç memnuniyeti düzeylerinde çalışır. İşlemsel liderliğin belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997, s. 20; Odumeru ve Ogbonna, 2013, s. 358; Yahaya ve Ebrahim, 2016, s. 192)

\* Değişim, liderler ve takipçiler arasındaki, takipçilerin istenen koşulları yerine getirmeleri durumunda alacakları ödüller ve gereksinimleri hakkındaki tartışmaya dayanır.

\* Liderler, tarafların ihtiyaçlarını karşılamak için takipçileriyle değerli sonuçların alışverişinde bulunurlar.

\* Takipçiler, övgü ve ödüller veya hedefe ulaşamama cezasından kaçınmak için liderin şartlarını yerine getirir.

\* Liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmaya odaklandığı için gerçekçidir.

\* Liderler, çalışanların kişisel gelişimiyle değil hedeflerin başarılmasıyla ilgilenirler.

\* Liderler, görevleri netleştirmeye ve olumlu performans için ödüller sunmaya ve olumsuz performans için ceza vermeye odaklanır.

\* Liderler, takipçileri liderlerin beklentisini karşılayan davranışlar ve performans için ödüllendirir.

\* Liderleri güçlerini, istenen sonuçları elde etmek için takipçilere danışmak ve onları etkilemek için kullanırlar.

\* Liderler, çalışanların elde etmesi gereken hedefi açıklayarak, çalışanlara hedefe nasıl ulaşılacağını göstererek, performans değerlendirmesini netleştirerek, sonuçlar hakkında geri bildirim sağlayarak ve çalışanların hedefi karşılaması durumunda koşullu ödüller sağlayarak çalışanları istenen sonuçları üretmeye motive eder.

\* Koşullu ödüller (koşullu olumlu pekiştirme; örn. övgü ) belirlenen hedefler zamanında veya vaktinden önce gerçekleştirildiğinde verilir. Performans kalitesi veya üretim miktarı standartlarının altına düştüğünde ya da hedefler ve görevler karşılanmadığında koşullu cezalar (koşullu negatif pekiştirme; örn. askıya alma gibi) verilir

\* Liderler, ileri görüşlü fikirlerden ziyade süreçlerle ilgilenir.

\* İşlemsel liderliğin daha düşük düzeydeki ihtiyaçlara uygulanması ve daha yönetsel bir tarzda olması, daha üst düzey ihtiyaçlara uygulanan dönüşümcü liderliğin temelidir.

İşlemsel liderliğin, koşullu ödül, istisna ile yönetim-aktif ve istisna ile yönetim- pasif olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır ve bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997, s. 22; Judge ve Piccolo, 2004, s. 755-756): Lider, takipçileri belirtilen performans seviyelerine ulaştıkları için ödüllendirir. Ödül, harcanan çabaya ve performans seviyesine bağlıdır. İstisna ile yönetim, liderin lider-takipçi ilişkilerinin sonuçları temelinde düzeltici önlem alma derecesidir. İstisna ile yönetim - aktif ve istisna ile yönetim - pasif arasındaki fark liderin müdahalesinin zamanlamasında yatmaktadır. Aktif liderler, takipçinin davranışını izler, sorunları öngörür ve davranış ciddi zorluklar yaratmadan önce düzeltici önlemler alır. Pasif liderler, harekete geçmeden önce davranışın sorun yaratmasını bekler. Her ne kadar laissez-faire liderliği, istisna ile (pasif) yönetime benziyorsa da araştırmacılar, herhangi bir liderliğin yokluğunu temsil ettiği için, diğer boyutlardan ayrı olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

### **Dönüşümsel Liderlik**

Dönüşümcü liderlik anlayışları en görünür biçimde Burns'ün (1978) siyasi liderlerle ilgili çalışmasında ortaya çıkmıştır. Weber'in (1964) güç ve karizma hakkındaki fikirlerine dayanarak Burns (1978), liderlerin uygulamaları ile takipçilerin psikolojik durumları arasındaki etkileşimin liderler için önemini vurgulamıştır. Burns, etkileşimin iki biçimini ayırt etmiştir: İşlem ve dönüşüm. Burns'ün teorik düşüncelerinden yola çıkarak Bass (1985), çoğunlukla endüstriyel alanda deneysel çalışmalarla, işlemsel ve dönüşümsel formları ayrı fakat birbirine bağlı boyutlar olarak kavramsallaştıran bir dönüşümsel liderlik modeli geliştirmiştir (akt. Geijse, Slegers, Leithwood ve Jantzi, 2003, s. 230).

Dönüşümsel liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon seviyesine ilerlettikleri bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderlik, 1970'lerden itibaren akademik alanyazında en fazla çalışılan liderlik teorisidir. Mevcut araştırmalar dönüşümsel liderlik stillerinin çalışanları motive etmek ve kurumsal performansı arttırmak için işlemsel liderlikten daha etkili olduğunu göstermiştir. Genel olarak liderliğin amaçlarından biri, organizasyona bağlı çalışanlardan oluşan bir ekiptir. Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanır. Örgütsel bağlılığın faydalarından bazıları, personel devir oranında azalma, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve kariyer gelişimidir. Örgütsel bağlılık, dönüşümsel liderliğin arzulanan bir sonucu olabileceğinden, her iki yapı arasında ampirik olarak bir ilişki kurmak için birçok girişimde bulunulmuştur (Arnold, 2017, s. 381; Keskes, Sallan, Simo ve Vicenc Fernandez, 2018, s. 1-2).

Dönüşümsel liderlik, kişisel değerleri ve benlik kavramlarını dönüştüren, onları daha yüksek ihtiyaç ve istek düzeylerine taşıyan ve takipçilerinden performans beklentilerini yükselten liderliktir (Ilsever ve Ilsever, 2016, s. 83). Dönüşümsel liderliğin en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Yahaya ve Ebrahim, 2016, s. 196)

- \* Liderler, bireysel ihtiyaçlara ve takipçilerin kişisel gelişimlerine odaklanırlar.
- \* Liderler, takipçileri beklenenden daha fazlasını yapmaya teşvik eder.
- \* Liderler, takipçileri takdir etmenin ve değer vermenin önemini vurgular.
- \* Liderler, takipçileri kişisel çıkarları yerine kolektif çıkarlara odaklanmaları için etkiler.
- \* Liderler, çalışanların gelişimi ve yükselmesi konusunda daha fazla endişe duyar.
- \* Liderler, içsel motivasyon, değerler ve çalışan gelişimi ile ilgilenir.
- \* Liderler, takipçilerinde güven, hayranlık, sadakat ve saygı duygularını uyandırır.
- \* Liderler, paylaşılan değerleri belirler ve geliştirir, çalışanları güçlendirir ve yalnızca kaliteli iş değil üretim miktarını da arttırmak için etkiler ve çalışanların problem çözmede yaratıcılığı kullanır.

\* Dönüşümsel liderlik, motivasyonu ve bağlılığı artırarak ve kurumsal hedeflere ulaşmaları için güçlendirerek çalışanları değiştirme ve dönüştürme sürecidir.

\* Liderler, değişim ihtiyacını tanımlayarak, yeni vizyonlar yaratarak ve bu vizyonlara bağlılığı harekete geçirerek örgütü dönüştürürler.

\* Liderler, işletmeye ve takipçi hedeflerinin işletme hedeflerine bağlılığına odaklanırlar.

İşlemsel liderlik, lider ve takipçiler arasında, takipçilerin liderin isteklerini gerçekleştirmek için ücret veya prestij kazanacakları bir değişim ilişkisidir ve koşullu ödülü ve istisnalarla yönetimi (aktif/pasif) kapsar. Bunun aksine, dönüşümsel liderlik, takipçilerinin tutumlarını, inançlarını ve değerlerini sadece uyum sağlamanın ötesine dönüştürerek, beklentileri aşacak performanslar elde etmeye motive etme yeteneğidir. Bass (1985) ve Avolio (Bass ve Avolio, 1994) alanyazında genellikle 4I olarak kullanılan, karizma (daha sonra idealize edilmiş etki olarak yeniden adlandırılmıştır), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarılma ve bireyselleştirilmiş düşünceden oluşan dönüşümcü liderliğin karakteristiği belirleyen dört boyut önermiştir (akt. Geijse, Slegers, Leithwood, & Jantzi, 2003, s. 230; Rafferty ve Griffin, 2004, s. 330; Sivanathan ve Fekken, 2002, s. 198) :

1. *İdealize edilmiş etki (idealized influence)* : Takipçilerin ihtiyaçlarını ilk sıraya koymayı, takipçiler için rol model olmayı, doğru olanı yapmayı, yüksek ahlaki standartları göstermeyi ve gereksiz yere ya da kişisel kazanç için güç kullanımından kaçınmayı içerir.

2. *İlham verici motivasyon (inspirational motivation)* : Liderlerin vizyon yaratması, takipçi hedeflerini yükseltmesi, coşku ve iyimserliği teşvik etmeyi amaçlayan uygulamalar da dahil olmak üzere çevrelerindeki kişileri motive etme ve onlara ilham verme yollarıdır. Bu uygulamalar, takipçilerin çalışmalarına anlam getirir.

3. *Entelektüel uyarım (intellectual stimulation)* : Takipçilerin kapasitelerini geliştirmeyi amaçlayan bu uygulamalar, yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder. Örneğin, varsayımlar sorgulanır ve sorunlar yeniden şekillenir. Takipçilerin yeni fikirleri istenir ve yaratıcılık teşvik edilir.

4. *Bireyselleştirilmiş değerlendirme (individualized consideration)* : Her çalışanın ihtiyaç ve çıkarlarına yakından dikkat etmeyi içerir. Koçluk ve mentorluk, takipçilerin kişisel potansiyellerini yükseltmelerine yardımcı olan yaygın yöntemlerdir.

Bass'ın (1985), dört boyutlu dönüşümsel liderlik modeli, 2004 yılında Rafferty ve Griffin tarafından beş boyutlu olarak yeniden geliştirilmiştir (Rafferty ve Griffin, 2004, s. 331-334) :

\* *Vizyon*, örgütsel değerlere dayalı geleceğin idealize edilmiş bir resminin ifadesidir.

\* *İlham verici iletişim*, işletme hakkında olumlu ve cesaret verici mesajlar ve motivasyon/güven yaratan ifadelerdir.

\* *Destekleyici lider*, takipçiler için endişelerini ifade eder ve bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır.

\* *Entelektüel uyarım*, çalışanların sorunlara yönelik ilgisini ve farkındalığını artırmak ve sorunları yeni yollarla düşünme yeteneklerini geliştirmektir.

\* *Kişisel tanıma*, belirlenen hedeflere ulaşmak için övgü ve çabanın kabulü gibi ödüllerin sağlanmasıdır. Bununla birlikte, Tablo 2'de işlemsel ve dönüşümsel liderliğin bir karşılaştırılması sunulmuştur.

**Tablo 2: İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Karşılaştırılması**

<b>İşlemsel Liderlik</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik</b>
Statükonun liderliği	Değişimin liderliği
Koşullu ödüller ve idari eylemler kullanarak lider ve takipçiler arasındaki sosyal/ ekonomik değişimleri odaklanılır	Yeni değerler oluşturularak ve mevcut düzenlemelere alternatifler arayarak örgütsel hedeflere ve örgütsel değişime odaklanılır
Kendi çıkarlarına hitap ederek takipçileri motive eder (örn. ücret, terfi)	Takipçi ihtiyaçlarını (Maslow'un hiyerarşisini takip ederek) daha yüksek seviyelere (örn. özsaygı) yükseltmeye ve takipçileri liderler haline getirmeye çalışır
Direktif gücüne dayanır	Etkileşim ve etkilere dayanır
Gözetleme ve kontrol çok önemlidir	Gözetleme ve kontrol asgari seviyededir
Liderler ve takipçiler daha yüksek amaçlar için karşılıklı olarak birbirine bağlanmaz	Liderler ve takipçiler birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltir
İnsanların görevleri tamamlayarak geçimlerini sağlama ihtiyacı üzerine kurulmuştur	İnsanların anlam ihtiyacı üzerine kurulmuştur
Durumsal otorite, politika ve avantajlara odaklanılır	Kişisel güç, değerler, ahlak ve etik üzerine odaklanılır
Günlük işlere, iş ihtiyaçlarına, kısa vadeli hedeflere ve nicel bilgilere vurgu yapar	Günlük işlerin ötesinde uzun vadeli konulara vurgu yapar
Lider-takipçi ilişkisi hızlı bir şekilde kurulabilir. Nispeten kişisel olmayan bir ilişki ancak faydalar maliyetlerden ağır bastığı sürece korunur	Lider-takipçi bağlarının gelişmesi zaman alabilir. Maliyetler faydadan ağır bastığında devam edebilecek kişisel bir ilişki bulunur
Geçici olma eğilimindedir. Bir işlem tamamlandıktan sonra ilişkinin yeniden tanımlanması gerekebilir	Kalıcı olma eğilimindedir
Taktiksel konuları vurgular	Misyonları ve bunlara ulaşmak için stratejileri vurgular
Genellikle mevcut sistemlerde çalışmayı içerir	İşleri daha anlamlı hale getirmek için yeniden tasarlamayı içerebilir
Sonuçları vurgulayan yapıları ve sistemleri destekler	Yapıları ve sistemleri kapsayıcı değerler ve hedeflerle birleştirir

(Kaynak: Hay, 2006, s.7-8)

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Liderlik, örgütsel dayanıklılık, işletmenin uzun süre hayatta kalması ve marka oluşturmanın etkili bileşenidir. Başarılı ve dünyaca ünlü liderlerin incelemeleri, liderlik stilini örgütsel başarının bir göstergesi olarak ortaya koymuştur. Alanyazında birçok liderlik türü bulunsa da, en etkili yaklaşım çoklu liderlik tarzlarının kullanımını içermektedir (Harper , 2012, s. 22). Diğer taraftan etkili liderlerin özellikleri; kendine güven, dürüstlük, tutku, bilgiyi ve gücü paylaşabilme, cesaret, özgünlük, risk ve sorumluluk alabilme, yaratıcılık, şeffaflık, çalışanları güçlendirme ve motive edebilme, güçlü iletişim ve vizyonerlik olarak sayılabilir.

Liderlik, kuruluşlardaki değişimi başarılı bir şekilde yönetme yeteneği olarak tanımlansa da, alanyazında liderliğin tek bir tanımı bulunmamaktadır. Liderlik teorileri genel olarak, büyük insan teorisi, özellik teorisi, durumsallık teorisi, davranış teorisi ve katılımcı teori dâhil olmak üzere beş grupta toplanabilir. Liderlik stilleri ise (demokratik, otokratik, karizmatik, vizyoner vb.) çok daha geniş kategorilere ayrılmaktadır. Bunun sebebi, her şart altında başarılı kabul edilebilecek ve her organizasyona uygulanabilecek tek bir liderlik stiline mevcut olmamasıdır. Hangi liderlik stiline uygun olduğu, kuruluşun kültürü, büyüklüğü, çalışan profili, sektörü, işlerin tamamlanma süresi gibi faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Ayrıca çalışanların nasıl yönlendirildiği, güçlendirilme derecesi ve karar verme süreçlerine katılımlarına göre de farklı liderlik stilleri kullanmak mümkündür.

Dönüşümsel liderlik, alanyazında en popüler ve üzerinde en çok çalışılan liderlik türüdür. Bazı çalışmalarda karizmatik liderlikle benzer anlamda kullanılsa da, aralarındaki en temel fark dönüşümsel liderler, takipçilerini ortak bir vizyon yaratarak etkilerken, karizmatik liderler takipçilerini etkilemek için kişisel özelliklerini kullanmaktadır. Dönüşümsel liderlik, karizma (idealize edilmiş etki), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarılma ve bireyselleştirilmiş düşünce olmak üzere dört boyuttan oluşur. Dönüşümsel liderlik, en iyi performanslarını gerçekleştirmeleri için çalışanlara motivasyon vermeye

odaklanır. Dolayısıyla yüksek iletişim gücü, birlikte çalışma ve koordinasyona ihtiyaç duyar. Dönüşümsel liderlik için amaç, çalışanların işlerini yapmaya nasıl motive edileceğidir.

Çalışmada bahsedilen bir diğer liderlik türü olan işlemsel liderlik, işlerin verimli bir şekilde yürütülmesi için çalışanları ödül-ceza yaklaşımıyla yönetirken, oldukça hiyerarşik ve katı bir yönetim yapısına ihtiyaç duyar. İşlemsel liderlik, süreçlere ve kontrole odaklanır. İşlemsel liderlik, koşullu ödül, istisna ile yönetim-aktif ve istisna ile yönetim- pasif olmak üzere üç boyuta sahiptir. Bu noktada, laissez-faire, her ne kadar liderin yokluğu olarak ifade edilişiyle istisna ile yönetim-pasife benzese de, alanyazında ayrı bir boyut olarak değerlendirilmiştir. İşlemsel liderlikte önemli olan, işlerin nasıl yapılacağıdır. İşlemsel liderlik mekanik organizasyon yapıları için uygunluk gösterirken, dönüşümsel liderlik daha esnek organizasyon yapılarında başarılı olabilmektedir.

Dönüşümsel liderler, değişim ihtiyacını tanımlayarak, yeni vizyonlar yaratarak ve bu vizyonlara bağlılığı harekete geçirerek nihayetinde örgütü dönüştürebilirler. Dönüşümsel liderlik, örgütsel yeniliğin önemli bir belirleyicisidir. Ayrıca, çalışanların organizasyona bağlılığını ve kendini gerçekleştirme ve benlik saygısı gibi daha üst düzey ihtiyaçlarını arttırabilmektedir. Dönüşümsel liderler, çalışanlarını problem çözme konusunda yeni yaklaşımlar belirlemeye ve eski sorunlara yeni yollarla bakmaya teşvik ederler (Ilsever ve Ilsever, 2016, s. 84).

#### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu makalede, araştırma ve yayın etiği hususlarına dikkat edilmiştir.

#### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu makalede, tüm işlem ve süreçler tek bir kişi tarafından yürütülmüş ve makale tek bir yazar tarafından yazılmıştır.

#### **Çıkar Beyanı**

Bu makalede, çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance, *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Anderson, M. H. ve Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new 'full-range' theory, *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. ve McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol:12 (39), 193-203.
- Akeel, A. ve Indra, D. (2013). The role of transformation leadership style in motivating public sector employees in Libya, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol: 7(2), 99-108.
- Amin, B., Hakimah, Y., Madjir, S. ve Noviantoro, D. (2019). The role of transformation leadership in enhancing corporate sustainability capabilities and sustainable supply chain management, *Polish Journal of Management Studies*, 20, 83-92.
- Arnold, K. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: a review and directions for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol: 22 (3), 381-393.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(2), 207-218.
- Bedell-Avers, K., Hunter, S., Angie, A., Eubanks, D. ve Mumford, M. (2009). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders: an examination of leader-leader interactions, *The Leadership Quarterly*, 20, (2009), 299-315.
- Bottomley, K., Burgess, S. ve Fox III, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership, *International Management Review*, Vol: 10(1), 5-9.
- Buble, M., Juras, A. ve Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161-193.
- Carter, M. (2006). The importance of collaborative leadership in achieving effective criminal justice outcomes, *Center for Effective Public Policy*, 1-5.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. ve Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: a comparative analysis, *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Chung-Wen, Y. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance, *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.
- Crossan, M., Vera, D. ve Nanjad, L. (2009). Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments, *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J. ve Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Deveshwar, A. ve Aneja, I. (2014). A study of transnational and transformation leadership styles and factors affect the leadership style, *International Journal of Business, Economics and Management*, Vol. 1(8), 176-185.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 (2), 105-123.
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership, *Journal of Management Research*, Vol. 18(4), 261-269.

- Geijse, F., Slegers, P., Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform, *Journal of Educational Administration*, Vol. 41(3), 228-256.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. ve McKee, A. (2002). The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into The Science of Results, *Little, Brown London*, 55-79
- Grimm, J. (2010). Effective leadership: making the difference, *Journal of Emergency Nursing*, 36(1), 74-77.
- Harper, S. (2012). The leader coach: a model of multi-style leadership, *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 22-31.
- Hay, I. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: transactional and transformational leaderships compared, *Academic Leadership: The Online Journal*, Vol: 4(4), Article 6, 1-13
- Ilsever, J. ve Ilsever, O. (2016). Does transformation leadership promote innovation practices in e-commerce, *Business Studies Journal*, 8(2), 30-35.
- Jogulu, U. ve Wood, G. (2008). A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol:29 (7), 600-616.
- Judge, T. ve Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 755-768.
- Kantabutra, S. ve Avery, G. C. (2006). Follower effects in the visionary leadership process, *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(5), 57-66.
- Keskes, I., Sallan, J., Simo, P. ve Vicenc Fernandez. (2018). Transformational leadership and Organizational commitment: mediating role of leader-member exchange, *Journal of Management Development*, Vol: 37(3) , 271-284.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. ve Rich, G. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume: 29 (2), 115-134.
- Malos, R. (2012). Leadership styles, *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 421-426
- Mansor, Z., Mun, C., Farhana, B., Nasuha, W. ve Tarmizi, W. (2017). Influence of transformation leadership style on employee engagement among generation Y, *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(1), 161-165.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. ve Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: the mediating effects of trust in supervisor, *British Journal of Management*, 24, 1-41
- Mwai, E. (2011). Creating effective leader's through situational leadership approach, *Jyvaskylan Ammattikorkeakoulu, Jamk University of Applied Sciences*, Bachelor's Thesis, 1-32.
- Ng, L. ve Rivera, J. (2018). Exploring transformational leadership and fellowship in a cultural context: the case of the Philippines, *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(3), 136-141.
- Odumeru, J. ve Ogbonna, I. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature, *International Review of Management and Business Research*, Vol: 2 (2), 355-361.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A. ve Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian Banks, *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Piccolo, R. ve Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

- Pillai, R., Schriesheim, C. ve Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study, *Journal of Management*, Vol: 25 (6) , 897–933.
- Rafferty, A. ve Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15, 329 – 354.
- Saeed, T., Almas, S., Haq, M.-U. ve Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 25 (3), 214-225.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486 – 493.
- Sethuraman, K. ve Suresh, J. (2014). Effective leadership styles, *International Business Research*, Vol: 7 (9), 165-172.
- Sivanathan, N. ve Fekken, G. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (4), 198-204.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. ve Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol: 12(1), 80–92.
- Stone, A., Russell, R. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 25(4), 349-361.
- Turner, N. ve Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87 (2) , 304–311.
- Wong, C. A. ve Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the Mediating role of empowerment, *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Van Der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure, *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review, *Journal of Management Development*, Vol: 35(2), 190-216.
- Yang, C.-W. (2008). The relationships among leadership styles entrepreneurial orientation, and business performance, *Managing Global Transitions*, 6(3), 257–275.