

**İŞLETMELERDE KÜRESEL REKABET AVANTAJINA YÖNELİK YENİ LİDERLİK
TİPİ : DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK**

Pınar ALTIOK GÜREL*

*Yrd. Doç. Dr.

Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Özet

Değişim, çağımızın hızlı gelişen dünyasında en temel faktör haline almıştır. Bu durum, işletmeler için bugüne kadar alışlagelen liderlik anlayışını da değiştirmiş; küresel rekabet koşullarına ve yeni ekonomik düzene ayak uydurabilen farklı bir liderlik tarzı gündeme gelmiştir. Dönüştürücü liderlik olarak öne çıkan bu yeni liderlik tipolojisi, küreselleşme ile oluşan dönüşümleri karşılayabilecek kapasiteye sahip özellikler taşımaktadır. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik, bilgi çağının ön plana çıkan liderlik yeni tarzı olarak gündeme gelmiş bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dönüştürücü Liderlik, Küreselleşme, Küresel Rekabet, Yeni Liderlik Anlayışı.*

Abstract

Transformation is the basic factor in our rapid developing world. In this case, leadership conception has changed opposite of general consuetudinary perception until today for enterprises, and a differant form of leadership which has been to keep pace with a global competitional condition and new economic device. Transformational leadership has to come out a new leadership typology, has viabled decently capability by reason of evolution through globalisation. Thus, transformational leadership has to come to order a new sense of leadership and to loom large in enformation age.

Key Words: *Transformational Leadership, Globalisation,. Global Competition, A New Leadership Conception.*

Giriş

Küreselleşmenin getirdiği yeni boyut, işletme yönetimi alanında bugüne değin geçerli algılamaları değiştirmiş, bunun uzantısı olarak da işletmenin çevresel hızı, değişikliklere olan duyarlılığı, teknolojik yenilikler gibi pek çok faktör, liderlik anlayışını farklı boyutlara taşımış ve böylece dönüştürücü liderlik kavramı öne çıkmıştır. Dönüştürücü liderlerin, değişime ayak uydurmanın çok ötesinde, değişimleri/dönüşümleri bizzat başlatan kişiler olmaları, burada özellikle dikkatleri çekmektedir. Bunu yapabilecek yetkinliğe ve tüm ekibini etkileyecek karizmatik etkiye sahip olabilmeleri ön koşul olarak gerekli olan dönüştürücü liderlerin, bunun bir adım ötesine geçerek, vizyon sahibi olabilmeleri ve zamanı da uzun dönemli bakış açısıyla kavrayabilme gibi özellikleri taşımaları gerekmektedir. Çünkü dönüştürücü lider, stratejisinin temeli olan vizyonunu, örgüt kültürü oluşturmak yolu ile üst düzeyde motivasyon sağlayarak çalışanlarına benimsetir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik, içerdiği çok kapsamlı boyutlarıyla, değişim/dönüşüm için işlevsel bir yapının oluşturulması sürecini başarıyla yönetecek bir donanımına sahip olmayı gerektirir. Dönüştürücü liderlik, anlık bir tutum olmayıp, sürekliliği olan bir süreçtir. Bu nedenle, liderin içinde bulunduğu ortamın iç ve dış dinamiklerini kapsayan önemli bir rol davranışdır. Dönüştürücü liderlik, günümüzün çetin rekabet ortamında, bu liderlere sahip olan işletmeler/kurumlar için, gerek demokratik yapısıyla, gerek bünyesinde barındırdığı diğer özellikleriyle küresel rekabet avantajı sağlayan bir liderlik tipi olarak ön plana çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik, dünyanın yepyeni bir boyuta dönüştüğü günümüzde, özellikle gereksinim duyulan çağdaş bir liderlik tarzıdır.

Bu çalışmada, liderlik ve liderlik yetkinliği kavramları birinci bölümde incelenmiş, ardından, ikinci bölümde de dönüştürücü liderlik kavramı ele alınmıştır. Küreselleşmenin getirdiği değişim, dönüşüm ve bunun uzantısı olan planlı değişim sürecine üçüncü bölümde yer verildikten sonra, dördüncü bölümde, bu sürece uygun olması nedeniyle bağlantılı olarak, dönüştürücü liderliği oluşturan davranış boyutları incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik, özellikle kriz dönemlerinde daha yoğun ihtiyaç duyulan bir yapı arz eder. Bu nedenle, beşinci bölümde bu konuya yer verilmiştir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında dönüştürücü lider konusu ise, altıncı bölümde ele alınmıştır. Yedinci bölümde, dönüştürücü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisi incelendikten sonra, sonuç kısmında konuyla ilgili genel değerlendirmelere ve kişisel çıkarsamalara yer verilmiştir.

I:Liderlik ve Liderlik Yetkinliği Kavramları

Çok temel bir tanım yapacak olursak, lider; bireyleri, ulaşılması istenen ortak hedefe doğru hareket ettiren, bu yolda onlara inanç aşılayan, motive eden kişidir. Bir adım daha ileriye giderek tanımlamayı genişletirsek, şöyle ifade edebiliriz (Karpuzoğlu, 2010:171): Liderler, kurumlarda, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, çalışanları ve dolayısıyla kurumları, üstün performansa ulaştıran ve “izleyicilerinin” ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Burada, “izleyiciler” kavramı bizim için önemlidir. Bu nedenle konu ile ilgili şu saptamayı yapmak uygun olacaktır. Şöyle ki; “izleyiciler” kavramı ile; çalışan personel, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, liderin ilişki içerisinde bulunduğu diğer işletmelerde görev yapan personel ve yönetici kadrosu, yani tüm paydaşlar kast edilmektedir. Görüldüğü gibi, burada yatay, dikey ve çapraz olmak üzere ağ tipi bir korelasyon söz konusudur. Liderin, tüm bu birimleri önemsemesi ve bunun da ötesine geçip, kendisini topluma karşı da sorumlu hissetmesi önemli bir etik davranış özelliğidir. Nitekim, liderlerin izleyicilerini etkileyebilmesi için etik davranışlar sergilemesi çok önemlidir. Bu aynı zamanda, liderin güven verme boyutunu da kapsayan bir algılama oluşturur. Meslek etiğine uygun davranmayan bir lider, işletmenin vizyonunu çalışanlarına benimsetemez. Farklı özelliklere sahip bireyler arasındaki eşgüdümü, bilgi yönetimi, kriz yönetimi ve güç yönetimi oluşturacak şekilde organize edebilmek ve bunun sonucunda ekibi üzerinde bir sinerji oluşturabilmek ciddi bir öz yetenek meselesidir. Liderlik, karışık görüşler arasındaki gerilimi yaratıcı bir yetenekle yönetebilme yeteneği göstermektir (Genç,2008:91). Bunun için lider; organizasyon zekasına sahip, değişime açık, mücadeleci, sabırlı, kriz yönetebilen, çalışanlarına değer vererek onları da kararlara ortak eden ve böylece takım ruhu yaratabilen ve tüm bunları yaparken de meslek etiği ilkeleri çerçevesinde hareket etme bilincine sahip olan kişidir. Liderler, yenilik ve değişimlerin sonuçları üzerine yoğunlaşırlar. Bu nedenle, iyi liderlerin yönetimindeki insan topluluklarının daha mutlu ve verimli oldukları (Baltaş,2012) noktasından hareketle, küreselleşme ile birlikte, işletmelerde de gücün doğru yönetimi konusu gündeme gelmiştir. Burada, liderlerin faaliyetlere yaklaşımının sonuç odaklı olması; insan yönetimini, motivasyonunu ve gelişimini sağlama ve öz değerlendirme ve bireysel gelişim konusundaki disiplini önem taşımaktadır (Argüden, 2007:18). Lider/Yönetici, örgüt içerisinde güçlü bir bağlılık ve motivasyon duygusu sağlayabilmek için, yeniliklere daima açık olmalı, işletmenin iç ve dış çevresi ile kurulacak iletişim konusuna özel önem vermelidir. Öncelikle kendisinin iletişim yeteneğinin üst düzeyde olması gereken lider/yönetici, bunu işletmenin tüm fonksiyonları üzerinde uygulamak durumundadır. Çünkü, koordinasyon becerisinin öne çıkan vurgu noktası “iletişim-haberleşme”dir. Yer ve zaman

bakımından işletmenin maddi kaynaklarını ve insan kaynaklarını uyumlaştırabilmek (eşgüdüm) için, iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve feed-back (geri-besleme) sistemine dikkat edilmelidir. Burada bilgi yönetimi olgusu devreye girer. Lider, çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlıdır. Söz ve davranışları uyum içindedir. Lider, iş ahlakı kurallarını temel alan, yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsüdür. İşletmede sinerji yaratarak ortak hedefler doğrultusunda personelini yönlendirecek ve böylelikle rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Tüm bunları yapabilmek, farklı bakabilmeyi ve düşünebilmeyi gerektirir. İşte, “farklılık yaratan” ve sonucunda da başarıyı sağlayan davranışlara “**Liderlik Yetkinliği**” denir.

Liderlik Yetkinliği, lider konumundaki kişinin “ayrı edici” özellikleri ile bağlantılı olarak gelişen bir kavramdır. Lideri, “sonucu değiştiren kişi (Baltaş,2012)” olarak tanımladığımızda, bu kişinin; iç uyum, hırs, uzlaşılabilirlik, tedbirlik, yeniliğe ve öğrenmeye açık olmak (Baltaş,2012) gibi kişilik özelliklerine sahip olması dikkati çeker. Bu noktada ise, söz konusu kişilik özelliklerinin içini dolduracak bir takım yetkinlikler devreye girer ki, bunlar hem doğuştan gelen kişilik özellikleri, hem de eğitimle edinilen kazanımların bileşkesidir. Liderlik yetkinlikleri (Baltaş,2012) : *Duygularını ve davranışlarını denetleme, *İnsan ilişkilerinde etkili olma, *İşini iyi yapma, *Delege etme, *İkna etme, *Müzakere, *Kurumsal Etkileme Stratejilerini bilme gibi unsurları kapsar. Bütün bunları yapabilmek, elbette ki, sosyal ve kişisel yetkinlik alanlarının gelişkin olmasına bağlıdır. Lider, takım üyeleriyle empati kurarak onlara gerektiği hallerde koçluk yaptığı ölçüde sorun çözme yetkinliğini ortaya koyacaktır. Bunun yanında, etik ilkelere bağlı iş yapabilmesi, uyum yeteneği, krizi yönetebilmesi, oto-kontrol (kendi kendine öz kontrol yapabilme), gibi özellikler de kişisel yetkinliklerinin gelişmiş olmasına bağlıdır. Tüm bu oluşumlar ise, liderlerin duygusal zeka kullanım kapasiteleri ile ilişkilendirilmektedir. Duygusal zeka ise; liderin hem kendi duygularının, hem de çalışanlarının duygularının farkında olması, onları anlaması, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişiler arası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması olarak açıklanmaktadır. Bu özellik, bilhassa müşteri odaklı stratejilerin uygulandığı günümüzde, müşteriler üzerinde çok etkili olmakta ve sonuç odaklılığı sağlamaktadır. Duygusal zeka, “sosyal yetkinlik” ve “kişisel yetkinlik” kavramlarının bileşimidir. Sosyal yetkinlik; empati kurma, etkin dinleme, koçluk yapabilme (coaching) , ikna yeteneği, çözüm odaklılık, örgütte uzlaşma kültürünü sağlama gibi becerileri kapsar. Kişisel yetkinlik ise; kişisel gelişim ve öğrenim disiplindir (Genbilim,2012). Şöyle ki; kişisel yetkinlik, liderin dürtü ve duygularını kontrol edebilmesi, hızlı hareket edebilmesi, fırsatları görebilmesi, iyimser bir bakış açısı ile hedefe odaklanabilmesi gibi özellikleri içerir. Kişi, bu çeşit bir disipline sahip olmak yoluyla, yaşamında ulaşmak istediği

sonuçlara nasıl ulaşabileceği konusunda farklı kanallar geliştirebilir. Kişisel yetkinliği yüksek olan kişiler sürekli öğrenirler (Genbilim,2012). Ve öğrenmeyi ömür boyu süren bir eylem olarak algırlar. Özellikle bilgi çağında, insanların “öğrendiği ölçüde güçlü” olmasıyla paralel olarak, bu tür yetkinliğin geliştirilmesi bir gereklilik halini almıştır. Bunlarla birlikte, duygusal zekanın yanında, “ruhsal zeka” kavramı da son yıllarda liderlik konusu ile özdeşleştirilmektedir. Ruhsal zekâ; kişinin yeni fikirlere ve enformasyona açıklığı ile kendi değer ve katkılarının bir bileşimidir (Aydıntan,2009:258). Bu açıdan ruhsal zekâ, hem zihinsel zekânın hem de duygusal zekânın etkin biçimde işlev görmesi için temel sağlar(Aydıntan,2009:258). Ruhsal zekânın boyutları, kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerlerden oluşmaktadır (Aydıntan,2009:260). Diğer insanların düşünce ve duygularına saygı duyabilmek, kişinin gelecekte nerede olmak istediğine dair bir vizyona sahip olabilmesi; kişiler arasındaki farklılıklara ve çeşitliliklere karşı açık olabilmek (Aydıntan,2009:260) gibi özellikler, ruhsal zekanın ayırt edici unsurlarını oluşturur. Ruhsal zekâyâ sahip liderler, güçlü inanç sistemlerine sahip olmaları nedeniyle farklılık yaratırlar. Sistemi bir bütün olarak görerek geleceği buna göre şekillendirebilme özellikleri, iletişimlerinde ve tüm ilişkilerinde açıklık sağlar. Ayrıca çalışanların hedeflerine ulaşmaları doğrultusundaki davranışlarını etkileyecek örgütsel vizyon ve değerleri belirleyebilme kaynaklarına sahiptirler (Aydıntan,2009:259).

Görüldüğü gibi, liderlik, pek çok kavramı kapsamına alan, çoklu zeka gerektiren, derin boyutları olan bir olgudur.

II:Dönüştürücü Liderlik Kavramı

İlk olarak 1973 yılında J.V. Downtown tarafından ortaya atılan bir kavram olan dönüştürücü liderlik, siyaset bilimci J.Mac Gregor Burns tarafından önemli bir teori haline getirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. 1978 yılında kaleme aldığı “Liderlik” isimli kitabı ile büyük ses getiren Burns, aslen politik liderlik üzerinde incelemeler yapmıştır. Burns, Max Weber’in “karizmatik liderlik” kavramını çıkış noktası olarak almış ve liderin astları üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Burns, lider ve izleyicilerinin rollerini bütünleştirmeye çalışarak, liderin gücünün yalnızca kişiliğinden ya da konumundan kaynaklanmadığını, istenilen amaçlara ulaşmada hem astlarının ihtiyaçları hem de liderlerin edimleri ve gücünün çok etkili olduğunu (Güney, 2009:415) öne sürmüştür. Burns, politik liderliği, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik olarak ikili bir ayrımına tabi tutarak incelemiştir (ki aşağıda bu ayrımına değinilecektir). Burns’ün politik liderlik araştırmaları olarak başlattığı bu çalışmalar, başta Bernard Bass olmak üzere (House, Avolio gibi) diğer araştırmacılara ilham kaynağı olmuş ve yönetim bilimi ve örgüt kültürü alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle örgüt kültürü konusu ile ilgili önemli

araştırmalar yaparak literatüre çok değerli eserler kazandıran Bass, yöneticilerin hangi tür liderlik davranışının işletmenin performansı üzerinde daha büyük etki yarattığı konusunu sorgulamıştır (Bass, 1990:24-25). Bass, yöneticinin seçtiği/benimsediği liderlik modeli ile gerek elde edilen ekonomik başarılar (karlılık, verimlilik, üretim miktarı v.b.), gerekse kurumsallaşma, örgüt kültürü, motivasyon, vizyon yaratma ve hedefe ulaşma heyecanı oluşturma gibi konular bağlamında nedensellik ilişkisi olduğuna yönelik saptamalarda bulunmuştur (Bass,1990:29-30). Bununla birlikte, uygulanacak liderlik modelinin, içinde bulunulan ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklerine göre yapısal farklılıklar göstereceği de dikkatlerden uzak tutulmamalıdır. Her lider, örgütündeki tabanı ve iş yaptığı piyasanın şartlarını çok iyi analiz edecek, buna göre stratejisine yön verecektir.

Burada, konumuz açısından Burns'un şu saptamasına yer vermekte büyük fayda vardır. Şöyle ki; Burns, liderliği "Etkileşimci Liderler (Transactional Leader) " ve "Dönüştürücü Liderler (Transformational Leader)" olarak ikiye ayırmıştır. "Etkileşimci" tanımlaması, tutum ve davranış özelliği olarak, "işe yönelik" olacak şekilde bir yönetim tarzını ifade eder. Etkileşimci yani işe yönelik liderlikte, liderin kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirme durumunda izleyicilerin de amaçlarının gerçekleşeceği varsayımından hareket edilir. Dönüştürücü liderlikte ise, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için öncelikle işgörenlerin zihinsel olarak dönüşmeleri gereğine inanılır (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:3). Bu ayırım ve ikisi arasında yapılacak kıyaslama, dönüştürücü liderlik kavramının ayırt edici karakteristik özelliklerini ortaya daha açık bir şekilde koyabilmek ve dönüştürücü liderin özelliklerini öne çıkarma noktasında bize yardımcı olmaktadır. **Bu nedenle, şimdi kısaca etkileşimci lider ile dönüştürücü lider arasındaki farklılıklara bakalım:**

1)Burns'e göre; dönüştürücü lider, izleyicilerinin moral ve motivasyonunu arttırmaya odaklanır, etkileşimci liderin odak noktası ise, izleyicilerinin kişisel ilgilerini tatmin etmektir (Burns,1979:381). Konuyu kısaca şöyle açmak gerekirse; Burns, teorisinde liderliği insanların ekonomik, politik ya da buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme olarak tanımlamıştır (Güney, 2009:415). Bu tanımda önemli nokta belirlenmiş amaçlardır (Güney, 2009:415). Burns, etkileşimci liderin, astlarını, ödüllendirme yoluyla motive ettikleri, bu durumun da neredeyse çalışanlarla lider arasında karşılıklı bir tür alış-verişe dayandığını ifade etmektedir. Yani, etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Tutar-

Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:5). Bu da, hemen her işletmede yaşanan olağan yönetim tarzıdır. İki kişi bağımsız olarak bir amaca ulaşmak için anlaşarak mal ve hizmet alış verişinde bulunabilir. Burada ortak çıkarları elde etmek için müşterek çaba gösterme yerine bir pazarlık söz konusudur (Güney, 2009:415). Bu alış-veriş, nihayetinde çıkar beklentisi karşılığında yapılmaktadır. Burada ödül, liderin beklentilerini karşılama, lidere itaat, kurallara uygun çalışma gibi belirli koşulların gerçekleştirilmesine bağlı olarak verilmektedir. Dönüştürücü liderler ise, izleyicilerinin ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını arttırarak beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan liderlerdir (Güney, 2009:415). İzleyenlerin, lideri bir takım ödüller karşılığında ve “mecburi” bir duygu ile takip etmeleri başka bir şey, “gönüllü olarak”, “karizmalarına kapılarak”, “hayranlık duyarak”, “onu rol modeli olarak benimseyip ilham alarak”, “kuruma ait hissederek”, “motive olarak” takip edip bu yolla işletmedeki verimliliğin ve performansın arttırılması başka bir şeydir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:5). Eğer kişi liderlik sürecini kullanarak izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebiliyorsa bunun adı dönüştürücü liderliktir (Güney, 2009:415). Dönüştürücü liderliğin, liderin kendi isteklerini izleyicilerinin de isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkileme ve onlarda esin kaynağı olma özelliği (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:4), bu liderlik tarzını farklı kılar.

2)Etkileşimci lider, sorumluluk, kararlılık ve doğruluk gibi değerlere önem verir. Dönüştürücü lider ise, ilave olarak adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlere önem vererek astlarının moral ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Güney, 2009:416). Bu nedenle, dönüştürücü liderlikte belirleyici kişisel özelliklerin başında liderlik yapacak kişilerin kendi inançlarının etik doğruluğu hususunda güçlü ikna kabiliyetleri ve özgüvenleri gelmektedir (Top,2009:264). Çünkü meslek etiğine uygun davranış, tüm bu kavramları kapsayan bir tutum içerisinde yönetim becerilerini ortaya koyabilmeyi gerektirir. Bunun için, meslek etiği bilgisi, yeni çağın yöneticilerinde özellikle aranan olmazsa olmaz bir özellik olarak öne çıkmaktadır.

3)Dönüştürücü liderler; astlarını belirlenen hedefler ve paylaşılan değerler konusunda yeterli seviyede bilgilendirirler, takım ve örgütlerin amaçlarını astların amaçlarından daha öncelikli hale getirirler, astlarını yüksek hedefler koymaya teşvik ederler. (Güney, 2009:416). Etkileşimci liderin ise, ekibini bilgilendirme, hedef belirleme gibi eylemleri öncelikli değildir. Oysa dönüştürücü liderler, kendi organizasyonlarına vizyon ve değer yerleştirme açısından oldukça etkilidirler (Top,2009:267). Değişime öncülük yapan liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik,

sadece değişime öncülük yapma değil, bir düşünce yaratma, bir vizyon oluşturma, yeni zihni modeller kurup geleceği bugünden tasarlama fonksiyonudur (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:3). Özellikle müşteriye odaklanma, ekip oluşturma, yeni kültür yaratma, sürekli iyileştirme ve gelişim konusunda dönüştürücü liderlik öne çıkmaktadır (Top,2009:267).

4)Etkileşimci liderlik, geleneklerine ve geçmişe bağlı olarak bugüne bakarken, dönüştürücü liderlik yeniliğe ve reforma açık olarak geleceğe bakmaktadır. (Güney, 2009:416). Bunun bir uzantısı olarak dönüştürücü liderlerde, devrimsel fikirler, durumsallığın ötesinde bakış açısı, proaktif davranışlar, vizyona odaklanma, telkin etme, değer ve vizyonu dikkate alma, vizyon üzerinde değişim, güçlendirme, bireyi ve kurumu bir bütün olarak görme, beklenen performanstan fazlasını kabul etme, köklü değişimler, izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılama, dinamik, hızlı ve çok yönlü değişimlere uyum (Karpuzoğlu, 2010:174) gibi özellikler özellikle öne çıkar.

5)Etkileşimci liderlik biçiminde, kişiler yetkilerini, çalışanlarına para ve statü verme şeklinde ödüllendirerek kullanır. Dönüştürücü lider ise, astlarına ilham kaynağı olarak bir vizyon sahibi olmalarına yardımcı olurlar (Güney, 2009:416). Vizyoner olmak, cesaretli olmak, devamlı öğrenmeye açık olmak, astlarına inanmak, zorluklar ve belirsizlikler karşısında yılmamak ve değişim ajanı olmak, dönüştürücü liderin vazgeçilmez özellikleridir (Güney, 2009:420). Çünkü ancak vizyoner bakış açısı ile iş yaşamı anlamlı hale gelir, motive olur, amaçlara ulaşmada güven olur ve sadakat artar (Karpuzoğlu, 2010:171). Dönüştürücü lider, bunun bilincindedir ve bunu bir yönetim felsefesinin ötesinde bir yaşam biçimine dönüştürmüştür.

Geldiğimiz bu noktada, şu hususlara özellikle vurgu yapmak konumuz açısından önemlidir. Şöyle ki; pratik hayatta, yöneticilerin, tarz olarak, bu iki liderlik şeklinin uyumlu bir karışımını benimsemiş oldukları daha sık rastlanan bir durumdur (Avolio-Bass,2001:6-7). Bu noktadan hareketle Bass, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik modellerinin farklılaşan tarafları olmakla birlikte, birbirlerini bütünlediklerini, bununla birlikte yine de ulaşılması hedeflenen liderlik şeklinin dönüştürücü liderlik olduğunu vurgulamıştır (Bass – Stogdill,1990:123). Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:4). Dönüştürücü liderlik ise, organik organizasyon yapılarında daha güçlüdür (Top,2009:264). Bu nedenle, atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüştürücü liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:4). Bundan dolayı dönüştürücü liderlik, proje tabanlı çevrelerde, Ar-Ge tabanlı süreçlerde, yenilik ve yaratıcılık yönetiminde, süreç tabanlı

çevrelerden daha fazla tercih edilmektedir (Top,2009:264). Ayrıca teknolojik çevrelerde, yaratıcılık ve yeniliklerde çoklu çıktılar için de dönüştürücü liderlik olumlu etkiler yapmaktadır (Top,2009:264). Son dönem çalışmaları, dönüştürücü liderlerle çalışan Ar-Ge personelinin hem bireysel hem de ekip olarak daha inovatif olduklarını ve bu liderlerin yaratıcılığı destekleyen bir iş ortamı ve yaratıcı performansı ödüllendiren sistem ya da insan kaynakları politikaları oluşturarak örgütsel inovasyonu artırdıklarını göstermektedir (Gümüşlüoğlu,2009:39). Özellikle yenilik şampiyonu işletmelerde bu liderlik türü önemli bir özelliktir (Top,2009:264). Dönüştürücü liderlik, “bir vizyon yaratma, söz konusu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Bu da kendi içinde tutarlılık ve süreklilik gerektiren bir eylemdir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik anlık bir tutum değil, bir süreci ifade eder ve işletmenin iç ve dış dinamikleri bu süreci sürekli aktif tutar (Karpuzoğlu, 2010:173). Özellikle vizyon gibi, uzun dönemli bakış açısını ve istikrarlı çalışmayı gerektiren bir olgu, kurumsallaşma kavramını da bünyesinde barındıracaktır. Bu yönüyle, işletmede oluşturulması istenen örgüt kültürünün amaca ulaştırıcı yönde yapılandırılması, çalışanlara inisiyatif olanağı tanıma, vizyona bağlılık gibi temel kurumlar, sürecin etkin yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu süreç izleyicilerin motivasyonunu, güçlendirilmelerini, yetki göçerimini ve demokratik yönetim işlevlerini de içerir (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:4). Ve elbette ki, bir yöneticinin, dönüştürücü liderlik özelliklerini uygulayabilmesi ve geliştirebilmesi için, işletmede buna uygun bir altyapı oluşturulması gerekliliği hatırdan uzak tutulmamalıdır.

III:Değişim, Dönüşüm ve Planlı Değişim Süreci

Değişim ve dönüşüm kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Değişim, belirli bir yapının ya da durumun iyileştirilmesi olarak açıklanırken dönüşüm, belirli bir yapının veya durumun ani olarak başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2009:414). Yani dönüşüm, o güne değin oluşmuş algılamaları bambaşka bir hale getirmek demektir. Bu bakış açısıyla dönüşüm, köklü değişimlerle farklılaşmaya ve böylece kendi sektöründe öncü olmaya, adeta yeni bir çığır açmaya yönelik girişimleri kapsar.

Küreselleşme olgusu, rekabet şartlarını “**dönüşüm amaçlı değişim**” yönünde farklılaştırmıştır. Çünkü sürdürülebilir rekabetin sağlanabilmesi ancak bu yolla yakalanabilir hale gelmiştir. Bunun bir uzantısı olarak, işletme yönetimi alanında “Benchmarking: Kıyaslama, Empowerment: İşgören Güçlendirme, Downsizing: Örgütsel Küçülme, Re-Engineering: Değişim Mühendisliği- Süreç Yenileme” gibi post-modern yönetim şekilleri gündeme gelmiş, bunları uygulamaya koyabilmek için ise değişim yönetimi, bilgi yönetimi, örgüt kültürü, meslek etiği gibi

kavramların bilinmesi gereği ortaya çıkmıştır. Yönetim anlayışı değişerek, merkeziyetçi hiyerarşik yapı, yerini akılcı iletişime, diyaloga ve uzlaşmaya dayalı bir yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır. Küresel pazar, şartları “dönüşüm amaçlı değişim” yönünde zorladıkça, hızlı karar alabilen, esnek davranabilen, örgüt içerisinde katılımcılığı sağlayarak verimliliği arttırabilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamaya başlamışlardır. Bu dinamikleri okuyabilen, iç ve dış çevre şartlarına yönelik olarak yönetim sistemlerini değiştirebilen ve bu anlamda farklılık yaratabilen liderler de bu noktada çağdaş işletme yönetimi stratejilerine öncülük etmektedir. Dönüşümün neden gerekli olduğunu çalışan personeline anlatacak, onları bu noktada inandıracak, dönüşüm yönünde değişimi planlayacak ve organize edecek, tüm aşamaları yönetecek ve böylece amaç ve hedeflerine ulaşacak olan lider, aynı zamanda teknolojiyi de doğru kullanmak durumundadır. Çünkü artık tüketicilerin de profili değişmiş, yeni çağın tüketicileri zor beğenen, araştıran, çok farklı seçenekler arasından tercih yapma şansına sahip olan, internet kullanan, yeni ürünleri takip eden, okuyan-araştıran bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu nedenle, işletmeler ürün ve hizmet sunumunda farklılık yaratabilmek, tüketicilerin üst düzey beklentilerine karşılık verebilmek, böylece pazardan daha fazla pay alabilmek için, planlamalarını teknolojik yatırımlara daha çok kaynak ayıracak şekilde yapmak durumundadır. Philip Kotler’in “Teknoloji yalnızca toplumun maddi altyapısına değil, aynı zamanda insanların düşünce kalıplarına da şekil veren en büyük etmendir (Kotler,2000:48)” şeklindeki saptaması burada öğretici niteliktedir. Günümüzde teknoloji, rekabet avantajı yaratmada çok güçlü bir unsurdur. Bu nedenle, yeni çağın liderleri de teknolojiyi ve bu yolla sağlanacak yenilikleri bir işletme stratejisi olarak benimsemiş durumdadırlar. İşte bütün bu gelişmeler, liderlik/yöneticilik anlayışına yeni boyutlar getirmiş, küreselleşen dünya, lideri, farklı beklentileri karşılayabilen yepyeni bir tipoloji ile tanımlamaya başlamıştır. Böylece, dönüşümün bu denli öne çıktığı bir dünyada, işletmeyi yarımlara taşıyacak yeni liderlik modelinin adı, dinamoyu harekete geçirecek bir anlatıma bürünmüş ve “Dönüştürücü Liderlik” kavramı sahnedeki yerini almıştır.

Dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan önemli bir değişim, küresel platformda hemen yayılmakta ve tüm dünyayı etkilemektedir. Bu durum da tüketicilerin yaşama biçimlerine ve satın alma davranışlarına sürekli bir farklılaşma olarak yansımaktadır. Bu nedenle, dönüştürücü liderler tüketicilerin beklentilerindeki bu değişimi çok yakından izlemeli ve işletme içi ve dışı faktörleri de hesaba katarak stratejik bir yaklaşım seçmelidir. Şimdi kısaca bu noktaya değinelim.

Dönüştürücü liderlerin stratejik yönetim görevlerini , Kurt Lewin’in “Planlı Değişim Süreci” olarak adlandırdığı üç aşamada incelemek mümkündür.

1)Donmuşluğu Çözme (Unfreezing): İşletmenin yeniden canlandırılması olarak nitelendirilen bu ilk aşama, “çözülme süreci” olarak işlev görür. Bu aşama, liderin, değişim ihtiyacını hissederek, işletmeyi yeniden canlandırma gerekliliğine inandığı noktadır (Karpuzoğlu, 2010:173). Lider, değişimi sağlamak için, “değişimin gerekli olduğunu” örgütüne ve dış çevreye bu aşamada benimsetecektir. İşletmenin örgütsel ve sosyal sistemlerinde yeniden yapılanma sağlanarak, değişimin önündeki engellerin aşılması bu sürecin önemli bir parçasıdır (Karpuzoğlu, 2010:173). Dönüştürücü lider, işletmeyi yeniden canlandırmak için kriz dönemini beklemes (Karpuzoğlu, 2010:173). “Değişim ihtiyacının fark edilmesi” olarak ifade edilebilecek bu aşamada, dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, zamanlamanın doğru seçilmesidir. İşlerin kötüye gittiği dönemlerde değişiklik ihtiyacı da doğal olarak daha çok hissedilecektir. Ancak, bu dönemler değişim için uygun olmayıp, suların durulmasını beklemek yerinde olur. Bizim kültürümüzde kullanılan “Dereyi geçerken at değiştirilmez” sözü bu durumu ifade etmek için çok uygun düşmektedir. Çünkü, yapılacak bir değişiklik kısa bir süre için performansın daha da azalmasına neden olabilir (Eren,2005:457). Bu nedenle, lider değişim sürecini tam zamanında başlatmalıdır.

Bunun yanında, değişim ihtiyacının öne sürülmesinde sadece pazar payı, karlılık, verimlilik, yatırımların geriye dönüşü gibi ekonomik kıstaslar yerine, müşteri tatmini, ürün kalitesi, gerçekleştirilen yenilik projeleri göz önünde bulundurulmalıdır (Eren,2005:457).

2)Değişirme (Changing): Bu aşama, yöneticilerin; örgütsel hedefler ve uğraşlar, kişiler, teknoloji ve kültürde değişim başlattığı aşamadır. Burada “Paylaşılan Vizyon Oluşturma”nın önemi ve gerekliliği devreye girer. Değişim sürecinin startı bu aşamada verilir. Liderin, paylaşılabilen bir vizyon oluşturmadaki yeteneği, öngörü sahibi oluşu ve enginliği burada daha çok öne çıkar. Paylaşılan vizyon, gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklamalıdır. (Eren,2005:457). Önemli olan, vizyonun yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır (Eren,2005:457). Çünkü, strateji uzun dönemli bir süreçtir ve tüm aşamaları dikkat gerektirir. Bu nedenle, vizyonun hem paylaşılabilen bir bütünlükle, hem de geniş zamana yayılacak bir kavrayış ve netlikle ele alınması gerekir. Açık ve net bir üyeler arası iletişim ve net bir vizyon çalışanların birbirlerini anlamalarını ve çabalarının belirli bir noktada odaklaşmasını sağlar (Eren,2005:459). Ancak bu şekilde köklü bir dönüşüm amaçlı değişim başarılabilir.

3)Yeniden Dondurma (Refreezing): Bu aşama, “Değişimi Kurumsallaştırma” olarak adlandırılan aşamadır. Bu aşamanın gerçekleşmesi için, amaçların, politikaların ve stratejilerin;

karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sisteminin uyum içinde olması gerekir (Karpuzoğlu, 2010:174). Yönetici değişimin istikrarlı hale gelmesi ve uzun dönemli olabilmesi için gerekli koşulları yaratmaya çalışır. Bunun için de kurum kültürü, değerlerin paylaşılması noktasında çok büyük katkı sağlar. “Değişimi Kurumsallaştırma” aşamasında, liderin, değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri-besleme mekanizması oluşturarak, istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlaması gerekir (Eren,2005:459).

Bu üç safhanın değişimin başarılmasındaki önemi liderin her aşamada doğru bilgi sahibi olmasına bağlıdır (Eren,2005:460). Toplam Kalite Yönetimi'nin öncülerinden W.Edward Deming'in de işaret ettiği gibi, “Dönüşüm derin bilgi gerektirir. Dönüşüm için bilgiye sahip olma, öğrenme ve uygulama gereklidir (Vikipedi, 2012)”. Bir işletmede planlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşamak için öncelikle tepe yönetiminin buna inanması gerekir. Bu sürece uyum sağlamada en önemli görev yine lidere düşmektedir. Çünkü değişim ve dönüşüm, direnç mekanizmasını da beraberinde getiren bir yapı taşır. Değişim ve dönüşüm ihtiyacı ya krizin getirdiği zorlama ile olur. Ya da lider bu gereksinimi çok iyi okuyarak değişim ve dönüşüm sürecini kendi iradesi ile başlatır. Her iki durumda da bu, sancılı bir süreçtir. Bu nedenle, değişimi ve ardılı olarak dönüşümü yönetebilmek, esnek zeka gerektirir. Piyasadaki belirleyici parametre, tüketici ihtiyaçları olduğuna göre, lider, buradaki gelişmeleri kendi bünyesinde değişime dönüştürebilecek şekilde okuyabilmelidir. Müşteri odaklılık, küreselleşme ile birlikte akıllı işletmelerin benimsediği işletme yönetimi stratejisi olmuştur. Bu nedenle, lider, tüm organizasyonu, müşteriyi işin odak noktasına oturtacak şekilde yönetmek durumundadır. Personelini de bu yönde eğitecektir. İşletmede yapılacak meslek içi her eğitim, lider için çok kıymetli olan insan kaynağına yatırım yapmak demektir. Dönüştürücü liderin, özellikle baskı altında olduğu zamanlarda dahi dengesini kaybetmeden karar almasını sağlayabilecek, duygularını yönetebilecek bir düşünce sistemine sahip olması gerekmektedir. Bunun için dönüştürücü liderlerin analitik zekaya sahip olabilmeleri aranan bir özellik olarak öne çıkar. Görüldüğü gibi, dönüştürücü liderlik, her şeyin devingen olduğu günümüz dünyasında, geleceği yönetecek öngörüye sahip olmak demektir.

IV:Dönüştürücü Liderliği Oluşturan Davranış Boyutları

Dönüştürücü liderler, “**İdealleştirilmiş Etki/Karizma-İlham Verme** (Idealized Influence)”, “**Telkinle Motive Etme-Güdüleme / Zihinsel Teşvik** (Inspirational Motivation)”, “**Entelektüel Uyarım** (Intellectual Stimulation)” ve “**Bireysel Destek** (Individualized Consideration) (Güney, 2009:417)” boyutlarını kapsayan davranışları ile öne çıkmaktadır. [Etkileşimci Liderliği oluşturan davranış boyutları ise: Şartlı Ödül (Contingent Reward) ve İstisnalarla Yönetim (a)Aktif (Management by Exception Active, b)Pasif (Management by Exception Passive) (Güney, 2009:417).]

Kısaca bunlardan söz edelim:

a)İdealleştirilmiş Etki/Karizma-İlham Verme Boyutu: Bu boyut, dönüştürücü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci kazandırması, idealleştirilmiş etki olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2009:418). Dönüştürücü liderler, çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak, onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını arttırmaları (İşcan,2006:164). Bunu başarabilmek, aynı zamanda liderin karizması ile izleyenlerine ilham verebilmesine bağlıdır. Bu nedenle, idealleştirilmiş etki ve karizma-ilham verme boyutu bir arada ele alınmaktadır. Çünkü dönüştürücü liderin özelliklerinden karizma/ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder (Arslantaş – Pekdemir,2007:263). Lider, amaç duygusuna sahip oldukça ve bu amaçlara ulaşmak için izlediği yönetim şekli, uygulama ve kararlarını meslek etiği bağlamına dayandırdıkça, astlar da atılan her adımda sebep-sonuç ilişkisi kuracaktır. Bu durum, astlarda, etik ilkeleri olan, işletmenin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, çalışmaktan gurur duydukları karizmatik bir etki yaratır. Dönüştürücü lider, izleyenlerine yüksek beklentiler aşılar ve önemli amaçları açıkça ve basit yollarla anlatır (Gümüşlüoğlu,2009:38). Böyle bir lider, güvenilir, özel bir kişidir. İzleyicilerin liderlerine olan güveni, dönüştürücü liderliğin etkinliğini sağlayan en önemli değişkenlerden birisidir (Aydıntan,2009:261). İzleyenler bu lidere güvenir, ona bağlanırlar ve böylece yüksek beklentileri gerçekleştirmek üzere motive olurlar (Gümüşlüoğlu,2009:38). Tüm bu davranışlar, vizyon ve misyon ile ifadesini bulur. Çünkü vizyon, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği, uğrunda mücadeleye değer bulunan yegane birleştirici öge, ve misyon da ortak görev bilincini ayakta tutan sağlam bir katalizör niteliğindedir. İşte tüm bu unsurları kurum kültüründe içselleştirecek olan da dönüştürücü liderdir.

Görüldüğü gibi, dönüştürücü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve bir değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir (Top,2009:264). Böylece çalışanların iş yapma şevkleri artırılarak, aynı zamanda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına da uygun zemin sağlanmış olur. Dönüştürücü liderler, işletmenin amaçlarını ve vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyici ihtiyaçlarının ve değerlerinin değişimi üzerine yoğunlaşırlar (Karpuzoğlu, 2010:171). Astarın ihtiyaç ve isteklerini gidererek onları harekete geçiren lider, böylece astlarının güvenini kazanmakta ve astlarının kendisine olan bağlılığı da artmaktadır. Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar (İşcan,2006:164). Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Dönüştürücü liderlerin, karizma ve esini birleştirerek, izleyicilerinin gıpta edecekleri bir rol modeli olduklarını söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımadıkları insanlardır (İşcan,2006:164). Liderin kendisi, izleyicileri için bir rol modeli olarak, izleyicilerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymasını sağlar. Dolayısıyla izleyicilerinin kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Arslantaş – Pekdemir,2007:277). Burada, özellikle riskli durumları ekibiyle paylaşabilme, kriz çözerken inisiyatif kullanabilme, ekipteki başarının desteklenmesi, çalışan personelin ihtiyaçlarına duyarlı olma gibi özellik isteyen alanların, dönüştürücü liderin karizmasını arttıran davranışlar olarak algılandığını belirtmekte fayda vardır. Zaten değişim ve dönüşümün öncüsü olmakla öne çıkan dönüştürücü liderin, bu çeşit zihinsel uyarıcılar ile de izleyenlerini güçlü bir şekilde etkilemeleri söz konusu olmaktadır. Dönüştürücü liderlikte, liderin izleyiciler üzerinde bıraktığı etkinin başat olarak öne çıkması ise, çalışan personelin, liderine duyduğu hayranlığın bir sonucu olarak, kendisinden beklenenden daha fazlasını ortaya koymak için çaba sarf etmesine neden olur.

Görüldüğü gibi, dönüştürücü liderler, değişimi/dönüşümü yönetirler. Çalışma grupları oluşturarak, örgüt kültürünü değişime/dönüşüme yöneltmek, vizyonu işletmenin her aşamasında yer alan tüm personel için öz değer haline getirmek, dönüştürücü liderin işidir.

b)Telkinle Motive Etme / Zihinsel Teşvik Boyutu:

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişilerdir (Arslantaş – Pekdemir,2007:277). Çalışanlar, liderlerinden esinlenerek, onlardan aldıkları ilhamla tamamen gönüllü olarak daha fazla çaba gösterme eğilimine girerler. Çünkü,

dönüştürücü lider, işletmede sağlam bir amaç birliği sağlamıştır. Bunu yaparken çeşitli sembol, slogan, mit, v.b. kurum kültürünü pekiştiren öğeleri de kullanır. Bu gibi unsurlar takım bilincinin aşılmasında motive edici güç sağlar. Özellikle kuruma yeni katılan çalışanların, işletmenin geçmişteki başarıları ile ilgili anlatımları dinlemesi, aidiyet duygusunu arttırmakta, ve ekibe yeni başarılarla ulaşmak için hız vermektedir. Bu aşamada dönüştürücü liderler, belirli sonuçların önemi ve değeri hakkında astlarını bilgilendirerek, firmanın amaçlarına ve vizyonuna sahip çıkmalarını sağlarlar (Karpuzoğlu, 2010:173). Dönüştürücü liderin, çalışan personelinin vizyona ulaşma yönünde bilinçlerini devamlı olarak açık tutacak şekilde davranması, ekibi hedefe kilitler. Zihinsel yönden uyarılan ekip, lider tarafından oluşturulan vizyonu, kendi vizyonu olarak benimsemiş ve artık bunu bir tür şartlı refleks haline getirmiştir.

Bütün bunların yanında, zihinsel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini kullandıkları problem çözme tekniklerini sorgulamaları için teşvik etmesini de ifade eder. İzleyicilerini, yeni yöntemler düşünmeleri konusunda motive eder. Sorgulamayı ve problem çözmeyi vurgular (Arslantaş – Pekdemir,2007:263). Bu nedenle, yeni stratejileri izleyenlerin katılımıyla belirlemek bu liderlerin izleyenleri ikna etme sürecinde dönüştürücü liderlerin önemle üstünde durdukları hususlardır (Gümüşlütioğlu,2009:39). Özellikle çoklu ortamlarda, değişime direnç göstererek, geleneksel yapıların korunması gerektiğini savunan düşüncelerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Dönüştürücü liderler bu karşı çıkış ya da motivasyon azalmasını önlemek için izleyenleriyle gerektiğinde yakından ilgilenir, onlara duygusal açıdan destek olurlar (Gümüşlütioğlu,2009:39). Böylece, izleyenler ile beraberce üretilen çözümler hem direnci azaltacak hem de kalıcı olacaktır.

Dönüştürücü liderler, belirledikleri vizyonu izleyicilerine kabul ettirerek, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa ulaştırır (Arslantaş – Pekdemir,2007:277). Dönüştürücü lider, organizasyonunu, işletmedeki tüm birimler için, en yüksek performansı oluşturacak şekilde oluşturur. Bu oluşum ise lider ile astları arasındaki ilişkiyi organizasyonun temel noktasına oturtur. Dönüştürücü liderler, işletmenin değerlerinin korunması ve iç motivasyonun sağlanması noktasında, karşılıklı ilişkileri, birimler ve personel arasında uygunluk sağlayacak şekilde ve olumlu yönde kururlar (Shin and Zhou,2003:707). Böylece, çalışanlar, işletmenin amaçlarına bağlılık, işletmeye sadakat gibi yüksek duygular beslerler. Bu durum da amaçlara ulaşmada çok etkili olmaktadır.

c)Entelektüel Uyarım Boyutu: Dönüştürücü lider, entelektüel uyarım davranışı ile, astların mevcut durumu değerlendirmelerini, vizyonlarını formüle etmelerini ve uygulama esaslarını

belirleme gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlarlar (Güney, 2009:418). Dönüştürücü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler (Top,2009:266). Bu boyut, aynı zamanda dönüştürücü liderin izleyenlerinin merak ve ilgi alanlarını genişletmesi, problemlerin çözümünde geleneksel çözüm yöntemleri yerine yeni yaklaşım ve yöntemler kullanmalarını teşvik etmesi ve yenilikçiliği cesaretlendirmesi ve desteklemesidir (Gümüşlüoğlu,2009:38). Bu noktada ise çağdaş yönetim tekniklerinin önemi devreye girmektedir. Çünkü lider, çalışan personelin katılımını sağlamak ve onların kapasitelerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek için, takımlar kurarak beyin fırtınaları yaptırmalıdır. Bunun için de Toplam Kalite Yönetimi, inovasyon, sinerji oluşturma gibi dönemi yakalayan yaklaşımları devreye sokması gerekmektedir. Kurumsal zeka, bilgi yönetimi, öğrenen örgüt gibi özellikle son dönemde çok önem verilerek gündeme gelen kavramların, entelektüel uyarım boyutunda kilit rol oynadıkları da gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle dönüştürücü liderler, örgüte rekabet gücü kazandıran yetenek ve becerileri ön plana çıkarırlar ve desteklerler (Bass, 1990:26). Çünkü, içinde bulunduğumuz çağın işletmeler için temel vurgu noktası, elindeki değerleri küresel rekabet avantajına dönüştürebilecek bir farklılık yaratabilmeyi başarabilmektir.

d)Bireysel Destek Boyutu: Dönüştürücü liderin özelliklerinden bireysel destek boyutu, liderin, personelinin her biri ile empati kurabilme ve bireysel düzeyde ilgili olmasını kapsamaktadır. Bu boyut, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder (Arslantaş – Pekdemir,2007:263). Dönüştürücü liderler, çalışanlarının birer birey oldukları için saygıyı hak ettiklerini düşünür ve bu nedenle, personelinin kişisel gelişimlerine destek olur. Dönüştürücü liderlik, diğer liderlik türlerinden daha fazla olarak, çalışanların memnuniyetlerini dikkate alır (Top,2009:264). Dönüştürücü liderler, astlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlarlar (Karpuzoğlu, 2010:173). Böylece, çalışanlarına bireysel düzeyde destek olarak işletmenin insan kaynakları verimliliğini de arttırmış olur. Çünkü, çalışan personeline birey olarak önem verdiğinizde, onların potansiyellerini de arttırmış olursunuz. İşte bu nedenle, dönüştürücü liderler, güvenilir, iletişim kabiliyeti yüksek, yenilikçi, yaratıcı, ikna edici, uzun vadeli düşünebilen, takım ruhu yaratabilen, katılımcı, rasyonel ve yol gösterici olma özelliklerine sahip olabilen liderlerdir (Güney, 2009:420). Dönüştürücü liderin bireysel destek boyutu yalnızca çalışan personeline yönelik olmayıp, ilişki içerisinde bulunduğu tüm izleyenlerine yönelik bir alanı kapsar. Yani, bireysel ilgi boyutu, bu liderin izleyenleri ile birebir ilişki kurması, izleyenlerini yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman harcaması ve onlara farklı beklentileri

olan bireyler olarak davranabilmesi yeteneğidir (Gümüştioğlu,2009:38). Dolayısıyla bu boyut, müşterilere, tedarikçilere ve hatta rakip işletmelere kadar uzanan bir etkileşim yaratır.

Görüldüğü gibi, dönüştürücü liderliği oluşturan davranış boyutları, bu liderlerin, gerek duygusal zeka ve gerekse ruhsal zeka yönlerinden zengin bir kapasiteye sahip olduklarını göstermektedir.

V:Kriz Dönemi Liderliği ve Uygulanabilir Vizyon Bağlamında Dönüştürücü Liderlik

Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişim ve dönüşüm ortamı içerisinde, dış çevre ile bağlantı kuramamak, fırsat ve tehditleri iyi okuyamamak, organizasyonlarda çok ciddi zaafiyetlere sebebiyet vermektedir. Bu ise, vizyon eksikliğine bağlı bir durumdur. Liderin, işletme yönetiminde bu yönde bir bilinç geliştirmesi, çalışanların kriz dönemlerini daha farklı algılamasını sağlamaktadır. Çalışan personelin, kriz ve krizden çıkış süreci ile ilgili dönüşüm mekanizmalarını doğru yorumlayacak bilgi ve birikim düzeyine kavuşturulması, liderin basiret ve inisiyatif kullanabilme yetisine bağlıdır. İşte bu nedenle, liderlerin: çalışma yaşamının şartlarını doğru okuyabilmesi, yaratıcılık, kültürler arası etkinliği arttıracak empati yeteneği, esneklik, ileriye dönük öngörü, problem çözme becerisi, işletmedeki tüm ilişkileri yapılandırabilme , ekip çalışması sağlayabilme, vizyon sahibi olma (Grant, 1998:441) vasıflarına sahip olabilmeleri gereklidir. Liderin, “gelecekte ulaşılması arzulan vizyonu, organizasyonun bütün üyelerinin adeta bir ağ gibi sarmasını sağlayacak şekilde etkili ve net bir kavrayışla” oluşturabilmesi gereklidir (Buchanan and Huczynski, 1997:594). Liderlikle ilgili günümüzün geçerli ve güncel akımları, yönetim fonksiyonlarını, esneklik ve denetim mekanizmaları arasındaki dengeyi koruyacak şekilde hassas bir titizlikle ve ustalıkla sürdürebilecek (Mohan,1993:83) beceriye sahip olunması gerektiğini göstermektedir. Bu da uzun dönemli vizyonu, işletmenin sorumlulukları ile uyumlaştırabilen (Mohan,1993:83) bir liderin varlığını gerektirir. Günümüz dünyasında ön planda olan değişim ve dönüşüm olgusu, işletme yönetimi stratejilerini de bu yönde etkilemiştir. Strateji, dinamik bir süreçtir (Wall and Wall, 1995:17). Bu nedenle, liderlerin de stratejilerini, müşterilerin ve pazardaki geçerli eğilimlerin gereklerine uygun olacak şekilde geliştirmeleri (Wall and Wall, 1995:17) ve bunun yanında işletmedeki bilgi yönetimini de en yüksek karlılığa ulaşma yönünde kullanacak hale getirmeleri gerekmektedir. Teknolojinin ve iletişimin baş döndürücü hızı karşısında, işletmeler rekabet ortamında değişimi yakalamak durumunda kalmışlar ve yapılarını da bu değişimlere uyumlaştırmak bir gereklilik haline almıştır (Altıok,2011:58). İşte bu noktada, dönüştürücü liderin stratejik olarak önemi bir kez daha öne çıkar. Çünkü, dönüştürücü lider, işletmenin neye ihtiyacı olduğunu saptayan ve ona göre vizyonlar oluşturan liderdir (Altıok,2011:58). Dönüştürücü liderlik, bu vizyonları

oluştururken, “çalışanları dışarıda bırakmayan, onları merkeze alan, vizyonun onlar için anlamlı ve önemli olmasını sağlayan (Alkan,2006:14)” böylece paylaşılabılır ve uygulanabilir olmasını sağlayan bir liderliktir (Altıok,2011:58). Dönüştürücü lider, uygulanabilir vizyonlar yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda bu vizyonların uygulanması için engelleri kaldırır, değişimi sağlayacak yenilikçi düşünceleri destekleyerek çalışanların vizyonun gerçekleştirilmesi için inisiyatif almalarını destekler (Altıok,2011:58). Özellikle kriz dönemleri son derecede hassas bir yaklaşım gerektirmektedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmek için işletmeler liderlerden, bu karmaşık durumun zorlukları ile başa çıkabilmesini, çalkantılı ve bir o kadar da kaotik yapının yönetilebilmesini istemektedir (Alkan,2006:24). Dönüştürücü lider, kriz dönemlerinde çalışanların performanslarını üst düzeye çıkarmak için, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini ortaya koymalarına destek olur. Böylece ekipte sinerji yaratır (Altıok,2011:59). Dönüştürücü lider, krizden çıkış aşamasında motivasyonun dağılmaması yönünde ekibini güçlü tutar (Altıok,2011:61). Bir vizyon yaratma, tüm teknik, politik ve kültürel sistemlerin değişimini ve dönüşümünü bünyesinde barındıran bir kavramdır. Dönüştürücü liderlik ise, yeniliklere ve reformlara açık bir liderlik şekli (Altıok,2011:60) olduğu için, dünyadaki yeni eğilimlerin gereklerine ayak uydurabilmek burada özel bir önem taşır. Kriz ve belirsizlik durumlarının artık bir sürpriz olmadığı günümüzde, uygulanabilir vizyonun etkinliği, işletmeler için daha da önemli bir hal almış, krizi karşılayabilme ve krizden çıkış süreçlerini yönetebilme bağlamında ise, dönüştürücü liderin konumu, işletmeler için başlı başına bir üstünlük faktörü olmuştur.

VI:Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Dönüştürücü Lider

Örgüt kültürünün oluşturulması, yöneticinin liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, değerlerin, inançların işletme için bir güç kaynağı olduğunu bilerek, motivasyon sağlamalıdır (Genç,2008:85). Bu bağlamda, liderlerin olaylar karşısında gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki davranışları da, örgütsel kültürün oluşumunda büyük önem taşır. Çağdaş yönetim anlayışı, geleneksel yönetim anlayışında var olan itaat ve saygı kavramlarının yanına, inisiyatif ve yaratıcılık kavramlarını da ilave etmiştir. İnisiyatif alanının genişlemesi ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Lider, örgütte insan ilişkilerini geliştiren ve güçlendiren kişidir. Böylelikle, örgüt kültürünün yapısını da belirlemiş olur. Burada en önemli belirleyici ölçüt, liderin tutum ve davranışlarıdır. Örgütsel yapıyı harekete geçirmek için, dinamizm gereklidir. Çalışanlara dinamizm getirecek olan moral ve motivasyon da örgütsel kültür ikliminde sağlanır. Örgütsel kültür; örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Genç,2008:85). Bu noktada ise, dönüştürücü liderin yapısal

özelliklerinin devreye girdiğini bir kez daha görmüş oluruz. Çünkü, dönüştürücü liderler, astlarının mesleki gelişim gereksinimlerine duyarlı, onları örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmek için güven, saygı ve paylaşım temellerine dayalı olarak birlikte çalışmaya yönlendiren liderlerdir (Demir, 2008:109). Hızlı değişim ortamında çalkantılı bir çevrede faaliyette bulunmak durumunda kalan örgütlerin çalışanlarının söz konusu değişime uyum sağlayabilmeleri için, değişim doğrultusunda etkilenmeleri ve yönlendirilmeleri gerekmektedir (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:2). Dönüştürücü liderlerin, personeli arasında etkileşimi, bilgi paylaşımını, kendi yeterliliklerine olan inancını destekleyerek, kararlara katılma noktasında onları cesaretlendirmesi değişime uyum aşamasında özellikle öne çıkan özelliklerindedir. Burada, “olumlu geri-bildirim mekanizmasının” da, dönüştürücü liderler tarafından, çalışanlara olumlu katkı sağlayarak sorumluluk duygularını arttırmak bakımından titizlikle kullanıldığı da dikkatlerden kaçırılmamalıdır.

Dönüştürücü liderler, grubunun/ekibinin görev ve amaçlarını oluşturarak, çalışan personelin ilgi alanlarını ve ufuklarını genişletmekte ve onlarda farkındalık oluşturmaktadırlar (Demir, 2008:94). Böylece personelini harekete geçirerek canlandıran dönüştürücü lider, grubunun çıkarlarını, kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktadır (Demir, 2008:94). Burada, aynı zamanda meslek etiği ilkelerine uygun yönetim becerileri de devreye girer. Grubun çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulması, çalışanlarda bir “Örgütsel Özdeşleşme (Organizational Identification)” duygusu yaratır. Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, yaptıkları işin onlar için daha anlamlı olmasını sağlar ve böylece onları daha fazla motive eder. Ayrıca, özdeşleşme, işgörenin örgütte kalma istekliliğini artırır ve yarılaşma yaşama olasılığını azaltır. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf edeceklerdir (İşcan,2006:161). Çalışanların, kuruma yönelik aidiyet duyguları, dönüştürücü liderin işletmedeki örgüt kültürünü ne denli içselleştirebildiği ile orantılıdır. Bunun yanında, kendi isteklerini çalışanların isteği haline getirmeyi başarabilen bir dönüştürücü liderlik algısı kurumsal demokrasi algısının da yüksek olmasını sağlayabilmektedir (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:2). Bu kapsamda, çalışanlara ilham veren, onları entelektüel açıdan teşvik eden ve onlarla güçlü bireysel ilişkiler geliştirmeyi amaçlayan dönüştürücü liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi sağlamada etkili liderlik modeli görünümündedir (İşcan,2006:161). Çalışanların alışkanlıklarını değer ve tutumlarını, davranış biçimlerini değiştirmek ve yeni hareket biçimlerini kazandırmak için onları özendirerek teşvik ve ödüllere ihtiyaç vardır (Eren,2005:459). Dönüştürücü liderler, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak, çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir

(İşcan,2006:164). Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle, çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını arttırıcı bir etki ortaya çıkartır (İşcan,2006:164). Burada dikkat edilecek nokta, liderin, her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak, onlara karşı farklı fakat adil davranış (İşcan,2006:164) içerisinde olmasıdır. Dönüştürücü liderlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirmeleri (Arslantaş – Pekdemir,2007:277) ise, örgüt içerisinde adaleti tesis etme özelliği ile örtüşür. Bu sayede çalışanlar sadece görev ve rollerini değil, ekstra rol davranışı (örgütsel vatandaşlık) göstererek, kurum lehine tanımlanan rollerinin ötesine geçerler (Tutar-Tuzcuoğlu-Argun-Akman,2012:3). Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkmasıyla, işletmelerde de dünyanın her yerinden çok değişik din, dil, ırk, yaş, cinsiyet, düşünce, eğitim ve yaşam görüşü bakımından birbirinden farklı özelliklere sahip çok sayıda insan, aynı çalışma ortamını paylaşmaktadır. Bu nedenle, liderlerin artık bu farklılıkları da yönetmek durumunda olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu durum da yine, adil ve önyargısız davranmayı gerektiren etik bir durumdur. Dönüştürücü liderlik, çalışanların, kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmelerini hedeflemektedir (İşcan,2006:164). Burada, işletmenin ulaşmak istediği amaçların, ekibin ve nihayet çalışanların bireysel amaçlarıyla uyumlaştırılması ve ortak bir amacın benimsenmesinde dönüştürücü liderlerin çalışanlarına “uygulanabilir bir vizyon” kazandırabilme becerisi öne çıkar. Çünkü dönüştürücü lider, ekibinin bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar oluşturur, örgütsel kültürde değişimler yaparak çalışanların potansiyellerini arttırır ve kendilerine güvenmesini öğretir (Eren,2005:455). Bu nedenle, dönüştürücü liderlerin, örgüte rekabet gücü kazandıracak yetenek ve özellikleri destekleyerek ön plana çıkarmaları, işletmelere önemli üstünlükler sağlamaktadır (Bass – Stogdill,1990:63). Örgüt kültürü, çalışanlar arasında ortak değerlerin paylaşılması açısından büyük anlam ifade eder. Benzer kişisel değerleri taşıyan bireyler, enformasyon işleme süreçlerinde birbirine benzer özellikleri gösterirler, dolayısıyla bu benzeşim, iletişimin sorunsuz bir şekilde akışına yardımcı olur (Aydıntan,2009:262). Bu durum da işgücü devir hızına olumlu yönde etki eder. Dönüştürücü lider, açık iletişim uyguladıkça, çalışanları da yeni fikirleri ortaya çıkarmak için cesaretlendirmiş olur. Yenilikçiliğin temeli, yaratıcı fikirlerdir. Ve yaratıcı fikirler de ancak demokratik ortamda vücut bulabilir. Bu durum, özellikle Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında kendini gösterir. Çünkü, Sebep-Sonuç Diagramları, Kalite Çemberleri, Kaizen, Beyin Fırtınası gibi önemli uygulamalar, düşüncelerin aktarılması için zemin hazırlar. Çözüm odaklı yaklaşımları örgüt içerisinde benimseten dönüştürücü lider, insanı entelektüel bir sermaye olarak görür. Ve bu yolla verimliliği arttırarak, işletmenin performansına etki eder.

VII: Dönüştürücü Liderlik – Öğrenen Örgüt İlişkisi

Genel olarak önemli bir liderlik özelliği olan yeni fikirlere ve öğrenmeye açık olma özelliği, dönüştürücü liderlikte özellikle öne çıkmış durumdadır. Çünkü dönüştürücü lider, bu özelliği kendi yaşamında uyguladığı gibi, örgütün tüm birimlerinde de içselleştirerek hayata geçirir. Bu nedenle, burada dönüştürücü liderliği, özellikle son dönemde giderek yükselen bir şekilde gündeme gelen “Öğrenen Örgüt” bağlamında kısaca ele almakta fayda var.

“Öğrenen Örgüt” veya “Öğrenen Organizasyonu”; İnsanın öğrenme ve kendini geliştirme olgusunun, ortak bir vizyonla, örgütün tamamına yayılarak, örgütün tüm birimleri tarafından, öğrenme eyleminin doğal bir sürece dönüştürülmesi olarak tanımlıyoruz (Senge,1990:28). Burada, işletmelerin de tıpkı bireyler gibi kendilerini geliştirmesi gerektiği noktasından hareketle, kurumun gelişebilmesi için kurum kültürünün oluşturulması meselesi öne çıkmaktadır. Bunu yapacak olan liderde ise, çalışan personeli için ortak bir vizyon ideali yaratacak ve bu vizyona bağlılığı sağlayacak farklı bir yapı aranmaktadır. Ortak bir vizyon öğrenen organizasyon için yaşamsal bir unsurdur çünkü öğrenme üzerine odaklanarak enerji üretir (Genbilim,2012). İşte bunu başaracak olan dönüştürücü liderdir. Çünkü, insanlar, vizyona bağlılıkları sayesinde devamlı öğrenmek için motive olurlar. Ortak vizyon o kadar güçlü bir içsel kuvvettir ki, kendi kişisel vizyonlarını yansıttığı için insanların son derece güçlü bir şekilde bağlandıkları vizyondur (Genbilim,2012). Bunun nedeniyle, örgüt, en başından stratejisi oluşturulurken, vizyonu, misyonu, ilkeleri ve değerleri ile, öğrenmeyi ve öğrenen organizasyon olmayı sağlayacak şekilde oluşturulur. Bunu sağlamak için, işletmenin tamamının, yepyeni bir bilgi kazanımı ve düşünce sistematiğine sahip olması gerekmektedir. Öğrenen organizasyon için, öğrenme, anlık bir iş değil, ömür boyu takip edilecek bir süreçtir ve işletmede hiç kimse bu sürecin dışında bırakılmaz (Altrok, 2011:60). Burada dönüştürücü lider, öğrenmeyi fazladan bir yük olarak algılatmayıp, günlük rutin işlerin sıradan bir parçası haline getirerek gözlem yapar. Örgütteki öğrenme sonuçlarını yorumlayıp geliştirerek, işletmenin inovasyon hedefleriyle uyumlaştırır. Burada hedef, öğrenmenin örgüt kültürüne dönüştürülmesidir. Geleceği bir vizyonla şekillendiren dönüştürücü lider, çalışanlarına ortak bir amaç etrafında birleşebilmeleri için, bireysel destek/ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirerek etkileme gibi (Alkan,2006:24) yönetim tarzlarını kullanır. Özellikle kriz dönemlerinde, bunun geçici bir süreç ve öğrenmek için bir fırsat olduğunu hatırlatarak, işletmenin olumlu yönde mesafe almasını sağlar (Altrok,2011:59). Yarının yeni ortamları, rekabete çok yeni boyutlar getirecek, bu da çok hızlı öğrenebilen ve katı olmayan örgüt yapılarını gerekli kılacak (Kırım,1999:139)tır. Güçlü bir ulaşılabilir vizyonla amaca odaklanmak ve bunu tüm örgütün paylaşmasını sağlamak, ve aynı

zamanda çeşitli iş birimlerinin çabalarını birleştirmek ve koordine etmek gerektiğini anlamak can alıcı bir önem taşımaktadır (Charan,2009:8). Ortak vizyon, organizasyonun tamamında ortak bir kimlik hissi yaratır ve bu ortak kimlik, insanların ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlar (Genbilim,2012). İşte, yeni çağın yönetim anlayışında, değişimi, daha iyi bir geleceği ve daha yüksek bir ideali oluşturan vizyonu, çalışan bütün personele benimsetip hayata geçirilmesi için uygun bir öğrenen örgüt kültürü geliştirecek kişi, dönüştürücü liderdir (Altıok,2011:59). Bu noktada, “**öğrenmenin kurumsallaşması**” konusuna özellikle dikkatleri çekmek yararlı olacaktır. Öğrenen örgüt kültürünün işletmede tam olarak yaşatılabilmesi için, “öğrenmenin kurumsallaşması” dönüştürücü liderin önceliklerinden birisi halini almıştır. Dönüştürücü liderin, işletmede öğrenmeyi destekleyen bir yapı oluşturarak, öğrenmenin önündeki engelleri kaldıracak bir zemin hazırlaması, çalışan personel başta olmak üzere, tüm izleyenlerin değişime/dönüşüme hazırlanması bakımından önem arz eder. Çünkü, bu noktada oluşacak direnç de, yine daha çok öğrenmeyle dolayısıyla eğitimle aşılabilecek bir süreçtir. Dönüştürücü liderler, bu direnci kırmak için örgütü tüm çalışanlarına öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları sağlayan bir örgüt, yani öğrenen örgüt haline getirmektedirler (Gümüştüoğlu,2009:39). Örgütün kendisini dönüştürebilmesi, öğrenen örgüt yapısının kurumsallaşması ile gerçekleşebilen bir yapı sunar. Bu nedenle, dönüştürücü liderler, astların kendilerine bağımlılıklarını arttırmak yerine onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaya çalışırlar (Güney, 2009:418). Bu amaçla, görev dağılımı da astların kendi alanları doğrultusunda sürekli yeni bilgiler öğrenebilmeleri doğrultusunda düzenlenir. Dönüştürücü lider, astların öğrenmeleri için onları destekler. Yetenekleri doğrultusunda onları yönlendirir. Dönüştürücü lider, bunların sonucunda, birey ve dolayısıyla kurum geliştikçe, çalışanların işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedeceklerini (Genbilim,2012) bilir. Böylece, dönüştürücü liderler, bu özellikleri ile sadece yönetim kademesinde değil, örgütün tüm birimlerine yayılmış olarak dönüşümü gerçekleştirmiş olurlar.

Sonuç

Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında, “farklılık” yaratılabilecek tek unsur, insan unsurudur. Bu nedenle, dikkatler, insan unsurunun akıllı ve sonuca ulaştıracak şekilde yönetilebilmesi üzerinde yoğunlaşmış, bunun uzantısı olarak da liderlik kavramı daha geniş boyutları içerecek şekilde algılanmaya başlanmıştır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, farklı gereksinimleri karşılamaya yönelik donanımlara sahip olmayı gerektiren liderlik anlayışı, gerek ülkelerin, gerekse işletmelerin küresel rekabet avantajı sağlaması yönünde evrilmiştir. Günümüzde hızlı çevresel değişimler kaçınılmaz olmuş, dolayısıyla krizler de artık sürpriz

olmaktan çıkarak, sıklıkla yaşanır bir hal almıştır. Hızlı ve doğru tepkilerin gösterilmesi gereken bir tutum arz eden kriz dönemlerinde işletmelerin yönetimi, farklı bir bakış açısı ve koordinasyon gerektirmektedir. Çünkü her bir kriz, kendi içinde farklı bir değişim ve dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Özellikle belirsizlik durumunun piyasalara hakim olduğu bu hassas dönemlerde, yönetim tekniklerinin, işletmeyi krizin etkilerinden en az hasarla çıkartacak ve hatta yeni fırsatların kazanılmasını sağlayacak şekilde organize edilmesi büyük önem taşımaktadır. İşte, bünyesinde taşıdığı özellikler nedeniyle, dönüştürücü liderlik, ekonomik, siyasi ve sosyal belirsizliklerin ve krizlerin yoğun olarak yaşandığı günümüzün dünyasında, en çok gerek duyulan liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderliğin esas vurgu noktası, bu liderlerin, bilgi çağında en önemli rekabet üstünlüğü sağlayacak unsur olan insan kaynağını ve bilgileri doğru yönetebilme ve daha da ötesinde “dönüştürebilme” becerisine sahip olabilmesinde gizlidir. Söz konusu dönüştürme eyleminde dönüştürücü liderin öne çıkan ve farklılık yaratan özellikleri ise; paylaşılan bir vizyon oluşturarak tüm ekibin hedefe odaklanmasını sağlamak, sağlam bir örgüt kültürü inşa ederek motivasyonu üst düzeye çıkarmak ve bu yolla güçlü bir bağlılık duygusu oluşturmak, izleyenlerine birey olarak değer vermek, adil davranmak ve her birisini başlı başına kıymetli bir kaynak olarak göreyerek özenli bir tutum sergilemek ve bütün bu davranışlarının sonucunda oluşturduğu karizma ile, izleyenleri üzerinde otoriter bir baskı oluşturmaksızın en yüksek performansın elde edilmesini sağlamak olarak özetlenebilir. Küreselleşmenin doğası gereği beraberinde getirdiği çoklu ve farklılıklarla dolu piyasa ortamında, bu denli çeşitliliği eş zamanlı ve eş amaçlı olarak yönetebilmek, değişime ve dönüşüme yönelik olarak oluşan direnç mekanizmasını çözerek; dönüşümü, bilgi paylaşımını, öğrenen örgüt olma kültürünü kurumsallaştırabilmek büyük beceri gerektiren bir iştir. Bu da liderin, analitik zeka, olayları çok boyutlu olarak irdeleyebilme yeteneği, karar alma ve sorun çözme yeteneklerine bağlıdır. Kişisel yetkinlik, sosyal yetkinlik, duygusal zeka ve ruhsal zeka gibi çok çeşitli yönlerden zengin bir düşünce ve davranış yapısına sahip olabilen dönüştürücü liderler, bu farklı donanımlarıyla, işletmelerin/ülkelerin başlı başına en önemli rekabet avantajı sağlayıcı unsuru haline almışlardır.

Küreselleşmenin her alanda dönüşümü gerekli kılması günümüzün yadsınamaz bir gerçeğidir. Ve dönüşüm, ister krizden kaynaklansın, ister farklılık yaratma ihtiyacından, her koşulda, işletmeler için de rekabet üstünlüğü sağlayabilecek profesyonel bakış açısına dayanan yöneticilik becerilerine sahip olmayı zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, uluslararası rekabet ortamında, işletmelerin ve genel olarak ülkelerin üstün performans elde edebilmeleri için, dönüştürücü liderlere olan gereksinim her geçen gün kendisini daha çok hissettirmektedir. Çünkü, dönüştürücü liderlerin yönetim becerilerinin sonucunda elde edilecek rekabet avantajı, bu liderler

tarafından yönetilen işletmelere olduğu kadar, ülke ekonomilerinin kalkınma ve büyüme sistemlerine de yansiyacaktır. Dünya genelinde olduğu gibi, ülkemizde de; yenilikçi, örgütsel/kurumsal kalite kavramını içselleştirmiş, işletmenin iç ve dış çevresini meslek etiği ilkeleri çerçevesinde şekillendirebilen, güçlü ve kendine güvenen, süreci tüm aşamalarında üst düzey yetkinlikle yönetecek donanıma sahip, ekip ruhuna dayalı olarak çalışan, motivasyonu ve bilgi yönetimini örgüt kültürünün temel ögesi haline dönüştürebilmiş, vizyon sahibi, katılımcılığa destek veren, girişimci ruhla hareket eden bu liderlere, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Bütün bu nedenlerle, özellikle üniversitelerimizde liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramlarına özel bir yer verilmesi, hem akademik platformda yeni gelişmelere zemin hazırlayacak, hem de geleceğin yönetici adayları olan öğrencilerimizi destekleyici, yönlendirici ve yüreklendirici yönde büyük katkı sağlayacaktır. Bu sayede oluşturulacak beyin fırtınaları, seminerler, çalışma grupları, v.b. gibi çalışmalar, dönüştürücü liderlerin yetişmesine ortam hazırladıkça, bu altyapı, dünya genelinde de ülkemizde de başta ekonomik alanda olmak üzere, sosyo-kültürel ve bilimsel alanlarda pek çok kazanımlara sahne olacaktır. Uzun erimde bundan yararlanacak olan, bütün insanlık ailesidir. Çünkü dönüştürücü liderliğin uygulamaya geçireceği yönetim felsefesi, içeriği gereği, aynı zamanda işletmelerde demokratikleşme yönünde sağlanacak her türlü katkıya omuz verecek bir yapıya sahiptir. Günümüzde uygulanması gereken çağdaş işletme yönetimi biliminin evrensel bir süreç olma özelliğine yakışacak olan da budur.

Kaynaklar

ALKAN, Osman., (2006), “Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.,s:14, 24.

ALTIOK, Pınar.,(2011), “Applicable Vision, Mission and the Effects of Strategic Management On Crisis Resolve”, **7th International Strategic Management Conference**, June 30-July 2, 2011, Paris, France, p:55-65.

ARGÜDEN, Yılmaz.,(2007), “Geleceğin Liderleri”, **Önce Kalite Dergisi**, Temmuz 2007, ss:16-18., <http://www.arge.com/UserFiles/Resources/70e841b8-775c-41b1-a412-b1f858264a8a.pdf>, Erişim Tarihi: 14.06.2012.

ARSLANTAŞ, Cüneyt – Işıl PEKDEMİR., (2007), “Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt (Volume) 7, No:I, 2007, ss:261-286.

AVOLIO, Bruce J and BASS, Bernard M., (2001), **Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, NJ, USA. p:6, 7.

AYDINTAN, Belgin., (2009), “Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, ss:257-274., <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3840/3668>, Erişim Tarihi:29.08.2012.

BALTAŞ, Acar., “Liderlik ve Liderlik Yetkinliği” <http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=65>, Erişim Tarihi: 14.06.2012.

BASS, Bernard M., 1990, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, Vol.18, 19-31.

BASS, Bernard M. – Ralph Melvin STODGILL.,(1990a), **The Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**,The Free Press, New York.,p:23, 63.

BUCHANAN,D. and HUCZYNSKI,A.,(1997), **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Third Edition, Prentice Hall Europe.,p:594.

BURNS, James Mac Gregor., (1979),“Two Excerpts From Leadership”,**Educational Leadership**, March 1979, Vol:36, Issue 6, pp:380-400.

CHARAN,R.,(2009), **Zor Zamanlarda Liderlik**, The Mc Graw Hill Companies, Çev:Ümit Şensoy, Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul.,s:8.

DEMİR, Kamile., (2008),“Transformational Leadership and Collective Efficiency: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers' Self-Efficacy”, **Eurasian Journal of Education Research**, Fall, Year:8, Issue:33, ISSN 1302-597X, 2008, ss: 93-112.

EREN, Erol.,(2005), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul.,s:455, 457, 459, 460.

GENBİLİM:Türkiye Bilim Sitesi., (2012), **Öğrenen Organizasyonlar**, <http://www.genbilim.com/content/view/1682/86/>, Erişim Tarihi: (01.09.2012)

GENÇ, N.,(2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.,s:85, 51.

GRANT, R. M., (1998)., **Contemporary Strategy Analysis**, 3th Edition, Blackwell Business.,p:441.

GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale., (2009), “İnovasyon ve Liderlik”, **Savunma Sanayi Gündemi**, 2009/3, ss:37-42., <http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/SSM%20Dergisi/2009-3/37-42.pdf>., Erişim Tarihi:31.08.2012.

GÜNEY, Salih.,(2009), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 5.Baskı.,s:414, 415, 416, 417, 418, 420.

İŞCAN, Ömer Faruk., (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi.**, 11/2006, ss: 160-177.

KARPUZOĞLU, Ebru., (2010), **Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.,s:171, 173, 174.

KIRIM, A.,(1999), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2.B., İstanbul.,s:139.

KOTLER, Philip., (2000),**Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Çev: Ayşe Özyağcılar, Ekim 2000, Sistem Yayıncılık.,s:48.

MOHAN, M.L.,(1993)., **Organizational Communication and Cultural Vision**, State University of New York Press, New York.,p:83.

SENGE, Peter M.,(1990),**The Fifth Discipline**, Doubleday, 1990, New York.,p:28.

SHIN, Shung Jae & Jing ZHOU., (2003)., “Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea”, **The Academy of Management Journal**, Volume 46, Number:6, December 2003, p:703-714.

TOP,Seyfi., (2009), **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.Bası, Şubat 2009, İstanbul.,s:264, 266, 267.

TUTAR,Hasan-F.TUZCUOĞLU-Ç.ARGUN-E.AKMAN.,(2012)., “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi:Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi.,1. Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül 2009, Isparta.,ss:1-13, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim17.pdf>., Erişim Tarihi:24.08.2012., ve [http://www.academia.edu/1036552/THE_IMPACT_OF_TRANSFORMATIONAL_TRANSAC TIONAL_LEADERSHIP_ON_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_A_COMPARATIVE_STUDY](http://www.academia.edu/1036552/THE_IMPACT_OF_TRANSFORMATIONAL_TRANSAC_TIONAL_LEADERSHIP_ON_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_A_COMPARATIVE_STUDY)., Erişim Tarihi:26.02.2013.

VIKİPEDI.,(2012), “Deming'in 14 İlkesi”, http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in_14_%C4%B0lkesi., Erişim Tarihi:08.09.2012.

WALL, S. J. and WALL, S. R., (1995), **The New Strategists**., Free Pres, New York.,p:17.

