



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş: 03.06.2024 ✓Accepted/Kabul: 13.12.2024

DOI:10.30794/pausbed.1495123

Research Article/Araştırma Makalesi

Özdemir, Y. (2025). "Türkiye Bağlamında Dönüşümcü Liderlik: Bir Yaşam Öyküsü Analizi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 66, ss. 375-392.

TÜRKİYE BAĞLAMINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK: BİR YAŞAM ÖYKÜSÜ ANALİZİ

Yaprak ÖZDEMİR*

Öz

Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ilham, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla liderin takipçilerini ileriye taşımasını ifade eder. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin birey grup ve örgüt düzeyinde olumlu etkilerini göstermiştir. Bu araştırma, dönüşümcü liderliğin Türkiye bağlamında bireysel ve davranışsal göstergelerine Fırat Demirel tarafından kaleme alınan Türkiye'nin başarılı üst düzey yöneticilerinden Süreyya Ciliv'in yaşam öyküsü vasıtasıyla ulaşmayı amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. İçerik analizi yapılarak veri öncelikle kodlanmış daha sonra kategoriler oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin beş boyutuna dair göstergelere ulaşılmıştır. Ciliv'in liderliğinde ilham verici motivasyon ve atfedilen ideal etkinin en belirgin özellikler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak, risk almak, mücadeleci olmak, girişimcilik ve ailenin olumlu etkisi liderlik gelişimine katkıda bulunan önemli göstergeler olarak belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: *Dönüşümcü liderlik, Yaşam öyküsü incelemesi, İlham verici motivasyon, İdeal etki.*

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE TURKISH CONTEXT: A BIOGRAPHICAL ANALYSIS

Abstract

Transformational leadership refers to the leader moving the followers beyond through idealized influence, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. Research in the field of organizational behavior has demonstrated the positive effects of transformational leadership at the individual, group and organizational levels. This research aims to reach the personal and behavioral indicators of transformational leadership in the context of Türkiye through the life story of Süreyya Ciliv, one of Türkiye's successful upper level managers, written by Fırat Demirel. In this study, qualitative research methods were utilized. Content analysis was performed and the data were first coded and then categories were inferred. As a result of the research, indicators of the five dimensions of transformational leadership were obtained. Inspirational motivation and the idealized influence attributed to Ciliv's leadership were seen to be the most prominent features. In addition, contributing to the development of the country, taking risks, resilience, entrepreneurship and the positive impact of the family have been determined to be important indicators that contribute to leadership development.

Keywords: *Transformational leadership, Biographical analysis, Inspirational motivation, Idealized influence.*

*Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İSTANBUL.
e-posta: yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-8241-3444>)

1. GİRİŞ

Liderlik hemen herkes tarafından bilinen ama farklı anlamlandırılan bir kavramdır. Son yüz yılda akademide ilgi gören liderlik kavramı, dünyanın durumu ve politikadan etkilenecek tanımlanmış ve liderliği açıklarken odaklanılan kavramlar dönemin ruhuna göre şekillenmiştir. Örneğin 20. Yüzyılın başlarında kontrol ve gücün merkezileşmesi ön plana çıkarken, 1940'lerde grup davranışlarını yönetmek önem kazanmış, 1990'lerde ise takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı hizmetkar liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. 21. Yüzyılda ise liderliği ahlak bağlamında tanımlayan otantik liderlik, manevi liderlik ve etik liderlik popüler araştırma konuları olmuştur (Northouse, 2021).

Deng vd. (2023) son yıllarda ahlaka vurgu yaparak popülerleşen otantik, etik ve hizmetkar liderlik gibi modellerin dönüşümcü liderlikle güçlü ilişkiler gösterdiğine ve dolayısıyla bu modellerin örgütsel değişkenleri, dönüşümcü liderliğin ötesinde açıklama gücünün zayıflığına dikkat çekmiştir. Avolio ve Bass (2002) tarafından Tam Kapsamlı Liderlik Modeli çerçevesinde tanımlanan dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerle bireysel etkileşim kurması, takipçilerin zihinlerini daha etkin kullanmalarını sağlaması ve takipçilere ilham vererek onları motive etmesi yoluyla takipçilerin, liderin oluşturduğu misyona ulaşmasını ifade eder. Robbins ve Judge (2020) dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarını sergileyen bir liderin en etkili lider olduğunu öne sürer. Deng vd. (2023) yaptıkları meta-analiz çalışmalarında dönüşümcü liderliğin, örgütün etkinliği ve performansı, çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçiliği, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve esenliği üzerinde orta ila yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Dönüşümcü liderliğin etkileri, içinde bulunduğu kültürle şekillenebilir. Zira, liderlik ve kültür birbiriyle sürekli etkileşim halindedir (Schein, 2004). Dönüşümcü liderliğin kültürler arası genellenebilirliğinin 34 ülke kapsamında incelendiği bir meta-analiz çalışmasında, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika gibi gelişmiş bölgelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu, öte yandan Afrika, Orta Doğu, Güney Amerika ve Güney Doğu Asya gibi gelişmekte olan bölgelerde ise çalışan performansını güçlü bir biçimde yordadığı bulunmuştur (Crede vd., 2019). Kültür ve liderlik etkileşimine dayanarak dönüşümcü liderlikle ilgili farklı kültürler üzerinde yapılan çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada bir üst düzey yöneticinin yaşam hikayesini konu alan biyografik eser aracılığıyla dönüşümcü liderliğin nasıl sergilendiğini anlamak ve dönüşümcü liderliğin bireysel ve davranışsal göstergelerini Türkiye bağlamında ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada Turkcell'in dönüşüm geçirmesine katkıda bulunmuş eski üst düzey yöneticisi Süreyya Ciliv'in yaşam hikayesinin Fırat Demirel tarafından kaleme alınan "Global İş Dünyasında Sıradışı Bir Lider" isimli eseri, nitel araştırma yöntemleriyle incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin göstergelerine ulaşılmıştır. Araştırmada öncelikle dönüşümcü liderliğe ilişkin literatür taraması sunulmuş ardından dönüşümcü liderliğin göstergeleri ortaya çıkartılmıştır. Daha sonra biyografik eser, nitel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular sunulmuştur. Araştırma sonucunda Süreyya Ciliv'in, dönüşümcü liderliğin her bir boyutunu sergilediği görülmüş; vizyon, takım ruhu ve misyon vurgusunun ise liderlik stiline öne çıkan göstergeleri olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik kapsamı dışında olan ancak liderlik tarzını belirleyen bazı göstergeler elde edilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Dönüşümcü liderlik

Son yıllarda en çok araştırılan liderlik türlerinden birisi dönüşümcü liderliktir. Burns (1978) tarafından siyasi liderlerin takipçileriyle etkileşimi kapsamında tanımlanan dönüşümcü liderlik, daha sonra Bass (1985) tarafından örgüt düzeyinde ele alınmış ve dönüşümcü, etkileşimci ve karizmatik liderlik ayrımı yapılarak detaylandırılmıştır. Ardından Bass ve Avolio (1994) tarafından dönüşümcü liderlik, Tam Kapsamlı Liderlik Modeli'nin bir unsuru olarak açıklanmıştır. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli, tam serbesti tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ayrımı yapar ve her bir liderlik türünü, ilişkili davranışlarla örneklendirir. Tam serbesti tanıyan liderlik, takipçilerin ihtiyaçları ve performanslarıyla ilgilenmeyen, aslında liderlik yapmayan davranışları içerir. Etkileşimci liderlik davranışları, takipçiler ve lider arasındaki sosyal mübadeleyi kapsar; yüksek performans gösteren çalışanı ödüllendiren yönetici, etkileşimci lidere bir örnek olabilir. Buna karşılık dönüşümcü liderler takipçilerle kişisel ilişkiler geliştirir ve motivasyon yoluyla onların potansiyellerini açığa çıkartmayı hedefler (Arenas vd., 2017).

Dönüşümcü liderlik, genellikle stratejik bir vizyon oluşturma, vizyonu açıklama, vizyonu hayata geçirme ve takipçilerin vizyona olan bağlılığını sağlama unsurları ile tanımlanmaktadır. Buna göre dönüşümcü bir lider, bir örgütte çalışanları belli bir amacın etrafında toplar ve onları amacı gerçekleştirmeleri için harekete geçirir. Bu amaç doğrultusunda lider, çalışanlara çekici bir gelecek vaat eder ve bu vizyonu çalışanlarla paylaşarak onların örgüt hedeflerini önemsemelerini sağlar. Dönüşümcü bir lider, vizyona yönelik söylemlerin ötesinde, bununla tutarlı eylemler sergileyerek çalışanların inancını ve motivasyonunu pekiştirir. Böylece çalışanların, liderin vizyonuna olan bağlılığını artırır (McShane ve Glinow, 2016).

Dönüşümcü liderlik karizmatik liderlik ile benzerlik gösterir, çünkü dönüşümcü liderler karizmatik davranışlarda bulunabilir. Ancak dönüşümcü liderler örgüte odaklanır ve takipçileri dönüştürerek bir değişim gerçekleştirmeyi hedefler. Oysaki karizmatik liderler için değişim zorunlu değildir (Holbeche, 2020). Her iki liderlik stilinde de takipçilere ilham verme söz konusudur; bununla birlikte karizmatik liderlikte, liderin iletişim şekli vurgulanırken, dönüşümcü liderlikte iletişimin konusuna odaklanılır (Robbins ve Judge, 2020).

Bass ve Avolio (1993) etkileşimci liderle karşılaştırarak dönüşümcü lideri tanımlar ve liderlikle örgüt kültürü arasındaki ilişkiye vurgu yapar. Etkileşimci lider, örgüt kültürü içerisindeki kural, süreç ve normları takip ederek çalışır; buna karşılık dönüşümcü lider kendi kültürünü tanıyıp, onu değiştirerek örgütü yeni bir vizyonla ve değişen değer, norm ve paylaşılan varsayımlarla yeniden tanımlar. Yenilikçi ve tatminkâr bir örgüt kültüründe insanların amaç duygusuna sahip ve güvenilir olduğu, herkesin örgüte eşsiz katkı verdiği gibi varsayımlar üzerine inşa edilen dönüşümcü liderler görmek muhtemeldir. Böyle kültürleri oluşturan ve takipçilerine aktaran liderler, çoğu zaman bir vizyon ve amaç duygusu ortaya koyar. Bununla birlikte liderler takipçileri bu vizyonun peşinden sürükler ve vizyona ulaşma konusunda daha fazla sorumluluk almaları için cesaretlendirir.

2.2.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik, liderin idealleştirilmiş etki, ilham, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla takipçilerini anlık kişisel çıkarlarının ötesine taşımasını ifade eder. Bununla birlikte lider, takipçilerini olgunlaştırır ve takipçilerinin kendilerinin ötesinde örgütün ve toplumun refahını önemsemelerini sağlar (Bass, 1999).

İdeal etki

İdeal etki, Bass ve Avolio (1997) tarafından davranış ve kişilik özelliği alt boyutlarıyla tanımlanmıştır. İdeal etki, liderin takipçiler tarafından ideal olarak görülen davranışlar sergilemesi ve takipçilerin örgüt için oluşturulan vizyonu desteklemesi ve buna bağlılık göstermesi şeklinde açıklanabilir (Ercan ve Sığı, 2010). İdealleştirilmiş etkileme davranışı, liderin hedef odaklı olmasını ve işi kolektif inanç değer, amaç ve misyon duygusuna dayalı olarak tamamlamayı teşvik etmesini ifade eder. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise liderin takipçilerine güven vermesini ve olumlu çeşitli duygular aşılmasını anlatır. Farklı sektörlerde çalışmakta olan 400 katılımcı üzerinde yapılan bir çalışmada, liderin idealleştirilmiş etkileme davranışının, çalışanların işle ilgili öğrenimini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Loon vd., 2012)

İdeal etkinin boyutlarının örgütsel değişkenleri nasıl etkilediği kültürden kültüre değişebilir. Örneğin örneklemin Avustralya ve İran'da yer alan üretim şirketlerinden oluştuğu bir çalışmada, idealleştirilmiş etkileme davranışı her iki kültürde de örgüte bağlılığı etkilerken, atfedilen idealleştirilmiş etki (ideal etki-kişilik özelliği) yalnızca İran'daki katılımcıların örgüte bağlılığını artırmıştır. Bu durum eylem ve algı arasındaki farklılığın kültürlerarası değişkenliğini gösterir. İdealleştirilmiş etkileme davranışı (ideal etki-davranış), liderlerin gerçekte ne yaptığını ifade ederken, atfedilen idealleştirilmiş etki, liderlerin takipçiler/çalışanlar tarafından algılanma biçimini tanımlar (Afshari, 2022).

İlham veren motivasyon

İlham veren motivasyon, liderin karşılıklı olarak istenen hedeflere ilişkin takipçilerinin farkındalığını ve anlayışını artırmak için sembollerini, metaforları ve duygusal çekiciliğini kullanmasıdır. Liderler, takipçilerini olağanın ötesinde çaba göstermeye teşvik etmek için vizyonlarından faydalanırlar (Denston, 2002).

Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen MLQ 5R ölçeğindeki ilham veren motivasyon boyutu maddelerinin içerik geçerliği test edildiğinde, bu boyutun 'ımaja dayalı' ve 'kavrama dayalı' iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır. İmaja dayalı motivasyonun kavrama dayalı motivasyona göre, çalışanların ekstra çaba göstermesini daha çok yordadığı bulunmuştur. İmaja dayalı ilham verici motivasyonda lider, çalışanların ekstra çaba göstermeleri için onlara anlam oluşturan bir dil ve iletişim kullanır. Lider bu etkiyi, takipçileri için "ter, kalp, sınır, hayal et, keşfet" gibi bireylerin hedefleri gözlerinde canlandırmalarını sağlayan kelimeler kullanarak gerçekleştirebilir. Kavrama dayalı ilham verici motivasyonda ise lider stratejik vizyon ve hedef belirlemeye odaklanır; bu bağlamda standart, vizyon ve beklentiler gibi kelimeler kullanabilir (Denston, 2002).

Zihinsel uyarım

Lider, takipçilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda zihinsel uyarım ortaya çıkar (Bass, 1999:9). Bir örgütte çalışanların zihnini uyaran bir lider böylelikle çalışanların sorunlara karşı ilgisini ve farkındalığını artırır ve bu sorunlar hakkında yeni yollarla düşünme yeteneklerini geliştirir. Lider, çalışanın temel varsayımlarını gözden geçirmesini ve geçmişte hiç sorgulamadığı konuları yeniden değerlendirmesini sağlar.

Zihinsel uyarımın çalışanların devam bağlılığıyla olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, liderler, takipçilerini sorunları yeni yollarla değerlendirmeye ve işyerinde aktif olarak yer almaya teşvik ettiğinde, çalışanların, gösterdikleri çabaya bağlı olarak bir örgüte daha fazla yatırım yapma duygusu içinde olmasıdır (Rafferty ve Griffin, 2004).

Norveç'te hizmet sektöründe yapılan boylamsal bir araştırmada, çalışanlarına zihinsel uyarım davranışı sergileyen liderlerin, çalışanların özerklik ve içsel motivasyon düzeylerini artırarak yaratıcı iklim algılarını olumlu etkiledikleri görülmüştür. Bir başka deyişle, liderin, çalışanların entelektüel açıdan teşvik edici davranışlarını kullanarak yeni fikirler üretmelerine izin vermesinin, onların bağımsız hareket edebilmelerini ve yaptıkları işi keyifle yapmalarını sağladığı ve böylece çalışanlar arasında yaratıcı bir iklimi kolaylaştırdığı anlaşılmıştır (Sandvik vd., 2018).

Bireysel ilgi

Bireysel ilgi, liderler takipçilerinin gelişimsel ihtiyaçlarını önemseydiğinde ve takipçilerinin gelişimini destekleyip onlara koçluk yaptığında ortaya çıkar. Liderler, takipçilere görev devrederek onlara gelişim fırsatı sunar (Bass, 1999:9). Bireysel ilginin gelişimsel boyutu, çalışanların işe yönelik beceri gelişimini teşvik etmeyi, destekleyici boyutu ise çalışan ihtiyaçlarına karşılık vermeyi belirtir (Rafferty ve Griffin, 2004).

Avolio ve Bass (1995) birey, grup ve örgüt düzeyinde bireysel ilginin operasyonel tanımını yapmıştır. Her bireyin ihtiyaçlarını, çıkarını ve potansiyelini göz önünde bulundurmak ve eşitlik yerine adaleti vurgulamak (yeni çalışanların uyum sağlamasını kolaylaştırmak için onlarla daha fazla vakit geçirmek gibi) bireysel düzeyi tanımlarken; takımın yeteneğini ve potansiyelini artırmak ve takım üyeleri tarafından bireysel farklılıkların kabul edilmesini sağlamak grup düzeyinde bireysel ilgiyi tanımlar. İnsan kaynaklarını geliştirerek performans artırma inancı ve saygı ve güvenin örgüt felsefesinin çekirdek değerleri olması ise örgüt düzeyinde bireysel ilgiyi belirtir.

Bireysel ilgi, takipçilerin çıkarları için liderin kendi ihtiyaçlarından fedakârlık etmesini gerektirebilir. Bireysel ilginin takipçiyi destekleyen ve gelişimine önem veren doğası, dönüşümcü liderliğin dışıl özellikler içeren bir boyutu olduğunu gösterir (Arnold vd., 2016). Dong vd. (2017) tarafından Çin'de faaliyet gösteren sekiz teknoloji şirketinde gerçekleştirilen bir araştırmada birey odaklı dönüşümcü liderliğin çalışanların beceri gelişimlerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Hindistan'da bilgi işlem alanında faaliyet gösteren örgütlerin Y kuşağı çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerde algılanan bireysel ilginin, çalışanların mesleki öz yeterlik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür (Malik ve Malik, 2023).

2.3. Dönüşümcü liderliğin göstergeleri

Bir önceki bölümde ayrıntıyla ele alınan ideal etki (kişilik), ideal etki (davranış), ilham veren motivasyon, zihinsel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarının göstergelerinin ortaya konmasının araştırma süreci için yol gösterici olacağı düşünülmüştür. Bu sebeple literatür taraması yapılmış ve her bir boyutun göstergeleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Literatür taraması sonucunda ulaşılan dönüşümcü liderliğin göstergeleri

| Boyutlar | Göstergeler | Yazar(lar) |
|------------------------|---|---|
| İdeal etki (kişilik) | Hayranlık, güven ve saygı uyandırmak | Bass ve Riggio, 2006; Suhana vd., 2024. |
| | Özgüven | Bass ve Avolio, 1990. |
| İdeal etki (davranış) | Misyon vurgusu | Podsakoff vd., 1990; Kimeto vd., 2017 |
| | Ahlak ve etik vurgusu | Bass ve Steidlmeier, 1999; Olsen vd., 2006; Khan vd., 2022 |
| | Değer ve inanç söylemleri | Ogola ve Sikalieh, 2017; Koveshnikov ve Ehrnrooth, 2018 |
| | Ortak hedefler vurgusu | Ogola vd., 2017 |
| | Takım ruhu (ortak çıkarların kişisel çıkardan üstün olması) | Bass ve Riggio, 2006; Gomes 2014 |
| İlham veren motivasyon | Anlam oluşturmak | Bass ve Riggio, 2006; Bass ve Steidlmeier, 1999 |
| | İlham vermek | Bass ve Riggio, 2006; Searle ve Hanrahan, 2011. |
| | Motive etmek | Bass ve Riggio, 2006; Shin ve Zhou, 2003 |
| | Coşku ve İyimserlik | Bass ve Riggio, 2006; Gomes 2014 |
| | Vizyon oluşturmak | Bass ve Steidlmeier, 1999 |
| | Çalışanlara güvenmek | Bass ve Avolio, 1990. |
| Zihinsel uyarım | Varsayımları sorgulamak | Shin ve Zhou, 2003; Bass ve Riggio, 2006. |
| | Yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmek | Shin ve Zhou, 2003; Bass ve Riggio, 2006; Otieno vd., 2019. |
| | Yeni fikir geliştirmeye izin vermek | Sandvik vd., 2018 |
| | Değişim/dönüşüm yaratmak | Bolkan vd., 2011; Shin ve Bolkan, 2021. |
| Bireysel ilgi | Takipçilerin ihtiyaçlarını önemsemek | Shin ve Zhou 2003; Podsakoff vd.,1990 |
| | Empati göstermek | Shin ve Zhou, 2003 |
| | Takipçilerin girişimlerini desteklemek | Shin ve Zhou, 2003 |
| | Koçluk veya mentörlük yapmak | Bass ve Riggio, 2006; ve Levy, 2011. |
| | Gezerek yönetmek | Bass ve Riggio, 2006. |
| | İletişim becerisi | Martínez-Córcoles vd., 2020 |
| | Yetenek gelişimini sağlamak | Bass, 1985 |
| | İnsanlara yönelik olumlu tutum | House, 1981; ve Rafferty ve Griffin, 2010. |

Bu araştırma dönüşümcü liderliğin Türkiye bağlamında bireysel ve davranışsal göstergelerine bir biyografik eser vasıtasıyla ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırma sorusu şöyle kurgulanmıştır:

Araştırma Sorusu: Dönüşümcü liderliğin Türkiye bağlamındaki göstergeleri nelerdir?

3.YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma türü ile incelenmiş ve araştırma deseni olarak biyografi kullanılmıştır. Otobiyografi ve biyografi hem araştırma deseni hem de veri toplama yöntemi olarak kullanılabilir (Sığı, 2021). Biyografi (yaşamöyküsü) en basit tanımıyla bir yaşamın kayıdır. Tıpkı bir devletin veya bir ulusun kuruluş öyküsünün, daha büyük bir bütünün parçası olduğu gibi, biyografiler de daha büyük bir örüntünün, küçük bir parçasıdır (Garraty, 1957). İş dünyasında başarı kazanmış bireylerin yaşam hikayeleri biyografilere konu olabilir.

Liderlik araştırmalarında yaşamöykülerinin kullanımına son yıllarda rastlanmaktadır. Örneğın Turgut Uzer (Vatansever, 2017) ve Sakıp Sabancı (Porsuk ve Coşkun Yiğit, 2019) otantik liderlik, Ahmet Mukdat Ziylan (Özbolat, 2023) ise girişimci liderlik çerçevesinde öz yaşamöyküleri temel alınarak ele alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğı Türkiye’den bir örnekle araştırmak ve dönüşümcü liderliğı tanımlayan kişilik özellikleri ve davranışları ortaya koymaktır. Bu bağlamda doküman incelemesi ile veri toplanmıştır. Turkcell’de yöneticilik yapan ve örgütün kapsamlı bir dönüşüm geçirmesine katkıda bulunan Süreyya Ciliv’in, Fırat Demirel tarafından kaleme alınan ve Kronik Kitap tarafından yayımlanmış biyografisi “Süreyya Ciliv: Global İş Dünyasında Sıradışı Bir Lider” araştırmanın verisini oluşturmuştur. “Süreyya Ciliv: Global İş Dünyasında Sıradışı Bir Lider” eseri, 343 sayfadan ve “Göçlerle Şekillenen bir Hayat” ve “Teknoloji Dünyasına Giriş ve Yükseliş” isimli iki bölümden oluşmaktadır. Eser 5846 Numaralı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’nun 80. Madde C Fıkrası ve 03/03/2004 tarihinde ve 5101/23 numaralı değişikliğinde belirtilen 23. Madde ve 1.bendi göz önünde bulundurularak yazarın izni olmaksızın kullanılmıştır.

Veri analiz tekniğı olarak içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, verileri anlamlandırarak kavram ve ilişkileri ortaya koymayı hedefler. İçerik analizinde öncelikle veriler kodlanır, temalar bulunur, kodlar ve temalar düzenlenir, veriler bu kodlar ve temalar ile incelenir ve bulgular açığa çıkartılarak yorumlanır (Sığrı, 2021:276).

Analiz aşamasında Bailey (1982) tarafından önerilen ve Sığrı (2021) tarafından ayrıntılı olarak ele alınan, “analize konu olan veriden örneklem seçme”, “kategorilerin geliştirilmesi”, “analiz biriminin saptanması”, “sayısallaştırma” ve “verinin kullanılması” aşamaları takip edilmiştir.

Buna göre öncelikle 343 sayfalık kitap okunarak liderlikle ilişkili olduğu düşünölen kısımlar işaretlenmiş, ardından Microsoft Word dosyasına aktarılmıştır. Bu metin 15 sayfadan ve 5869 kelimededen oluşmuştur. Metin içinde yer alan dönüşümcü liderliğın göstergelerini bulabilmek için bir kodlama tablosu hazırlanmıştır. Bunun için dönüşümcü liderlik araştırmalarında sıklıkla kullanılan Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (5x) beş boyutu (ideal etki-davranış, ideal etki-kişilik, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireysel ilgi) temel alınarak kategoriler oluşturulmuş ve literatür taraması yapılarak dönüşümcü liderliğın göstergelerine ulaşılmış ve Tablo 1’de sunulmuştur. Metin içinde liderlikle ilişkili olan cümleler ve paragraflar analiz birimini oluşturmuştur. Verileri sayısallaştırmak için kodların ve kategorilerin yüzdelerle dağılımından faydalanılmıştır.

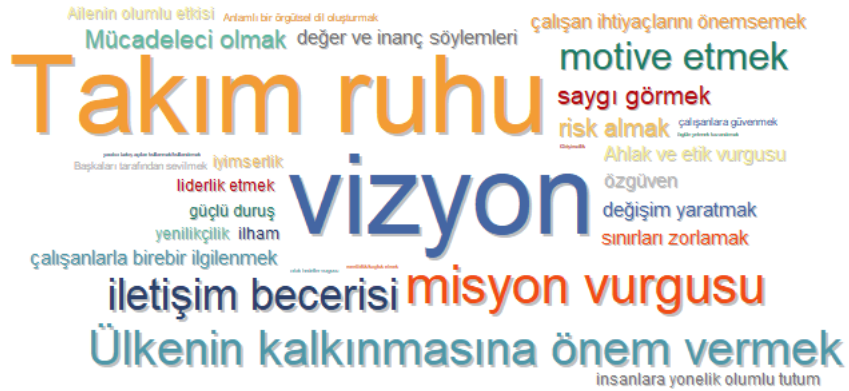
Nitel araştırmalarda dış güvenilirlik benzer ortamda gerçekteştirilen araştırmaların benzer sonuçlar vereceğini; iç güvenilirlik ise aynı veri üzerinde çalışan farklı araştırmacıların aynı sonuca ulaşacağını ifade eder (Sığrı, 2021). Nitel araştırmanın doğası gereğı bu mümkün değildir bu nedenle dış güvenilirliğin yerini doğrulanabilirlik, iç güvenilirliğin yerini ise tutarlılık ölçütleri almaktadır (Arslan, 2022). Bu çalışmada doğrulanabilirlik ölçütünü karşılamak için Sığrı’nın (2021) önerdiğı şekilde çalışmanın yöntem ve etapları detaylı bir şekilde ele alınmış, veri toplama, analiz ve yorumlama süreçleri açıkça ifade edilmiş, bulgular verilerle ilişkilendirilmiştir. Veri analizinde QDA Miner Lite v3.0.4 programı kullanılmış, içerik analizi yapılarak veri öncelikle kodlanmış daha sonra kategoriler oluşturulmuştur. Program vasıtasıyla elde edilen bulgular sayısal veriyle desteklenmiştir. Çalışmanın tutarlılığını sağlamak için metindeki ifadeler, dönüşümcü liderlik boyutlarıyla eşleştirildikten sonra, örgütsel davranış alanında uzman olan bir akademisyen yardımıyla tekrar değerlendirilmiş ve bazı ifadelerin yeri değiştirilerek analiz son halini almıştır.

4..BULGULAR

QDA Miner Lite v3.0.4 programı yardımıyla yapılan veri analizi sonucunda dönüşümcü liderliğın boyutlarına ilişkin kodlar ve bu kapsamın dışında olduğu düşünölen ancak liderlikle ilgili göstergeler olarak kabul edilen yeni kodlara ulaşılmış ve Tablo 2’de gösterilmiştir. Elde edilen kodların sıklığını görselleştiren kelime bulutu Şekil 1’de sunulmuştur. Sonuçlar Süreyya Ciliv’in liderliğindeki en belirgin özelliklerin sırasıyla vizyon (%14,60), takım ruhu (%13,90), misyon vurgusu (%7), ülkenin kalkınmasına önem vermek (%6,30) ve iletişim becerisi (%5,70) olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Analiz sonucu elde edilen kodlar

| Kod | Sayı | % |
|---|-------------|----------|
| vizyon | 23 | 14,60% |
| takım ruhu | 22 | 13,90% |
| misyon vurgusu | 11 | 7,00% |
| ülkenin kalkınmasına önem vermek | 10 | 6,30% |
| iletişim becerisi | 9 | 5,70% |
| motive etmek | 8 | 5,10% |
| saygı görmek | 5 | 3,20% |
| risk almak | 5 | 3,20% |
| mücadeleci olmak | 5 | 3,20% |
| özgüven | 4 | 2,50% |
| değişim yaratmak | 4 | 2,50% |
| ahlak ve etik vurgusu | 4 | 2,50% |
| sınırları zorlamak | 4 | 2,50% |
| değer ve inanç söylemleri | 4 | 2,50% |
| çalışan ihtiyaçlarını önemsemek | 4 | 2,50% |
| çalışanlarla birebir ilgilenmek | 4 | 2,50% |
| ailenin olumlu etkisi | 3 | 1,90% |
| ilham vermek | 3 | 1,90% |
| güçlü duruş | 3 | 1,90% |
| iyimserlik | 3 | 1,90% |
| liderlik etmek | 3 | 1,90% |
| İnsanlara yönelik olumlu tutum | 3 | 1,90% |
| yenilikçilik | 3 | 1,90% |
| başkaları tarafından sevmek | 2 | 1,30% |
| anlamli bir örgütsel dil oluşturmak | 2 | 1,30% |
| çalışanlara güvenmek | 2 | 1,30% |
| yaratıcı bakış açıları kullanmak/kullandırmak | 1 | 0,60% |
| mentörlük/koçluk etmek | 1 | 0,60% |
| ortak hedefler vurgusu | 1 | 0,60% |
| girişimcilik | 1 | 0,60% |
| örgüte yetenek kazandırmak | 1 | 0,60% |
| Toplam kod | 158 | |



Şekil 1. Kodlama sonucu oluşturulan kelime bulutu

Çalışmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin belirleyicileri ve liderliğin belirleyicileri başlıkları altında sunulmuştur.

4.1. Dönüşümcü liderliğin belirleyicileri

Analiz sonucu elde edilen kodlar, dönüşümcü liderliğin beş boyutu (Bass ve Avolio, 1997) kapsamında sınıflandırılmış ve Tablo 3'te sunulmuştur. Elde edilen kodlar, yazar tarafından literatür taraması sonucunda oluşturulan Tablo 1'deki kodlarla benzerlik göstermiştir. Bununla birlikte yeni elde edilen "başkaları tarafından sevilme" ve "liderlik etmek" kodları dönüşümcü liderlik kapsamı altında değerlendirilmiş ve dönüşümcü liderlikle ilişkileri tartışma bölümünde belirtilmiştir. Dönüşümcü liderliğin boyutları kategori olarak ifade edilmiştir. Her bir kategorinin altından bir koda ilişkin örnek metin Tablo 3'te gösterilmiştir.

Metin içindeki 158 kayıttan 134'ü dönüşümcü liderliğin belirleyicileri olarak değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin dört boyutu içinde en sık kodlanan ilham verici motivasyon boyutuyken (%25,9), onu sırasıyla ideal etki (kişilik özelliği) (%21,5), bireysel ilgi (%15,2), ideal etki (davranış) (%14,6) ve zihinsel uyarım (%7,6) boyutları takip etmiştir.

İlham verici motivasyon

İlham verici motivasyon sergileyen lider çalışanlara ilham, cesaret ve kendine güven verir ve çalışanlara net bir vizyon ortaya koyar (Ameen vd., 2021). Veri analizi sonucunda, dönüşümcü liderliğin en baskın boyutunun ilham verici motivasyon olduğu anlaşılmıştır. Süreyya Ciliz'in yönettiği örgütü daha iyi konumlara ulaştırmayı amaçladığı, bu amaca ulaşmak için birçok hedef belirlediği ve bu hedefler doğrultusunda takipçilerini motive eden ve onlara ilham veren bir lider olduğu görülmektedir. Metinde Ciliz'in geleceğe dair olumlu bir tutumda olduğuna ve çalışanlara güvendiğine yönelik söylemler bulunmaktadır. Ciliz'in katıldığı bayi toplantılarındaki konuşmaların çalışanlar tarafından coşkuyla karşılanması, hitabet gücü ve marka için kullandığı sloganlar anlamlı bir örgütsel dil oluşturmaya yönelik işaretler olarak değerlendirilmiştir.

İdeal etki (kişilik)

Atfedilen ideal etki, liderin karizmasını yani başkaları üzerindeki etkisinin gücünü ifade eder (Kariuki, 2021). Ciliz'in çocukluk yıllarından itibaren birçok kez yer değiştirmesinin, yatılı okulda okumasının ve takım sporları yapmasının sosyal ilişkiler kurmada rahatlık, mücadeleci olmak ve takım ruhu gibi özellikler oluşturarak, onun kişilik gelişiminde etkili olduğu düşünülmektedir. Ciliz'in çevresinde güçlü etki uyandıran, özgüveni yüksek ve

etkileşimde olduğu bireyler tarafından saygı gören bir lider olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yalnızca kendi kazanımlarına değil, takım arkadaşlarının başarısına da odaklanan ve liderlik ettiği takımları en üst performansa ulaştırmayı hedefleyen bir lider olduğu anlaşılmıştır. Metinde 48 kez geçen takım kelimesi takım ruhuna verdiği önemin bir göstergesidir.

Bireysel ilgi

Bireysel ilgi, liderin davranışının takipçiler tarafından nasıl algılandığıyla ilişkilidir. Liderin takipçilere verdiği destek, ilgi ve takdiri ifade eder (Yavuz, 2009). Ciliv'in insanlara yönelik olumlu bir tutuma sahip olduğu, insanlarla kolay iletişim kurduğu ve sosyal ilişkilerini önemseydiği görülmüştür. Arkadaşlarıyla ve hocalarıyla kurmuş olduğu bağlar kariyerinin başında çeşitli fırsatlar yaratmıştır. Görev yaptığı örgütlerde, takipçilerin ihtiyaçlarını önemseyen, onlarla birebir ilgilenen ve sevilen bir lider olduğu anlaşılmaktadır. Tepe yönetici olarak paydaşlarla etkileşimde bulunmayı ve sahada faaliyet göstermeyi önemseydiği görülmektedir. Ayrıca örgüte yetenek kazandırma gayreti ve çalışanlara mentörlük vermesi bireysel ilginin göstergelerinden bazılarıdır.

İdeal etki (davranış)

İdeal etki davranışı, liderin topluluğun çıkarlarını gözeterek davranış sergilemesi, toplu bir amaç duygusunu vurgulaması ve grubun faydası için fedakarlıkları yapmasını ifade eder. Böyle bir lider, grubun ortak bir kimlik belirlemesini sağlayabilir (Zdaniuk ve Bobocel, 2015). Ciliv'in misyonunun hem ekonomik hem sosyal sorumluluk anlamında ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak olduğu anlaşılmaktadır. Bu misyona ulaşma yolunda benimsediği çalışkanlık, rasyonellik gibi değerler ve takım ruhuna güvenmek gibi inançlar metnin birçok yerinde vurgulanmıştır. Takımı yönlendirmek ve ödüllendirmek liderlik etmek kapsamında değerlendirilmiş ve ideal etkinin göstergeleri olarak kabul edilmiştir.

Zihinsel uyarım

Zihinsel uyarım liderin takipçilerin kendi varsayımlarını sorgulatmasını (Shin ve Zhou, 2003) ve örgütte değişim yaratmasını (Bolkan vd., 2011) ifade eder. Henüz çocukluk yıllarındayken bile insanlar arasında daha zengin iletişim yollarının bulunabileceğini hayal eden Ciliv'in yaratıcılığa verdiği önem göze çarpmaktadır. Ayrıca kendisine verilen görevlerle sınırlı kalmayıp daha iyisini hedeflediği gibi, yönettiği takımları da sınırları zorlamaya teşvik ettiği görülmektedir. Metinde Ciliv'in rekabeti sevdiği, yönettiği örgütlerde var olanı değiştirip kapsamlı bir dönüşüm sağlamayı hedeflediği ve bu hedef doğrultusunda takipçilerinin yenilikçi ve rekabetçi olmalarını sağladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3. "Süreyya Ciliv: Global İş Dünyasında Sıradışı Bir Lider" isimli eserin içerik analizi

| KATEGORİ | KOD | KODUN ORANİh | ÖRNEK METİN |
|-------------------------------------|--|--------------|---|
| İlham verici motivasyon | İlham vermek Vizyon İyimserlik Çalışanlara güvenmek Motive etmek Anlamlı bir örgütsel dil oluşturmak | %25,9 | "Yıllar boyu Turkcell tarihinde gelmiş geçmiş en çok takdir edilen, en çok ilham veren yöneticilerden biri olarak hatırlanacak, Turkecell'in değerini 10 kat arttıran çalışmaları ve vizyonu ile muazzam bir başarı hikayesine imza atacaktı" (s.329). |
| İdeal etki (Kişisel özellik) | Özgüven Güçlü duruş Takım ruhu Saygı görmek | %21,5 | "Microsoft'ta başarılı bir yönetici olmam bana muazzam bir güven veriyordu. Ne yaptığımı bilmeyen panik içinde biri değilim. Tam tersi ilk günden itibaren geleceğin bizim olduğunu geleceğe hazır olduğumuzu anlatmaya başladım" (s.189). |
| Bireysel ilgi | Mentörlük/koçluk etmek Çalışan ihtiyaçlarını önemsemek Çalışanlarla birebir ilgilenmek İletişim becerisi Başkaları tarafından sevilme* İnsanlara yönelik olumlu tutum Yetenekleri fark edip geliştirmek | %15,2 | "Süreyya'nın en büyük özelliklerinden biri daima çevresindeki kişilere cesaret ve destek vermesiydi. Kendisini tanıyanlar onun asansörde otoparkta dışarıda herkesle rahat iletişim kurabilen biri olduğuna ve her dokunduğu insana adeta bir mentorluk yaptığının çeşitli ortamlarda şahit olmuştu" (s.312). |
| İdeal etki (Davranış) | Misyon vurgusu Değer ve inanç söylemleri Ahlak ve etik vurgusu Ortak görev anlayışı vurgusu Liderlik etme* | %14,6 | "Misyonumu şöyle tanımladım, dünyanın en büyük teknoloji şirketini arkama alarak Türkiye'ye faydalı işler yapmak. Çünkü bana göre Türkiye'nin gelişmesi demek ekonominin gelişmesi demek. Ekonominin gelişmesi de Türkiye'de şirketlerin işverenlerin çoğalmasına büyümesine bağlı" (s.151). |
| Zihinsel uyarım | Sınırları zorlamak Yaratıcı bakış açıları kullanmak/ kullanılmak Yenilikçilik Değişim yaratmak | %7,6 | "Süreyya Bey'in spordan gelen bir rekabet sevmeye huyu vardı. Onun için rakibi aşağıya çekmek değil takımı her zaman önde götürmek önemi idi. Bizi hep zorlardı, bir adım değil 10 adım ileri. "Facebook'a rekabet edelim, Instagramla rekabet edelim, Spotify'la rekabet edelim. O dönem ekibine Vodafone'la Türk Telekom'a değil, dünya devleriyle rekabet edin" derdi. Vizyonumuzu farklılaştırmamıza yardımcı olurdu" (s. 319). |

*Yazar tarafından ilgili kategori kapsamında değerlendirilen kodlar

4.2. Liderliğin belirleyicileri

Analiz sonucunda dönüşümcü liderlik kapsamında değerlendirilmeyen ancak Süreyya Ciliv'in liderliğini tanımladığı düşünülen şu kodlar elde edilmiştir: ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak (%6,30), risk almak (%3,20), mücadeleci olmak (%3,20) ve girişimcilik (%0,60). Ayrıca liderlik gelişimine katkıda bulunduğu düşünülen ailenin olumlu etkisine (%1,90) ilişkin metinler de kodlanmıştır. Her bir kod aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak

Yurtseverlik, bireyin topluma karşı duyduğu aidiyet duygusunu ve ülkesine ve vatandaşlarına karşı kişisel sorumluluk duygusunu ifade eder (Rupar vd., 2022). Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde (Hofstede, 1980) etkili ve sorumlu lider olarak tanımlanmak için liderlerin yalnızca bireysel veya örgütün çıkarlara odaklanmakla kalmayıp topluma karşı sorumluluk duygusu hissetmesi beklenmektedir (Koh vd., 2018) Ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak kodu, liderin içinde bulunduğu topluma teknolojik yenilikler getirmek, istihdam yaratmak ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almak gibi toplumsal katma değerler üretmesini ifade eder. Süreyya Ciliv'in misyonunu tanımlarken sıklıkla Türkiye'nin ekonomik gelişimine katkıda bulunmayı vurguladığı görülmektedir. Ülkenin kalkınmasına verdiği önem şu sözlerle ifade edilmiştir:

“Ben kafamda iş adamlığını neredeyse kutsal bir iş olarak görüyordum. Diyordum ki eğer çok çalışırsak bir takım kurarsak bu arkadaşlarla teknolojiye yenilikçilik yaparsak gidilmemiş yerlere gidip üstün ürünler tasarlırsak, başarılı olursak ülkemizin ekonomisi gelişecek daha fazla kişiye istihdam sağlayacak ve çevremizdeki insanlara bu sosyal sorumluluk projeleri gibi projeler yapabileceğiz” (s.46).

Risk almak

Bir grupta lider olmak sıklıkla grubun kazançlarını etkileyen riskli kararlar almayı içerir (Ertac ve Gurdal, 2012). Metin incelendiğinde Ciliv'in çocukluk yıllarından tepe yöneticiliğe ulaşana dek değişim oluşturabilmek için çeşitli riskler aldığı görülmüştür. Bu risklerden bir tanesi şu şekilde ifade edilmiştir.

“600 kişiyle başladığımız bu yolculuk 1-2 yıl içinde 1.000 kişiye ulaştı. Terörün her şeyin önüne geçtiği bir ortamda çok modern ve bizzat çağrı merkezi olmak üzere tasarlanan bir tesisin kurulmasına 12.3 milyon \$ harcama kararını ancak Süreyya bey gibi cesaretli bir vizyoner verebilirdi. Bu o dönemin koşullarında sıradan bir yöneticinin alabileceği bir karar değildi. Risk almayı göze alan, cesur yürek liderlerin kararı olabilirdi: yani Süreyya Ciliv'in”. (s.287)

Mücadeleci olmak

Mücadeleci olmak vizyon sahibi liderlerin sergilediği özelliklerden bir tanesidir (Doğan, 1999). Ciliv'in aşağıdaki sözleri onun mücadeleci biri olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

“Kendi kendime ‘Süreyya,’ dedim, ‘Bursun endüstri mühendisliği için ama allem edip kallem edip bu bilgisayar öğrenmen lazım’. O gece dedim ki ‘Ben bilgisayarçı olacağım. Bilgisayar teknolojilerini öğrenip Türkiye’ye dönersem benim için bir rekabet avantajı olacağına inanmıştım. İlk olursam bir değer yaratacağımı düşünüyordum” (s.67).

Girişimcilik

Girişimcilik, “gereken zamanı ve çabayı harcararak, beraberindeki finansal, ruhsal ve sosyal riskleri üstlenerek ve bunun sonucunda parasal ve kişisel tatmin ve bağımsızlık gibi ödüller alarak değerli yeni bir şey yaratma süreci” olarak tanımlanmaktadır. (Hisrich ve Peters, 2002, s. 10) Metinde, Ciliv'in gençlik yıllarından itibaren girişimcilik özelliği sergilediğine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Girişimcilik özelliği aşağıdaki sözlerle ifade edilmiştir.

“O teklif Süreyya'nın Boston'dan tanıştığı arkadaşı Emre Berkin'den gelmiş ama Novasoft'tan ayrılmadan kısa süre önce gelen e-postaya neredeyse çıkışarak cevap vermişti. Emre bir e-postayla “Süreyya Microsoft Türkiye'ye genel müdür olur musun?” diye sorduğunda “ben büyük şirket adamı değilim. Ben yeni bir fikri gerçekleştirmek için yeni şirket kurmayı seviyorum bana o heyecan veriyor. Asıl mücadele meydan okuma o tarafta. Microsoft'a neden geleyim?” dedim. (s.14).

Ailenin olumlu etkisi

Bass (1960) ebeveyn desteği gibi aile faktörlerinin lider gelişimini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Hailey ve Fazio-Brunson (2020) aile ve geniş aileyle yakın ilişkiler, bireysel hikayelere dayanan bir aile mirası ve ailenin çocuğunun iyi bir vatandaş olmasına yardımcı olması gibi bazı ailevi özellikler ve uygulamaların lider gelişiminde etkili olduğunu belirtmektedir. Şu ifadeler ailenin olumlu etkisini örneklendirmektedir:

“Süreyya babasının Ankara Fen Lisesi’ni neden bu kadar istediğini ve sınavı kazanmakla ne kadar önemli bir iş yaptığını daha okulun ilk günlerinde anlamıştı. İyi öğretmenler, zengin teknik olanaklar, farklı kültürlerden ve inançlardan gelen zeki ve ahlaklı öğrencilerle sanki zamanın çok ötesinde bir yerdedi (s.42)”.

5.TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliği bir yaşamöyküsü aracılığıyla inceleyerek Türkiye bağlamında dönüşümcü liderliğin göstergelerine ulaşmaktır. Araştırmada öncelikle dönüşümcü liderliğe ilişkin bir literatür taraması yapılmış ve her bir boyutu ifade eden göstergeler oluşturulmuş ve tablo haline getirilmiştir. Çalışmada Türkiye’nin önemli telekomünikasyon işletmelerinden birini yönetmiş olan Süreyya Ciliv’in, Fırat Demirel tarafından kaleme alınan “Süreyya Ciliv: Global İş Dünyasında Sıradışı Bir Lider” isimli yaşam öyküsü içerik analizi tekniğiyle incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin Bass ve Avolio (1994) tarafından tanımlanmış, beş boyutuna dair göstergelere ulaşılmış ve bu göstergelerin yapılan literatür taraması ile tutarlı olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin boyutları arasında metinde en sık kodlanan ilham verici motivasyon boyutuyken, onu sırasıyla ideal etki-kişilik, bireysel ilgi, ideal etki-davranış ve zihinsel uyarım boyutları takip etmiştir.

İlham verici motivasyon, değerlerin ve ideallerin bir tezahürü olan güçlü gelecek vizyonuna sahip bir liderlik özelliğini tanımlar. Bu boyuta giren lider davranışları arasında heyecan uyandırma, güven oluşturma, sembolik eylemler ve ikna edici bir dil kullanarak takipçilerine ilham verme yer almaktadır (Bono ve Judge, 2004). Araştırmada ilham verici motivasyonun göstergeleri olarak ilham vermek, vizyon, iyimserlik, çalışanlara güvenmek, çalışanları motive etmek ve anlamlı bir örgütsel dil oluşturmak kodlarına ulaşılmıştır.

İdeal etki-kişilik boyutu, liderin takipçilerin üzerindeki etkisini bireysel özelliklerle açıklar. Liderin oluşturduğu karizma ile takipçiler dönüşümcü lideri önemser ve lider takipçilerin hayatında bir iz bırakabilir (Yavuz, 2009). Bu boyut kapsamında literatür ile tutarlı olarak özgüven, güçlü duruş, takım ruhu ve saygı görmek kodları elde edilmiştir.

Bireysel ilgi destekleyici liderlik ve gelişimsel liderlik boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2007). Destekleyici liderlik, çalışanları sevmek, onlara ilgi göstermek, onları dinlemek gibi destekleyici eylemleri belirtir (House, 1981). Gelişimsel liderlik ise çalışanın kariyerini yakından izlemeyi ve onun gelişimi için gerekli adımlar atmaya teşvik etmesini ifade eder (Rafferty ve Griffin, 2007). Buna göre liderin çalışanlarla birebir ilgilenmesi ve onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması bireysel ilginin belirleyicilerindedir. Bu kapsamda geçmişte yapılan çalışmalarla tutarlı olarak mentörlük/koçluk etmek, çalışan ihtiyaçlarını önemsemek, çalışanlarla birebir ilgilenmek ve iletişim becerisi kodları elde edilmiştir. Bununla birlikte, başkaları tarafından sevilme de yazar tarafından bireysel ilginin göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bireysel ilgi, takipçilerin gelişimini desteklemeyi ve onları önemsemeyi (Bass ve Avolio, 1994), takipçilerin isteklerine ulaşmasına yardım etmeyi (Krishnan, 2005) içerir. Liderin bu davranışları sergilemesi lider üye arasındaki olumlu duygu ve tutumların göstergesi olabilir. Örneğin bir araştırmada bireysel ilgi ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Zacher vd., 2014; Yukl vd., 2009). Bu nedenle başkaları tarafından sevilme bireysel ilginin göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

İdeal etki-davranış boyutu liderin yapılan işleri inanç değer, amaç ve misyon duygusuna dayalı olarak tamamlamayı teşvik etmesini ve hedef odaklı olmasını ifade eder (Loon vd., 2012) Araştırmada, misyon vurgusu, değer ve inanç söylemleri, ahlak ve etik vurgusu ve ortak görev anlayışı vurgusu kodlarına ulaşılmış ve bu göstergelerin literatürle tutarlı olduğu görülmüştür (Mayer vd., 2012; Zdaniuk ve Bobocel, 2015). Ayrıca takım kurup yönetmek, takım performansını artıracak ödüller vermek ve çalışanları hedefe ulaştırmak, liderlik etmek koduyla tanımlanmış ve çalışanları etkileyen davranışlar içerdiğinden yazar tarafından ideal etki-davranış kapsamında değerlendirilmiştir.

Zihinsel uyarım sergileyen liderlerin, örgütsel normlara meydan okuması, farklı düşünmeyi teşvik etmesi ve takipçilerini yenilikçi stratejiler geliştirmeye itmesi beklenir (Bono ve Judge, 2004). Zihinsel uyarım etkisinde olan bir çalışanın zihinsel potansiyelinin farkına varıp en iyiye ulaşmayı amaçlaması, yenilikçi ve yaratıcı düşünceler üretmesi öngörülebilir. Araştırmada, bu boyutun göstergeleri olarak, sınırları zorlamak, yaratıcı bakış açıları kullanmak/kullandırmak, yenilikçilik ve değişim yaratmak kodları elde edilmiştir.

Yönetici ve çalışanlar arasında uyumlu etkileşimlerin olduğu bir çalışma ortamının oluşturulması için dönüşümcü liderlik boyutlarının her birinin aynı anda lider tarafından sergilenmesi gerekir; zira takipçiye sergilenen bireysel ilginin etkisi ilham veren motivasyon ve zihinsel uyarımla güçlenmektedir (Khan vd., 2022). Araştırma sonucunda ilham verici motivasyon, ideal etki (kişilik özelliği ve davranış), zihinsel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarının her birinin lider tarafından sergilenmiş olması, Süreyya Ciliv'in dönüşümcü bir lider olarak tanımlanabileceğini göstermektedir.

Bununla birlikte doğrudan dönüşümcü liderlik kapsamında değerlendirilmeyen ancak liderlik gelişiminde etkili olan ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak, risk almak, mücadeleci olmak, girişimcilik ve ailenin olumlu etkisi göstergeleri elde edilmiştir.

Kurumsal toplulukçuluk, örgütsel ve toplumsal kurumsal uygulamaların, kaynakların kolektif dağıtımını ve kolektif eylemi teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir (House vd., 2004). Taylor ve Wilson (2012) kurumsal toplulukçuluğu milliyetçilik ve yurtseverlik bağlamında tanımlamış ve ulusal sorunlara bilimsel ve teknolojik çözümler geliştirmeye yönelik toplumsal çabaları teşvik eden bu değerlerin yenilikçiliği artırdığını bulmuştur. Süreyya Ciliv'in eğitim hayatından kariyer gelişimine dek gerek teknolojik ürün ve hizmetler, gerek sosyal sorumluluk projeleri yoluyla Türkiye'yi ekonomik ve sosyal açıdan kalkındırmayı amaçladığı anlaşılmaktadır. Kurumsal toplulukçuluk kapsamında değerlendirilen bu misyonun, Ciliv'in liderliğinin bir göstergesi olduğu düşünülmektedir.

Bass ve Riggio (2006) risk alma eğiliminin dönüşümcü liderlerin kişilik özelliklerinden biri olduğunu belirtmiştir. Buna göre yenilikçi ve değişimleri tetikleyen özellikleriyle dönüşümcü liderler risk almaktan korkmazlar. Xiaoxia ve Jing (2006) ve Lashari ve Rana (2018) yaptıkları araştırmalarında riski kabullenmeyi dönüşümcü liderliğin bir boyutu olarak ele almıştır. Bu çalışmalara dayanarak risk alma eğiliminin dönüşümcü liderlerin sergilediği bir davranış biçimi olduğu yorumu yapılabilir.

Beş Faktör Kişilik Teorisi kapsamındaki özelliklerin lider gelişimindeki etkisini araştıran bir meta-analiz çalışmasında sorumluluk boyutunun lider gelişiminin en önemli öncüllerden biri olduğu bulunmuştur (Judge vd., 2022). Kalish ve Luria (2021) yaptıkları boylamsal bir çalışmada lidere atfedilen özelliklerin zamanla değiştiğini bulmuştur. Öyle ki başlangıçta fiziksel çekicilik, cinsiyet, dışadönüklük gibi yüzeysel özellikler liderlik algısını yönlendirirken, uzun vadede güvenilir, mücadeleci ve başarı odaklı bireyleri tanımlayan sorumluluk kimin lider olarak seçildiğini belirlemektedir. Bu araştırmalara dayanarak Ciliv'in mücadeleci olmasının liderliğine katkıda bulunan özelliklerden biri olduğu düşünülmektedir.

Yaşam boyu gelişim yaklaşımından hareketle liderlik potansiyelinin kökenine ve etkili unsurlara olan ilgi artmaktadır (Liu vd., 2019). Bu çalışmada, Süreyya Ciliv'in eğitim hayatında babasının etkin bir rol oynadığı ve eğitim seviyesi yüksek bir ailede yetiştiği görülmektedir. Ailenin olumlu etkisinin lider gelişimine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Örneğin, Erdoğan ve Esen (2018) Türkiye'nin önde gelen firmalarında görev yapmış dört CEO'nun biyografilerini içerik analizi yoluyla incelemiş ve CEO markalaşmasının belirleyicilerine ulaşmıştır. Bulgular, liderlerin kariyer gelişiminde etkili olan belirleyicilerden birinin kişiye değer katan aile çevresi olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda doğum yeri, eğitim, ailenin mesleği ve ailenin altyapısı, liderin gelişiminde belirgin bir etkiye sahiptir.

600 araştırmaya dayanan bir meta analiz çalışmasında dönüşümcü liderliğin duygulanım, motivasyon, özdeşim, sosyal takas ve adalet mekanizmaları aracılığıyla performans çıktılarını (görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi davranış) olumlu yönde yordadığı görülmüştür (Ng, 2017). Dönüşümcü liderlik iş performansı (Hiller vd., 2011), çalışmaya tutkunluk (Wang vd., 2017), örgütsel yaratıcılık ve yenilik (Uysal ve Shibu, 2020) örgütsel iletişim (Polat vd., 2024) gibi değişkenlerle olumlu ilişkiye sahiptir. Bu araştırmalara

dayanarak dönüşümcü liderliğin birey, grup ve örgüt düzeyinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik kavramının kültürler arası genellenabilirliğinin araştırıldığı bir meta-analiz çalışmasında kültürel değerler ve uygulamaların dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Crede vd., 2019). Lider biyografilerine dayanan araştırmaların liderin davranışlarını ve kişilik özelliklerini kültürel bağlamda incelemesi ve liderliği detaylı bir biçimde analiz etmesi sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış ve doküman incelemesi ile veri toplanarak bir lider biyografisi, içerik analizi vasıtasıyla araştırılmıştır. Nitel araştırmaların nicel araştırmalara kıyasla çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Nitel araştırmalar insan davranışlarını, kültürleri, sosyal etkileşimi ve grup farklılıklarını anlamlandırmayı hedefler ve tüme varım yöntemini kullanır. Neden sonuç ilişkisi kurma çabası yoktur. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak bulgularla sınırlı genellemeler yapmak uygun olur (Karataş, 2017). Ayrıca nitel araştırmalarda niteliği ölçebilme veya buna dair kesin ölçütler tanımlama imkânı yoktur. Araştırmacının veriyi olabildiğince doğru ve adil bir biçimde inceleme ve okuyucuyu çalışmanın bilimselliği konusunda ikna etme gerekliliği bulunmaktadır (Arastaman vd., 2018). Nitel araştırmacının doğrulanabilirlik ve tutarlılık ölçütlerini (Arslan, 2022) karşılamak için Sıgır'ın (2021) önerdiği şekilde çalışmanın tüm aşamaları ayrıntılı bir biçimde ele alınmış, veri toplama, analiz ve yorumlama süreçleri açıklanmış ve bulgular geçmiş araştırmalarla ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda, bu çalışmada öncelikle detaylı bir literatür taraması yapılmış, dönüşümcü liderliğin her bir boyutunu ifade eden göstergelere ulaşılmıştır. Bu göstergeler elde edilen bulgularla karşılaştırılmış ve tutarlılık olduğu görülmüştür. Ayrıca veri analizi nitel araştırmaların çoğunun aksine bir yazılım programı vasıtasıyla incelenmiş, böylece daha nesnel bir analiz mümkün olmuştur. Bu nedenle araştırmacının bilimsel araştırma esaslarına uygun olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik kavramı Türkiye bağlamında incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin belirleyicilerine ulaşılmıştır. Gelecekte yapılacak yaşam öykülerine dayanan nitel araştırmaların kültürel bağlamı göz önünde bulundurarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Afshari, L. (2022). "Idealized influence and commitment: a granular approach in understanding leadership", *Personnel Review*, 51(2), 805-822.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- Ameen, A., Alshamsi, S., Isaac, O., Gazem, N. A., & Mohammed, F. (2021). Impact of inspirational motivation on organizational innovation (Administrative innovation, process innovation, and product innovation). In *Advances on Smart and Soft Computing: Proceedings of ICACIn 2020* (pp. 613-623). Springer Singapore.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: Kuramsal bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Arenas, F. J., Connelly, D. ve Williams, M. D. (2017). *The Full Range Leadership Model*. In *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach*. Air University Press, 11-36. Elde edilme tarihi: 5 Mayıs 2024. <http://www.jstor.org/stable/resrep13849.15>.
- Arnold, K. A., Loughlin, C. ve Walsh, M. M. (2016). "Transformational leadership in an extreme context: Examining gender, individual consideration and self-sacrifice", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 774-788.
- Arslan, E. (2022). "Nitел araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 395-407.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research* (2. Baskı). New York: The Free Press
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York, NY: Harper and Row.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: FreePress.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications: USA
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden
- Bass, B. (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 Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bolkan, Goodboy ve Griffin (2011). "Teacher Leadership and Intellectual Stimulation: Improving Students' Approaches to Studying through Intrinsic Motivation", *Communication Research Reports*, 28(4), 337-346.
- 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.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Crede, M., Jong, J. ve Harms, P. (2019). "The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis", *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139-155.
- Demirel, F. (2024). Süreyya Ciliv: Global İş Dünyasında Sıradışı Bir Lider. İstanbul:Kronik Kitap. 3. Basım.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K. ve Turner, N. (2023). "Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer", *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641
- Densten, I. L. (2002). "Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 40-44.
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi*.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X. ve Li, C. (2017). "Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.
- Ercan, Ü. ve Sığrı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3).
- Erdoğan, N. ve Esen, E. (2018). "Constructing the CEO personal brand: The case of four pioneering CEOs in Turkey", *Corporate Reputation Review*, 21, 37-49.
- Ertac, S. ve Gurdal, M. Y. (2012). Deciding to decide: Gender, leadership and risk-taking in groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 24-30.
- Garraty, J. A. (1957). The nature of biography. *The Centennial Review of Arts & Science*, 1(2), 123-141.
- Gomes, A.R. (2014). "Transformational leadership: Theory, research, and application to sports". *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (53-114). (Ed: C. Mohiyeddini) Nova Science Publishers, New York.
- Gregory, J. B. ve Levy, P. E. (2011). "It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67.
- Hailey, D. J. ve Fazio-Brunson, M. (2020). Leadership in the early childhood years: Opportunities for young leadership development in rural communities. *Theory & Practice in Rural Education*, 10(1), 6-23.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of management*, 37(4), 1137-1177.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (5. Basım). New York: McGraw-Hill.
- Holbeche, L. (2020). "Liderlik, iletişim ve örgütsel etkinlik". Bölüm 5, s.127-153. Çev. Akpınar, A. T. Arvinen-Muondo, R. ve Perkins, S. (2020). Örgütsel Davranış İnsan, Süreç, İş ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Çev. Ed. Ayşe Küçük Yılmaz. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- House, J. S. *Work stress and social support* Reading, MA Addison-Wesley Publishing 1981.

- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (Ed.), (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and leadership: a qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765.
- Kalish, Y. ve Luria, G. (2021). "Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study", *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101443.
- Karataş, Z. (2017). "Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi", *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kariuki, J. K. (2021). Idealized influence and inspirational motivation in a microfinance context: Review of literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue 2021), 120-140.
- Khan, I. U., Amin, R. U. ve Saif, N. (2022). "Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation", *International Journal of Leadership in Education*, 1-11.
- Kimeto, A. C., K'Aol, G. O. ve Njenga, K. (2017). "The influence of idealized influence and individualized consideration on organizational commitment in commercial banks in Kenya", *American Journal of Leadership and Governance*, 1(2), 39-62.
- Krishnan, V. R. (2005). "Leader-member exchange, transformational leadership, and value system". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21.
- Koh, C., Fernando, M., & Spedding, T. (2018). Exercising responsible leadership in a Singapore context. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 34-50.
- Liu, Z., Riggio, R. E., Day, D. V., Zheng, C., Dai, S. ve Bian, Y. (2019). Leader development begins at home: Overparenting harms adolescent leader emergence. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1226.
- Koveshnikov, A. ve Ehrnrooth, M. (2018). "The cross-cultural variation of the effects of transformational leadership behaviors on followers' organizational identification: The case of idealized influence and individualized consideration in Finland and Russia", *Management and Organization Review*, 14(4), 747-779.
- Lashari, R. ve Rana, A. H. (2018). "The impact of transformational leadership and social interaction on organizational performance in the viewpoint of knowledge management: an empirical study in banking sector of Pakistan". *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 383-397.
- Loon, M., Mee Lim, Y., Heang Lee, T. ve Lian Tam, C. (2012). "Transformational leadership and job-related learning". *Management Research Review*, 35(3/4), 192-205.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Martínez-Córcoles, M., Stephanou, K. D. ve Schöbel, M. (2020). "Exploring the effects of leaders' individualized consideration in extreme contexts", *Journal of Risk Research*, 23(2), 167-180.
- Malik, P. ve Malik, P. (2023, August). "Making Generation Y employees want to stick to their jobs: the roles of individualized consideration transformational leadership, occupational self-efficacy, and personal growth initiative", Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 11(3), 295-314). Emerald Publishing Limited.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership". *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- McShane, S. ve Glinow, M. A. V. (2016). "Örgütsel Ortamda Liderlik", Örgütsel Davranış, Bölüm 11, 213-231. Çev. Çetinkaya, N. I. (çev. A. Günsel & S.Bozkurt). Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*, 28(3), 385-417.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications, CA.
- Ogola, M., Sikalieh, D. ve Linge, T. (2017). "The influence of idealized influence leadership behavior on employee performance in Small and Medium Enterprises in Kenya", *European International Journal of Science and Technology*, 6(3), 47-62.
- Olsen, O. K., Eid, J. ve Johnsen, B. H. (2006). "Moral behavior and transformational leadership in Norwegian naval cadets", *Military Psychology*, 18(sup1), S37-S56.

- Otieno, C. D., Linge, T. ve Sikalieh, D. (2019). "Influence of intellectual stimulation on employee engagement in parastatals in the energy sector in Kenya", *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 148-161.
- Özboilat, G. (2023). "Türkiye’de Girişimci Liderlik: Ahmet Mukdat Ziylan’ın Bir Kooperatifçilik Hikayesi Analizi". *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(1), 56-71.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, M., Yalçın, S. ve Köroğlu, M. (2024). Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (71), 177-204.
- Porsuk, D. ve Yiğit, K. C. (2019). "Otantik liderlik bağlamında Sakıp Sabancı’nın liderliği üzerine bir inceleme". 4. Uluslararası işletme öğrencileri konferansı, 96-104.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions". *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2006). "Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership". *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(1), 37-61.
- Robbins, S.R. ve Judge, T. A. (2020). "Liderlik", Bölüm 12, 186-206, *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev Ed: Erdem Artan, İ. & Eser, G. Trans). Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul
- Rupar, M., Jamróz-Dolińska, K., Kołeczek, M., & Sekerdej, M. (2021). Is patriotism helpful to fight the crisis? The role of constructive patriotism, conventional patriotism, and glorification amid the COVID-19 pandemic. *European Journal of Social Psychology*, 51(6), 862-877.
- Sandvik, A. M., Croucher, R., Espedal, B. ve Selart, M. (2018). "Intellectual stimulation and team creative climate in a professional service firm". *Evidence-Based HRM: a global forum for empirical scholarship*, 6(1), 39-53). Emerald Publishing Limited.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Vol. 2, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2011). "Leading to inspire others: charismatic influence or hard work?", *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 736-754.
- Siğrı, Ü. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınevi:İstanbul.
- Shin, M. ve Bolkan, S. (2021). "Intellectually stimulating students’ intrinsic motivation: the mediating influence of student engagement, self-efficacy, and student academic support", *Communication Education*, 70(2), 146-164.
- Shin, S.J. ve Zhou, J. (2003) "Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Suhana, S., Ssuharnomo, S., Mas’ud, F ve Mansyur, A. (2024). "Mejorando el intercambio de conocimientos a través de colaboraciones basadas en la confianza y liderazgo transformacional", *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 37, 1-19.
- Taylor, M. Z. ve Wilson, S. (2012). "Does culture still matter?: The effects of individualism on national innovation rates", *Journal of Business Venturing*, 27(2), 234-247.
- Uysal, G. Ve Şıbu, A. (2020). Kobilerde örgütsel yenilik ve örgütsel yaratıcılık stratejileri: Dönüşümcü liderlik etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 41-49.
- Vatansever, Ç. (2017). "Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderliği Yorumlamak: Turgut Uzer’in Olymp ve Faniler Kitabı". *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 43-68.
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132, 699-708.
- Xiaoxia, P. ve Jing, W., (2006). *Transformational leadership vs transactional leadership: The influence of gender and culture on leadership styles of SMEs in China and Sweden* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kristianstad Üniversitesi.
- Yavuz, E. (2009). "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yukl, G., O’Donnell, M. ve Taber, T. (2009). "Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship". *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.

- Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). "Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration", *Journal of Business Ethics*, 121, 171-187.
- Zdaniuk, A. ve Bobocel, D. R. (2015). "The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness". *The Leadership Quarterly*, 26(5), 863-877.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).