

# DEĞİŞİM İÇİNDE OLAN İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞE YÖNELİK YAKLAŞIMLARI

<sup>1</sup>Celalettin SERİNKAN

## ÖZET

*Günümüz dünyasında dünya ekonomisi daha fazla işbirliğine dayalı ve küresel hale gelmiştir. Bu türdeki ekonomi yüksek rekabeti gerektirmektedir. Bu durumda işletmelerdeki liderlik çok önemlidir.*

*Küresel ekonomide dönüşümcü liderlik, modern yönetim felsefesine daha uygun gibi görünmektedir. Bu araştırmada, tepe ve orta kademe yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını tercih ettikleri araştırılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Yöneticiler.*

## THE TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES OF BUSINESS MANAGERS WHO ARE UNDERGOING CHANGE

### ABSTRACT

*In today's world, the world economy is much more dependent on networking and has become globalized. This kind of economy requires a high level of competitiveness. Under these conditions, leadership is extremely important for companies.*

*In the global economy, transformational leadership is considered to be more appropriate to a modern philosophy of management. In this research the preferred transformational and transactional leadership styles of high level and mid-level managers were investigated.*

**Key Words:** *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Managers.*

### 1. GİRİŞ

Çağımızda işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik yenilikler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak, pekçok sanayideki yoğun rekabet, firmaları da karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen çevresel ve örgütsel sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici ve destekleyici rollerini oynayarak stratejik sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmışlardır. Böylesi bir durumda dönüştürücü liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Eren, 1998: 410).

Günümüzde başarılı olmak ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için değişimlere hazırlıklı olmak, işletmenin vizyonunun oluşturularak işletmelerin dönüşümlere hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde de insan kaynağını en iyi şekilde yönlendirmek önemli bir unsurdur. İnsan kaynağının gelecekteki değişimlere hazır hale getirilmesinde ve örgütün yapısında dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip kişiler büyük rol oynayacaklardır.

---

<sup>1</sup> Celalettin SERİNKAN, Yrd.Doç.Dr., Pamukkale Üniversitesi, İİBF.

Liderlik yaklaşımları arasında nispeten yeni bir konu sayılan dönüşümcü liderlikle ilgili ilk kavramsal çalışmalar Amerika’da başlamıştır. Bu yaklaşımın ilk teorisyenleri arasında Burns: 1978, Bass: 1985, Conger ve Conunga: 1987, House ve Shamir:1993 sayılabilir (Tejeda vd., 2001: 32). Bu kavram artık günümüzde diğer ülkelerde de tanınmış ve yaygınlık kazanmıştır. Bununla beraber kavramsal çalışmalar daha da ileri boyutlara ulaşmaya başlamıştır (Price, 2003: 70). Bu çalışmada kavramsal çalışmaların detayına girilmeden dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları genel olarak tanıtılıp bu konuda yapılan bir çalışmanın bulguları değerlendirilecektir.

Türkiye’de dönüşümcü liderlik konusunda çalışmalar son yıllarda yapılmaya başlamıştır ve zamanla artmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları hakkında Denizli’de yerleşik bulunan ve kalite belgesi alan işletmelerde görev yapan yöneticilerin yaklaşımlarını belirlemektir. Araştırma ISO 9000 kalite belgesi alan şirketlerle sınırlandırılmıştır. Her bir işletmeden birer tepe ve orta kademe yöneticisi ile görüşülmüş ve anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında tepe ve orta kademe yöneticiler arasında farklılıkların olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

## **2. KURAMSAL TEMEL**

Dönüşümcü liderliğin ilk teorisyeni olan Burns’e göre dönüşümcü liderler; izleyicilerin mevcut ihtiyaçlarını karşıladığı gibi beklentilerini aşan gereksinimlerini de karşılamaya çalışan kişilerdir. Bu kişiler izleyicilerini motive etmek için potansiyellerini araştırır, bütün personelle ilgilenerek izleyicilerin kararlara katılımını sağlamaya çalışırlar ve izleyicilerine örnek olurlar (Parry, 2001). Dönüştürücü liderler işletmelerdeki ekiplerin gücünü ve etkililiğini arttırmaya çalışırlar (Sosik, 1998: 493). Bu kişiler organizasyonlarda dönüşümü sağlayacak olan yetenekli kişilerdir (Peters ve Williams, 2002: 258).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının içerdiği anlamlara özet olarak bakıldığında, bu liderliğin temel boyutu olan karizmatik liderliği ilk defa dile getiren kişinin Max Weber olduğu belirtilmektedir. Fakat Weber bu kavramı politik, sosyolojik ve psiko-analiz açıdan ele almıştır (Fiol, Harris ve House, 1999: 450). Weber’den sonra karizmayı liderlik alanında ilk defa vurgulayan House olmuştur (Bass, 1999: 541).

Dönüşümcü liderlik açısından ele alındığında ise, karizmatik özelliğe sahip olan liderler, vizyona ulaşmak için izleyicilerine ilham verir ve onların motivasyonlarını yükseltmeye çalışır. İzleyicilerinin başarıya ulaşması için gayret sarfeden dönüşümcü liderler, aynı zamanda onların duygularını da göz önünde bulundurarak hareket ederler (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 616). Bu anlayıştaki liderler, izleyicilerini güçlendirmeye çalışırlar ve onların moral değerlerine önem verirler (Popper ve Mayseless, 2003: 43). Karizma özelliğine sahip olan dönüşümcü liderlikle izleyicilerin davranışları, kişilikleri, astların liderlerine olan bağlılıkları ve izleyicilerin liderlerini benimsemesi ile ilgili güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Pillai ve Meindl, 1998: 643). Diğer bir anlatımla dönüşümcü liderleri; izleyicilerinin davranışlarını, kişiliklerini ve kendisine sadakatlerini etkileyebilmektedir. Karizmatik liderler kendi ilgi alanlarını aşarak başkalarının da ilgi alanlarıyla ilgilenerek onların geliştirilmesi için çalışır. Karizmatik liderler kendileriyle gurur duyarlar ve astlarının da kendileriyle gurur

duymalarını teşvik eder. Bu tür liderler, izleyicilerine güç ve güven verir. İzleyicileri tarafından saygı duyulan biridir ve gösterdiği hedeflere ulaşmak için istek duyulur. Karizmatik liderler, etik ve moral değerlere bağlıdırlar ve astlarına da bunlardan sözeder. Vizyona ve misyona sahip olan bu tür liderler, bunların gerçekleştirilmesi için astlarıyla değerleri paylaşırlar. Bunu yaparken de astlarıyla güç kullanarak değil, olumlu ve iyimser şekilde konuşarak ikna kabiliyetini kullanırlar (Bass ve Avolio, 1999: 442).

Karizmatik liderlikle ilgili olarak bazı yazarlar, “pozitif ve “negatif” karizmatik liderlik şeklinde bir ayırım yapmaktadırlar. Hitler’in bu ayırma göre negatif gruba girdiği vurgulanmaktadır (Popper ve Zakkai, 1994: 268). Hitler büyük kitleleri etkileyerek kendi anlayışına göre büyük başarılar elde etmiştir, fakat bu yeteneğini ülkeleri istila etmek ve insanları öldürmek amacıyla yönelik olarak kullanmıştır. Bu nedenle, liderlik gücünü olumsuz yönde kullanmış ve İkinci Dünya Savaşı’nın çıkmasına neden olmuştur. Bu sebeple, dönüştürücü liderler pozitif karizmatik liderlik özelliğine sahip olan liderlerdir.

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu zihinsel teşviktir. Dönüştürücü liderlerin zihinsel becerileri iyi kullandığı bilinmektedir. Bu kabiliyetlerinin iyi olması nedeniyle izleyenlerini cesaretlendirebilir ve problemlere yeni bir bakış açısı getirebilirler (Sosik vd., 2004: 245).

Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu bireysel ilgidir. Liderlerin bireyler üzerine eğilmesini, onları desteklemeyi, koç tipi (coaching) liderlik sergileyerek onlara hizmet etmeyi, yetki devrini gerçekleştirmek için bir öğretmen gibi bireyleri eğitmeyi ve eğitim imkânlarından yararlandırmayı içerir (Stephen ve Weimerskirch, 1995: 27).

Astlarına değer veren ve onları geliştirmek için her türlü gayreti gösteren dönüştürücü liderlerin astları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır: Bu liderler iş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçli olmasını sağlarlar. Sonuçların daha iyi hale getirilebilmesi için yeni yollar önerirler. Astların bireysel kapasitelerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamaya çalışırlar. Bireylerin ve ekiplerin örgüte olan sadakatlerini arttırmaya çalışırlar ve astlarını daha yüksek ihtiyaç düzeyine getirirler (Akdemir, 1998: 67).

Dönüşümcü liderlik ile çalışanların güçlendirilmesi, yenilikçiliğin desteklenmesi ve örgütsel yenilik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (D. I. Jung vd., 2003: 536).

Dönüşümcü liderliğin kültürlerarası farklara rağmen dünyada geçerli olup olmadığı konusunda yapılan bir çalışmada (GLOBE:Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) 62 ayrı ülkeden elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan bütün ülkelerde bu liderlik tarzının geçerli olduğu anlaşılmıştır (Hartog, vd., 1999: 219).

Dönüşümcü liderliğin kısmen tamamlayıcısı, kısmen de karşı anlamı içeren etkileşimci liderler; izleyicilerin sorumluluklarının neler olduğunu ve kendilerinden ne gibi beklentilerinin olduğunu açıklarlar. Bu anlayıştaki liderler görevlerin yerine getirilmesi için uğraşırlar. İzleyicilerin görevlerinde başarılı olmaları karşılığında

ödülleri alacaklarını kendilerine açıklar (Pillai vd., 1999: 897). Diğer bir ifadeyle, etkileşimci liderlik davranışı astların çaba sarfetmelerinin bir karşılığının olması gerektiğini ve astların da kazanç dürtüsüyle hareket edeceklerini içerir (Elenkov, 2002: 470). Bu durumda karşılıklı bir alışveriş sözkonusudur. Kısaca, etkileşimci liderler karşılıklı beklentilerin karşılandığı bir anlaşmanın sayesinde izleyicilerini etkilemeye çalışır. Zira, liderin isteklerini yapmak izleyicilere de çıkar sağlar (Uyguç vd., 2000: 589).

Burns'ün ifadesine göre etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanır. Etkileşimci lider, iş standartlarını ve düzenlemeleri vurgular. Ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesinde görev odaklıdır. Bunların yanında işgören şikâyetleri ve görevin tamamlanmasına ağırlık verir. Bu tür liderler cezalandırma ve örgütsel ödül vermeye önem verirler (Tracey ve Hinkin, 1998: 221). Etkileşimci liderlikte lider ile izleyiciler arasında bir alışveriş vardır (Keegan ve Hartog, 2004: 610). İzleyiciler liderlerin istekleri doğrultusunda başarı elde ederlerse ücret, prestij, prim gibi somut çıktılar elde ederler (Hartog vd., 1997: 22).

Etkileşimci liderlik ile ilgili yapılan teorik çalışmalarda genel olarak kabul edilen etkileşimci liderliğin üç özelliğinin olduğudur (Lakomski, 2001 ve Thite, 2000: 236).

**1. Şarta Bağlı Ödül:** Liderin izleyicilerin hedeflere ve amaçlara ulaştıklarında ödül vermesidir. İstenilen konuya ulaşmak için lider ve takipçileri arasında pozitif pekiştirme vardır. İşyerinde çalışanlar işlerini ödül almak ve görevlerini yerine getirmiş olmak için yaparlar. Yöneticilerle astlar arasında şartlı bir pazarlık söz konusudur.

**2. İstisnalarla Yönetim- Aktif:** İşletmede bir hatanın ortaya çıkması durumunda veya bir problemin düzeltilmesinin gerektiği hallerde liderlerin harekete geçmesini ifade etmektedir. Bu harekete geçme negatif geribildirim verme, cezalandırma veya disiplin verme olarak gerçekleşebilir. Bu boyutta yöneticilerin mevcut işleyişin aksaması veya bir problemin ortaya çıkması durumunda faaliyete girişmelerini içermektedir.

**3-İstisnalarla Yönetim-Pasif:** Bu liderliğin olmadığı faktör olarak da adlandırılmaktadır, çünkü burada yöneticiler çalışanlarını tamamen serbest bırakmış durumdadır. Liderler gerekli kararları almakta zorlanırlar ve genellikle de kararlar ertelenir. Problemlerin düzeltilmesi için müdahale sözkonusu değildir. Yani herkesi yaptıkları işlerde ve yerine getirdikleri görevlerde serbest bırakır, onlara pek karışmazlar. Problemlerin çözümünü astlardan bekleme davranışıdır.

Organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, bireysel ilgileri ortak amaç için kullanıma yönelttiği dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile karşılanabilir. Sonuç olarak, bu tip işletmeler sürekli değişim ve yenilenme gereksinimini, dönüşümcü liderlik boyutları ile karşılama şansına sahip olacaktır (Berber, 2000: 43). İşletmeleri, dönüşümlerin yaşandığı günümüzde başarılı hale getirmek için etkileşimci liderliğin ötesine geçerek dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemek yararlı olacaktır (Uyguç vd., 2000: 589).

### **3. ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmanın temel amacı, kalite belgesi olarak değişim içinde olan işletmelerde görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğe karşı eğilimlerini belirlemektir. Bilindiği gibi kalite belgesini alan kuruluşlarda değişim sözkonusu olmaya başlamıştır. Çünkü belgelendirmenin getirmiş olduğu bazı yenilikler bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci amacı, tepe ve orta kademe yönetici gruplarının dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik uygulamaları konusunda aralarında fark bulunup bulunmadığını belirlemektir. Bunun yanısıra farklı yaş grubuna mensup olan yöneticiler arasında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yargıları bakımından farkların olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın kapsamını, Denizli İli içerisinde faaliyette bulunan ve ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi alan imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Kalite belgesi alan işletmeler, en azından değişime başlamış olduklarını göstermeleri nedeniyle, araştırmanın evreni olarak belirlenmişlerdir. Bilindiği gibi dönüşümcü liderlik, işletmelerde köklü değişimlerin gerçekleştirilmesine dayanan bir kavramdır.

Araştırmanın yapıldığı Denizli ilinde ISO 9000 Belgesi alan imalat işletmelerinin sayısı 36 tanedir. Her işletmeden tepe ve orta kademedeki kişiler ile görüşülmesi düşünülmüştür. Çalışmanın sonucunda 55 yöneticiden geçerli cevap alınabilmektedir. Bu yöneticilerin 26'sı (%47) üst kademe yönetim ve 29'u da (%53) orta kademe yöneticilerdir. Tepe yöneticiler olarak şirket sahipleri, genel müdürler ve genel müdür yardımcıları olarak sınıflandırılmıştır. Orta kademe yöneticileri olarak da kaliteden sorumlu olan yöneticiler ile insan kaynakları yöneticileri belirlenmiştir.

İşletmelerin ölçekleri açısından karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla küçük ve orta boy işletmeler tek grup altında toplanmıştır. Türkiye’de, birden çok kurum tarafından KOBİ tanımının oluşturulması nedeniyle, birbirinden farklı KOBİ tanımları bulunmasının özellikle destekler ve AB ile işbirliği gibi konularda yarattığı sıkıntıları ortadan kaldırması amacıyla, Türk KOBİ tanımı AB ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu’nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. KOBİ’ler ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanmaktadır (İktisadi Kalkınma Vakfı Bülteni, Kasım 2005: 1):

- a) Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL’yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- b) Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler,
- c) Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler.

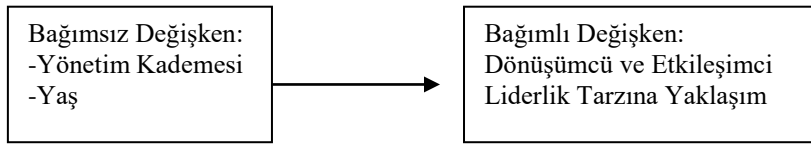
Araştırma yapıldığında son KOBİ tanımı yapılmadığı için yıllık net satışları sorulmamış ve grupta sadece çalışan kişi sayılarına bakılarak ve daha önceki tanımlar göz önüne alınarak yapılmıştır.

Bu araştırmaya katılan yöneticilerin %34,5'i büyük ölçekli işletmelerde, %65,5'i de küçük ve orta boy işletmelerde görev yapmaktadır. Yöneticiler yaşları açısından değerlendirildiğinde ise %56'sı 22- 35 yaş arasında, %44'ü de 36 yaş ve üzerindedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik konusunu araştırmak için çok faktörlü liderlik anketi (MLQ: multi-factor leadership questionnaire) kullanılmaktadır (Cannelle ve Monroe, 2002: 229). Bu araştırma için uygulanan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik soru formunun hazırlanmasında Bernard Bass ve Bruce Avolio'nun test ettiği ölçek baz alınmıştır (Bass ve Avolio, 1999: 441). Çalışmanın amacına yönelik olarak yapılan bu çalışmada beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1:Hiç katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Araştırmanın dönüşümcü liderlik ölçeği güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,8641$  ve etkileşimci liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,7463$  olarak tespit edilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı bir modelidir. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Kurtuluş, 1996, 310). Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri ve çalıştıkları sektörler açısından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik açısından aralarında farkların olup olmadığı incelenmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

## 4. BULGULAR

### 4.1. Deneklere Yöneltilen İfadeler ve Örnek Kütlelerin Ortalamaları

Çizelge 1'de araştırmaya katılan deneklerin yargılara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, n sayısı ve yönetim düzeyleri verilmiştir.

Çizelge 1. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yargularıyla İlgili Dağılımlar

Faktör Yük.	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YARGILARI	Tepe (n <sub>1</sub> = 26 )		Orta (n <sub>2</sub> = 29)	
		Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
,621	1. Ortak misyonu vurgulamak	4,34	,97744	4,24	1,09071
,787	2. Ahlâkî değerlere özen göstermek	4,80	,49147	4,89	,30993
,680	3. Genellikle hevesli ve coşkulu konuşmak	4,38	,94136	4,34	,66953
,799	4. İş görenleri geliştirmek için eğitmek	4,88	,32581	4,82	,38443

,743	5. Çalışanlara güven telkin etmek	4,69	,47068	4,62	,62185
,723	6. Ahlâkî standartlar açısından model olmak	4,61	,80384	4,72	,52757
,709	7. Yaptıklarıyla gurur duymak	4,50	,98995	4,20	,97758
,817	8. Çalışanların yeteneklerini kullanabilecek ortam oluşturmak	4,76	,42967	4,68	,47082
,622	9. Çalışanların güçlü taraflarına odaklanmak	4,53	,64689	4,51	,57450
,476	10. Problemleri çözerken tüm varsayımları gözden geçirmek	4,73	,66679	4,65	,66953
,842	11. Çalışanlara yeni yollar önermek	4,76	,81524	4,62	,82001
,736	12. İşletmedeki sorunların bilincinde olmak	4,61	,85215	4,79	,41225
,656	13. İşletme değerlerine önem vermek	4,53	,70602	4,27	1,16179
,599	14. Saygı duyulan biri olmak	4,30	,88405	4,37	,77523
,705	15. Olumlu ve iyimser davranmak	4,26	1,11562	4,62	,56149
,643	16. Bireylere önem vermek	4,53	,90469	4,37	,82001
,791	17. Çalışanlarını güçlendirmek	4,76	,51441	4,41	,62776
,570	18. İşlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları getirmek	4,61	,89786	4,41	,94556
,758	19. Başkalarının da ilgi alanlarını takip etmek	3,80	1,16685	3,41	1,29607
,613	20. Farklı görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışmak	4,57	,70274	4,44	,73612
Tepe Yönetim $\bar{X}_1=4,62$ , Orta Kademe $\bar{X}_2=4,51$					

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları üzerinden yapılan değerlendirmeler kısaca belirtilmektedir:

Tepe yöneticiler ile orta kademe yöneticiler ortak misyonu vurgulama ifadesine katılmaktadırlar. İşletmelerin özellikle uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmeleri için misyonlarının belirlenip çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yöneticilerin zaman zaman da bunu çalışanlara hatırlatmaları gerekir. Burada da, yöneticiler misyonların vurgulanmasını önemli olarak düşünmektedirler.

İşletmelerdeki yöneticilerin çalışanlarına her bakımdan örnek olmaları gerekir. Özellikle ahlâki kurallar açısından örnek rol sergilemeleri, aynı zamanda işletmelerin iş ahlâkının da gereklerinden birisidir. Bu konuda gruplar yüksek ortalama değerlere sahip olmakla ahlâki standartlar açısından örnek olduklarını düşünmektedirler. İşyerinde tepe yöneticilerin diğer gruptaki yöneticilere göre daha fazla hevesli ve coşkulu konuştukları anlaşılmaktadır. İşgörenleri geliştirmek için eğitime önem vermeye her grup büyük ölçüde katılmaktadır.

İşletmelerde astların işlerini rahatlıkla yapabilmelerinin koşullarından birisi de yöneticilerin astlarına güven vermesidir. Güvenin karşılıklı olarak oluştuğu kurumlarda çalışanlar işlerini daha rahat bir şekilde yerine getirebilirler. Bu konuda yöneticilerin aldıkları puanlara bakıldığında her iki grup yöneticilerin de yaklaşık olarak benzer düşündükleri söylenebilir.

Tepe yönetim kademesindeki yöneticiler “yaptıklarıyla gurur duyma yargısını” orta kademedekilere nazaran daha çok benimsemektedirler. Çalışanların kendi yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri ortamın sağlanması durumunda kendilerini daha da başarılı kılacak çalışmalara girebilirler. Bu bakımdan yöneticilerin çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri ortamın oluşturulmasına dikkat etmelidirler. Bu konuda sorulan soruya yöneticiler kesinlikle katılmaktadırlar. Yöneticiler çalışanların güçlü taraflarına odaklanarak kapasitelerinin daha da artırılması düşüncesine sahiptirler.

Dönüşümcü liderliğin önemli bir unsuru olan problemlerin çözümü aşamasında tüm varsayımların gözden geçirilmesi fikrine bütün yöneticiler büyük oranda katılmaktadırlar. Çalışanlara işlerin yapılarıyla ilgili yeni yollar öneren dönüşümcü liderler, böylelikle süreçlerin devamlı olarak gözden geçirilmesini sağlarlar. Yöneticiler de çalışanlara yeni yolların önerilmesini kabul etmektedirler. İşletmedeki sorunların bilincinde olma görüşüne orta kademe grubundaki yöneticiler diğer gruptaki yöneticilere nazaran daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca, işletme değerlerine önem verme ifadesine tepe yöneticiler, orta kademe yöneticilere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Olumlu ve iyimser davranma ifadesinden orta kademe yöneticiler daha yüksek bir ortalamaya sahip olmakla tepe yöneticilerine nazaran bu konuya fazla önem verdikleri görülmektedir. Gruplar kendi ilgi alanlarının ötesinde başka insanların da ilgi alanlarını takip etme açısından farklı puan almışlardır. Dönüşümcü liderler izleyicilerin görüşlerini anlama ve onları görüşlerini açıklama konusunda teşvik etmeye çalışırlar. Bu konuda yöneticiler de benzer düşüncelere sahiptirler.

#### **4.3. Grupların Dönüşümcü Liderlik Açısından Karşılaştırılması**

Araştırmada dönüşümcü liderlik düşüncelerine yöneticilerin aldıkları puanlar açısından ne ölçüde katıldıkları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, yönetici grupları arasında t-testi yapılarak dönüşümcü liderlik değişkenleri açısından aralarında anlamlı farkların olup olmadığı test edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik değişkenlerinin tepe yöneticiler ile orta kademe yöneticiler açısından karşılaştırılması sonucu elde edilen farklar kısaca gösterilmektedir.

#### **Çizelge 2. Grupların Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarına İlişkin Ortalamaları**

	Tepe Yönetim		Orta Yönetim	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Dönüşümcü Liderlik	4,62	,25581	4,51	,28261
Karizma -İlham Verme	4,47	,35974	4,41	,29708



Zihinsel Teşvik	4,67	,37262	4,53	,42639
Bireysel İlgi	4,74	,28706	4,61	,36343

Gruplar arasında elde edilen aritmetik ortalamalara göre tepe yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü liderliği benimsedikleri anlaşılmaktadır. Boyutlar açısından da tepe yöneticilerin puanları orta kademedeki yöneticilere göre daha yüksektir.

Dönüşümcü liderlik yargıları açısından yapılan t testinde gruplar arasında anlamlı farkların bulunduğu değişkenler şunlardır:

**Çizelge 3. Dönüşümcü Liderlik İfadeleri Açısından Farkların Olduğu Değişkenler**

Anl.		Tepe (n1=26 )		Orta (n2=29)	
		Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
,043	İşletme değerlerine önem vermek	4,53	,7060	4,27	1,1617
,020	Çalışanlarını güçlendirmek	4,76	,5144	4,41	,6277

$p < 0,05$

Yapılan t-testi sonucunda yönetici grupları arasında yirmi değişkenden sadece ikisi bakımından farklar bulunmuştur. Bu değişkenler “işletme değerlerine önem verme” ve “çalışanları güçlendirme” değişkenleri arasındaki fark ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlıdır. Bu durumda tepe yöneticileri orta kademe yöneticilerine göre işletme değerlerine daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca tepe yöneticileri, çalışanların güçlendirilmesine orta kademe yöneticilerine nazaran daha fazla önem vermektedirler.

#### 4.4. Grupların Etkileşimci Liderlik Açısından Karşılaştırılması

**Çizelge 4. Etkileşimci Liderlik Yargıları Açısından Grupların Dağılımları**

Faktör	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK YARGILARI	Tepe (n1 = 26 )			Orta (n2 = 29)		
		Ort.	Std. Sap.		Ort.	Std. Sap.	
,537	Problemin ciddi hal alması	1,88	1,3660		1,89	1,2913	
,593	Sorumluluğun zor olması	1,96	1,2159		1,93	1,2798	
,422	Ceza sistemi	2,42	1,2057		2,72	1,3600	
,693	Karar vermenin zorluğu	2,80	1,3272		2,75	1,2554	
,920	Hataları takip	1,92	1,1286		2,06	1,0997	
,868	Ödülleri belirleme	1,73	,8744		1,82	1,2267	
,750	Hatalara yoğunlaşma	2,34	1,0561		2,72	1,3064	
,683	Sorunların kronikleşmesi	1,92	1,3120		1,75	,8724	
$\bar{X}_1=2,11,$		$\bar{X}_2=2,25$					

Etkileşimci liderlik yargılarına katılımları açısından gruplar değerlendirildiğinde genel ortalamaların ( $\bar{x}_1=2,11,$   $\bar{x}_2=2,25$ ) olması, yöneticilerin genel olarak etkileşimci liderlik ifadelerine katılmadıklarını göstermektedir. Burada tepe yöneticilerinin puanının orta kademe yöneticilerinin puanından düşük olması, tepe kademedeki yöneticilerin etkileşimci liderliği daha fazla benimsemediklerini göstermektedir.

Herbir ifade için ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise, ilk önce “problemin ciddi bir hâle gelmesinden sonra harekete geçme” ifadesine hem tepe grubundaki yöneticiler, hem de diğer gruptaki yöneticiler katılmamaktadırlar. İşyerinde önemli olan problemlerin ciddi bir hâle gelmeden evvel çözümlenmesidir. “Sorumluluk almanın görüldüğünden zor olması” görüşüne de yöneticiler sahip değillerdir. Örgütlerde görev yapan yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçmamaları kendilerinin daha da yetişmeleri ve güç kazanmaları için yararlıdır. “Başarısızlığa ceza sistemi getirme” konusunda yönetici grupları kararsız kalmışlardır. Aslında başarısızlığa ceza getirmek yerine, başarısız olan kişiyi eğitmek ve bilgilendirmek daha yerinde bir davranıştır “Karar vermenin güç bir iş olduğu” konusunda da yöneticiler kararsız kalmışlardır.

Hataların yakın takibe alınması ve sadece işlerin başarılması durumunda ödül verilmesi düşüncesine her iki grup da sahip değildir. Yöneticiler tüm faaliyetler üzerinde değil, sadece aksaklıklar üzerinde yoğunlaşma konusunda da kararsız kalmışlardır.

Grupların etkileşimci liderlik ifadelerinden aldıkları ortalamalardan sonra etkileşimci liderlik değişkenleri açısından aralarında anlamlı farklılıkların olup olmadığı test edilmiştir.

**Çizelge 5. Etkileşimci Liderlik Boyutları Açısından Grupların Dağılımları**

	Tepe (n1 = 26 )		Orta (n2 = 29)	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Etkileşimci Liderlik	2,11	,45715	2,25	,50222
Şarta Bağlı Ödül	2,07	,75753	2,27	,93146
İstisnalarla Yönetim-Aktif	2,13	,78176	2,39	,88013
İstisnalarla Yönetim-Pasif	2,14	,72171	2,08	,51006

Etkileşimci liderlik ve boyutları açısından yapılan t testine göre gruplar arasında farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Hem tepe yöneticiler, hem de orta kademe yöneticiler etkileşimci liderliğin boyutları konusunda olumsuz düşünmektedirler.

#### **4.5. Yöneticilerin Yaş Gruplarının Dönüşümcü Liderlik Açısından Karşılaştırılması**

Yaş grupları açısından dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin yapılan analizde bir farklılık bulunmamıştır. Dönüşümcü liderliği oluşturan ifadeler açısından ise bazı farklılıklar söz konusudur.

Yöneticilerin yaşları açısından gruplandırma 20- 35 yaş birinci grubu, 36 ve üstü ikinci yaş grubunu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6. Yaş Grupları Açısından Dönüşümcü Liderlik Yargılarına İlişkin farklar**

Yargılar	t	Anl.	20- 35		36+	
			(n <sub>1</sub> =31)		(n <sub>2</sub> =24 )	
Çalışanların güçlü taraflarına odaklanmak	1,200	,012**	4,61	,49514	4,41	,71728
Problemleri çözerken tüm varsayımları gözden geçirmek	1,925	,001*	4,83	,45437	4,50	,83406
Başkalarının da ilgi alanlarını takip etmek	-2,424	,000*	3,25	1,41345	4,04	,80645

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,05$

Yöneticilerin yaş grupları açısından dönüşümcü liderliğe bakışları değerlendirildiğinde üç değişken açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların güçlü taraflarına odaklanma düşüncesine “genç kesim” diye nitelenen 20- 35 yaş grubu, diğer gruba göre daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca, bu grup problemlerin çözümü esnasında bütün varsayımların gözden geçirilmesine daha fazla dikkat etmektedirler.

Genç yaştaki yöneticiler başkalarının ilgi alanlarını takip etmek konusunda ise diğer yönetici grubuna göre daha az isteklidirler. 35 yaşın üstündeki yöneticiler başka insanların ilgi duydukları alanları daha çok gözönünde bulundurmaktadırlar.

#### 4.6. Yöneticilerin Yaş Gruplarının Etkileşimci Liderlik Açısından Karşılaştırılması

**Çizelge 7. Şarta Bağlı Ödül Verme Boyutu Açısından Yaş Grupları Arasındaki Farklılık**

Boyut	t	Anl.	20-35		36+	
			(n <sub>1</sub> =31)		(n <sub>2</sub> =24 )	
			Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Şarta bağlı ödül verme	-	,021	1,95	,8201	2,47	,8140
	2,374					

$p < 0,05$

Yapılan t-testi sonucuna göre yöneticiler arasında sadece “şarta bağlı ödül verme” yönünden farklılık vardır. Bu değişken açısından 20- 35 yaş grubu, diğer grup olan 36 ve üstü yaş grubuna göre daha fazla karşı tutum sergilemektedirler.

## 5. SONUÇ

Dünyada meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek ve değişen insan kaynaklarının ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve onları daha iyi geliştirebilmek için liderlerin sadece bugünkü problemlere değil, gelecekte olabilecek problemlere odaklanmaları ve önceden tedbir almaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için de dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olunması gerekmektedir.

Denizli’de kalite belgesi almış olan işletmelerde görev yapan 55 tepe ve orta kademe yöneticiyle yapılmış olan bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, tepe ve orta kademe yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik yargıları açısından birtakım farklılıklar sözkonusudur. Bu farklılıkların başında orta kademe yöneticilerin tepe yöneticilere nazaran ahlaki değerlere daha çok önem verdikleri gelmektedir. Tepe yöneticiler ise, orta kademe yöneticilerine göre daha fazla “hevesli ve coşkulu” konuşma eğilimindedirler. Bu ise kendilerinin biraz daha karizmatik liderliğe yatkın olduklarını göstermektedir. Orta kademe yöneticileri “sorunların bilincinde olma” açısından tepe yöneticilerden daha fazla puan alarak bu konuya önem vermektedirler.

Tepe yönetim kademesinde görev yapan kişiler, diğer gruptaki yöneticilere göre işletme değerlerine daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, yine bu gruptaki yöneticiler orta kademedeki yöneticilere nispetle daha fazla çalışanların güçlendirilmesi konusunda çalışmaktadırlar.

Gruplar etkileşimci liderlik açısından karşılaştırıldıklarında tepe yöneticiler orta kademe yöneticilere göre etkileşimci liderlik ifadelerine daha fazla katılmamaktadırlar. Özellikle “ödülleri belirleme ve hatalara yoğunlaşma” değişkenlerinden orta kademedekilere göre daha düşük puan alarak bu maddeleri kabul etmediklerini göstermişlerdir. Sadece “sorunların kronikleşmesinden sonra harekete geçme” yargısından orta kademe yöneticileri daha düşük puan almışlardır.

Yöneticilerin yaş grupları açısından değerlendirildiğinde ise, 36 yaşın üstündeki yöneticiler “ahlâkî değerlere özen göstermeyi” daha çok benimsemektedirler. 36 yaş grubundaki yöneticiler, 20-35 yaş grubundaki yöneticilere göre daha fazla “yaptıklarıyla gurur duymakta, işletme değerlerinden söz etmekte, başkalarının ilgi alanlarını da araştırmakta ve değişik görüşleri ortaya çıkarmaya” çalışmaktadırlar. 20- 35 yaş grubu yöneticiler de diğerlerine göre daha çok “güven telkin etmekte, çalışanların güçlü taraflarını geliştirmekte, varsayımları tekrar gözden geçirmekte ve işlerin yapılış şekilleriyle ilgili farklı bakış açıları” getirmektedirler. Bu gruptaki yöneticiler etkileşimci liderlik değişkenleri açısından sadece “başarısızlığa ceza sistemi getirme” açısından diğer grupla farklılık göstermekte ve bu ifadeye daha fazla karşı çıkmaktadırlar.

Dönüşümcü lider olabilmek için de mevcut durumun korunmasından yana olan ve günlük işlerin pürüzsüzce yerine getirilmesine odaklanan etkileşimci liderlik anlayışı yerine, gelecek odaklı olan, proaktif niteliği ön planda tutan ve yeniliğe açık tutum sergileyen dönüşümcü liderlik anlayışına sahip olmak işletmeleri acımasız rekabet ortamında ayakta tutmanın önemli unsurlarından biri olacaktır. Bunun için özellikle tepe yöneticilerinin işletmenin vizyonuna ulaşılabilmesi için işyerinde çalışanlarla beraber belirlenmiş olan ortak misyonu vurgulamaları, çalışanları geliştirmek için sürekli eğitim programları düzenlemeleri, örgütte görev yapan çalışanlara güven vermeleri ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilecekleri ortamı oluşturmaları gerekir. Bunların yanısıra yöneticilerin çalışanlara işlerin yapılışlarıyla ilgili yeni yollar önermeli, işletmenin geleceğini bireylerin kalitesinin belirleyeceğini düşünerek insan odaklı bir yaklaşımı sergilemesi ve onların da görüşlerine başvurarak kararlara katılımlarını sağlamalıdır.

Etkileşimci liderliği benimseyen kişiler, mevcut düzenin devamından yanadırlar. Onlar için sorun çıkmaması, mevcut sistemin düzgün işlemesi ve bunun gerçekleşebilmesi için de çalışanları korkutmaya, hatalarını takip etmeye odaklanırlar. Görevlerin sorunsuzca işlemesi karşısında da değişik ödüller vermeyi isterler.

Günümüzdeki yönetim dünyası ise, hızlı değişimlerin yaşandığı, rekabetin çok çetin hale geldiği ve eldeki üstünlüklerin çok kısa sürede kaybedilebildiği bir ortam haline gelmiştir. Bu nedenle, liderlerin daima değişimden yana tavır koymaları ve değişimin öncüsü olma sorumluluklarını yerine getirebilmeleri önem arz etmektedir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akdemir Ali, (1998), **Vizyon Yönetimi**, İstanbul, Bayrak Mat., s. 66.
- Bass Bernard M., (1999), “On The Taming Of Charisma: A Reply TO Janice Beyer”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, Is. 4, s. 541.
- Bass Bernard M., Bruce J. Avolio, (1999), “Re-Examining The Component Of Transformational And Transactional Leadership Questionnaire”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 72, Issue 4, Aralık s. 441.
- Berber Aykut, (2000), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü”, **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl:11, s. 36, Mayıs, s. 43.
- Cannelle Albert A., Martin J. Monroe, (2002), “Constrasting Perspective on Strategic Leader: Toward A More Realistic View of Top Managers”, **Journal of Management**, Vol: 23 No. 3, s. 229.
- Dasborough Marie T., Neal M. Ashkanasy, (2002) “Emotion and Attribution of Internationality in Leader-Member Relationships”, **The Leadership Quarterly**, No. 12, s. 616.
- Elenkov Detelin S., (2002), “Effects Of Leadership On Organizational Performance In Russian Companies”, **Journal of Business Research**, No. 55, s. 470.
- Eren Erol, (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, 4.b., Beta Yayınevi, , s. 410.
- Ergün Mustafa, (1995), **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları**, Ankara, Ocak Yayınları, s. 166.
- Fiol C. Marlene, Drew Harris, Robert House, (1999), “Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 3, s. 450.
- Hartog Deanne N., Van Muijen, J. Jaap, “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 70, Issue 1, March 1997, s. 22.
- Hartog Deanne N, Robert J. House, Paul J. Hanges, (1999) “Cülture Specific And Crossculturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?”, **Leadership Quarterly**, 10(2), 219.
- İktisadi Kalkınma Vakfı, Haftalık E-Bülten, 25 Kasım-2 Aralık 2005.
- Jung D.I. vd., (2003) , “The Role Of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings”, **The Leadership Quarterly**, 14 , s. 536.

- Keegan Anne E., Deanne N. Den Hartog, (2004), “Transformational Leadership in A Project-Based Environment:A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers”, **International Journal Of Project Management**, 22, s. 610
- Kurtuluş Kemal, (1996), **Pazarlama Araştırmaları**, İ.Ü. İ.F. Yayın NO. 28, 5.b., İstanbul, s. 310.
- Lakomski Gabriele, “Leadership and Learning: From Transformational Leadership to Organizational Learning”, (Çevrimiçi), [www.unimelb.edu.tr.au/david\\_gurr/482-707/lakomski\\_95.html](http://www.unimelb.edu.tr.au/david_gurr/482-707/lakomski_95.html), 20.6.2001.
- Parry Ken W., “Leadership Profiles Beyond 2000: How Australian Leadership is Different”, (Çevrimiçi), [www.psmmpc.gov.au/media/parry.html](http://www.psmmpc.gov.au/media/parry.html), 21.06.2001.
- Peters Ronald M., Craig A. Williams, (2002), “The Demise of Newt Gingrich as a Transformational Leadership: Does Organizational Leadership Theory Apply to Legislative Leadership”, **Organizational Dynamics**, Vol.30, Is. 3, s. 258.
- Pillai Rajdandini, Chester A. Schriesheim, Eric S. Williams, (1999), “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, Vol. 25, NO. 6, s. 897.
- Pillai Rajnandini, James R. Meindl, (1998), “Context and Charisma: A “Meso” Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership”, **Journal of Management**, Vol. 24, No. 5, s. 643.
- Popper Micha, Eliav Zakkai, (1994), “Transactional, Charismatic and Transformational Leadership”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 15, No. 6, s. 268.
- Popper Micha, Ofra Maysel, (2003), “Back To Basics: Applying A Parenting Perspective To Transformational Leadership”, **The Leadership Quarterly**, No. 14, s. 43.
- Price Terry L., (2003), “The Ethic of Authentic Transformational Leadership”, **The Leadership Quarterly**, No. 14, s. 70.
- Sosik J. J., (1998), “Computer-Supported Work Group Potency and Effectiveness: The Role of Transformational Leadership, Anonymity, and Task Interdependence”, **Computers in Human Behavior**, Vol: 14, No. 3, s. 493.
- Sosik, John J., Veronica M. Godshalk, Francis J. Yammarino, (2004), Transformational Leadership, Learning Goal Orientation, And Expectations For Career Success In Mentor–Prote‘Ge’ Relationships: A Multiple Levels Of Analysis Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 15, s. 245.
- Stephen George, Arnold Weimerskirch, (1995), **Total Quality Management**, John Wiley & Sons Inc., s. 27.
- Şencan Hüner, (2002), **İstatistiksel Yazım**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:283, s.496.
- Tejada Manuel J., Terri A. Scandura, Rajnandini Pillai, (2001) “The MLQ Revisited Psychometric Properties and Recommendations”, **The Leadership Quarterly**, No. 12, s. 32.
- Thite Mohan., (2000), “Leadership Styles in Information Ttechnology Projects”, **International Journal of Project Management**, 18, s. 236.

- Tracey J. Bruce, R. Timothy Hinkin, “Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?”, **Group Organization Management**, Vol., 23, Issue 3, Sep. 1998, s. 221.
- Uyuę Nermin, Ethem Duygulu, Nurcan ıraklar, (2000), “Dönüřümüü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, s. 589.